

Элис Тибо, Тим Калкинс

**Сильный бренд. От стратегии и бренд-дизайна до
статуса и лидерства**

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены.

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

Copyright © 2019 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

Предисловие

В эпоху гиперконкуренции, коммерциализации, глобализации и быстрого устаревания технологий маркетологи из всех сил пытаются найти новые концептуальные основы для разработки и реализации своих маркетинговых программ.

Прошло 18 лет с момента выхода предыдущей книги Келлоггской школы о брендинге. Цитата выше взята из предисловия Филипа Котлера к тому изданию. Все это написано до появления iPhone, Uber, Twitter, Alexa, Instagram и Snapchat, а также до взрывных успехов в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Констатируем очевидное: мир, который Котлер так прозорливо описал в 2005 г., становится все более сложным и запутанным для тех, кто отвечает за создание брендов и управление ими.

Вот почему эта книга необходима. Она должна помочь менеджерам ускорить рост брендов в сверхсвязанном мире. Она содержит лучшие мысли одной из самых известных школ маркетинга и брендинга в США. Она дополнена мудростью передовых практиков из таких компаний, как Ulta, Google, John Deere и McDonald's.

Вы научитесь лучше создавать бренды, если прочитаете эту книгу и будете применять описанные идеи в собственном бизнесе, исследованиях или в учебных аудиториях. Лидеры маркетинга найдут здесь идеи, которые помогут им создать новые рынки и выделить свои бренды среди конкурентов. Ученые — вдохновение для исследований и поддержку в подготовке очередного поколения директоров по маркетингу.

Эта книга выходит как раз вовремя. С момента предыдущего издания брендинг и маркетинг стали еще важнее для компаний. Недавнее исследование, проведенное компанией Deloitte совместно с CMO Council, показало, что директора по маркетингу несут все большую ответственность за рост и управление доходами на уровне компании, а не за управление коммуникациями. И ставки продолжают повышаться: с 2005 г. глобальные расходы на маркетинг увеличились на 45% и составили примерно 585,5 млрд долл. Однако слишком много брендов испытывают проблемы с развитием. Посмотрите на вялый рост зрелых брендов в таких категориях, как продукты питания, напитки и косметика: импульс там перехватили небольшие бренды, возглавляемые основателями.

Вот как можно использовать знания из этой книги с максимальной пользой: считайте ее роскошным шведским столом. Она состоит из четырех частей и 24 глав, и каждая глава насыщена калориями. Потребляйте за раз одну-две главы, и пусть все уляжется. Делайте заметки о том, что вас поразило и как вы можете это применить, проверить, поделиться этим. А если у вас такой же подход к шведскому столу, как у меня (сначала десерты!), можете сразу переходить к тому, что вас интересует больше всего. Вам незачем читать все главы последовательно.

За работу! Мир становится лучше, когда появляются любознательные и смелые создатели брендов, готовые взяться за эту очень важную задачу.

Вступление

Мир брендинга за последнее десятилетие сильно изменился, и темпы перемен, похоже, только ускоряются. Ключевая движущая сила как изменений, так и сложности — невероятно простой доступ к людям, продуктам и информации. В современном мире мы сверхсвязаны.

У потребителей есть практически бесконечный набор продуктов буквально под рукой и возможность получить их если не мгновенно, то достаточно быстро. Бренд-менеджеры способны напрямую связываться со своими клиентами, отслеживать их решения и во многих случаях совершать продажи без помощи традиционных посредников. Возможности безграничны и у потребителей, и у менеджеров, а широта вариантов может быть умопомрачительной.

Некоторые утверждают, что в современном мире бренды теряют важность, но мы верим в обратное. Бренды обеспечивают дифференциацию, создают лояльность и даже укрепляют чувство самоидентификации. Без мощного отличительного бренда компании вынуждены полагаться исключительно на дифференциацию, основанную на товаре, а она может оказаться затруднительной.

Наша цель при написании данной книги — помочь лидерам бизнеса ориентироваться в этом меняющемся ландшафте. Мы опираемся на точку зрения всемирно известной Келлоггской школы менеджмента, а также на взгляды руководителей, которые применяют теорию на практике, регулярно создавая бренды и управляя ими.

Эта книга — последняя в серии книг по маркетингу от Келлоггской школы менеджмента начиная с 2001 г., когда была опубликована *Kellogg on Marketing*. Затем последовали еще четыре: *Kellogg on Integrated Marketing* (2003), *Kellogg on Branding* (2005), *Kellogg on Advertising and Media* (2008) и второе издание *Kellogg on Marketing* (2010). Они отражают коллективную мудрость тех гуру маркетинга, которые работают в Келлоггской школе менеджмента. Тысячи руководителей обращались к этим книгам за идеями, концепциями и инструментами для создания маркетинговых планов и продвижения брендов.

Во введении мы поговорим о мощности и сложности брендинга. Далее следуют четыре части, которые посвящены стратегии, реализации, методам и практическому применению.

охватывает общие вопросы. В шести главах исследуются предполагаемое значение бренда, его способность конкурировать, а также видение и руководство для создания сильного бренда.

В представлен современном взгляд на основную концепцию позиционирования бренда и описаны пути развития стратегии позиционирования с течением времени. объясняет, почему для компаний и брендов важно сформулировать цель (назначение), почему они существуют. Ясность в целях компании / бренда помогает эффективно привлекать заинтересованные стороны и становится неотъемлемой частью позиционирования бренда. В исследуются возможности и сложности, связанные с созданием портфеля брендов.

Остальные главы посвящены конкурентной стратегии, лидерству и глобализации. В рассмотрены вопросы, связанные со временем появления бренда в той или иной категории, описаны преимущества и проблемы, связанные с вашей ситуацией: вы первопроходец, ранний последователь или входите на рынок поздно. В подчеркивается важность вовлечения и поддержания диалога на самом высоком уровне организации. Наконец, в подробно описаны принципы управления глобальными брендами. Мы обращаем внимание на необходимость централизованного контроля над концепцией бренда и его связью с целями потребителей, при этом выступаем за делегирование достаточных полномочий и ответственности менеджерам на локальном уровне для адаптации бренда к культурным различиям и обычаям.

сосредоточена на реализации стратегии. Главы этой части посвящены проблеме воплощения предполагаемого значения бренда во всем, что ощущают потребители. Именно здесь сверхсвязанность оказывает наибольшее влияние на многие бренды. В доцифровом мире после появления стратегии ее исполнение следовало логически. Позиционирование бренда и исследование покупательского поведения целевой аудитории давали четкие рекомендации по определению цены, выбору торговых точек, разработке убедительной идеи и выбору средств массовой информации, которые донесут эту идею. Предполагаемый процесс покупки выглядел системным: подобным воронке, где потребитель начинал с рассмотрения какого-то множества знакомых брендов и сужал его до тех пор, пока не выявлялся победитель — бренд, на котором потребитель останавливал свой выбор, потому что он лучше всего соответствовал его цели. Сегодня бренды входят в это множество и выходят из него на протяжении всего процесса принятия решений, причем постоянно модифицируются варианты ценообразования, доставки и информирования о брендах.

Эта часть начинается с . Она подробно описывает то, как вербальные / аудиальные (название, звук) и визуальные / обонятельные (форма, запах) элементы существенно влияют на восприятие бренда потребителями, что выходит за рамки осознанного понимания. В обсуждается, как обеспечить последовательное взаимодействие с брендом в точках соприкосновения на протяжении всего пути принятия решения клиентом.

Бренды добиваются успеха, когда они связаны с фундаментальными движущими силами и побуждениями потребителей. , опираясь на множество научных исследований, описывает такие побуждения и дает советы, как построить прочные связи между брендом и личностью. Следующие три главы содержат рекомендации по эффективному управлению брендовыми коммуникациями (и) и по опыту обслуживания ().

В рассматриваются методологии понимания потребителей и оценки брендов. В и описаны новые качественные и количественные методы, способные обеспечить глубокое понимание нужд потребителей и раскрыть восприятие бренда. дает схему диагностики того этапа пути принятия покупательского решения, на котором бренд может потерпеть неудачу, а в исследуется, как маркетологи и специалисты по финансам и бухгалтерии могут прийти к общему мнению о денежной ценности брендов.

В иллюстрируется практическая значимость концепций, изложенных в предыдущих частях, с помощью анализа конкретных примеров и советов людей, управляющих брендами на практике. рассматривает проблему поиска баланса между позиционированием и целью для компании McDonald's. В подробно рассказано о том, как маркетологи создавали бренд Ulta Beauty, одновременно поддерживая многочисленные известные бренды, представленные в магазинах компании.

Следующие три главы содержат разборы кейсов, демонстрирующих, что ценность сильных брендов и проблемы, связанные с их созданием, выходят за рамки знакомых брендов, ориентированных на потребителя. В показан путь компании John Deere от производителя, ориентированного на товар, до компании и бренда, использующих новейшие технологии, чтобы помочь основным клиентам — фермерам — оптимизировать урожайность и доход. иллюстрирует смелый ребрендинг здравоохранительной организации Novant Health. говорит, что представление о бренде выходит за рамки продукта, и подробно описывает, как государство и частные партнеры объединились, чтобы изменить представление о Мексике и показать ее привлекательным местом для туристов со всего света.

Эта часть завершается рекомендациями по созданию брендов и управлению ими. В даны советы, как создавать бренды в сверхсвязанном мире; при этом особое внимание уделяется цифровым коммуникациям. В излагаются рекомендации по управлению потребительским опытом (уровнем удовлетворенности клиентов). Наконец, дает несколько полезных советов предпринимателям и компаниям,

стремящимся создать новый индивидуализированный бренд на насыщенном рынке.

Все главы книги посвящены разным аспектам создания сильного бренда. Они самостоятельны, но дополняют друг друга, что позволяет читателям использовать книгу по-разному.

Благодаря примечательному сочетанию теоретической базы и практических уроков книга подходит как для университетских курсов, так и для руководителей компаний. Ученый может применять ее для курса по брендингу либо на уровне MBA, либо на уровне руководителей. Например, мы используем эту книгу в нашей образовательной программе Kellogg on Branding для менеджмента. Первые две части дают базовую структуру программы, а главы из третьей и четвертой служат дополнительным материалом для чтения, иллюстрирующим и углубляющим понимание определенных тем.

Студенты, которые изучают брендинг и не прослушали официальный курс, но желают получить широкое представление о брендинге в современном мире, возможно, захотят прочитать книгу от корки до корки. Опытные бренд-менеджеры могут остановить взгляд на современных концепциях, таких как цель бренда (), новые методы исследования и диагностические инструменты () и идеи их коллег (). Руководители и предприниматели, столкнувшиеся с конкретной задачей (например, запуск нового бренда), могут сосредоточиться на тех главах, которые посвящены решениям, принимаемым в период запуска. Например, те, кто готовится запустить новый бренд, могут обнаружить, что им особенно полезны главы, посвященные позиционированию бренда (), конкурентной среде (), разработке бренда и точкам соприкосновения (и), а также советы по созданию бренда с нуля ().

Как бы вы ни использовали эту книгу, мы надеемся, что вы обнаружите: она повышает вашу оценку брендов и их постоянного и растущего значения в нашем сверхсвязанном мире.

Введение. Сила и проблемы брендинга. Тим Калкинс

Если вы хотите понять силу бренда, посмотрите на Lululemon. Этот канадский ретейлер продает одежду для фитнеса, а наиболее известен одеждой для йоги. Хотя компания работает как для мужчин, так и для женщин, особенно хороший отклик бренд находит у последних. Lululemon предлагает качественную одежду. Их легинсы для фитнеса весьма функциональны, хорошо сидят и не теряют вида со временем. Но ведь такая одежда вовсе не уникальна: многие другие ретейлеры производят аналогичные продукты для использования в аналогичных условиях.

Тем не менее Lululemon добилась значительных успехов в бизнесе. Доходы в 2018-м финансовом году составили более 2,6 млрд долл., а прибыль до налогообложения — 460 млн долл. В середине 2018 г. рыночная капитализация компании превысила 17 млрд долл.

Lululemon преуспевает, поскольку люди готовы платить за их продукт достаточно большие деньги. Во время недавнего посещения этого магазина в Чикаго я обнаружил, что их легинсы стоят 98 долл. Похожие брюки в сети бюджетных магазинов Target продавались за 24,99 долл.

Так почему же люди готовы платить такие деньги за Lululemon? Из-за бренда. Lululemon — особенный бренд, воплощающий идеи благополучия и духовности. В социальных сетях Lululemon призывает людей к сбалансированной и наполненной заботой жизни. Прогулка по городу с сумкой этого бренда заявляет о том, кто вы и во что верите. Покупка пары легинсов в Lululemon совершенно отличается от покупки того же предмета в Target.

В Lululemon вы окружены образами йоги в спокойной обстановке, вам помогает увлеченный и внимательный обслуживающий персонал. Вы чувствуете себя хорошо. В Target проходы часто забиты тележками, там обычно много покупателей, а консультацию получить сложнее. Возможно, сами продукты различаются незначительно, но в сочетании с брендом и полученным опытом они уже не идут ни в какое сравнение.

Если убрать бренд Lululemon, что останется? Хорошая одежда. В ней, безусловно, есть ценность, но волшебство, истинная ценность исходит от бренда. Для Lululemon и многих других компаний бренд — это все.

В мире бизнеса используется много разных определений бренда. Одни эксперты говорят, что это обещание. Другие утверждают, что бренд — совокупность представлений или набор активов. В курсе брендинга Келлоггской школы мы определяем бренд как множество ассоциаций, связанных с названием, товарным знаком или символом, обозначающими продукт.

Ключевое слово в этом определении — ассоциации. Бренд — это все, о чем вы думаете, когда видите название, товарный знак или символ. Когда вы видите Apple, возможно, вы думаете об инновациях, простоте и дизайне. Или вам представляются Стив Джобс и его культовая черная водолазка. Когда вы видите название Caterpillar, возможно, у вас возникают такие ассоциации, как прочность, брутальность, массивность, строительство.

Разница между названием и брендом в том, что у названия нет ассоциаций, это просто слова. Название становится брендом, когда люди связывают его с чем-то еще. Бренд похож на репутацию. Однако ассоциации с ним не всегда могут оказаться положительными. После двух крупных авиакатастроф компания Malaysia Airlines стала ассоциироваться с трагедией и опасностью, а Facebook создал негативные ассоциации из-за злоупотребления конфиденциальностью.

Многие бренды порождают сочетание позитивных и негативных ассоциаций. Coca-Cola вызывает как положительные ассоциации, например «свежесть», «вкус» и «счастье», так и отрицательные, связанные со здоровьем. У Uber есть положительные ассоциации с простотой, ценностью и практичностью, а также

отрицательные — с сексистской корпоративной культурой.

Некоторые бренды сильно поляризованы. Для одних людей McDonald's — отличный вариант быстрого и вкусного перекуса. Для других — принципиально не вариант. Одним из самых противоречивых брендов в США (и во всем мире) остается бренд Дональда Трампа. Это либо позитивный бренд, ассоциирующийся со свежим мышлением, твердостью и революционностью, либо бренд, тянущий за собой паутину негативных ассоциаций, таких как недоверие, финансовая коррупция и жадность.

Брендом может стать практически все — не только предметы роскоши или упакованные потребительские товары. В реальности трудно придумать категорию продуктов, в которой бренды не играют роли. Существуют сотни брендов воды, включая Evian, Perrier, Dasani и Aquafina. Медицинские и фармацевтические компании создали сильные бренды, которые вызывают определенные ассоциации в сознании пациентов и медицинских работников: «Виагра», «Липитор» и клиника Мейо — бренды с четкими ассоциациями.

Исключительно мощные бренды созданы компаниями b2b («бизнес для бизнеса»), например: McKinsey, Goldman Sachs и Baker McKenzie. Популярные артисты — тоже бренды: Тейлор Свифт, Рианна и рэпер Jay-Z вызывают четкие ассоциации. Брендами становятся также некоммерческие организации и религиозные группы: Greenpeace, Save the Children, Sierra Club, ислам или католическая церковь.

Люди быстро ставят под сомнение ценность брендов в нашем сверхсвязанном цифровом мире. Имеют ли бренды значение, когда люди заказывают многие вещи голосом с помощью таких технологий, как Alexa от Amazon? Играют ли бренды какую-то роль в мире, в котором у нас есть мгновенный доступ к огромному количеству данных?

Это разумные вопросы. Столетия назад бренды были важны, потому что они передавали информацию. Знаки на глиняной посуде указывали на то, что она создана конкретным мастером. Клейма на корове сообщали о том, что животное принадлежит конкретному человеку или ранчо. Сегодня мы живем в мире практически не ограниченной информации, и поэтому вы можете подумать, что бренды не имеют значения.

На самом деле все наоборот. Бренды по-прежнему важны — возможно, больше, чем когда-либо. Одна из причин заключается в том, что они обеспечивают дифференциацию. Скопировать продукт легко, а вот бренд очень сложно. Еще одна причина заключается в том, что сегодня у людей слишком много информации: существуют миллионы веб-страниц, и большинство из них заполнены информацией сомнительного качества. Чему можно действительно доверять в мире фейковых новостей и альтернативных фактов? Бренды помогают людям фильтровать информацию, упрощать выбор и принимать решения. Какой фотоаппарат лучше? Можно потратить несколько дней на изучение всех вариантов, а можно довериться бренду и выбрать Nikon или Canon.

Оценка брендов — сложный процесс, все сообщения о котором объединяет общая черта: их стоимость просто поразительна. В своем рейтинге самых дорогих брендов мира за 2018 г. Forbes определил стоимость Apple в 182 млрд долл., Google — в 132 млрд долл., а Microsoft — в 105 млрд долл. Это нетривиальные цифры.

Совсем недавно Nestlé заплатила 7,2 млрд долл. за использование лицензии на бренд Starbucks для кофе. В рамках этой сделки Nestlé не платила за технологию или поставщиков, а также не получала никаких физических активов. Nestlé платила за бренд. Бренды по-прежнему важны.

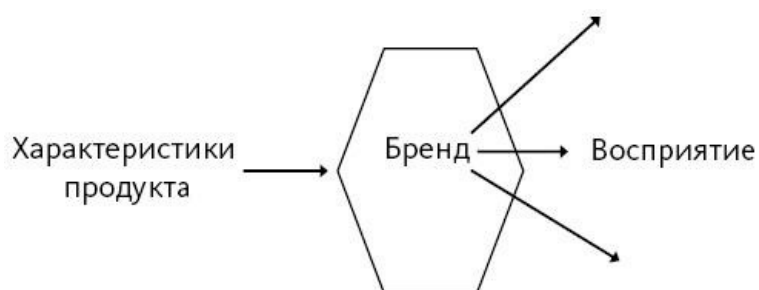
Сильный, привлекательный бренд — мощный корпоративный актив, и бренды повышают ценность своих корпораций разными способами.

Бренды формируют восприятие

Бренды обладают замечательной способностью влиять на потребительский взгляд. Клиенты редко видят только продукт, они видят его вместе с брендом. В результате тот формирует восприятие продукта.

Разумеется, восприятие важнее всего. Гораздо значимее, чем абсолютная истина. Обычно вопрос не в том, какой продукт лучше, а в том, какой люди считают таковым. Является ли Google лучшей поисковой системой в мире? Делает ли Tesla лучшие электромобили? Обладает ли консалтинговая компания McKinsey лучшим стратегическим мышлением? Может, да, а может, и нет. Однако многие люди думают, что да, и именно восприятие обретает наибольшее значение, когда дело доходит до стоимости бренда.

Наличие известного бренда резко влияет на восприятие продукта. Если люди увидят бренд премиум-класса на каком-нибудь товаре, они, скорее всего, сочтут его высококачественным, эксклюзивным и дорогим. При невысокой репутации бренда они, вероятно, примут товар за некачественный и дешевый. Итак, бренды действуют как призмы (рис. В.1).



Отношение людей к брендовому товару определяется как самим продуктом (например, его специфическими особенностями и признаками), так и брендом. Бренд может возвышать или принижать продукт.

Чтобы продемонстрировать способность бренда формировать ожидания, я несколько лет назад провел простой эксперимент с участием студентов программы MBA. Сначала я спросил группу студентов, сколько они готовы заплатить за пару качественных серег из 18-каратного золота с двумя бриллиантами по 0,3 карата. Затем я спросил вторую группу студентов, сколько они готовы заплатить за такие же серьги, только на этот раз я добавил слова «от Tiffany». Тот же вопрос я задал и третьей группе, только на этот раз изменил «от Tiffany» на «от Walmart».

Результаты впечатляют. Средняя цена на серьги без указания бренда составила 550 долл. С добавлением бренда Tiffany средняя цена увеличилась до 873 долл. — почти на 60%. Это увеличение произошло исключительно за счет бренда. С брендом Walmart ожидаемая цена упала до 81 долл., что на 85% меньше по сравнению с украшением без бренда и на 91% меньше, чем на украшение от Tiffany.

Это исследование высвечивает способность бренда формировать наше восприятие. Например, «хорошее качество» означает совершенно разные вещи, когда речь идет о Tiffany и Walmart. Кроме того, опыт покупки и ношения серег от Tiffany отличается от опыта ношения серег от Walmart. Различие между брендами заключается не только во внешнем виде: вы не сможете отличить серьгу Tiffany от серег Walmart на расстоянии.

Такая динамика проявляется во многих ситуациях. Мой коллега из Северо-Западного университета Брейден Кинг вместе с Джерри Кимом из Колумбийского

университета провели интересное исследование: они оценивали точность решений судей при определении болов и страйков. Исследователи обнаружили, что судьи в целом работали достаточно четко. Однако когда бросал питчер, участвовавший в Матче звезд, судьи в спорных ситуациях склонялись на его сторону, считая, что болы на самом деле были страйками. Разница довольно заметна: судьи доверяли питчерам с «хорошими брендами». Возможно, они думали примерно так: «Ну, мяч прошел близко. Этот питчер хороший, поэтому тут должен быть страйк».

Бренды выделяют продукты

Возможно, самый важный способ увеличить ценность бренда — дифференциация продуктов. На конкурентном рынке трудно добиться успеха без дифференциации. Когда клиенты осознают, что все предложения похожи, они, как правило, сосредотачиваются на цене. Это вынуждает компании снижать цены (и маржу), чтобы сохранить долю рынка, а это уменьшает прибыль. В экстремальном случае организации работают на уровне безубыточности, практически не получая прибыли.

Бренды обеспечивают четкую основу для дифференциации. За узнаваемый дорогой бренд будут платить больше. Вся сделка меняет вид: люди имеют дело не с каким-то ширпотребом, а с чем-то неповторимым. Трудно искать выгодную цену, когда речь идет об уникальных брендах. Разве можно сравнить куртку без бренда и куртку Patagonia? Нет.

Дифференциация связана не только с восприятием — бренды могут изменять наше представление о продуктах. Несколько лет назад одна группа исследователей использовала технологию сканирования мозга, чтобы оценить, как люди реагируют на газировку без бренда и на Coca-Cola. В первом случае люди оценивали напиток чисто по ощущениям — откликнулись на вкус и аромат. Узнав, что они пьют Coca-Cola, люди вели себя совершенно иначе: сканирование мозга показывало активацию других частей мозга.

Бренды привлекают и удерживают сотрудников

По мере улучшения состояния мировой экономики все больше компаний пытаются привлечь и удержать специалистов высокого уровня. В этом процессе брендинг играет решающую роль: люди хотят работать в компаниях с положительными брендами и стараются избегать организаций со слабыми или отрицательными брендами.

Группа под руководством профессора Надера Тавассоли из Лондонской школы бизнеса недавно изучала влияние брендинга на комплектование штатов. Результаты оказались ошеломляющими: чем сильнее был бренд, тем меньше зарабатывали руководители. В компаниях с популярными брендами люди соглашались на более низкую зарплату. Логичное объяснение состоит в том, что люди стремятся работать в организациях с сильными брендами и поэтому более гибки и уступчивы, когда дело доходит до переговоров о зарплате.

Разумеется, сильный бренд помогает при найме сотрудников. Люди хотят работать на бренды, которые им нравятся: Apple, Starbucks, Google и Amazon имеют возможность нанимать лучших специалистов в мире просто потому, что их бренды создают ощущение уникальности и признания.

Хотя брендинг исключительно важен, создать сильный бренд в современном сверхсвязанном мире очень сложно. Создатели бренда часто упоминают три особые проблемы: деньги, последовательность и хлам.

Проблема № 1: деньги

Первая и, возможно, самая серьезная проблема — деньги, или работа с краткосрочными финансовыми трудностями. Проблема связана с очень простой ситуацией: руководителям предприятий необходимо обеспечивать финансовые результаты в краткосрочной перспективе, а бренды — долгосрочные активы. Руководители, которые достигли квартальных целей по прибыли, получают вознаграждение, а те, кто превысил их, — нередко и щедрое вознаграждение. Такое положение справедливо для публичных, а также многих частных компаний; частные инвестиционные предприятия в целом обычно ориентированы исключительно на быстрые результаты.

Прогресс в долгосрочных инициативах (например, создание сильного бренда в государственных и частных компаниях) важен, но еще важнее обеспечивать краткосрочные финансовые цели. Один из моих бывших коллег в Kraft Foods заметил: «Хорошие цифры не гарантируют успеха. Но плохие будут преследовать вас регулярно».

Бренды — долгосрочные активы. При правильном управлении бренд может существовать десятилетия или века. Например, Sony, Tata и Veuve Clicquot были созданы в 1946, 1846 и 1772 годах соответственно. Все эти бренды сохраняют ценность и сегодня.

Практически вся ценность бренда находится в будущем, финансовые доходы текущего года составляют очень малую часть от общей суммы. Если бренд обеспечивает стабильный поток денежных средств в течение неограниченного времени, только 5% его стоимости приходится на первый год (при условии, что ставка дисконтирования равна 5%).

Если менеджер вынужден выбирать между инвестициями в бренд и невыполнением краткосрочных финансовых целей, большинство смекалистых менеджеров предпочтут получить краткосрочную финансовую отдачу. Обычно такое решение оптимально для карьеры: менеджера, который увеличивает краткосрочную прибыль, но наносит ущерб долгосрочному здоровью бренда, часто награждают, а менеджера, который инвестирует в бренд за счет краткосрочных результатов, нередко наказывают. Эту проблему подчеркивает и анализ затрат и выгод для инициативы по созданию бренда. Затраты понятны, хорошо поддаются количественной оценке и возникают немедленно. Выгоды неопределенны, с трудом поддаются количественной оценке и находятся где-то в будущем.

Удивительно легко бренды могут попасть в так называемый порочный круг брендинга. Он начинается с того, что руководитель борется со слабыми финансовыми результатами и пытается достичь какого-то краткосрочного уровня прибыльности. Чтобы увеличить продажи и прибыль, менеджер развертывает программы, которые имеют существенный краткосрочный эффект, например ценовое стимулирование или тактическую цифровую рекламу. Для их финансирования сокращаются расходы на программы с меньшей краткосрочной выгодой, например на программы по созданию бренда, улучшению качества и разработке новых продуктов. Эти действия обычно успешно улучшают краткосрочные результаты, и наш менеджер выживает и борется дальше.

Однако план, который оказался таким успешным в краткосрочной перспективе, вполне может создать проблемы в долгосрочной. Во-первых, он способен вызвать реакцию конкурентов. Во-вторых, он может изменить ценовые ожидания клиентов, поскольку потребители уже привыкли к предлагаемым ценам. Фраза «купи один и получи второй бесплатно» мотивирует и вдохновляет в первый раз; возможно, сработает и во второй. Но со временем клиенты начинают считать это нормой, поэтому компании вынуждены еще больше снижать цены, чтобы создать ажиотаж и стимулировать продажи. В-третьих, бренд может ослабеть из-за сокращения программ по строительству бренда.

В совокупности эти факторы загоняют бренд на слабые позиции с

разочаровывающими продажами. Это, естественно, вынуждает менеджера запускать еще больше краткосрочных программ; в результате порочный круг продолжается, а бренд опасно катится под откос.

Таким образом, одна из наиболее важных задач брендинга — преодоление краткосрочных финансовых ограничений. Менеджеры должны балансировать между краткосрочными показателями и созданием долгосрочного бренда. Без понимания проблемы денег руководители, занимающиеся программами брендинга, наверняка столкнутся с неприятностями. Они будут инвестировать в свой бренд без формирования надлежащих ожиданий, и, если краткосрочные результаты окажутся слабыми, такие менеджеры, возможно, просто не продержатся на своих должностях достаточно долго, чтобы увидеть выгоду от собственных инвестиций.

Проблема № 2: последовательность

Уже давно основная задача брендинга — обеспечение последовательности (системности): вся организация должна принять бренд, быть достойной его, оправдывать его обещания. Выстраивание идеального позиционирования бренда и разработка идеального портфеля брендов — благородные задачи. Но если организация не понимает бренд, не верит в него и не владеет им, если идея, бренд и продукт непоследовательны, это видение останется нереализованным.

Бренды создаются с помощью широкого спектра точек соприкосновения; каждый раз, когда клиенты взаимодействуют с брендом, у них формируются определенные ассоциации. Это означает, что почти каждый сотрудник компании влияет на бренд — от секретаря в приемной до менеджера по рекламе и представителя службы поддержки клиентов.

Например, бренд Lululemon включает множество различных элементов. Одежда, конечно, важна, но бренд создается благодаря дизайну магазина, покупательскому опыту, персоналу, активности в соцсетях, мероприятиям, упаковке, ценообразованию и сарафанному радио. Традиционная реклама (особенно на телевидении и в печати) — лишь малая часть картины.

Руководителям бизнеса трудно напрямую контролировать многие важнейшие точки соприкосновения. Директор по маркетингу, сидящий в своем просторном офисе в штаб-квартире корпорации, не может присутствовать при каждом таком контакте. Он также не способен что-то диктовать сотрудникам: заставить кассира улыбаться или приказать, чтобы представитель компании по телефону спросил о предстоящей свадьбе.

В современном сверхсвязанном мире растет влияние мелочей. Сарафанное радио всегда было важно для брендов, и нет ничего более действенного, чем рекомендация друзей. Масштабы и мощь современной коммуникации меняют всю динамику: как положительное, так и отрицательное поведение может мгновенно повлиять на бренд. Тейлор Свифт — лишь один из примеров грамотного построения бренда: певица пользуется положительной динамикой и удивляет поклонников неожиданными моментами, которыми можно в полной мере делиться. Однако обратите также внимание, как быстро распространились катастрофические истории о плохом обслуживании клиентов в United Airlines и пиццерии Domino's, навредив их брендам.

Последовательное системное выполнение обещаний бренда — задача, которая не закончится никогда. Обеспечить, чтобы тысячи моментов бренда работали согласованно, — возможно, самая масштабная проблема для любого, кто стремится создать бренд. В нашем сверхсвязанном мире последовательность имеет большее значение, чем когда-либо.

Проблема № 3: хлам

Третья серьезная проблема, с которой сталкиваются руководители брендов, — хлам. С самого пробуждения и до момента, когда мы засыпаем, нас бомбардирует информация, в основном предназначенная для привлечения внимания.

Вдумайтесь в некоторые цифры. Средний офисный работник получает ежедневно более 120 электронных писем. Молодежь получает и отправляет за день более 100 текстовых сообщений. Типичный пользователь сотового телефона прикасается к нему 2617 раз в день. Ежедневно в Facebook загружается 350 млн фотографий. Трудно заставить кого-то обратить внимание на ваш бренд, а еще труднее сформировать значимые ассоциации. Преодолеть такое захламление — серьезная задача.

У прорыва сквозь весь этот шум есть две стороны.

Одна — тактическое мастерство: любой, кто стремится создать бренд, должен обладать аналитической грамотностью и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы (которые всегда ограничены). Сейчас у нас есть доступ к замечательным данным об эффективности маркетинга: мы можем отслеживать, кто видит нашу рекламу, как они реагируют и проходят ли дальше по воронке продаж. Для многих брендов мы можем отслеживать весь путь от узнавания до покупки и сосредоточивать усилия на ключевых моментах.

Другая сторона — творчество. Чтобы зацепить людей, мы должны найти способы связаться с ними, дать повод откликнуться, взаимодействовать с нами. Мы должны находить, создавать и рассказывать увлекательные, убедительные истории.

Бренды — наборы ассоциаций, которые могут значительно увеличить прибыль компании. Здесь, пожалуй, важнее всего возможность бренда формировать то, как люди воспринимают товар, возвышая или принижая его. В результате бренды обретают ключевое значение: бренд с негативными ассоциациями навредит компании, а с позитивными — поможет.

Хотя брендинг выглядит просто, создание и развитие брендов — сложная проблема. Эффективные бренд-менеджеры должны понимать проблемы, связанные с деньгами, последовательностью и хламом, и сосредоточиваться на вопросах, характерных для их конкретного бренда.

Прежде всего менеджеры должны сражаться за свои бренды. Ведь те создаются людьми, которые страстно в них верят. Действительно, многие из лучших мировых брендов можно связать всего с одним человеком: Говард Шульц создал Starbucks, Стив Джобс построил Apple, Плезант Роулэнд основала бренд игрушек American Girl, Ричард Брэнсон создал Virgin, а Фил Найт стал движущей силой Nike. Создатели брендов понимают их силу, верят в них и посвящают им свою жизнь.

Тим Калкинс — практикующий преподаватель маркетинга в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета, где он ведет различные курсы, включая «Стратегию маркетинга» и «Маркетинг в биомедицине». Свою карьеру в маркетинге начал в компании Kraft Foods, управляя такими брендами, как Miracle Whip, Parkay и Taco Bell. Написал несколько книг, в том числе «Защита вашего бренда» (Defending Your Brand: How Smart Companies Use Defensive Strategy to Deal with Competitive Attacks. Palgrave Macmillan, 2012) и «Как помыть курицу» (How to Wash a Chicken: Mastering the Business Presentation. Page Two, 2018). Получил степень бакалавра в Йельском университете и степень магистра делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса.

Глава 1. Позиционирование бренда: основы создания сильного бренда. Элис Тибо

В 2012 г. компания Blue Apron впервые представила концепцию кулинарного набора для всей семьи — «ужина в коробке», — который включает рецепт и все заранее отмеренные ингредиенты в охлажденной коробке, доставляемой к двери клиента. Создатели компании ожидали, что идея привлечет потребителей, которые любят готовить, но не имеют времени на планирование меню и покупку нужных продуктов. Они также считали, что их новая концепция идеально подойдет тем, у кого есть желание готовить, но нет уверенности в своей способности найти вкусные и простые рецепты.

Как показывает этот пример, основу для развития позиционирования бренда создают концепция продукта и целевая группа потребителей. Затем позиционирование определяет то, как, на взгляд компании, потребители должны думать о бренде. Это происходит, когда бренд выражают с точки зрения знакомого способа достижения цели и подчеркивания превосходства по сравнению с другими вариантами. Например, идею Blue Apron можно изображать как более *эффективную* альтернативу шопингу и приготовлению ужина, потому что все ингредиенты для еды доставляются на дом и в нужном количестве. С другой стороны, ту же идею можно преподнести как замену готовым покупным ужином: она доставляет *больше радости* семье, поскольку ее члены могут совместно готовить еду из свежих продуктов.

Пример с Blue Apron показывает, что бренд обычно можно позиционировать несколькими способами. Менеджер выбирает метод, который, на его взгляд, наиболее привлекателен для цели, обеспечивает значительный по размеру рынок и защиту от конкурентов. Основатели Blue Apron решили запустить бренд как более эффективную альтернативу шопингу и приготовлению еды: они рассудили, что потребителям важна экономия времени, а счета за продукты дают больше возможностей «украсть» деньги, которые тратятся на покупку еды, чем еда навынос. Как только концепция кулинарного набора с доставкой на дом утвердилась на рынке, следующие игроки использовали категорию кулинарного набора в качестве собственной системы и постарались отделить свои бренды от Blue Apron, используя большую простоту приготовления (HelloFresh); превосходное качество и вкус (Plated); здоровую, экологически безопасную пищу (Purple Carrot).

В этой главе рассмотрена проблема развития и поддержания сильного позиционирования бренда на динамично развивающемся рынке. Начнем с представления стратегии позиционирования в заявлении (положении) о позиционировании бренда. Далее исследуются подходы к поддержанию позиции бренда с течением времени. В заключительном разделе мы оцениваем потенциал изменения позиционирования бренда и определяем обстоятельства, при которых такая стратегия может быть успешной.

Стратегия позиционирования бренда может быть резюмирована в официальном заявлении о позиционировании, которое включает четыре элемента: цель (целевая аудитория), систему ориентиров или систему координат (область использования), точку отличия (атрибут отличия, отличительная характеристика) и основание для доверия. Такое заявление — внутренний документ, который используется для согласования всех связанных с брендом решений, обращенных к потребителю (об элементах бренд-дизайна, точках соприкосновения, рекламе и т. д.). Чтобы проиллюстрировать структуру и содержание заявлений о позиционировании, рассмотрим следующие заявления для Apple и легкого пива Miller Lite.

- Для потребителей, которые хотят чувствовать себя увереннее в используемых технологиях независимо от уровня их навыков, Apple предлагает электронные устройства, позволяющие чувствовать себя умнее, поскольку они включают передовые технологии — сложные, но интуитивно понятные в использовании.
- Для мужчин рабочих профессий в возрасте от 21 до 34 лет Lite — пиво с

прекрасными вкусовыми качествами, которого можно выпить больше, не чувствуя перенасыщения, поскольку в нем меньше калорий, чем в обычном пиве.

В примере с Apple целевая аудитория — потребители с разным уровнем технологических навыков, область — электронные устройства, точка отличия состоит в том, что электроника Apple позволяет вам чувствовать себя умнее, чем при использовании бренда конкурента, а основание для доверия заключается в том, что бренд известен превосходными технологиями. Аналогично в примере с Lite целевая аудитория — мужчины в возрасте от 21 до 34 лет, область — пиво, точка отличия — меньшее ощущение насыщения, наполненности, а основание для доверия — меньшее количество калорий. Мы начинаем наш анализ позиционирования бренда с подробного изучения каждого из этих элементов, содержащихся в заявлении о позиционировании.

Целевая аудитория

Целевой клиент для бренда выбирается на основе многих соображений, включая цели компании, сегменты, на которые ориентируются конкуренты, и финансовые ресурсы. В случае нового бренда продукт можно разрабатывать с учетом нужд определенного сегмента потребителей. Например, основатели Blue Apron разработали свой продукт для тех, кто заинтересован в приготовлении еды дома, но не имеет времени на планирование меню и закупку ингредиентов. Отличить таких потребителей от тех, кому неинтересно готовить дома, можно по демографическим признакам (пол, возраст, доход, семейное положение, географическое положение) и психографическим факторам (деятельность, интересы и взгляды). Например, исследования могут показать, что потенциальные повара, испытывающие нехватку времени, — чаще всего женщины из семей, где работают два человека, живущих в городе и заботящихся о здоровье и питании. Описание цели в терминах демографических и психографических характеристик полезно по двум причинам: во-первых, оно позволяет менеджеру оценить размер целевого сегмента и, следовательно, понять, достаточен ли он для получения планируемых доходов; во-вторых, определяет стратегии ценообразования, дистрибуции и коммуникации, которые в итоге отражают позицию бренда по отношению к цели.

Обратите внимание, что описание цели в заявлении о позиционировании не обязано включать все отличительные признаки. Цель в заявлении о позиционировании Apple описывается только в терминах поведенческих характеристик (технологические навыки), а цель в заявлении о позиционировании для легкого пива описывается в разрезе демографических характеристик. Нужно описать целевую аудиторию достаточно подробно, чтобы можно было определить необходимую систему ориентиров и суть отличия.

Описание целевой аудитории в заявлении о позиционировании часто включает понимание мотивов использования категории и бренда. Для Apple такое понимание, внесенное в заявление о позиционировании, заключается в том, что цель потребителя — ощущение способности пользоваться технологиями, прилагая при этом ограниченные усилия. В случае легкого пива заявление о позиционировании изображает цель потребителя — потакать себе без лишних неприятностей, эдакий грех без наказания. Для обоих брендов понимание потребителя выделяет ту болевую (проблемную) точку потребителя, с которой бренд должен справляться (подробнее см.).

Стоит упомянуть, что к бренду могут привлекаться и потребители вне целевой аудитории: например, они хотят подражать целевой аудитории или рассматривают людей из нее как экспертов, которым доверяют. Так, женщины, которым нужна эффективная бритва, могут выбрать марку Gillette Fusion, предназначенную для мужчин, поскольку верят, что мужчины больше знают о бритье. А мужчины, которые ищут способ справиться с сухими или вьющимися волосами, могут предпочесть продукты для ухода, рассчитанные на женщин (например, Aquaphor),

решив, что те лучше разбираются в таких вещах.

Как только бренд устоялся, его имидж ограничивает дальнейший выбор цели. Например, бренд, который в прошлом притягивал молодых мужчин рабочих профессий (независимо от того, были ли они предполагаемой целевой аудиторией), скорее всего, станет меньше нравиться, скажем, женщинам с высоким положением. Мы вернемся к этому вопросу позже, когда будем обсуждать изменение позиционирования.

Система ориентиров (область использования)

Система ориентиров информирует потребителей о назначении бренда. Самый распространенный способ представить систему ориентиров для бренда — указать категорию, к которой он принадлежит. Услышав, что Lite — это пиво, большинство людей сразу поймут, что речь об алкогольном напитке, который часто распивают с друзьями и употребляют за едой. А когда в 2007 г. был выпущен iPhone, название бренда и реклама фокусировались на объявлении области использования: телефон. Это было важно, поскольку в то время Apple была известна производством компьютеров, а не телефонов. Чтобы бренд вызывал доверие, когда говорят о его принадлежности к устоявшейся категории, он должен иметь общие базовые характеристики (точки паритета) с другими членами категории. Утверждение, что новый бренд — это пиво, вызывает подозрения, если в нем нет алкоголя или сатурации или если его предполагается пить горячим.

Систему ориентиров также можно передать путем сравнения бренда с другой категорией, как это сделала Blue Apron, когда в качестве ориентира использовала шопинг. Бренды, создающие новую категорию, используют этот подход, чтобы помочь потребителям понять новую концепцию, соотнося ее с уже знакомой. Как только новая концепция (кулинарные наборы) становится известной, первопроходец, а также более поздние игроки, такие как Plated, принимают эту категорию в качестве системы ориентиров. Подобно Blue Apron, компания Uber использовала альтернативную категорию (такси) в качестве ориентира, когда ввела концепцию заказа машины через телефонное приложение. Компания Lyft, которая последовала за Uber в этой категории, полагала, что потребители уже знакомы с новой системой заказа машин, и в качестве ориентира использовала ее, а не такси.

Даже когда бренд не запускает новую концепцию, он может использовать альтернативную категорию, потому что она более эффективно определяет и систему ориентиров бренда, и его отличительную характеристику. Например, марка Coca-Cola Zero Sugar сравнивает себя по вкусу с флагманским брендом, а не с брендом диетической колы Diet Coke. Это сообщает потребителям, что, хотя Coca-Cola Zero Sugar принадлежит к категории диетических безалкогольных напитков, она не уступает по вкусу обычной коле; подразумевается, что суть отличия заключается в превосходстве вкуса над другими диетическими брендами.

Наконец, систему ориентиров можно задать, показав цель, которая достигается с помощью этого бренда. Юмористическая реклама eBay в Азии показывает, как мужчина разбивает старинную вазу, что огорчает его жену. Чтобы решить проблему, он посещает eBay и находит похожую вазу. По такому случаю он открывает бутылку шампанского, но празднование быстро заканчивается, потому что вылетевшая пробка разбивает и свежеприобретенную вазу.

Точка отличия и основания для доверия

Кроме системы ориентиров, заявление о позиционировании должно указывать на преимущество, которое отличает бренд от конкурентов. Преимущества (выгоды) — абстрактные понятия: например, *расширение возможностей, удобство и*

безопасность. Выбранное преимущество должно быть важным для потребителей, а бренд должен им обладать. Выбор преимущества зависит от ранга бренда в данной категории: лидеры выбирают выгоду, которая отражает основную причину использования категории (например, Tide очищает лучше всего), а бренды-последователи отражают нишевую выгоду (после Gain одежда пахнет свежестью). Причастность бренда к преимуществу усиливается, когда это подтверждается основанием для доверия — конкретным доказательством, придающим правдоподобность утверждению о преимуществе. Основанием верить, что Apple сделает потребителя умнее, стала линейка передовых продуктов, которые производит компания, — iPod, iPhone, iPad и компьютеры Macintosh. А основание верить в то, что хлеб Harry's «милый и мягкий», — изображение дремлющего ребенка, положившего голову на хлеб (рис. 1.1).



Один из способов выразить основание для доверия к бренду — указать какое-то свойство. Например, ингредиенты: арахисовое масло Jif вкуснее, чем другие, потому что изготовлено из свежееобжаренных бобов. Также такое свойство может быть связано с ценностью бренда: сумки Louis Vuitton превосходны благодаря туристическому наследию этого бренда. Кроме того, в случае некоторых продуктов основание для доверия создает страна происхождения: Perrier — самая освежающая газированная минеральная вода, потому что она поступает из источника во французском городе Вержезе.

Еще один тип оснований для доверия связан с использованием имиджа: привлекаются люди или ситуации, когда используется бренд. Это может повлечь использование лица бренда — человека с устоявшимся положительным личным брендом. Стефен Карри — суперзвезда профессионального баскетбола — выступает в качестве лица для линейки баскетбольных кроссовок Under Armour. Таким образом, он становится олицетворением основания верить, что суть отличия кроссовок Under Armour — их превосходные характеристики.

При выборе оснований для доверия в первую очередь обычно рассматриваются свойства и атрибуты, которые важны для потребителей; именно они являются наиболее убедительным способом доказать, что бренд обладает заявленным преимуществом. Продажи программируемых скороварок Instant Pot быстро

выросли, потому что в силу программируемости эти скороварки обеспечивали более быстрое, надежное и безопасное приготовление пищи по сравнению с другими. Проблема с разработкой основания для доверия состоит в том, что в большинстве случаев оно поддается воспроизведению. Таким образом, часто существует лишь небольшое окно возможностей для достижения вершины, после чего конкурент нивелирует разницу, превратив точку отличия в точку паритета. Например, в ответ на успех Instant Pot несколько конкурентов — включая Ninja, All-clad и Phillips — выпустили свои продукты в категории программируемых скороварок.

Поскольку при конкуренции трудно поддерживать ту характеристику, которая станет основанием для доверия, в большинстве случаев компания обращается к имиджевой составляющей. Такой подход позволяет бренду обладать основанием для доверия, при котором в рекламе используются люди и/или случаи использования продукта. Более того, выбор подходящего образа может привести к существенному росту продаж. Например, реклама пива Dos Equis «самым интересным человеком в мире» (который не всегда пил пиво, но когда пил, то только Dos Equis) увеличила продажи бренда на 34,8% в период с 2007 по 2015 г.

Представление точки отличия в терминах ценности

Суть отличия бренда часто изображается той ценностью, которую он представляет для потребителей. Ее можно выразить с помощью следующего концептуального уравнения:

$$\text{ценность} = \frac{\text{преимущества (физические + эмоциональные)}}{\text{затраты (деньги + время)}}$$

Числитель этого уравнения представляет преимущества и выгоды в терминах физического качества бренда и эмоционального отклика, который он вызывает, а знаменатель изображает затраты — как деньги, так и время, уходящие на приобретение и использование бренда.

Бренды часто конкурируют либо за счет числителя, либо за счет знаменателя. Например, в категории кофеен Starbucks повышает ценность за счет числителя: компания предлагает превосходный вкус кофе (физическая ценность) и комфортное место (эмоциональная ценность). А McDonald's и Dunkin' конкурируют за счет знаменателя: эти бренды предлагают быстрый и недорогой кофе для тех, кто в пути. Те элементы определения ценности, которые не становятся основой для дифференциации, служат точками паритета с другими брендами в конкурентной среде. Таким образом, потенциальные клиенты Starbucks не должны думать, будто им придется долго ждать или бренд слишком дорогой, а McDonald's и Dunkin' должны предлагать достаточно вкусный кофе и приятные места обслуживания, чтобы потребители не отказались от такого варианта покупки.

Некоторые бренды конкурируют во всех элементах, включенных в уравнение ценности. Например, позиционирование GEICO подчеркивает высочайшее качество этого страхового бренда, которому можно доверять (числитель в уравнении ценности), и объявляет, что потребители могут сэкономить деньги всего за 15 минут, которые требуются для регистрации (знаменатель). Преимущество такой стратегии заключается в том, что бренд изображается всеобъемлющим, а это означает, что другие лишаются какого-либо преимущества. Однако потребителей, которые хотят максимизировать одну определенную выгоду (скажем, цену или качество), способен привлечь какой-нибудь конкурент GEICO, который делает упор только на то, что они ищут. Таким образом, потенциальная опасность «универсальной» стратегии заключается в том, что в результате другие бренды будут доминировать в конкретных элементах уравнения стоимости. Даже когда утверждение об универсальности бренда оправданно, потребители могут

счесть его ненадежным, потому что оно противоречит бытовым представлениям о том, как устроен мир («вы получаете то, за что платите»).

Преимущество уравнивания ценности в развитии положения бренда заключается в том, что оно связывает положение с комплексом маркетинга. Физическое качество определяется характеристиками продукта, эмоциональные выгоды проистекают из опыта потребления и имиджа бренда, временные затраты связаны с каналом дистрибуции, а денежные определяются взимаемой ценой.

Согласование системы ориентиров и точки отличия

Эффективная стратегия позиционирования бренда требует, чтобы система ориентиров, точки отличия и основания для доверия были согласованы для максимизации спроса. Возьмем бренд бумажных полотенец Bounty, который попытался увеличить рост, добавив в качестве преимущества к повышенной впитывающей способности еще и прочность. Основание для доверия заключалось в том, что полотенца Bounty эффективно использовались не только для того, чтобы быстро впитывать пролившуюся воду, но и для протирания кастрюль или сковородок, а также мытья аквариумов. Но когда бренд сделал основанием для доверия такие способы их применения, изменилась система ориентиров для Bounty: теперь это были уже не бумажные полотенца, а губки, и в результате бренд Bounty стал конкурировать с такими брендами, как Scotch-Brite. Однако система ориентиров для категории губок характеризуется впитывающей способностью и износостойкостью, а по этим качествам бренду Bounty конкурировать с губками трудно. В действительности Bounty превосходит Scotch-Brite в аспекте гигиены, поскольку бумажное полотенце Bounty одноразовое, а губка — нет. Но такая точка отличия оказывается точкой паритета с другими бумажными полотенцами, и мы рискуем преимуществом Bounty по впитывающей способности в сравнении с другими брендами бумажных полотенец, если прочность будет связана с ухудшением главной характеристики.

Пример с Bounty показывает, что бренд должен выбрать систему ориентиров, которая вызовет наиболее существенный спрос, а также обеспечит ту отличительную характеристику, которую можно защитить. Усилия Bounty по расширению системы ориентиров привели к появлению другой системы, которая, в свою очередь, затушевала точку отличия Bounty от остальных бумажных полотенец.

Другая проблема согласования относится к соответствию между системой ориентиров и основанием для доверия. В вышеописанном заявлении о позиционировании пива Lite бренд был обозначен так: обладает прекрасным вкусом (способ представить систему ориентиров для пива) и содержит меньше калорий (основание верить, что оно меньше насыщает). Здесь следует понять, нет ли отрицательной корреляции между «меньше калорий» и прекрасным вкусом. Если есть, то достоверность заявлений о прекрасном вкусе, скорее всего, будет подорвана заявлением о меньшем количестве калорий, которое используется для поддержки преимущества меньшего насыщения.

Проверка заявления о позиционировании вашего бренда

После того как вы разработали заявление о позиционировании, полезно проверить его на *ясность*, *убедительность* и *отличительность*. Во-первых, покажите его людям не из вашей компании. Для многих потребительских продуктов хорошо подойдут друзья и семья. Однако в тех случаях, когда требуется особый опыт, следует искать целевых клиентов. Попросите этих людей прочитать заявление о позиционировании и указать, в каких ситуациях будет использоваться бренд, почему говорится о превосходстве над другими вариантами и верят ли они этим заявлениям. Если посторонние люди не могут понять позиционирование из

заявления, ему не хватает ясности. Если они не верят заявлению, ему не хватает убедительности. Во-вторых, замените название вашего бренда в заявлении о позиционировании на название конкурента. Если заявление по-прежнему кажется разумным, то ему не хватает отличительности. Если провалилась хотя бы одна из проверок, вам нужно продолжить работу над заявлением.

Когда положение бренда устоялось, в большинстве случаев цель — поддерживать его в течение длительного времени. У некоторых брендов положение неподвластно времени, поэтому поддерживать его несложно. В течение многих лет сигареты Marlboro представляли ковбои: это подразумевало, что бренд предназначен для независимых людей, которые реализуют себя и добиваются своих целей. Такая кампания проводилась в США около 50 лет. Однако многим брендам для поддержания положения необходимы дополнительные стратегии. Здесь мы обсудим несколько наиболее часто используемых подходов.

Современное воплощение поддерживает положение бренда, сосредоточиваясь на том же преимуществе, но изображая его в актуальном контексте. Например, с момента своего появления в 1898 г. хлопья Grape-Nuts позиционировались как готовые к употреблению натуральные сухие завтраки, которые способствуют здоровью и благополучию. Однако контекст, в котором демонстрируется эта польза, со временем менялся: он отражает взгляды потребителей на значение здоровья. В начале 1970-х Grape-Nuts пропагандировала здоровье и благополучие с помощью телевизионной рекламы, в которой лицом бренда был натуралист Юэлл Гиббонс. Это отражало тогдашний интерес потребителей к общению с природой. В середине 1980-х контекстом для рекламы Grape-Nuts стал сельский дом клиента, что соответствовало стремлениям и образу жизни того поколения. В 2013 г. Grape-Nuts изображала здоровье в телерекламе, где сэр Эдмунд Хиллари — первый человек, поднявшийся на Эверест вместе с шерпом Тенцингом Норгеем, — употреблял хлопья во время перерыва в восхождении. Это отображало интерес потребителей к экстремальным видам спорта как к способу достижения здоровья и благополучия.

Переход от атрибутивных оснований для доверия к имиджевым

Еще один способ удержать положение — переключиться с атрибутивных оснований для доверия (атрибут-характеристика больше не новость для потребителей) к имиджевой причине верить в преимущество бренда. Например, жевательная резинка Extra изначально рекламировала свой долго сохраняющийся вкус; это побуждало пользователей жевать ее дольше, что, в свою очередь, снижало кислотность во рту и тем самым обеспечивало защиту от кариеса. Позже бренд расширил этот свой актив за счет добавления в рекламу персонажей Сары и Хуана: Хуан рисовал ручкой на обертках Extra различные изображения, включая рисунок, на котором он просит Сару выйти за него замуж. Потом она видит это изображение в галерее. Таким образом, долговременную характеристику Extra дополнила имиджевая кампания, изображающая длительные отношения. В ходе этого процесса акцент сместился с личной гигиены на социум и общение.

Метод лестницы (лэддеринг)

Преимущество, выраженное точкой отличия, можно также поддерживать с помощью стратегии спуска или подъема по лестнице. При стратегии спуска вы начинаете с абстрактной выгоды, а затем перечисляете несколько атрибутивных оснований для доверия, которые вполне конкретны. Например, Volvo использовала стратегию спуска, введя ряд атрибутов (в том числе антиблокировочную систему тормозов, систему предупреждения столкновений и систему слежения в слепых зонах), которые служат основаниями верить в функциональные преимущества улучшенной защиты водителя и пассажиров. Представление различных оснований верить в преимущество, выраженное точкой отличия, поддерживает новости о

бренде).

Метод подъема включает более сложный процесс. Прежде всего бренд представляет атрибутивное основание для доверия. Такой атрибут подразумевает функциональное преимущество, которое, в свою очередь, влечет эмоциональное преимущество, служащее основой для сущности бренда. Volvo применила стратегию подъема по лестнице, когда представила вышеописанные атрибуты — характеристики безопасности для поддержки функционального преимущества улучшенной защиты, что, в свою очередь, повлекло эмоциональное преимущество душевного спокойствия. Такое эмоциональное преимущество послужило основой для обозначения сущности бренда, а именно: «Volvo — это бренд для людей, которые радуются жизни».

Метод подъема поддерживает интерес, связывая бренд со все более абстрактными и устойчивыми потребительскими целями. В этом смысле метод Volvo предлагает современный способ выразить приверженность бренда идеям безопасности. Компания обратила внимание, что в Великобритании ежегодно в аварии попадают 19 тысяч велосипедистов, при этом многие происшествия случаются ночью, когда велосипедистов плохо видно. Кроме того, многие владельцы роскошных автомобилей (целевая аудитория Volvo) также увлекаются ездой на велосипеде. Такие наблюдения побудили компанию создать Life Paint — краску, которая не видна днем, но отражает свет в темноте; водители хорошо видят выкрашенные ею велосипеды. Life Paint еще раз выразила стремление Volvo к безопасности и спасению жизней, а ее продажа в дилерских центрах привела к увеличению продаж более чем на 1000 автомобилей.

Цель бренда

Заявление о *позиционировании* бренда отвечает на вопрос: «Что, по нашему мнению, должны думать целевые потребители о нашем бренде по сравнению с другими?» Заявление о *цели* бренда отвечает на вопрос: «Зачем существует этот бренд (помимо финансовой выгоды)?» Ответ на вопрос «Зачем?» отражает убеждения и ценности организации. В этом смысле он выходит за рамки заявления о позиционировании, направленного на конкретную задачу, и затрагивает вопросы, которые касаются других заинтересованных сторон, например сотрудников и инвесторов. содержит подробное обсуждение цели бренда и ее важности. Здесь же мы предлагаем несколько наблюдений о взаимосвязи между позиционированием и целью бренда.

В некоторых случаях цель бренда занимает центральное место в позиционировании, служа основой для дифференциации или основанием для доверия. Title Nine — компания по производству женской спортивной одежды, которая придерживается именно такого подхода к позиционированию. Она разрабатывает продукты специально для женского тела. Она начала в 1990-х с линейки спортивных бюстгалтеров для бегуний, а затем расширила свои предложения, включив в них ряд товаров для женщин задолго до того, как на рынок вышли Athleta, Lululemon и другие компании. Возможно, доступность одежды Title Nine способствовала тому, что больше женщин и девочек стали заниматься спортом и добиваться успехов. Название было взято в честь важного федерального закона Title IX (Раздел IX) 1972 г., который предусматривал гендерное равенство и запрещал гендерную дискриминацию в сфере образования. Бренд подчеркивает поставленную цель, основанную на ценностях: больше девочек и женщин изменяют свою жизнь благодаря достижениям и сопутствующему уважению, которые дает спорт. Основательница Мисси Парк заметила: «Мы трудились, чтобы создать бизнес вокруг идеи, что мир можно изменить, если просто начать тренироваться».

Для других брендов роль цели становится очевидной только тогда, когда компания учитывает следствия точки отличия и оснований для доверия. Always — бренд женских гигиенических и ежедневных прокладок производства Procter & Gamble.

Именно эти средства (а не тампоны) часто используются молодыми девушками, когда у них начинаются месячные. Бренд Always утверждает, что прокладки комфортно прилегают и не допускают протечек, и поддерживает это утверждение, демонстрируя в рекламе впитывающую способность и изогнутую форму своих продуктов. Такие атрибуты влекут эмоциональное преимущество: молодые девушки чувствуют себя уверенно, осваиваясь с новым опытом. В последние годы Always расширил этот актив и представил цель бренда — помогать молодым девушкам чувствовать себя уверенно в борьбе со стереотипами, с которыми они сталкиваются.

Как показывает пример Always, позиционирование бренда, абстрагированное от более высокой цели может вовлечь потребителей в решение важных для них вопросов. Это особенно важно в современном цифровом мире, потому что бренды генерируют ограниченное количество новостей. Да, к бренду можно добавить новую функцию или улучшить существующую, но такие модернизации происходят нечасто, следовательно, их недостаточно для поддержания вовлеченности. Компания Patagonia, занимающаяся спортивной одеждой для активного отдыха, хорошо справляется с привлечением клиентов благодаря цели своего бренда. Она продает техническое снаряжение и одежду для «тихих видов спорта», то есть тех занятий, где нет моторов; вместо этого они соединяют людей с миром природы. Точка отличия для компании Patagonia — ее приверженность минимализму высочайшего качества во всех продуктах, где принцип «не навреди» используется как при производстве, так и при применении товаров. Основания для доверия такой точке отличия включают не только технические аспекты дизайна, но и использование органического хлопка и инновации в применении переработанных пластиковых бутылок для создания синтетических волокон.

Высшая цель бренда — облегчить доступ к «диким и красивым местам», а также играть активную роль в защите таких мест. Поддерживая это обязательство, компания предлагает гранты группам по климату, окружающей среде и устойчивому развитию и использует свой сайт, чтобы способствовать волонтерскому участию или иному взаимодействию с такими группами. Недавно основатель Patagonia Ивон Шуинар возглавил лоббистские и пропагандистские усилия против уменьшения размера национального заповедника «Медвежьи уши» в штате Юта. Кроме того, компания обжаловала в суде решение федерального правительства о сокращении территории этого природного парка. Цель таких инициатив — усилить связь Patagonia со своими клиентами ради общих целей.

Даже бренды, у которых вроде бы отсутствует очевидная связь с целью бренда, могут после некоторых размышлений обнаружить ее. Крекеры Honey Maid Graham позиционируются как питательный перекус, потому что их изготавливают из полезных ингредиентов, включая цельные зерна и настоящий мед. Цель бренда Honey Maid — возвысить понятие «здоровый», чтобы прославлять и уважать семьи всех видов, цветов и определений. Honey Maid использует социальные, цифровые и традиционные средства массовой информации для демонстрации того, что понятие здоровой семьи включает межрасовые связи.

Тот факт, что слова не расходятся с делом, оказался решающим в превращении цели бренда Honey Maid в нечто большее, чем просто утверждение. Действия компании подтверждали искренность ее возвышенного толкования понятия «здоровый». Однако при позиционировании на уровне цели бренду необходимо осознавать, что ему придется придерживаться заданного стандарта и у всех сотрудников поступки должны соответствовать словам. Starbucks, приверженную принципам социальной справедливости, раскритиковали весной 2018 г., когда сотрудник кафе в Филадельфии проявил расовые предрассудки. Если бы такой же печальный инцидент произошел, скажем, в 7-Eleven или Dunkin', можно предположить, что это привлекло бы меньше внимания в прессе и вызвало бы меньше возмущения у клиентов.

Когда положение бренда разработано, цель состоит в том, чтобы поддерживать его дальше. Однако при определенных обстоятельствах может потребоваться изменение позиционирования бренда: например, оно может включать перемены в

системе ориентиров (рефрейминг). Как правило, это необходимо, когда бренд стал первопроходцем в какой-то категории.

Рассмотрим выведение на рынок Miller Lite, которое стало первым успешным светлым пивом в США. Его позиционировали как обычное пиво с отличным вкусом, а точкой отличия было меньшее насыщение, что подтверждалось основанием для доверия — меньшим количеством калорий по сравнению с другими сортами. Появление Bud Light привело к тому, что пользователи поменяли свое отношение к системе ориентиров, перейдя от обычного пива к легкому. Эта новая система сдвинула точку отличия Miller Lite («меньшее насыщение»), превратив ее в точку паритета и включив тем самым в систему ориентиров. Чтобы снова выделить бренд, от Lite потребовалось разработать новую точку отличия. Bud Light обошел Miller Lite, рекламируя свой превосходный вкус, при этом базовым брендом был Budweiser с его лозунгом «король пива». Сосредоточившись на превосходном вкусе, Budweiser подобрал ту точку отличия, которая стала ключевым фактором, определяющим выбор пива, а бренду Lite осталось искать собственную нишу. Blue Argo столкнулась с аналогичной проблемой, когда в категории кулинарных наборов появились другие бренды.

Изменение позиционирования оправданно также в случае, когда положение бренда слишком широко и основание для доверия его не поддерживает. Например, Aleve позиционировался как удобный анальгетик, который эффективно облегчает боль, а принимать его нужно всего лишь раз в 12 часов. Однако такая широкая система ориентиров не соответствовала основанию для доверия. Действительно, эта дозировка говорила потребителям скорее о медленном действии, чем об удобстве. Чтобы согласовать основания для доверия и систему ориентиров, позиционирование Aleve изменили: теперь его назвали брендом, облегчающим боль при артрите. Такое сужение положения сделало удобство нечастого приема убедительным основанием для доверия для тех, кто страдает от хронической боли. Хотя этот прием сузил численность целевой аудитории, Aleve все же подошел для 40 млн американцев, страдающих артритом. Кроме того, это отличает Aleve от обезболивающих препаратов Advil и Tylenol, которые требуют более частого приема.

Еще одна ситуация, в которой можно идти на изменение позиционирования, возникает, когда первоначальное положение не смогло стать популярным. Например, Apple представила свои часы первого поколения как модный аксессуар, ремешок которого можно менять в зависимости от ситуации (рис. 1.2, а). Через год положение изменили: часы переосмыслились как функциональное устройство для тех, кто интересуется здоровьем и фитнесом (рис. 1.2, б). Такое изменение позиционирования принесло успех, потому что Apple Watch никогда не пользовались популярностью как модный аксессуар, зато хорошо подошли для отслеживания здоровья и физической формы.



(a)



(b)

УМНЫЙ КОМПАНИОН ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ И ФИТНЕСА

Apple Watch предоставляет вам полную картину вашей повседневной физической активности, поскольку измеряет не только количество ваших движений (например, пройденных шагов), но и их качество и частоту. Три кольца приложения Activity наглядно отображают ваш прогресс и дают вам мотивацию для того, чтобы вы меньше сидели, больше двигались и получали физическую нагрузку. Отдельное приложение Workout предназначено для специальных кардиотренировок. Со временем Apple Watch изучает то, как вы двигаетесь, и может предлагать персонализированные ежедневные цели и поощрять их достижение. Поэтому ваши дни могут стать лучше, а жизнь — здоровее.



Также уместным и разумным может оказаться изменение или усиление положения бренда, когда исходное позиционирование размылось из-за лицензирования или иных действий, обусловленных ростом, или бренд был «узурпирован» потребителями не из целевой аудитории. Так было в начале 2000-х с Burberry. Ослабление контроля над лицензионными соглашениями привело к тому, что бренд стал появляться на широком спектре продуктов (включая шоколад) по очень разным ценам. Кроме того, его охотно использовали футбольные хулиганы, которые носили кепки и зонтики с фирменным клетчатым рисунком (часто поддельным) на матчах, где нередко происходили драки на трибунах.

Кристофер Бейли и Анжела Арендтс руководили изменением позиционирования бренда Burberry: оно включало восстановление контроля над лицензированием и дистрибуцией, отказ от использования в одежде клетчатого рисунка Burberry, усиление инноваций в дизайне, использование в рекламе супермодели Кейт Мосс и других знаменитостей, а также увеличение присутствия в интернете. Такие действия способствовали росту продаж в течение десятилетия и восстановили статус Burberry как люксового бренда, сочетающего моду и функциональность в уникальном британском стиле. В конце 2017 г. новый CEO Марко Гоббетти, перешедший из Céline, объявил о своих планах превратить Burberry в суперлюксовый бренд, аналогичный Dior, Hermès и Gucci. Пока неясно, будет ли успешным такое изменение позиционирования, однако наследие бренда в области функциональной одежды для активного отдыха может ограничивать его

возможности по повышению класса. Опыт Old Navy служит предостережением и демонстрирует, как трудно продвинуть бренд на более высокий уровень моды или роскоши.

Old Navy был брендом для ориентированных на цену семей, которые интересовала повседневная одежда. Основание для доверия у Old Navy заключалось в необычайно широком выборе футболок, джинсов, товаров цвета хаки и другой повседневной одежды. Когда компания наняла нового директора по маркетингу, появилась линейка модной, но недорогой одежды для привлечения молодых женщин, следящих за модой. Однако пространство, отведенное под модные товары, уменьшило широту выбора, которая занимала главное место в позиционировании Old Navy, и это разочаровало основных клиентов. Продажи Old Navy резко упали — более чем на 20% за несколько месяцев. Аналогичные, столь же катастрофические результаты возникли, когда новые руководители компаний JcPenney и Lands' End попытались поменять позиционирование этих брендов, сдвинув их в сторону моды. Старых клиентов это не впечатлило, а новых оказалось недостаточно, чтобы компенсировать ушедших.

В общем, когда бренд устоялся в своем текущем положении, изменение его позиционирования — крайняя мера для исключительных обстоятельств, поскольку это может оттолкнуть основных пользователей. Может также произойти конфликт с прежним положением бренда, что собьет клиентов с толку. Но даже при отсутствии таких проблем изменение позиционирования обычно требует значительного времени и финансовых ресурсов. Однако умеренные изменения в положении иногда необходимы — для лучшего согласования системы ориентиров бренда с его точкой отличия и основанием для доверия, как это происходило в случае Alevé. Кроме того, когда бренд стал первым участником в какой-то категории, где система ориентиров обычно оказывается другой категорией, то изменение позиционирования в целом необходимо — как мы отмечали для пива Lite и Blue Apron. Наконец, когда бренд не завоевывает популярность, может быть оправданно принятие новой системы ориентиров, как это было в случае с Apple Watch. Однако в первую очередь следует обращать внимание на обсуждавшиеся выше стратегии поддержания положения.

Позиционирование бренда — основа для всей деятельности по созданию бренда. Его суть дается в заявлении, которое фиксирует цель, систему ориентиров, точку отличия и основание для доверия ей. Такое заявление — краткое изложение того, как бренд будет конкурировать на рынке, и оно определяет все решения, связанные с комплексом маркетинга. В идеале позиционирование сохраняется десятилетиями, хотя требуются некоторые изменения, чтобы сохранять актуальность для новых поколений целевой аудитории и поддерживать заинтересованность клиентов. Для достижения этой цели применяются различные стратегии, включая современное воплощение, метод лестницы и цель бренда. Но все же иногда необходимо изменение позиционирования. Это происходит, когда выделяется новая категория, а исходная система ориентиров неизбежно оказывается другой категорией. Изменение позиционирования также может оказаться необходимым, когда положение бренда было размыто или заброшено из-за плохой тактики, а также в случае ограниченных рыночных возможностей для текущего положения. Однако изменение позиционирования устоявшегося бренда всегда становится сложной задачей, поскольку восприятие его клиентами меняется медленно. Неудачи при изменении позиционирования встречаются чаще, чем успехи, и это подчеркивает, насколько важно делать все правильно с первого раза!

Элис Тибо — профессор маркетинга и бывший руководитель отделения маркетинга в Келлоггской школе менеджмента. Содиректор программы «Kellogg о брендинге» и директор программы «Kellogg о стратегии потребительского маркетинга» в Центре Джеймса Аллена. Соредактор двух предыдущих книг издательства Wiley: «Kellogg о брендинге» (Kellogg on Branding, 2005) и «Kellogg о маркетинге» (Kellogg on Marketing, 2010). Получила степень бакалавра и магистра в Университете штата Огайо и докторскую степень в Северо-Западном

университете.

Глава 2. Использование силы цели бренда. Джим Стенгель, Мэтт Карсьери, Рене Данн

В 1980-х компания Procter & Gamble (P&G) была Amazon своего времени: инновационный лидер рынка, нацеленный на агрессивный рост. Тогда CEO компании был Джон Смейл, и, хотя он ощутимо отличается от CEO Amazon Джеффа Безоса, их объединяют две общие черты: здоровое презрение к «уолл-стритовскому» стремлению к быстрой выгоде и желание расширить свой бизнес и доминировать на рынках за счет более качественных продуктов.

Кроме того, Смейл, как и Безос, верил в необходимость нанимать лучших людей, обучать их, чего не делали другие компании, и возлагать на них ответственность и учет.

Однако компания P&G в 1980-е — в отличие от сегодняшней Amazon — твердо верила в стандартные процессы и ритуалы. Ежегодное собрание по бюджету всех брендов P&G проводилось в одном и том же формате. Все бренды использовали одинаковый подход к дизайну упаковки, продвижению продуктов и рекламным стратегиям. Одно из требований заключалось в том, что у каждого бренда должна иметься «текстовая стратегия»: P&G считала, что любая хорошая реклама начинается с хорошего языка или текста. Такая стратегия должна была состоять из одного предложения и фокусироваться на одном преимуществе. Оно всегда было функциональным — обычно преимуществом продукта в качестве, и из одного этого предложения исходило все распространение информации о бренде. Позиция поменялась только после серьезных исследований потребителей и полученных неоспоримых результатов.

Вот несколько примеров текстовой стратегии P&G в 1980-х.

- Tide Plus Bleach делает одежду белее, чем любой бренд-конкурент.
- Dawn удаляет жир быстрее, чем другие торговые марки.
- Jif обладает более ярким вкусом свежееобжаренного арахиса, чем любой национальный бренд.

В 1984 г., оставшемся в истории благодаря рекламе Apple «1984», P&G приступила к революции в своих методах создания бренда. В то время P&G побуждала своих специалистов по маркетингу, исследованиям и разработкам искать все более творческие способы изучения потребителей — от визитов домой до встреч с общественностью и авторитетными людьми. Команда, занимавшаяся менеджментом бренда арахисового масла Jif (в ней участвовал и один из авторов этой главы — Джим Стенгель), воспользовалась такой возможностью и начала организовывать различные обсуждения. К тому моменту Jif был уже проверенным продуктом, который имелся в миллионах домохозяйств и продавался в тысячах магазинов. Но достаточно ли этого? Может ли команда внести свой вклад, сосредоточившись на том, что волнует молодых матерей? Может ли она сделать это так, чтобы это принесло пользу бренду Jif? Как переключить свое мышление с бренда продукта на бренд «услуга плюс продукт»?

В то время бренд-менеджеры Jif в P&G этого не знали, однако они расширяли свое представление о том, как строить бренд. Они переходили от подхода, основанного на текстовой стратегии, к подходу, *ориентированному на цель*. Все изменил простой вопрос: «Как Jif может изменить жизнь наших потребителей, чтобы это исходило от бренда?» Команда начала публиковать материалы о питании, сделала упаковку более безопасной и собрала всех, кто работал над Jif (включая специалистов на заводах в Кентукки и Виргинии), чтобы обсудить, как улучшить жизнь потребителей Jif.

Одной из инициатив в результате этой работы стала программа помощи РТА в местных школах по всей стране. Бренд-менеджеры Jif связали финансирование местных РТА с покупками Jif по соседству: почти предшественник схемы компании

TOMS, когда обувь покупают, чтобы помочь другим людям.

Развитие Jif ускорило, и это стало источником вдохновения для других брендов P&G. Команду, занимавшуюся бренд-менеджментом, попросили рассказать свою историю успеха на нескольких важных собраниях, в том числе на ежегодной встрече всех сотрудников, чтобы компания могла ознакомиться с методами работы этой группы.

Со временем P&G еще больше расширяла представления о том, как развивать бренд на основе стратегии, основанной на цели, и в итоге компания формализовала свой подход, изменив систему построения бренда, которая теперь начиналась с *цели*.

Цель как центральное понятие в бизнесе и обществе стара как мир, поэтому имеет множество определений и толкований. Большинство людей, использующих это понятие в бизнесе, видят в нем высшую миссию бренда или компании: цель определяет, зачем существует компания или бренд. Иногда ее называют идеалом бренда, поскольку обычно она настолько амбициозна, что полностью ее никогда не реализовать. В 1890-х Уильям Хескет Лавер, основатель Lever Brothers, так писал о цели своей молодой компании: «Превратить чистоту в обыденность; сократить рабочий день у женщин; укреплять здоровье и способствовать личной привлекательности, чтобы жизнь людей, использующих наши продукты, была более приятной и полезной». Сто тридцать лет спустя Unilever все еще работает, пользуясь этой целью (при доходе в 64 млрд долл.), и входит в число самых востребованных работодателей.

Уолт Дисней основал свою компанию в 1923 г., чтобы «осчастливить миллионы». Роберт Вуд Джонсон основал Johnson & Johnson в 1886 г., чтобы «облегчать боль и лечить болезни». Эти компании и по сей день верны своей цели.

Экономическое обоснование для цели

Количественное экономическое обоснование для цели также создавалось десятилетиями.

- В своей классической работе 1994 г. «Построенные навечно» Джим Коллинз и Джерри Поррас указали несколько прорывных компаний, базовым элементом успеха которых было «ощущение цели, выходящей за рамки простого зарабатывания денег». В совокупности они в 15 раз превосходили финансовые рынки.
- В опубликованной в 2007 г. в издательстве Wharton книге «Фирмы, несущие любовь» Дэвид Вольф, Джагдиш Шет и Раджендра Сисодиа изучили 28 компаний, которые работали ради цели. За 10-летний период эти организации в восемь раз превзошли компании из индекса S&P.
- Джим Стенгель в своей книге 2012 г. «Рост: как идеалы способствуют росту и прибыли в величайших компаниях мира» вместе с аналитическим партнером Millward Brown Optimor провел исследование с использованием базы данных Brand Z, содержащей 50 тысяч брендов. Они изучили финансовые и потребительские результаты этих брендов за 10 лет и обнаружили, что большинство ведущих компаний вела какая-то цель и они росли в три раза быстрее, чем конкуренты.
- Академическое исследование, опубликованное в 2016 г., в котором использовались данные организации Great Places to Work Institute, показало, что компании, «демонстрирующие как высокую цель, так и ясность», имели систематически более высокие результаты на фондовом рынке.
- Исследование Insights2020, спонсируемое несколькими организациями, в том числе Фондом исследований в области рекламы (Advertising Research Foundation),

показало, что 80% компаний, которые преуспевают в росте доходов, связывают свою деятельность с какой-то целью.

- Исследование Korn Ferry для компаний, производящих потребительские товары, показало, что те, которые руководствуются целью, с 2011 по 2015 г. увеличили свою выручку более чем на 10%, а прочие — на 2–4%.

В последнее время экономическое обоснование цели коснулось также найма и вовлечения сотрудников. Не секрет, что вовлеченность, заинтересованность сотрудников в работе сейчас стала более сложной задачей, чем раньше. Последнее исследование института изучения общественного мнения Gallup «Состояние рабочих мест в мире» продемонстрировало шокирующие результаты: 85% сотрудников не увлечены или совсем не увлечены своей работой.

Наличие цели, пожалуй, самое сильное противоядие от такой болезни. Исследования двух крупнейших мировых консалтинговых групп дают убедительные доказательства.

- PricewaterhouseCoopers (PwC) в 2016 г. представила документ «Внедрение цели в работу». В нем указано: 83% сотрудников утверждают, что цель на рабочем месте придает смысл их повседневной работе, а 53% сообщают, что она заряжает их энергией.

- Аналогичное исследование Deloitte показало: 73% сотрудников, сообщивших, что они работают в компании, ориентирующейся на цель, говорят, что они увлечены своей работой.

Дэниел Пинк в своем бестселлере «Драйв» обнаружил, что «самые глубоко мотивированные люди, не говоря уже о самых продуктивных и удовлетворенных, подчиняют свои желания делу, которое превышает их личных амбиций».

Цель устраивает шторм

Время от времени в мире бизнеса происходит какое-то символическое событие (шторм), которое сигнализирует о кардинальных переменах и остается в нашей памяти. Выпуск первого iPhone изменил мир в 2007 г. Компания Tesla изменила подход к покупке и вождению автомобилей в 2009 г., выпустив свою Tesla Model S. С другой стороны, мы помним падение американского энергетического гиганта Enron в 2001 г. и финансовый кризис 2008 г.

Событие, кардинально изменившее мир целей, произошло в январе 2018 г., когда Ларри Финк, CEO Blackrock — крупнейшей в мире инвестиционной компании, занимающейся управлением активами, — направил акционерам письмо со следующим посылом: «Общество требует, чтобы компании, как государственные, так и частные, служили какой-либо социальной цели; каждая компания должна не только выдавать финансовые результаты, но и вносить положительный вклад в общество. Компании должны приносить пользу всем заинтересованным сторонам, включая акционеров, сотрудников, клиентов и сообщества, в которых они работают». Письмо Финка ускорило обсуждение целей во всех залах заседаний и добавило молний, грома и ветра к уже начавшемуся шторму.

Хотя цель была организующей концепцией в бизнесе на протяжении столетий (вспомним банк Banca Monte dei Paschi di Siena, основанный в 1472 г. с намерением помогать нуждающимся кредитами с низкими процентами), началась интенсивная переориентация принципов и процессов ведения бизнеса в сторону уникальной цели компании. Причина в том, что мы переживаем самый крупный сдвиг в рабочей силе в истории нашей планеты: приток миллениалов и представителей поколения Z (зумеров) — первых работников, рожденных в цифровом мире.

Влияние этого невозможно переоценить. После того как авторы этой главы в конце 2000-х ушли из P&G, мы и наши коллеги лично посетили 400 компаний; мы

обнаружили, что в тройку основных задач каждой из них входит вопрос, как создать культуру, которая выявляет лучшее в новых работниках. Для этого поколения цель гораздо важнее, чем для их старших коллег: PwC обнаружила, что у миллениалов в пять раз больше шансов остаться в компании, если они тесно связаны с ее целью, по сравнению с немиллениалами, у которых вероятность остаться выше примерно в два раза.

Сотрудники нового типа становятся самым мощным катализатором в ориентации на цель, но есть и другие факторы. Доверие властям и вера, что они ведут к позитивным изменениям, упали до минимального уровня. Люди ищут компании, которые смогут исправить ситуацию, а потребители, похоже, готовы вознаграждать их за это. Согласно исследованию Nielsen 2015 г., 66% потребителей согласны платить больше за продукты социально ответственных компаний.

Многие из современных героев и образцов для подражания в нашей культуре — лидеры бизнеса, и те, кто поднимается на вершину, в значительной степени ориентированы на цель. Business Insider ежегодно составляет рейтинг лучших мировых предпринимателей в соответствии с их результатами, а также указывает, как те их достигли. Вот мнение CEO Business Insider Генри Блоджета о недавнем рейтинге:

Чем больше денег вы зарабатываете, тем лучше и успешнее становитесь. Мы считаем, что это обесценивает миссию и ощущение цели, которые многие выдающиеся лидеры бизнеса приносят в свои компании и продукты. Это, безусловно, принижает их вдохновляющие достижения.

Вот некоторые лидеры, фигурировавшие в рейтинге Business Insider: Билл и Мелинда Гейтс, Марк Бениофф из Salesforce, Салман Хан из «Академии Хана», Энн Воджицки из 23andMe, Джек Ма из Alibaba и Мэри Барра из General Motors.

Шторм продолжает бушевать. Сегодня в обществе работают 64 млн миллениалов и зумеров — сравните с 41 млн бумеров. Крупнейшая компания, управляющая активами, меняет свои инвестиционные критерии. Правительства во всем мире более некомпетентны, чем когда-либо. Современные герои бизнеса явно ориентированы на цель.

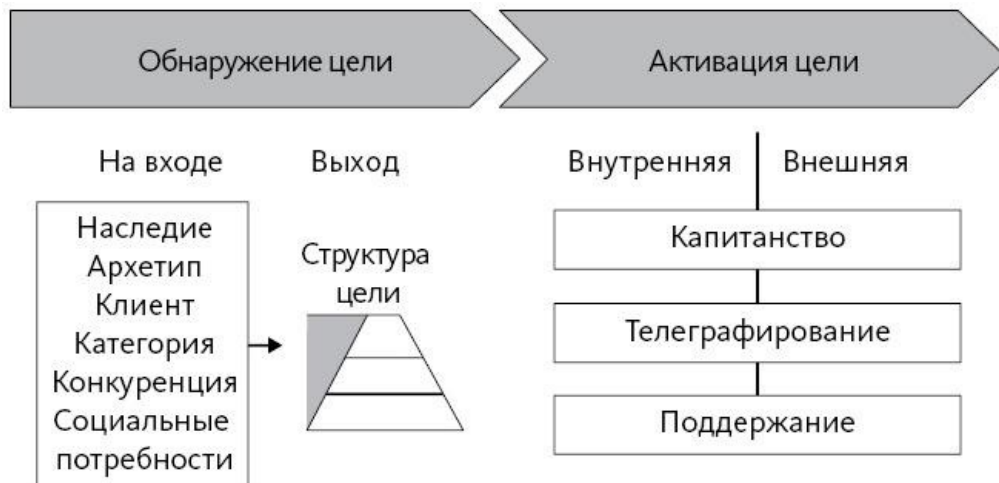
Что дальше? Как в реальности организация начинает с цели? Как цель становится стилем работы в сравнении со слоганом? Можно ли это считать новой моделью построения бренда?

Модель пути к росту с помощью цели

Генезис модели начался, когда авторы этой главы работали в P&G. Мэтт Карсьери запустил пилотные целевые проекты с несколькими брендами P&G в конце 1990-х и в 2000-х.

Рене Данн с ее опытом работы с кадрами занималась организационными изменениями, необходимыми для ориентации на цель, а Джим помогал продвигать работу в качестве общего руководителя отдела маркетинга P&G. Мы покинули P&G и продолжили разработку новой модели, к нам присоединились другие коллеги-единомышленники. Мы разрабатывали, оттачивали и улучшали эту модель более чем в 80 компаниях, и в данной главе показаны итоги этой работы.

Рисунок 2.1 дает общий обзор этой модели. Как только бизнес-лидеры убеждаются в том, что экономическое обоснование цели надежно и актуально, создается двухэтапная модель.



• Фаза 1: определить (или переопределить) цель в ходе глубокого исследования, результатом которого станет структура цели для бренда или компании.

• Фаза 2: активировать цель во внутренних и внешних системах.

Фаза 1 включает анализ наследия бренда, определение лежащего в его основе архетипа, управляющего брендом, оценку глубокой мотивации клиентов, анализ категорий и культурных тенденций, а также выявление соответствующих «потребностей мира». С помощью упрощенного процесса принятия решений мы создаем структуру цели, показанную на рис. 2.2.



Эта схема отвечает на четыре важнейших вопроса об идентификации. Кого стремится привлечь бренд? Зачем он существует? Что обещает? Как бренд реализуется на рынке (тон рекламы, упаковка, логотип)? Ответы на эти вопросы взаимосвязаны: формулировка высокой цели, а также поддерживающая система убеждений, обещания и индивидуальности. Одного заявления о цели недостаточно, описанные дополнительные элементы формируют модель для эффективной активации.

Обратите внимание: хотя мы в этом разделе говорим о бренде, те же входные и выходные данные применимы и к корпорациям. Во многих случаях бренд и компания — одно и то же: хорошими примерами тут можно считать Apple и Twitter. Однако порой корпорация включает десятки отдельных брендов: например, P&G и Berkshire Hathaway. Здесь потребуются незначительные изменения, однако общий процесс разработки цели предприятия или бренда одинаков, и эта модель

применима для всех типов коммерческих и общественных организаций. Мы обнаружили, что основной мотивацией для развития корпоративной цели становится привлечение и удержание талантливых людей, а причина, по которой к цели стремятся многие бренды, заключается в том, чтобы изменить жизнь своих клиентов.

Фаза 2 начинается с внутренней активации, которая становится важным предшественником активации цели на рынке. Чтобы по-настоящему реализовывать цель, ее нужно прожить внутри. Независимо от того, откуда исходит стремление искать цель — от внутренних сил (например, отстраненность и незаинтересованность сотрудников) или внешних (например, апатичность клиентов), — сначала нужно неустанно концентрироваться на сотрудниках компании. Банк Suntrust, базирующийся в Атланте, начал ориентироваться на цель, чтобы вселить финансовую уверенность в миллионы своих клиентов; руководители Suntrust быстро поняли, что две трети их сотрудников не уверены в своем финансовом благополучии. Банк много лет занимался повышением финансовой уверенности сотрудников и только потом активировал свою цель для внешних клиентов.

В реализации цели — как внутренней, так и внешней — есть три основные системы деятельности. Мы называем первый уровень капитанством, и он включает все виды поведения и коммуникации, которые требуются от руководства. Второй пункт — телеграфирование, которое отражает различную сигнальную деятельность: демонстрационные действия, показывающие, что организация «ведет разговор». Последний пункт включает множество внутренних и внешних поддерживающих инициатив, которые служат для усиления и закрепления сосредоточенности на цели у сотрудников и стимулирования новых действий на рынке.

У нас нет недостатка в наработках и моделях в мире брендинга и маркетинга. Многие основаны на надежных данных, и большинство из них совершенствуются со временем благодаря накопленному опыту и постоянному обучению. Эта модель отличается от предыдущей только в одном: процесс и результаты модели должны принадлежать CEO. Цель не относится к какой-либо одной области — ее обязательно должен одобрять и отстаивать CEO.

Мы обнаружили, что, когда эти два шага выполняются упорно и настойчиво, команда обретает новую энергию, появляется больше творчества, больше жизненной силы и в итоге бизнес развивается. Процесс работает независимо от того, идет ли речь о цели предприятия или о цели бренда.

Путь к модели роста с помощью цели, помогающей предпринимателям развивать свой бизнес, определяется пятью основными принципами.

Общее понимание аргументации в пользу цели

Доводы в пользу изменений должны быть убедительными и понятными для всех. Мы выяснили, что важнейшей основой продуктивного пути, использующего цель, становятся диагностические вопросы, подобные приведенным ниже. Необходимый первый шаг для обоснования перемен — взаимодействие с лидерами мнений в организации; для направления диалога используйте нижеприведенные контрольные вопросы.

Что вызывает у вас заинтересованность в создании / развитии цели вашего бренда?

Зачем вовлекаться в эту работу *сейчас*?

Какое влияние, по вашему мнению, окажет выбранный путь к росту на ваш бизнес и организацию? Как выглядит в результате успех?

Что становится объединяющим лозунгом или той «горящей платформой под ногами», которая заставляет что-то менять?

Как бы вы описали рост вашего бизнеса за последние пять лет?

Как бы вы описали рост вашей отрасли за последние пять лет?

Какова эффективность вашего бренда по ключевым показателям вашей компании?

Как выглядят ваши бренды / продукты по сравнению с основными конкурентами?

Какие новые ожидания и потребности покупателей, по вашему мнению, повлияют на ваш бренд в следующие три года? Пять лет?

Какие новые технологические прорывы или инновации, которые могут повлиять на ваш бизнес, вы видите на горизонте?

Если она существует, каково ваше нынешнее заявление о цели / какова концепция цели?

Как вы измеряете и отслеживаете здоровье бренда? Какую эффективность имеет ваш бренд относительно этих мер?

Насколько цель вашего бренда связана с четким пониманием ваших основных убеждений и наследия бренда?

Насколько цель вашего бренда отражает ценности, которые разделяют покупатели? Почему?

Насколько цель вашего бренда мотивирует сотрудников? Почему?

Общее руководство и поддержка

В распоряжении СЕО должны быть результаты и выводы, а другие влиятельные руководители организации могут управлять этим процессом. Когда мы работали в международной косметической компании, процессом руководил глава отдела корпоративных коммуникаций. В аналогичной по масштабам компании по производству потребительских товаров этой работой руководил глава отдела стратегии. Мы также полагаем, что проблемами цели может эффективно заниматься небольшая многофункциональная коалиция руководителей, наделенная полномочиями. Такая группа будет иметь решающее значение для поддержания сосредоточенности, обеспечения импульса и гарантии контроля в отслеживании влияния цели на бизнес и организацию.

Вовлеченность сверху вниз и снизу вверх

Процесс должен быть всеобъемлющим, не следует допускать задержки из-за принятия решений на основе консенсуса. К тому времени, когда СЕО будет вовлечен, как сочтет уместным, значительная часть сотрудников уже должна чувствовать себя заинтересованной в этой цели и ее потенциальных последствиях. Например, одна крупная многонациональная компания, базирующаяся в Италии, решила получить информацию из всех основных регионов с помощью видеосовещаний с сотрудниками. Затем эти интервью использовались для запуска цели компании, который возглавил СЕО.

Встраивать. Встраивать. Встраивать

Начните с представления конечного результата, который является устойчивой, динамичной, дифференцированной бизнес-моделью, основанной на цели. Это означает, что модель должна быть встроена в бизнес-ритуалы, задачи и поведение организации. Как только руководители усвоили цель для себя и вдохновили свои команды на переосмысление работы на основе этой цели, они должны внедрить цель в показатели, политику и повседневную работу. Одна компания,

занимающаяся ремонтом домов, осознала силу собственной цели, когда в ее отделениях стали ценить другой вид работ: работы, которые позволяли сотрудникам лучше помогать клиентам в выполнении важных для них проектов.

Это эмоционально, и это нормально

Процесс открытия (или повторного открытия) и активизации цели бренда или компании проникает в самую суть бизнеса, а также добирается до сердец людей. Будьте готовы к радости, слезам, воспоминаниям, надрыву, восторгу и даже жизненным переменам. Одна крупная девелоперская компания проводила встречи в небольших группах, на которых ее сотрудники рассказывали истории о том, как их цель воплощается в жизнь, и многим было трудно закончить. Так бывает, когда вы знаете, что установили глубокую, подлинную и устойчивую цель.

Каждая команда проходит через эту модель по-своему, поскольку все команды, бизнесы и культуры разные. Здесь мы показываем два практических примера компаний, которые полностью приняли данную модель, поставив цель в основу своего способа расти и получать конкурентное преимущество.

Pharmavite: дар здоровья в жизнь

Компания Pharmavite, основанная в 1971 г. фармацевтом Барри Прессманом и предпринимателем Генри Бердиком, базировалась на интеграции науки с качественными питательными веществами и минералами и стремилась с помощью витаминов и пищевых добавок сделать правильное питание более доступным для потребителей. После десятилетий роста в высококонкурентной отрасли и расширения за счет приобретений менеджмент пришел к выводу, что необходимо резко изменить стратегическое направление. Руководители искали четкую цель, вокруг которой можно было бы сплотить лидеров и дать объединяющий лозунг для всех сотрудников Pharmavite: ее высокую цель.

Руководство Pharmavite обратилось к нам за помощью в переориентации своего бизнеса в сторону подхода, основанного на цели. Наше участие в поиске цели для Pharmavite началось с серьезного изучения компании и ее брендов (включая флагманский Nature Made), культуры организации, наследия компании и присущей ей цели. Полученные богатые знания легли в основу семинаров по выявлению целей, которые мы провели для топ-менеджеров компании и расширенной группы руководителей.

Благодаря таким семинарам мы определили, что Pharmavite — не просто витаминный бизнес, это бизнес жизненных сил. Компания помогает клиентам жить энергично, ярко и активно, как они и стремятся. Это важное различие порождало смысл, выходящий далеко за рамки содержимого пузырька с таблетками. Наша работа привела к нескольким принципам, которые взяли на вооружение руководители компании, в том числе те, кто трудился в ней десятилетиями. Раньше эти принципы не были сформулированы, теперь же сотрудники компании решительно восприняли их как идеи, представляющие суть мировоззрения Pharmavite. Ключевые принципы были такими:

- энергия и жизненная сила подпитывают стремление к счастью;
- наш мир изобилия порождает бедность здоровья;
- хорошее здоровье должно быть доступно каждому;
- полноценное питание — это не быстрые решения;
- ваше доверие основано на правде.

Процесс, уходящий корнями в наследие компании и опирающийся на твердые принципы и ценности, завершился простым и актуальным заявлением о цели: *мы существуем, чтобы приносить людям дар здоровья.*

Такое заявление соответствовало настроениям руководства компании. Оно говорило о том, что они благоговеют перед жизнью, и о роли, которую здоровье играет в качестве жизни людей. Оно перекликалось с замыслом основателей донести до потребителей основы правильного питания и необходимые для этого питательные вещества и минералы. Оно взывало к сердцам и умам.

Вооружившись этой новой сформулированной целью, мы сосредоточились на внутренней активации. Несомненно, для управления организационными изменениями очень важно руководство сверху. Полезно назначить небольшую многофункциональную, обладающую полномочиями команду управленцев, которые будут поддерживать импульс движения вперед, вовлекать в движение всю организацию и не давать ей останавливаться на пути к цели. Такую команду и собрал CEO Pharmavite Джеффри Бутель.

Эта группа, которой было поручено руководить внутренней активацией цели в компании, привнесла энтузиазм, приверженность и чувство ответственности, необходимые для того, чтобы вдохнуть жизнь в цель и возглавить действия, необходимые для вовлечения 1400 сотрудников. За несколько недель после завершения оперативной работы на этапе определения цели команда разработала двухлетний план активации. Основываясь на работе по определению цели и взглядах команды на бизнес, культуру, а также успехах и неудачах предыдущих организационных изменений, мы создали дорожную карту по вовлечению сотрудников и внедрению цели в культуру организации.

План активации содержал ключевые элементы, предназначенные для того, чтобы показать сотрудникам, что приверженность цели реальна и станет устойчивым элементом компании. В течение нескольких месяцев инициативы по подготовке лидеров предоставили 150 ведущим руководителям инструменты для того, чтобы они сначала развили собственную индивидуальную связь с целью, а затем уже внедряли ее среди сотрудников. Чтобы продемонстрировать приверженность руководства активации новой цели, сразу же начались выездные встречи с сотрудниками, где выступали местные руководители, проходили мероприятия по вовлечению в цель и шли изменения на физических рабочих местах. После участия в такой встрече один воодушевленный работник склада заявил: «Теперь я понимаю, что я здесь не просто для того, чтобы помогать Pharmavite зарабатывать деньги... Я здесь для того, чтобы помогать людям быть здоровыми».

Руководители компании осознавали: чтобы по-настоящему дарить здоровье потребителям, нужно начать с работников. Компания запустила ряд инициатив среди сотрудников, включая еженедельные поставки свежих фруктов, бесплатные витамины и программу углубленных проверок состояния здоровья, которая давала людям представление об их общем состоянии здоровья и потенциальных рисках для него; к этому добавлялись индивидуальные советы от профессиональных диетологов.

Еще одним проявлением цели компании стал дизайн новой корпоративной штаб-квартиры. То, что начиналось как обычный переезд офиса, превратилось в возможность кардинально изменить рабочую среду компании. Черпая вдохновение из цели и здорового образа жизни, связанного с ее калифорнийскими корнями, компания создала рабочую среду, ориентированную на цель. Новое пространство включало открытые зоны для совместной работы, комнаты для медитации и личные рабочие зоны, спроектированные с учетом эргономики. Непосредственная близость к фитнес-центру и открытой территории кампуса способствовала групповым прогулкам сотрудников и другим полезным мероприятиям, поэтому постоянно напоминала им о здоровье.

Чтобы донести цель компании до внешнего сообщества и поддерживать убеждение, что хорошее здоровье должно быть доступно всем, Pharmavite запустила

программу трехлетнего партнерства с Feed the Children — некоммерческой организацией, борющейся с детским голодом. Эта программа распределяет миллионы упаковок детских витаминов Nature Made на многочисленных мероприятиях по всей стране и предоставляет сотрудникам возможность добровольно помочь тысячам нуждающихся семей.

Основополагающая стратегия корпоративного роста Pharmavite строится с нуля на основе цели, и все бренды компании разработали стратегии и цели, которые доходят до верха. Долгосрочные инициативы по укреплению и приведению организации в соответствие с ее целью включают многофункциональное исследование того, как эта цель производит изменения в бизнес-задачах и тактике, а также в ее системах и направлениях работ, включая обновление процессов найма и управления эффективностью, равно как и запуск новых программ поощрения и награждения сотрудников.

Pharmavite все еще пишет историю цели, но это вдохновляющий пример силы идейного лидерства и осознанного подхода к внутренней активации цели, по-настоящему связанной с ДНК и наследием компании.

Airbnb: создание мира, в котором вы можете «быть своим везде»

Еще один пример пути к росту на основе цели — Airbnb. В 2007 г. основателям Джо Геббиа и Брайану Чески пришла в голову идея подзаработать, сдав в аренду надувной матрас на полу их квартиры в Сан-Франциско. Десять лет спустя их бизнес стоимостью 3 млрд долл. полностью разрушил гостиничную индустрию, и главным движущим фактором в нем стала цель.

Спустя несколько лет после становления компании Дуглас Аткин, директор по глобальному развитию, приступил к поиску выраженной цели Airbnb. Результат этого процесса запечатлен в двухминутном видеоролике, в котором говорилось:

Мир полон постоянно растущих мегаполисов и городов.

Но люди в них связаны все слабее.

Тем не менее мы все стремимся попасть туда, где будем чувствовать себя, как дома.

Мы все стремимся чувствовать себя своими.

Мы все хотим общаться и делиться, чувствовать, что нас принимают, ощущать безопасность.

Представьте, что у вас это есть везде.

Airbnb означает нечто гораздо большее, чем путешествия.

Мы представляем мир, где вы можете быть своими везде.

На сайте компании соучредитель и СЕО Чески пишет: «В основе нашей миссии лежит идея о том, что люди хорошие по своей природе, а каждое сообщество — это место, где вы можете быть своими». Заявленная цель компании — «создать мир, в котором вы можете быть своими везде».

Как предписывает модель пути к росту с помощью цели, в Airbnb под руководством Чески началась внутренняя активация. В 2017 г., когда президент США Дональд Трамп ввел запрет на въезд граждан из стран с преобладающим мусульманским населением, Чески выступил категорически против. В ответ он предложил бесплатное жилье беженцам, оказавшимся в подвешенном состоянии. Он сказал Fortune: «Идея, что вы не примете людей из какой-то страны просто из-за их происхождения, нарушает все ценности, в которые мы верим».

Airbnb предпринимает решительные шаги, чтобы донести до своих сотрудников идеал сопричастности и близости. Конференц-залы в офисах компании в Сан-Франциско оформлены так, что кажутся комнатами в доме. Каждый конференц-зал представляет собой реальную недвижимость какого-нибудь владельца, а «посадочные зоны» (вместо офисов) призваны гарантировать, что сотрудники могут быть своими в пределах штаб-квартиры. Разнообразие и вовлеченность — основные ценности Airfam (так компания называет своих работников), и каждый остается на связи благодаря транслируемым встречам (они проводятся раз в две недели) и ежегодной общекорпоративной конференции «Единая Airbnb». В каждом из региональных офисов коллектив «диспетчеров» следит за тем, чтобы сотрудники регулярно общались на днях рождения и праздничных мероприятиях.

Убежденность компании в сопричастности также формирует внешнее восприятие бренда. Напоминающий о любви логотип компании (который она назвала Vélo) — символ сопричастности и общности, а ее корпоративный слоган звучит так: «Быть своими везде». Подтверждая приверженность вовлеченности, компания требует, чтобы все хозяева и пользователи подписали обязательство против дискриминации.

В модели роста с помощью цели ключевым элементом внешнего телеграфирования становится какой-то подрывной акт, четко передающий цель бренда. После упомянутого запрета Трампа в 2017 г. Airbnb взяла этот прием на вооружение. Компания создала рекламный ролик под названием «Мы принимаем» и транслировала его во время Суперкубка. Ролик показывал людей из различных культур и провозглашал: «Мы верим, что, независимо от того, кто вы, откуда, кого вы любите или кому поклоняетесь, мы все свои». Его хештег — #weaccept — возглавил список трендов во время Суперкубка, и, хотя не обошлось без политических споров, в целом реклама принесла бренду улучшение репутации в глазах клиентов.

Сегодня компания продолжает вести свой бизнес с ориентиром на цель. Вдохновляясь миром, в котором люди могут жить где угодно, она расширила свои предложения и теперь предлагает не только дом в аренду, но и «опыт, который можно приобрести». Клиенты Airbnb могут принять участие в дегустации французского сыра в Париже или в церемонии нанесения священной татуировки в Бангкоке. Благодаря партнерству с Resy (приложение для заказа столиков в ресторанах) пользователи Airbnb также могут находить и бронировать места, где можно поесть во время поездки.

Даже нацеленность на прибыль создает возможность приносить добро. А финансовый успех социально сознательной коммерческой организации вызывает большее доверие у ваших коллег, потенциально влияя на действия других предприятий.

Слепая погоня за прибылью не оправданна. Важно зарабатывать деньги правильно. В конце концов, если сообщества страдают в результате действий компании, эти доходы ненадежны.

Эти цитаты руководителей двух знаковых компаний демонстрируют, что еще необходимо делать, чтобы в будущем именно цель становилась платформой для создания бренда.

Брайан Уокер из Herman Miller подчеркивает, что требуется больше примеров и больше текстов о цели как основе роста и жизнеспособности. Истории заставляют людей действовать, а у нас недостаточно рассказов или примеров того, как лидеры меняют свои бизнес-модели, ориентируя их на цель. Мы надеемся, что эта глава с кратким исследованием пути Airbnb и Pharmavite к цели станет небольшим шагом в данном направлении.

Индра Нуйи говорит о стабильности результатов и важности правильного зарабатывания денег. Лоренс Финк из Blackrock также бросает вызов отраслевым нормам, стремясь к новой системе принятия решений. Мы считаем, что

необходима модернизация текущих ключевых показателей эффективности, выходящих за рамки отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов, которыми сейчас измеряют эффективность руководства в каждой компании. Что должны оценивать советы директоров? Какие вопросы они должны задавать? Как выглядит корпоративное управление, когда подход к бизнесу ориентирован на цель?

Эмпирические исследования финансовых выгод при ориентированном на цель подходе по-прежнему в зачаточном состоянии. Над этой темой начали работать несколько видных ученых, в том числе Радж Сисодиа из колледжа Бэбсона, Филип Котлер из Келлоггской школы менеджмента и Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса. Но в данной области еще есть куда расти. Возможно, когда-нибудь появятся журналы, полностью посвященные цели, как сейчас существуют журналы, посвященные только рекламе.

В связи с этим нам необходимо двигаться к отраслевому стандарту для оценки работы компании по сравнению с лучшими практиками — аудиту цели. Каждый бухгалтер изучает и в итоге осваивает в процессе работы общепринятые принципы бухгалтерского учета (ОПБУ). У бухгалтеров есть база, по которой можно судить о финансовой отчетности компании. Каков аналог для цели? Можем ли мы исследовать и разработать ОПБУ для подхода к бизнесу, основанному на ней? Вообразите потенциал такой структуры, способной помочь реализовать видение, которое Финк великолепно изложил в своем письме акционерам в 2018 г.: «Чтобы процветать сейчас и в будущем, каждая компания должна не только показывать финансовые результаты, но и демонстрировать свой положительный вклад в общество».

Цель как центральная организационная идея бизнеса существовала столетиями, и аргументация в пользу цели как основы процветающего бренда или предприятия в прошедшие века только развивалась. Но сейчас ситуация стала более актуальной, поскольку клиенты и сотрудники ожидают большего от брендов, которые они поддерживают, и тех, которые их нанимают.

Побеждают лидеры бизнеса, основывающие свои стратегии на цели, которая вдохновляет сотрудников и влияет на клиентов. Они поднимают стандарты для других. Однако эти предприниматели по-прежнему скорее исключение, чем правило. Такие схемы, как модель пути к росту на основе цели, дают ориентир тем, кто хочет двигаться подобной дорогой. По мере того как мы учимся и собираем дополнительные эмпирические данные с помощью отраслевых и теоретических исследований, акцент на цели, несомненно, также будет сдвигаться и развиваться, вдохновляя и сегодняшних, и будущих лидеров, которые стремятся построить растущий стабильный бизнес.

Джим Стенгель — президент и CEO Jim Stengel Company. Бывший директор по глобальному маркетингу в Procter & Gamble. Плодовитый писатель, лектор и консультант, Джим написал книги «Рост» (Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies. Currency, 2011) и «Развязать руки новаторам» (Unleashing the Innovators: How Mature Companies Find New Life with Startups. Currency, 2017). Старший научный сотрудник и адъюнкт-профессор в отделе Kellogg Markets and Customers Initiative.

Мэтт Карсьери — специалист по стратегии брендов в Jim Stengel Company. До прихода в компанию Мэтт 15 лет занимал руководящие должности в Procter & Gamble, где работал с такими брендами, как Pringles, Folgers и Pantene. Имеет степень магистра делового администрирования от Джорджтаунского университета.

Рене Данн — консультант по развитию в Jim Stengel Company. Ранее проработала 25 лет в Procter & Gamble руководителем отдела кадров. Будучи известной специалисткой по кадровой работе, умеющей задавать трудные вопросы, она возглавляла и реализовывала инициативы в области управления персоналом, влиявшие на различные функции, регионы и бизнес-подразделения компании. Рене — выпускница магистратуры в Келлоггской школе менеджмента (1983).

Глава 3. Создание мощного портфеля брендов. Тим Калкинс

В 2014 г. руководители Goldman Sachs — гигантского банка, занимающегося инвестициями, — обнаружили новую многообещающую возможность роста: потребительское кредитование. Компания долго ориентировалась на состоятельных людей и бизнес-клиентов, однако перспективы такого бизнеса несколько тревожили. Расширение на новый сегмент — потребительское кредитование — могло обеспечить постепенный рост.

Проблема заключалась в том, что бренд Goldman Sachs не был идеальным для банковского обслуживания частных лиц. Дастин Кон, глава отдела управления и коммуникаций бренда, объяснял проблему так: «Когда вы произносите: “Goldman Sachs”, потребители говорят: “Да, я слышал о нем, но это не для меня, а для богатых людей и организаций”». Другая проблема заключалась в том, что предложение небольших потребительских кредитов могло повредить репутации бренда как партнера для богатых семейств и корпоративных гигантов.

Goldman решил эту проблему, представив новый бренд Marcus, предлагающий кредиты и сберегательные счета физическим лицам. Компания использовала схему поддерживающего бренда, назвав новую фирму Marcus by Goldman Sachs, чтобы подключить силу бренда Goldman. С момента запуска в 2016 г. Marcus быстро рос: к 2018 г. у него было более 1,5 млн клиентов, и он выдал 3 млрд долл. в виде кредитов.

Шаг Goldman по созданию нового поддерживаемого бренда — прекрасный пример портфеля брендов. Действия с портфелем сложны и важны, и в каком-то смысле управление им — самая большая проблема брендинга.

Создание единственного бренда — сложная задача, особенно в нашем сверхсвязанном мире. Правильное позиционирование, оптимизация разработки и управление различными точками соприкосновения (и все это при разработке и реализации бизнес-инициатив, приносящих прибыль) — сложная задача. Действительно, этой теме посвящена большая часть нашей книги.

Управление портфелем брендов (какой-то совокупностью брендов) поднимает задачу на новый уровень. В случае портфеля задача состоит в создании совокупности брендов, каждый из которых имеет свое значение. Решения, оптимальные для одного бренда, могут оказаться неоптимальными для другого; создание успешного портфеля требует компромиссов и трудного выбора.

Стратегия портфеля брендов фокусируется на вопросах такого рода: должны ли мы запускать новый бренд или суббренд? Нужно ли нам приобрести новый бренд? Как определить приоритеты для наших брендов? Не слишком ли много у нас брендов? Не нужно ли закрыть некоторые из них?

Каждая организация должна продумывать портфель брендов. Даже если у компании всего один бренд, она может принять решение о запуске или приобретении нового, а также представить суббренд или брендированную услугу. Все такие действия влияют на более широкий портфель брендов.

Эта глава рассказывает о том, как портфели брендов могут стимулировать прибыльный рост, объясняет, почему портфели без должного управления способны стать серьезными проблемами, и формулирует пять ключей для успеха.

Прежде чем далеко заходить в обсуждение портфелей брендов, важно усвоить несколько ключевых определений.

Основной бренд

Основной бренд — главное наименование продукта. Как правило, это самый

крупный элемент на упаковке продукта или в информационном сообщении. Именно это люди имеют в виду, когда говорят о бренде. Примеры основных брендов: Facebook, Apple и Lufthansa.

У каждой организации по определению есть основной бренд. В самых простых структурах есть только основной бренд и описание продукта. Рестораны McDonald's, кофейня Starbucks, Северо-Западный университет и поисковая система Google — примеры сочетания основного бренда и описания продукта.

Суббренд

Суббренды — вторичные бренды, которые уступают в известности основному. В большинстве случаев они заметнее, чем дескрипторы (описания-характеристики), которые их сопровождают. Ключевое отличие заключается в том, что самым важным элементом брендинга остается основной бренд. Например, Honda использует систему суббрендов для многих своих автомобилей. Компактный Honda Civic имеет основной бренд (Honda), суббренд (Civic) и дескриптор (компактный автомобиль).

Суббренды обычно используются для того, чтобы выделить группу продуктов, которые существенно отличаются от основного бренда. Кроссовер Toyota Highlander — это Toyota со всеми вытекающими отсюда положительными ассоциациями. Суббренд Highlander — группа автомобилей-кроссоверов, которые одновременно обладают повышенной прочностью и ориентированы на семью.

Суббренды способны существенно различаться по известности, но есть естественный предел для того, насколько важным может стать суббренд: если он становится более заметным, чем основной бренд, то фактически и оказывается основным. Ram, например, когда-то был суббрендом Dodge. В конце концов руководители компании поняли, что для покупателей грузовиков Ram на самом деле более привлекателен, чем Dodge, и сделали его основным брендом.

Корпорация Hyatt использовала схему суббренда, когда в 2015 г. запустила Hyatt Centric — новую линейку гостиниц, ориентированных на путешественников-миллениалов. Hyatt стремилась охватить разбирающихся в цифровых технологиях молодых путешественников — тот сегмент, который компания назвала современными исследователями. Вот что говорит Кристин Роуз, вице-президент Hyatt по брендам: «Современные исследователи — действительно практичная и любознательная группа. У них простые ожидания, но высокие стандарты, и они хотят, чтобы все было интуитивно понятно и хорошо организовано. Они желают, чтобы в гостинице с полным набором услуг было все необходимое, но без суматохи и усложнения». С помощью схемы суббренда Hyatt надеялась извлечь выгоду из положительных ассоциаций с брендом, а также указать, что новая линейка отличается от обычной: она уникальна и ориентирована на конкретную демографическую категорию.

Поддерживаемый бренд (бренд-эндорсер)

Компании используют стратегию поддерживающего брендинга, чтобы подчеркнуть связь с другим брендом. Marcus by Goldman Sachs — прекрасный пример стратегии поддержки: Marcus — отдельный бренд, но связанный с Goldman Sachs. Он другой, но при этом обладает какими-то общими характеристиками. Аналогичный подход применила Steinway, когда вышла на рынок фортепиано среднего класса. Компания создала новый бренд Boston, однако он получил поддержку от Steinway. Линейка фортепиано Boston by Steinway — не первоклассные инструменты, но у них со Steinway есть определенная связь.

Поддерживаемые бренды могут существенно различаться по визуальной и вербальной известности, демонстрируя поддержку любого уровня — от

незначительной до очень сильной. Как и суббренды, эндорсеры никогда не могут превзойти известность основного бренда: если поддерживаемый бренд становится крупнейшим элементом брендинга, то на самом деле он — основной бренд, а не эндорсер.

Корпорация Marriott широко использует в своем портфеле бренды-эндорсеры. В портфель брендов компании входят Residence Inn by Marriott, Courtyard by Marriott, AC Hotels by Marriott, Protea Hotels by Marriott и многие другие бренды, получающие поддержку от Marriott. Цель такого подхода — сообщить людям, что эти различные бренды связаны с Marriott, а это означает, что гости могут рассчитывать на определенный уровень качества и надежности, а также на общую бонусную программу.

Компонентный (ингредиентный) брендинг и бренды услуг

В дополнение к брендингу основного продукта компании могут брендировать компоненты и дополнительные услуги.

Компонентный брендинг обычно используется, чтобы выделиться среди конкурентов. Если компания может брендировать один из используемых компонентов, он становится точкой отличия. Конкуренты легко способны скопировать расплывчатые обороты вроде «для тяжелых условий работы» или «высокое качество». В то же время брендированные компоненты или услуги защищены законом, поэтому скопировать их нельзя, при этом они могут стать устойчивой точкой отличия. Соперник способен создать собственный компонентный бренд, но не в состоянии использовать тот же самый. При этом, в отличие от патента, брендированный компонент может сохраняться вечно.

Такой подход к дифференциации довольно распространен. Например, бренд мешков для мусора Glad использовал эту стратегию, добавив ароматизатор и создав брендированный компонент Odorshield. Бренд Odorshield не был частью названия продукта, однако выделялся на упаковке. Точно так же Chrysler создал брендированный компонент для двигателя Hemi, чтобы указать на высокий уровень производительности. Пример из гостиничного бизнеса: Westin представил Heavenly Bed.

Бренды услуг аналогичны компонентным, но используются для предложения конкретных услуг. Air France-KLM создала новый бренд для своей бонусной программы — Flying Blue. Lufthansa использовала аналогичный подход с брендом Miles & More.

Создание портфеля сильных брендов — классическая стратегия для стимулирования доходов и роста прибыли. Совокупность мощных брендов может охватывать различные потребительские сегменты и извлекать выгоду из изменений на рынке.

Стратегическое мышление, стоящее за портфелями брендов, не сложно. Начнем с основной задачи — роста. Современные компании находятся под постоянным давлением: им необходимо получать все больше доходов. Публичной компании рост необходим для того, чтобы инвесторы были довольны: люди не выстраиваются в очередь, чтобы вкладывать средства в компанию, которая не растет. Частным компаниям также приходится расти, поскольку управляющие частным капиталом не отличаются терпением. А семейные компании должны развиваться, потому что с годами обычно численность семьи увеличивается и новых людей нужно поддерживать.

Экспансия (расширение) бренда

Как же вам расти? Один из способов — расширить свой бренд и увеличить его

привлекательность. Иногда компания расширяет бренд на новые категории. В других случаях она добирается до новых целевых групп в той же категории. Например, компания Porsche распространила свой бренд на несколько сегментов автомобильной промышленности. Много лет ядром бренда были маленькие дорогие машины с высокими рабочими характеристиками. Это выделяло компанию, но одновременно и ограничивало ее: миру не требовалось много крошечных сверхбыстрых автомобилей. Поэтому за последние 15 лет Porsche расширила свой бренд. В 2002 г. компания выпустила крупный кроссовер Cayenne, чтобы охватить семьи. Потом Porsche представила четырехдверный седан Panamera, а затем компактный кроссовер Macan. В ходе этих процессов Porsche добилась значительного роста. Модель Cayenne сейчас стала лидером продаж в компании.

Датская дизайнерская фирма Vipp расширила свой бренд на новые категории. Основным продуктом компании был прочный и стильный мусорный бак. В 1996 г. бренд представил свой второй продукт — туалетный ершик. Затем экспансия бренда дошла до мебели, осветительных приборов, кухонь, домов и даже линейки гостиниц. Надежные, долговечные и дорогие продукты Vipp стали чем-то вроде иконы, что и помогло компании проникнуть в различные сегменты индустрии товаров для дома. CEO Каспер Эгелунд объяснял: «Мы были брендом мусорных баков. Потом мы стали брендом санузлов. Теперь мы то, что вы называете брендом стиля жизни. Но разве это все? Нет правила, что на этом все должно заканчиваться. Нужно придумать мечту, а затем мчаться к ней изо всех сил».

При экспансии бренда возникает проблема: она работает только до определенной степени. Если компания слишком сильно расширяет свой бренд, он может утратить часть своих отличий. Великие бренды означают что-то конкретное: вы не можете стать всем для всех людей. Чем больше вы расширяете бренд, тем ближе подходите к проблеме «стать всем для всех». Некоторые бренды просто не способны протянуться очень далеко. Энди Палмер, CEO британского производителя автомобилей класса люкс Aston Martin, заметил: «Это не та автомобильная компания, которая когда-либо будет продавать много автомобилей. Часть ее загадочности — исключительность».

Гигант моды Ralph Lauren Corporation иллюстрирует, что может произойти, когда бренд расширяется слишком далеко. Когда Ральф Лорен основал его в 1966 г., он был элитным брендом, выделяющимся чувством стиля. Со временем компания расширилась и запустила десятки новых линеек, в том числе Polo Ralph Lauren, Double RL, Ralph by Ralph Lauren, RL Restaurant и Ralph's Coffee Shop. Это привело к значительному росту: в 2015-м финансовом году продажи достигли 7,6 млрд долл. Однако такое расширение также ослабило бренд Ralph Lauren. Отраслевой аналитик Нил Сондерс заметил: «Флагманский бренд Ralph Lauren в Верхнем Ист-Сайде Нью-Йорка — это мир, далекий от выбора случайных свитеров Polo на вешалках в Macy's. Им становится все труднее сосуществовать без путаницы в брендах». В 2016 г. продажи резко упали, а в 2017 г. компания потеряла почти 100 млн долл.

Расширение портфеля брендов

Альтернативный подход к росту — создание портфеля брендов, чтобы компания обладала разными брендами для разных категорий клиентов. Владея портфелем, материнская компания будет иметь несколько брендов на рынке. Один из них может ориентироваться на семьи, а другой — на одинокую молодежь. Часто клиенты не знают о структуре собственности. В нескольких исследованиях я обнаружил, что люди, как правило, понятия не имеют, кому на самом деле принадлежат многие бренды, с которыми они сталкиваются каждый день.

Портфель дает много преимуществ. Во-первых, он позволяет компании пользоваться возможностями рынка: если есть какой-то привлекательный сегмент, она может создать особый бренд для работы в нем. Во-вторых, портфель

обеспечивает гибкость: можно запускать, приобретать, выделять и закрывать бренды. В-третьих, портфель снижает риск: если у одного бренда возникают проблемы, другие части портфеля остаются в порядке или даже приносят выгоду, поскольку люди ищут альтернативы.

Например, Meta обладает портфелем брендов на рынке. Ядро компании — сама соцсеть, где люди размещают сообщения, фотографии, видеоролики и комментарии. В 2012 г. компания также приобрела Instagram — сеть, где люди в основном выкладывают изображения; однако многие не знают, что Instagram теперь принадлежит Meta.

Некоторые организации обладают обширными портфелями. Корпорация Marriott имеет свыше 25 брендов, пивоваренному гиганту AB InBev принадлежат более 400 брендов, а у корпорации Coca-Cola более 500 различных брендов.

Характеристики сильных портфелей брендов

Сильные портфели брендов отличаются несколькими характеристиками.

Во-первых, каждый бренд в корпоративном портфеле имеет четкие ассоциации и отличительное преимущество для клиентов. Значение бренда понятно, и он создает ценность. Клиенты понимают и ценят бренд.

Во-вторых, перекрытие в них невелико. Лучшие портфели состоят из отдельных брендов, причем каждый из них ориентирован на свой сегмент рынка. Перекрытие почти всегда вызывает проблемы: чем оно больше, тем сложнее управлять различными брендами. Дублирующиеся бренды создают путаницу и конфликты.

В-третьих, в сильном портфеле число брендов должно хорошо поддаваться управлению. Каждый бренд требует внимания и поддержки: компания должна иметь ресурсы для контроля качества, обработки жалоб клиентов, работы в соцсетях и оптимизации производства и ценообразования для каждого бренда.

Проблемы с портфелем

Без заботы и внимания портфель брендов может быстро превратиться в проблему: вместо того чтобы стать ключевым фактором роста и прибыли, портфель порождает сложность, неэффективность и конфликты. Главные проблемы портфеля — слабые бренды, дублирующиеся бренды и их чрезмерное обилие.

Корпорация General Motors — яркий пример того, что может произойти, если неэффективно управлять портфелем. Много лет GM была одной из крупнейших корпораций в мире — доминирующим производителем автомобилей, а также одним из ведущих производителей в целом. Такому росту во многом способствовал портфель брендов GM: у компании имелись разные бренды, каждый из которых был нацелен на определенный сегмент клиентов. Марка Chevrolet на американском рынке предназначалась для малоопытной молодежи, которая искала практичный и надежный автомобиль. Pontiac был немного выше классом — для людей, которые продвинулись по карьерной лестнице и зарабатывали побольше. Безопасный и надежный Buick предназначался для семьи. Oldsmobile обеспечивал комфорт и чуть-чуть роскоши для более зрелых покупателей. Cadillac был атрибутом роскоши: если вы водили его, то жизнь удалась.

Однако по мере расширения GM стала управлять брендами все более независимо. Компания назначила менеджера, отвечающего за Chevrolet, и поручила ему увеличить рост продаж; та же задача была поставлена перед управленцем, ответственным за Pontiac. Менеджеры выполнили поручение, используя логичный способ роста: расширение линейки продуктов. Менеджер Chevrolet начал выпускать более крупные и роскошные автомобили, надеясь привлечь новых

клиентов. Менеджер Pontiac расширял бренд аналогичным образом. Тем же занимался управленец Cadillac.

В конце концов операционная группа GM заметила, что все бренды теперь продают похожие автомобили, поэтому можно сэкономить деньги, внедрив платформенное производство. General Motors начала продавать разные варианты практически одного и того же автомобиля под разными брендами. Это было эффективно с точки зрения производства, но ослабляло каждый отдельный бренд.

После ослабления брендов GM решила добавить новые, выделяющиеся. Она приобрела Saab, чтобы закрепиться на рынке элитных покупателей. Компания также купила бренд Hummer, а затем запустила новый бренд Saturn, чтобы конкурировать в нижнем ценовом сегменте. В итоге у GM появилось множество пересекающихся брендов на американском рынке: Saturn, Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile, Cadillac, Saab, Hummer, GMC и GM. Это была катастрофа: неэффективность, путаница, слабость. Проблемы портфеля — одна из причин банкротства GM в 2009 г.

Важный урок из этого примера: недостаточно оптимизировать каждый бренд в отдельности — материнская компания должна рассматривать весь портфель в целом и эффективно управлять им.

Решения, связанные с портфелем, принадлежат к числу самых важных и сложных, с которыми сталкивается руководитель бизнеса. Одна из причин заключается в том, что решения по портфелю являются долгосрочными. Когда вы запускаете новый бренд, вы должны управлять им много лет. Когда вы убиваете бренд, он исчезает.

Решения о портфеле также обычно требуют компромисса между разными брендами. Строительство всех брендов одновременно и максимизация общего портфеля — нередко совсем разные вещи; часто лучший способ создать портфель — сосредоточиться на одних брендах и отвлечься от других.

Такие решения могут быть эмоциональными. Команда, занимающаяся брендом, часто очень привязана к нему; бренд может даже давать команде чувство идентичности — точно так, как некоторые бренды дают чувство идентичности потребителям. В результате люди, работающие над брендом, часто изо всех сил защищают его, требуя ресурсов и внимания, даже если эти действия могут оказаться неверными для компании в целом.

Возможно, сложнее всего тот факт, что в случае портфеля четкий ответ встречается редко и в большинстве ситуаций невозможен анализ, который бы однозначно показал, что одно решение правильное, а другое нет. В случае портфеля свое влияние оказывают многие факторы, что затрудняет построение финансовой модели, которая четко укажет, какой путь приведет к наиболее долгосрочной прибыльности. Результаты зависят от использованных допущений. Вы можете проводить различные анализы — проверки концепции и финансовое моделирование, — однако ни один из них не позволит однозначно определить «правильный» ответ.

Хотя вопросы портфеля сложны, их нельзя игнорировать. Каждая компания должна разбираться с вопросами портфеля брендов. Каждый раз, когда компания запускает новый продукт, она принимает какое-то решение о портфеле. И каждый раз, когда компания устанавливает финансовые цели и распределяет ресурсы, она тоже принимает решение о портфеле.

Оптимизация каждого отдельного бренда при отсутствии более широкой точки зрения немного похожа на хлопоты о каждом конкретном цвете на картине: отдельные цвета могут выглядеть красиво, но в произведении искусства они должны работать вместе.

Существуют две основные модели портфелей брендов: дом брендов (компания

брендов) и бренд-дом (компания-бренд). Компании широко используют обе модели: свои сильные и слабые стороны есть и у той и у другой.

Дом брендов

Классическая и наиболее мощная модель портфеля брендов — это дом брендов. В этом случае компания владеет несколькими разными брендами, причем, возможно, в одной категории. Каждый бренд существует сам по себе. Компания сводит к минимуму «каннибализацию» и дублирование, обеспечивая для каждого бренда свое позиционирование.

Например, в какой-то категории один бренд может ориентироваться на клиентов, чувствительных к цене, и конкурировать за счет низких цен, а другой — предназначаться для клиентов, которым важно качество, и конкурировать за счет технических характеристик. Компании с моделью дома брендов часто используют отдельные корпоративные названия, и в результате потребители нередко даже не догадываются, что все бренды компании принадлежат одному родителю.

Procter & Gamble — классический пример компании, использующей подход дома брендов. Ей принадлежат десятки различных брендов, включая Dawn, Crest, Charmin, Bounty, Gillette и т. д. Каждый бренд обособлен: бренд P&G не используется сколько-нибудь значимым образом ни в одном из продуктов. Действительно, покупатель может узнать, что эти бренды принадлежат P&G, только изучив мелкий шрифт на этикетке или проведя поиск в Google.

Группа LVMH — еще один пример компании, использующей модель дома брендов. Она владеет более чем 70 различными брендами класса люкс в разных категориях, в числе которых мода, вина, крепкие спиртные напитки и часы. Бренды LVMH включают Louis Vuitton, Chandon, Krug, Hennessy, Marc Jacobs, Berluti, Fresh, Hublot, Zenith и Sephora. Каждый из них обособлен: LVMH владеет и управляет ими, но не играет никакой роли в брендинге каждого продукта. Не существует ни магазинов LVMH, ни кредитной карты LVMH, ни программы постоянных покупателей LVMH. Корпорация извлекает выгоду из согласованного взаимодействия. Например, есть общая кадровая политика и централизованная группа по управлению торговой недвижимостью. Покупатели понятия не имеют, что все бренды принадлежат одной и той же компании.

У структуры дома брендов есть ряд неоспоримых преимуществ. Очевиднее всего то, что каждый бренд можно точно нацелить на определенную группу потребителей, выделив и позиционировав продукт. Нет необходимости расширять бренд за пределы его позиционирования: если появляется привлекательная возможность, но существующие бренды в портфеле не подходят для решения задачи, то компания может приобрести или запустить новый. Когда PepsiCo увидела потребность в газированном напитке, который мог бы конкурировать, например, с газированной водой LaCroix, она расширила в 2018 г. свой портфель, запустив новый бренд Bubbly, нацеленный именно на этот сегмент. Это имело смысл: если бы компания расширила бренд Pepsi на газированную воду, произошла бы путаница — как в отношении нового продукта, так и в отношении производителя.

Точно так же стратегия дома брендов позволяет легко строить бизнес в масштабах планеты, поскольку отдельные бренды могут хорошо продаваться в тех странах, где они наиболее актуальны. Например, если бренд не работает в какой-то стране, материнская компания может приобрести или запустить другой.

У модели дома брендов есть и недостатки, самый большой из которых заключается в том, что такая структура может быть сложна в управлении. Каждый бренд должен решать вопросы ценообразования, новых продуктов, рекламы и т. д. Если в компании нет предпринимательской культуры, подход дома брендов способен привести к изнурительной сложности. Он также иногда оказывается

неэффективным. Если компания, использующая модель дома брендов, не проявит осторожности, она может остаться с большим количеством мелких брендов, каждому из которых не хватает масштаба, необходимого для получения серьезной прибыли. Дополнительных затрат требует также поддержка корпоративного бренда, важная для инвесторов, деловых партнеров и сотрудников.

Бренд-дом

Противоположная стратегия — бренд-дом (компания-бренд). При этой модели компания использует один основной бренд для нескольких продуктов и категорий. В случае идеальной реализации такой модели все продукты, которые производит компания, продаются под одним брендом. При этом чаще всего корпорация имеет то же наименование, что и основной бренд.

Пример компании-бренда — Uber. Компания, основанная Трэвисом Калаником и Гарретом Кэмпом в 2009 г., работает исключительно под брендом Uber. Стремясь стимулировать рост, Uber расширила ассортимент своих предложений, добавив доставку еды и уникальный опыт. При этом компания продолжает использовать бренд Uber.

Еще один пример такой компании — Virgin Group. Британский предприниматель Ричард Брэнсон создал этот бренд в 1970 г. Первоначально компания управляла музыкальным магазином в Лондоне, а затем постепенно расширилась, занявшись новыми направлениями бизнеса: авиаперевозками, телекоммуникациями, финансовыми услугами, безалкогольными напитками, винами и многим другим. Почти во всех этих категориях применяется бренд Virgin, что делает его одним из самых используемых в мире.

Схема бренд-дома заставляет фокусироваться на бренде. Поскольку он всего один, топ-менеджмент уделяет ему колоссальное внимание. Брэнсон сосредоточен на единственном бренде Virgin; ему не приходится отвлекаться, управляя дюжиной разных. Это также обеспечивает эффективность, поскольку все маркетинговые мероприятия компании поддерживают основной бренд, что увеличивает масштаб. Например, спонсирование таких мероприятий, как чемпионат мира или Олимпийские игры, требует огромных инвестиций, а это недоступно небольшим брендам.

Возможно, самая большая проблема с моделью компании-бренда заключается в том, что бренд может размыться, поскольку он распространяется на разные категории продуктов. Virgin здесь уникальна, потому что успешно работает на различных рынках, а объединению способствует популярный и динамичный Брэнсон. Другим компаниям сложнее. Бренд Hewlett Packard, например, используется в разных категориях (и теперь разными компаниями) и утратил значительную часть своей индивидуальности.

Модель бренд-дома также способна сдерживать инновации и рост. Поскольку все идеи должны соответствовать одному основному бренду, компания не сможет реализовать какую-нибудь хорошую идею просто потому, что она не подходит под зонтичный бренд.

Не существует единой волшебной формулы для создания сильного портфеля брендов. Все компании и ситуации уникальны, необходима глубокая стратегическая оценка каждого конкретного случая. То, что сработало в одной ситуации, не обязательно сработает в другой. Однако есть несколько методических рекомендаций, основанных на положительном опыте.

Ключ к успеху № 1: создание и развитие ключевых брендов

Первый и самый важный урок для стратегии работы с портфелем заключается в

том, что всегда лучше начинать с сути. Если у компании нет прочного фундамента, инвестировать в новые бренды невозможно. Поэтому в приоритете — создание надежной основы. Это означает, что если у вас есть новая идея, которая соответствует вашему существующему бренду, то ее нужно использовать. Инновация поможет существующему бренду, и наоборот.

Однако можно зайти слишком далеко: расширения способны ослаблять бренд, создавая путаницу и размывание. Например, распространение бренда Gerber на пиво ослабило бы значение бренда детского питания. В книге «Дифференцируйся или умирай!» Джек Траут указывает: «Чем большим количеством вещей вы пытаетесь стать и чем больше вы теряете сосредоточенность, тем труднее дифференцировать ваш продукт».

При любом расширении линейки продуктов полезно задавать три вопроса.

Во-первых, поможет ли существующий бренд новому продукту? Он должен быть полезным активом для нового продукта, но это не всегда так: как отмечалось выше, существующие бренды иногда способны снижать привлекательность нового продукта. Например, использование бренда Slofox для новой линейки заправок для салатов не поможет продажам нового продукта: торговая марка ассоциируется с отбеливателем, что явно не станет полезной рекомендацией в мире салатных заправок. А использование известной марки соевого соуса Kikkoman для наименования авиакомпании просто создаст путаницу.

Во-вторых, поможет ли новый продукт существующему бренду? Он должен быть каким-то плюсом для базового бренда. Бессмысленно вредить сильному бренду, запуская расширение, которое имеет плохое качество или вызывает неразбериху.

В-третьих, можно ли считать новый продукт хорошей бизнес-идеей? Возможно, экспансия в новую категорию реальна, но идея должна быть разумной с точки зрения бизнеса. Даже если расширение возможно, это не означает, что им обязательно следует заняться. Вход в устоявшуюся категорию с каким-то недифференцированным товаром вряд ли окажется успешным — независимо от того, насколько привлекателен бренд.

Силу сосредоточения внимания на ключевом бренде иллюстрирует Apple. Компания постоянно использует свой бренд для всех новых продуктов. Это создает две положительные динамики: новые продукты помогают бренду Apple, демонстрируя его инновационный и современный характер, а Apple помогает им, вызывая позитивные ассоциации с превосходными разработками и удовлетворенностью клиентов.

Ключ к успеху № 2: добавляйте бренды в портфель, чтобы реализовать основные возможности

Важна открытость к запуску новых брендов. Один из самых очевидных моментов для запуска бренда — выход компании на новый рынок (либо в новый сегмент уже существующей категории, либо в совершенно новую категорию). Если бренды, которые в это время находятся в портфеле, не совсем соответствуют имеющимся возможностям, вероятно, есть смысл добавить в портфель новый бренд, а не расширять существующий.

Бывают даже случаи, когда целесообразно запускать один и тот же продукт под разными брендами, если он позиционируется для разных целей. Например, фармацевтическая промышленность иногда выпускает один и тот же препарат под разными брендами, если он используется в различных областях. Биотехнологическая компания Amgen представила биологическое соединение деносумаб под торговой маркой Prolia для лечения остеопороза у пожилых людей и под торговой маркой Xgeva для профилактики переломов костей у онкологических больных.

Если у компании есть революционная технология или идея нового продукта, она должна тщательно взвесить, что лучше: расширить существующий бренд или создать новый. Запуск нового продукта под существующим брендом создаст у продукта набор первоначальных ассоциаций, и на деле это может ограничить его долгосрочную привлекательность. Профессор маркетинга из Гарварда Джон Куэлч заметил: «Выводя на рынок важные новые продукты в качестве расширения, многие компании выбрасывают деньги на ветер. Некоторые идеи продуктов достаточно масштабны, чтобы оправдать создание нового бренда».

А использование возможности представить новый бренд способно привести к значительному увеличению объема продаж и долгосрочному росту. Важно, что новый бренд может создать свою индивидуальность, собственный образ. Это особенно значимо, когда существующие бренды имеют ограниченную привлекательность.

Конечно, запуск нового бренда обходится дорого, и при переменах в технологиях точка отличия нового бренда может оказаться неактуальной. Например, когда-то появилась Sanka — марка кофе без кофеина. Когда вариант без кофеина распространился по всей категории кофе, преимущества Sanka исчезли, и сегодня это слабый, исчезающий бренд.

Принимая решение о добавлении какого-либо бренда в портфель, компания должна сделать три важные вещи: проверить, что новый бренд отличается от уже имеющихся в портфеле; достичь уверенности в положительной финансовой отдаче; убедиться, что у организации есть ресурсы для управления новым брендом.

Ключ к успеху № 3: вовремя избавляйтесь от слабых и дублирующих брендов

Так же как обрезка увядших цветков растения приводит к тому, что оставшиеся бутоны растут и цветут активнее, важная часть управления портфелем — обрезание слабых брендов. В результате оставшиеся продолжают расти и процветать. Портфели брендов со временем расширяются за счет приобретений и внедрения новых продуктов. Мало какие компании намеренно создают громоздкие портфели брендов, однако они нередко становятся естественным результатом расширения. Сложными и громоздкими портфелями трудно управлять, поскольку внимания требуют все их элементы.

Особенно сложную проблему для компаний представляют избыточные (дублирующие) бренды: крайне трудно управлять несколькими брендами на одном и том же рыночном пространстве. Однопрофильные продажи с разными брендами, часто с большими затратами, не лучший способ ведения бизнеса. Кроме того, дублирующие бренды неизбежно создают внутренние конфликты. Все управленческие команды (как правило, мотивированные необходимостью добиться высоких бизнес-результатов) будут бороться за внимание, расходы на маркетинг и идеи новых продуктов.

В последние годы гигантская сеть розничной торговли Macy's резко уменьшила свой портфель, объединив десятки региональных универмагов всего под двумя брендами: Macy's и Bloomingdale's. Компания объединила культовые местные бренды, такие как Marshall Field's (Иллинойс), Dayton's (Миннесота), Robinson's (Калифорния и Аризона), Lazarus (Огайо). В ходе такого процесса Macy's повысила эффективность и нарастила масштабы.

Обрезка портфеля имеет два преимущества. Во-первых, это помогает перспективным брендам расти, поскольку руководство сосредоточивает свои время, внимание и ресурсы на самых прибыльных брендах. Во-вторых, убираются бренды, которые, скорее всего, никогда не будут играть значимой роли в портфеле компании.

К сожалению, у менеджеров часто маловато стимулов для сокращения портфеля. Обрезка брендов — не гламурная работа. В большинстве случаев вознаграждение получают специалисты, которые запускают новые инициативы и создают новые бренды, а не люди, которые выявляют и вырезают мертвые ветки.

Обрезка — сложное решение. Оно окончательное, абсолютное и весьма печальное для тех, у кого возникла эмоциональная связь с брендом. Решения о сокращении портфеля следует принимать осторожно, поскольку их трудно отменить, а устранение определенного бренда означает избавление от важного актива компании.

Когда решение об обрезке бренда принято, его можно реализовать несколькими способами. Во-первых, продать другой компании. Это, вероятно, максимизирует пользу от него, но может создать нового конкурента. Во-вторых, можно пожать с брендов плоды, управляя ими исключительно для получения краткосрочной прибыли. В-третьих, бренды можно упразднить или убрать с рынка. Здесь нужно действовать осторожно, чтобы другая компания не подобрала ваши товарные знаки.

Например, P&G потеряла контроль над своим брендом туалетной бумаги White Cloud. В 1993 г. компания прекратила выпуск продуктов под этим наименованием, сосредоточив усилия на основном бренде туалетной бумаги Charmin. Предприимчивый маркетолог Тони Гелбарт заметил этот шаг P&G и подал заявку на регистрацию товарного знака White Cloud, заявив, что это абандонированная торговая марка (та, от которой владелец отказался). После многолетних судебных тяжб Гелбарт получил право собственности на White Cloud и перезапустил его как бренд премиум-класса в Walmart. Компания P&G пыталась упразднить White Cloud, а в итоге пришлось конкурировать с ним.

Наконец, бренды можно объединять. В таком сценарии они постепенно сближаются, а компания со временем переучивает клиентов. Например, Nestlé включила свою линию охлажденных томатных продуктов Contadina в бренд Buitoni. Она действовала постепенно, сначала добавив Buitoni в качестве бренда-эндорсера, затем сделав его основным брендом, а Contadina — суббрендом, и, наконец, полностью отказалась от названия Contadina. Во время этого перехода Nestlé сохранила лидерство в категории.

Ключ к успеху № 4: действуйте просто

Слишком большая сложность почти всегда становится проблемой в бизнесе. В брендинге это особенно верно, поскольку объемным портфелем брендов трудно управлять. Из-за того что компании приходится следить за каждым брендом в корпоративной структуре, любой лишний элемент усложняет разработку и выполнение бизнес-планов.

Каждый элемент брендинга требует вложений. Например, незачем добавлять сложность, вводя суббренд, не нужный клиентам. Компания должна инвестировать в создание смысла вокруг элемента брендинга, в противном случае следует просто использовать дескриптор продукта.

Стремясь охватить как можно больше, менеджеры пытаются ввести множество суббрендов и эндорсеров. Но при этом клиенты иногда понятия не имеют, что представляет собой тот или иной бренд. Вот хорошее эмпирическое правило: если вы не можете объяснить структуру бренда в одном-двух предложениях, она слишком сложна.

Ключ к успеху № 5: вовлекайте топ-менеджмент

Для достижения наилучших результатов решения, связанные с портфелем

брендов, должны приниматься на самом высоком уровне. Тому есть три причины.

Во-первых, как обсуждалось ранее, такие решения чрезвычайно важны: мало какие решения оказывают столь же существенное влияние, как те, которые связаны с портфелем брендов.

Во-вторых, такие решения связаны с долгосрочной перспективой. Очевидно, что менеджеры, отвечающие за достижение краткосрочных финансовых целей, заинтересованы в максимизации быстрой выгоды. Однако краткосрочное мышление не должно влиять на решения по портфелю.

В-третьих, решения по портфелю часто требуют компромиссов между брендами. Цель управления портфелем состоит в максимизации целого, а не отдельных частей. Менеджеры, ответственные за достижение результатов для конкретного бренда, обычно не жаждут помочь другому бренду за счет ущерба для собственного, поэтому решения должен принимать топ-менеджмент. Николас Хайек, бывший CEO Swatch Group, управлял многими брендами. Он заметил: «Все бренды различаются и несут разные идеи, однако своя идея есть у каждого. Моя работа заключается в том, чтобы сидеть в бункере с автоматом, защищая отдельные идеи всех моих брендов».

Управление портфелями — одна из самых сложных задач в брендинге. Трудно создать хороший бренд, но еще труднее создать портфель хороших брендов. Ответы здесь редко бывают однозначными, приходится идти на серьезные компромиссы. И тем не менее, чтобы компания преуспевала, ей нужно сосредоточиться на проблеме портфеля. Отличные результаты достигаются не благодаря сильным брендам, а благодаря сильным портфелям брендов.

Чтобы создать мощный портфель, компаниям следует формировать ядро, добавлять бренды для реализации новых привлекательных возможностей, вовремя убирать слабые, сохранять простоту и привлекать топ-менеджмент.

Тим Калкинс — практикующий преподаватель маркетинга в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета, где он ведет различные курсы, включая «Стратегию маркетинга» и «Маркетинг в биомедицине». Свою карьеру в маркетинге начал в компании Kraft Foods, управляя такими брендами, как Miracle Whip, Parkay и Taco Bell. Написал несколько книг, в том числе «Защита вашего бренда» и «Как помыть курицу». Получил степень бакалавра в Йельском университете и степень магистра делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса.

Глава 4. Конкурентные стратегии бренда: создание преимуществ первопроходца, быстрого последователя и позднего участника. Грегори Карпентер и Кент Накамото

Бренды достигают выдающихся успехов, используя самые разные стратегии. Одни становятся первопроходцами на новых рынках, как компания Intuitive Surgical, запустившая первую систему роботизированной хирургии, или Louis Roederer со своим первым кюве Cristal (разновидность шампанского высшего класса). Другие компании выходят на уже сложившийся рынок вскоре после первопроходца — это стратегия быстрого последователя. С большим успехом этот подход использовали General Electric и Samsung. Третьи бренды бросают вызов признанным лидерам, выходя на рынок намного позже первопроходца. Например, Apple выпустила iPhone через 34 года после того, как Motorola изобрела мобильный телефон.

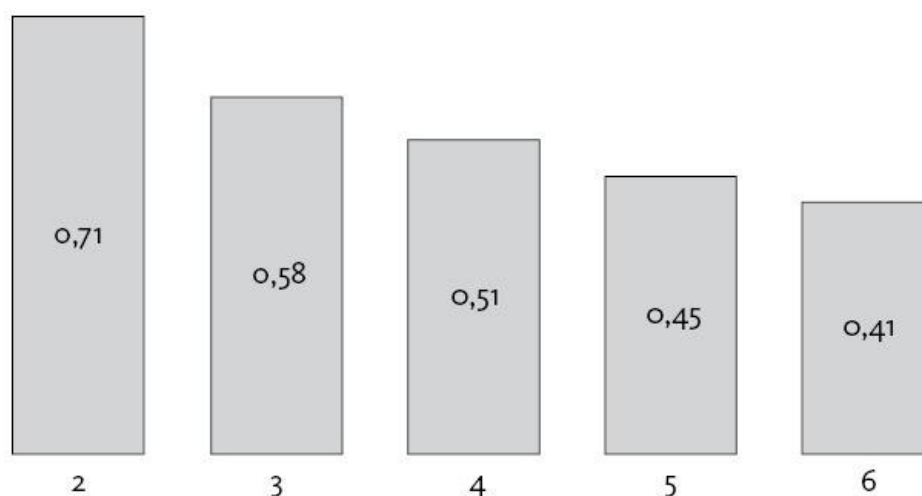
Можно спорить, когда следует выходить на рынок. Что лучше — быть пионером, быстрым последователем или поздним участником? Для некоторых компаний эта дискуссия основывается на предположении, что конкуренция подобна игре. Они изучают технологию и структуру рынка и проводят маркетинговые исследования в надежде обнаружить правила этой игры. Такие организации, подчиняющиеся рынку, добиваются успеха, играя и удовлетворяя потребности клиентов лучше, быстрее или дешевле, чем конкуренты. Однако до начала игры трудно определить идеальное время входа. Не имея возможности предсказать время появления и стратегии будущих участников рынка, компании часто полагаются на простые правила или подходы, доказавшие свою эффективность.

А вот организации, влияющие на рынок, не просто пытаются понять правила игры — они рассматривают конкуренцию как развивающуюся игру и стремятся влиять на нее. Amazon и Netflix делают это с помощью технологических прорывов, а другие компании (например, Starbucks и De Beers) используют общественное влияние. Например, De Beers превратила кристаллы углерода возрастом 175 млн лет в символы любви и преданности, создав рынок стоимостью 50 млрд долл. Для компаний, управляющих рынком, конкуренция — борьба за влияние. Бренды, которые выигрывают ее, формируют язык потребителей, восприятие бренда и даже сумму, которую потребители будут платить за него. Влиятельные бренды формируют конкурентную игру, получая конкурентное преимущество независимо от того, когда они вышли на рынок. С этой точки зрения первопроходчество, быстрое следование и позднее следование — разные стратегии влияния на приобретаемые навыки потребителей. В этой главе мы рассмотрим, как первопроходцы, быстрые последователи и поздние участники влияют на навыки потребителей и формируют правила конкурентной игры для достижения стабильного преимущества.

В 2000 г. компания Intuitive Surgical выпустила первую роботизированную хирургическую систему. В отличие от традиционной хирургии аппарат da Vinci от Intuitive Surgical позволяет проводить инвазивные процедуры с меньшими разрезами, а хирурги работают с улучшенной точностью и координацией. Как правило, пациенты испытывают меньше боли, теряют меньше крови и быстрее выздоравливают; при этом характерно более короткое пребывание в больнице и меньшее количество осложнений. Хотя сейчас роботизированные системы применяются для ограниченного числа процедур, Intuitive Surgical оценивает, что роботов можно использовать практически в половине из 20 млн операций в стационарах США. Такие огромные возможности привлекают внимание компаний Medtronic, Johnson & Johnson, Verb Surgical и др. Однако бросить вызов Intuitive Surgical будет непросто. С 2000 г. компания продала более 4000 систем da Vinci и представила три новых поколения технологий. Уже тысячи хирургов умеют пользоваться ее роботизированной системой. Согласно одному анализу, «Intuitive Surgical — бесспорный лидер в области хирургических роботов».

Успешные пионеры становятся заманчивыми мишенями для конкурентов. Coca-Cola, Cristal, eBay, Levi Strauss & Company, Red Bull, Intel были первопроходцами, и все они привлекли множество желающих бросить им вызов. Хотя пионеры порой

терпят неудачу (а некоторых обгоняют конкуренты), исследования последних 30 лет показывают, что в широком диапазоне отраслей успешные первопроходцы продают больше, чем участники, появившиеся на рынке позже. Такая картина сохраняется в течение многих лет или даже десятилетий. На рис. 4.1 приведены данные одного исследования, где рассматривались время выхода брендов на рынках потребительских товаров и средняя доля, которую они получают по сравнению с первопроходцем. Второй участник завоевывает в среднем 71% доли рынка пионера, третий получает 58%, и так далее до шестого участника, которому достается менее половины доли рынка первопроходца. Эти вычисления учитывают статистическую коррекцию для контроля различий в позиционировании, ценообразовании, рекламе и дистрибуции. Таким образом, после поправки на различия в маркетинговой стратегии оказывается, что шестой участник получает менее половины доли первопроходца.



Поведение потребителей, создающее преимущество первопроходца, противоречит нашей интуиции. Вроде бы людям должно быть все равно, если есть два аналогичных варианта. Однако факты свидетельствуют о том, что потребители систематически отдают предпочтение первопроходцу, а не эквивалентному, но позже появившемуся участнику рынка. Чтобы добиться такой же доли, как у первопроходца, последователь должен повысить свою привлекательность: например, потратить больше средств на рекламу или установить цены ниже. Поскольку последователям нужно тратить больше или взимать меньше, у первопроходца появляется систематическое преимущество. Понимание факторов, обеспечивающих преимущество первопроходца перед более поздними участниками, дает ценную информацию как пионерам, так и их последователям.

Первопроходчество — это снижение риска

Преимущество первопроходца основывается на опыте и ощущениях потребителей. Когда появляется пионерский продукт, потребители еще не знакомы с ним и могут быть настроены скептически. На собственном опыте они узнают, работает продукт или нет. Если да, то потребительский спрос увеличивается, привлекая новых конкурентов. Даже если последователи *идеально копируют первопроходца и применяют те же стратегии*, эти стратегии еще не опробованы и поэтому сопряжены с более высоким риском. Чтобы справиться с ним, более поздние участники предлагают потребителям дополнительные преимущества. Например, они обычно устанавливают цены ниже, чем у первопроходцев, или тратят больше на рекламу, чтобы их продукт опробовали. Таким образом, впечатления потребителя от пионера возлагают определенное бремя на его последователей,

создавая тем самым преимущество первопроходца.

Потребители помнят первопроходцев

До появления первопроходца потребители не знают ни о каких брендах в этой категории. Этого рынка просто нет. Попробовав, люди узнают о первопроходце. На новый рынок выходят другие бренды, потребители знакомятся и с ними. В ходе этого процесса у них формируются мысли и воспоминания, связанные с различными брендами. Поскольку люди имеют различный опыт общения с разными брендами, одни вспоминаются быстрее других. Например, если нас попросят назвать все марки энергетических напитков, мы, вероятно, подумаем о Red Bull и Monster, но, возможно, затруднимся вспомнить другие, такие как Burn или Zevia.

Что делает бренд более запоминающимся? Конечно, факторов тут много, но исследования показывают, что один из них — порядок, в котором потребители узнают о брендах. В серии экспериментов исследователи меняли порядок, в котором участники знакомились с одним и тем же набором брендов. После этого потребители оценивали их, отмечая положительные и отрицательные черты. Результат: люди вспоминали больше положительных характеристик у брендов, с которыми познакомились в первую очередь. Такой эффект, по-видимому, возникает в результате следующего процесса: по мере того как бренды один за другим выходят на рынок, потребители обнаруживают, что у них есть как уникальные, так и общие черты. Когда появляется все больше брендов, новизна каждого следующего участника уменьшается, поэтому и потребители узнают все меньше. В итоге люди обычно уделяют больше внимания знакомству с первопроходцем, чем с последователями. Лучшее знакомство с первопроходцем позволяет потребителям легче вспомнить его, а это означает, что пионеры чаще оказываются в том наборе вариантов, из которых клиент выбирает, и поэтому их предпочитают с большей вероятностью.

Первопроходец устанавливает стандарты категории

Традиционные подходы к маркетинговой стратегии предполагают, что клиенты знают, чего они хотят. В рамках этой логики потребители понимают параметры или характеристики бренда, знают, как оценивать бренды, и обладают четкой логикой выбора из альтернатив. Но пока первопроходец не создал рынок, этих знаний попросту не существует. Большинству своих предпочтений людям приходится учиться (если не считать того, что мы выберем сладкую пищу вместо горькой). Осознание этого факта приводит к совершенно иному подходу к первопроходчеству на рынке. Пионеры не *выясняют*, чего хотят потребители, а *вливают* на то, чего те желают. Вспомним знаменитые слова Стива Джобса: «Некоторые говорят: “Дайте клиентам то, чего они хотят”. Но это не мой подход. Наша работа — выяснить, чего они хотят, прежде чем они это сами узнают». В этом смысле у первопроходца есть уникальная возможность создать знание, которое определяет поведение потребителей. Более того, до появления других брендов влияние первопроходца остается неоспариваемым.

Пионерский бренд влияет на два важнейших аспекта потребительского мышления.

Во-первых, он может однозначно связываться с какой-то категорией продукта или даже стать синонимичным с нею. Психологи называют такие бренды *прототипическими*. Примеры — Coca-Cola, Google и Uber. Каждый из них тесно связан в сознании покупателей с безалкогольными напитками, поиском в интернете и заказом автомобилей соответственно. Прототипические бренды приходят на ум быстрее, и это способствует тому, что люди будут чаще рассматривать их как вариант и пользоваться ими. Последователи таким свойством не обладают, поэтому их реже рассматривают и, следовательно, реже выбирают.

Во-вторых, пионер влияет на потребительские предпочтения. Потребители учатся ценить определенные характеристики и параметры, основываясь на опыте работы с брендом-первопроходцем. Например, в одном эксперименте исследователи создали шесть брендов программного обеспечения. Сначала участники видели описание одного бренда, а затем узнавали об остальных пяти. Результаты показывают, что участники эксперимента демонстрировали сильное предпочтение того бренда, о котором узнали первым. Испытуемые утверждали, что его сочетание характеристик ближе к идеалу, чем сочетание характеристик других брендов. Иными словами, первопроходец влияет на предпочтения, которые формируются у потребителей, поэтому те выбирают его.

Вырабатывая предпочтения, бренд-пионер устанавливает стандарт, по которому потребители начнут оценивать все бренды. Хирурги будут сравнивать другие роботизированные хирургические системы с системой da Vinci. Однако такой процесс сравнения приводит к некоторым неожиданным суждениям. Поскольку последователи отличаются от первопроходца, они лишены чего-то важного. В силу своего отличия последователи просто не соответствуют стандарту. Бренды-последователи проигрывают сравнению с пионером. Бренды, бросающие вызов Red Bull и утверждающие, что похожи на него, все же не Red Bull. Вызов успешному первопроходцу рынка может даже принести ему пользу. В легендарной битве между Coca-Cola и Pepsi последняя утверждала в рекламе, что в слепых дегустациях потребители предпочитали ее напитки. Доля рынка Pepsi выросла, но при этом доля рынка Coca-Cola выросла еще больше. Сравнивая себя с Coca-Cola, Pepsi признавала, что та уже стала эталоном, и это укрепило преимущество последней перед Pepsi.

Хотя первопроходцы пользуются значительными преимуществами, быстрые последователи могут их обогнать. Facebook был не первой социальной сетью, но быстро превзошел MySpace и Friendster. После того как Häagen-Dazs стала пионером в производстве мороженого супер-премиум-класса в США, компания Unilever оперативно запустила в Европе и Азии бренд мороженого Magnum супер-премиум-класса, создав ведущий всемирный бренд. Стратегия быстрого следования обеспечила некоторые примечательные успехи и в сфере технологий. General Electric перегнала EMI, пионера в области компьютерных томографов, выйдя на рынок вскоре после того, как EMI его создала.

Мало кто проявлял на этом поприще такое рвение, как Samsung. Она добилась выдающихся результатов, используя подражательство: быстро копировала лидера рынка, но по более низкой цене. Как показывает опыт Pepsi, подражатели обычно терпят неудачу, если нападают на давно зарекомендовавших себя пионеров. Однако быстрое копирование лидера (до того как первопроходец закрепится на рынке) вполне может быть эффективным. Впервые Samsung продемонстрировала это на рынке телевизоров, скопировав технологию RCA и вытеснив лидера с рынка. В надежде избежать той же участи Apple разработала iPhone так, чтобы его было трудно скопировать. И все же сегодня Samsung обгоняет Apple по мировым продажам смартфонов. CEO Apple разочарованно заметил, что «подражатели снова это сделали». Apple оценивается выше, но Samsung, став самым быстрым последователем, поглотила конкурентов и помогла Южной Корее выбраться из нищеты.

Преимущество быстрого последователя

Успех Samsung не уникален. Питер Голдер и Джеральд Теллис занимались изучением быстрых последователей при сравнительном анализе 50 категорий товаров, включая часто покупаемые потребительские товары, потребительские товары длительного пользования и промышленные товары. Они классифицировали бренды в зависимости от времени выхода на рынок: *первопроходцы*, *быстрые последователи* и *поздние участники*. Голдер и Теллис обнаружили, что ситуация у первопроходцев в среднем оказывается хуже, чем можно было предположить на основании исследований и опыта, изложенных в первой части этой главы.

Типичный пионер сохранял лидерские позиции в течение пяти лет. Но при этом на 53% исследованных рынков лидировали быстрые последователи. Эти результаты заставляют верить, что быстрые последователи могут справиться с преимуществом первопроходца.

Голдер и Теллис не выясняли, насколько быстро последователи обгоняют пионеров, но этим вопросом занялись последующие исследователи. Венкатеш Шанкар, Грегори Карпентер и Лакшман Кришнамурти изучили, как время входа влияет на продажи первопроходцев, быстрых последователей и поздних участников. В одном исследовании они изучали фармацевтические препараты. На шесть рынков в качестве первопроходцев, быстрых последователей или поздних участников вышли 29 брендов. Ученые смоделировали продажи каждого в зависимости от времени входа (первопроходец, быстрый последователь или поздний участник), маркетинговой активности и совокупных предыдущих продаж бренда и его конкурентов. Модель продаж показала, что быстрые последователи пользуются преимуществами по сравнению с другими участниками рынка: они растут быстрее и обеспечивают больше продаж в пересчете на каждый доллар, потраченный на маркетинг.

Поймать волну: участники на стадии роста

Ранние последователи растут быстрее на протяжении всей жизни рынка, чем другие его участники. А вот первопроходцы на деле растут медленнее всех. Это происходит из-за того, что на них лежит бремя создания категории; на это могут уйти годы или десятилетия медленного роста. Порой процесс имеет долгосрочные последствия для первопроходца. Основатель AOL Стив Кейс заметил, что компания — первопроходец в области доступа к интернету добилась «мгновенного успеха за 10 лет» благодаря работе и инвестициям, которые шли на создание широкого рынка доступа к Сети. Быстрые последователи по определению появляются тогда, когда категория оперативно растет, и способны оседлать волну роста в долгосрочной перспективе. При этом поздние участники в среднем растут быстрее, чем пионеры, но медленнее, чем ранние последователи. Однако задержавшиеся участники рынка находятся в невыгодном положении: они выходят на максимум при более низком уровне продаж, чем другие участники, и достигают своего максимального уровня продаж медленнее остальных.

Ключевой фактор, который может помочь быстрому последователю обогнать первопроходца, — исключительный доступ к талантам и капиталу. Пионеры могут начать игру и столкнуться с нехваткой опыта или ресурсов, чтобы победить в ней. Имея слишком мало ресурсов, первопроходец не сумеет всерьез повлиять на формирование предпочтений, установить свой продукт в качестве стандарта категории, обеспечить высокую узнаваемость бренда и добиться того, чтобы потребители стали считать, что выбор этого бренда несет минимальный риск. Быстрые последователи, конечно, тоже несут риски, но не такие, как первопроходцы.

В отличие от быстрых последователей некоторые компании выходят на рынок спустя много времени после его возникновения. Препарат Cialis появился через шесть лет после Viagra, Google возник через восемь лет после Netscape, а Toyota продала свои первые автомобили в США на целые десятилетия позже, чем Ford и GM. Эти поздние участники столкнулись с хорошо известными первопроходцами и устоявшимися правилами конкуренции. Потребители уже осведомлены о брендах и имеют устоявшиеся предпочтения и удобные процедуры выбора, которые определяют конкуренцию между брендами. Эти выработанные правила обычно благоволят устоявшимся брендам, и многие поздние участники терпят неудачу, однако некоторые все же добиваются успеха. Как те, кто появился на рынке позже, обгоняют лидеров, хотя большинство из них проваливаются?

Упущенная ценность

Одной из успешных стратегий для опоздавших становится дифференциация — классический подход, который фокусируется на выявлении важных, но упущенных из виду источников ценности. Сначала Генри Форд начал массовое производство автомобилей и обогнал первопроходца Mercedes-Benz (где автомобили собирали вручную). Затем General Motors продемонстрировала отличие от Ford, предлагая различные цвета и бренды, и стала на два десятка лет самой дорогой компанией в отрасли. Потом на первый план вышла Toyota, появившаяся на рынке США в 1950-х и предлагавшая высококачественные и экономичные автомобили.

Если брать недавние примеры, то сервис Dropbox, специализирующийся на облачных хранилищах, стремится отличаться от iCloud (сервиса Apple), Lyft желает подчеркнуть различия с Uber, а Perrier и San Pellegrino напоминают нам о разнице между французской и итальянской газированной водой. Каждая из этих компаний определила нечто ценное для потребителей, упущенное из виду конкурентами. Однако остается важнейший вопрос: что мешает лидеру рынка просто копировать претендента, уничтожая его потенциальное преимущество?

Одно исследование описывает тот тип дифференциации позднего участника, который лидеру рынка (будь то первопроходец или быстрый последователь) трудно успешно имитировать. Экспериментаторы показывали испытуемым набор комбинаций «бренд — продукт» для двух категорий продуктов: автомобилей и безалкогольных напитков. В качестве автомобилей использовались кроссоверы и спортивные машины, в качестве безалкогольных напитков брали колу и газировку с лимоном или лаймом. Участники видели одинаковые характеристики продукта, которые были связаны либо с пионерским или сильно прототипическим брендом (например, Jeep или Porsche для автомобилей и Coca-Cola или 7Up для безалкогольных напитков), либо с менее прототипическим (например, Mitsubishi для автомобилей и Hanssens для безалкогольных напитков). Затем они оценивали привлекательность всех комбинаций продукта и бренда, а также их воспринимаемое сходство. Исследователи использовали эти рейтинги для оценки предпочтений людей в отношении первоначальной комбинации продукта и бренда (например, кроссовер Jeep) и расширения этого бренда (например, спорткар Jeep).

Результаты оказались интересными. Для продуктов, похожих на пионерские, участники решительно предпочитали бренд-пионер менее прототипическому бренду с теми же характеристиками (например, кроссовер Jeep был предпочтительнее, чем Mitsubishi). Если продукт был модификацией, которая отличалась от пионерской версии, люди по-прежнему отдавали значительное предпочтение бренду-первопроходцу (например, кроссовер Jeep с приводом на два колеса был предпочтительнее аналога от Mitsubishi). Но когда продукт сильно отличался от пионерского, люди предпочитали менее прототипический бренд. Например, испытуемые ставили выше спорткар Mitsubishi, чем спорткар Jeep, а безалкогольный напиток Hanssens с лимоном и лаймом — выше Coca-Cola с лимоном и лаймом. Эти результаты заставляют предположить, что первопроходец имеет большое преимущество вблизи своего исходного положения, но по мере удаления от него оказывается в невыгодной ситуации.

Просто достаточное различие

Эти результаты подсказывают возможную стратегию позднего входа на рынок. Рядом с исходным положением пионер имеет преимущество перед другими брендами. Если поздний участник посягает на позицию первопроходца, тот может просто копировать последователя, что приведет к катастрофе. Например, Coca-Cola быстро обогнала более мелких конкурентов, выпустивших бескофеиновую и диетическую колу. Однако вдали от исходного положения первопроходец находится в невыгодной позиции по сравнению с другими брендами. Например, бренд Jeep, выпускавший внедорожники, потерпел неудачу, когда попробовал создать спортивный автомобиль Jeepster. Потребители просто не восприняли

спортивный Jeep, ведь марка прочно ассоциировалась с мощными надежными внедорожниками. Если поздний участник занимает позицию, достаточно далекую от исходного положения первопроходца, то первопроходец не сможет эффективно копировать соперника. В этом случае потребители предпочтут более позднего игрока. Например, выпуская на рынок свой автомобиль класса люкс, Toyota позиционировала бренд Lexus так: достаточно похож на Mercedes-Benz, чтобы оказаться привлекательным для потребителей, но достаточно далек, чтобы немецкая компания не смогла легко скопировать превосходный сервис японского конкурента.

Таким образом, ключом к дифференциации для позднего участника становится *положение как можно ближе к первопроходцу, которое при этом остается достаточно далеко от первопроходца, чтобы ограничить губительное копирование*. Такая стратегия основана на фундаментальном представлении, что потребители по-разному воспринимают бренды первопроходцев и поздних участников. У пионеров сильные бренды, но эта сила сопряжена с отсутствием гибкости. Более поздние участники имеют более слабые, но более гибкие бренды. Позиционируясь достаточно далеко от первопроходца, поздний участник может использовать его слабости и получить преимущество за счет дифференциации.

Когда Business Insider опубликовал в 2018 г. свой список десяти самых дорогих брендов, его возглавили Amazon, Apple и Google; это свидетельствует о силе инноваций при создании мощных брендов. Каждая из этих компаний добилась большого успеха и создала свои бренды, *построив* нечто великое (как положено первопроходцу), а также *заменив* нечто великое.

Amazon стремилась придать новый смысл розничной торговле и создать, по словам Джеффа Безоса, «самую клиентоориентированную компанию в мире». Точно так же Apple оспорила лидерство IBM в области компьютеров, хотя в то время многие считали IBM одной из крупнейших и лучше всего управляемых компаний в мире. Google вышла на рынок после девяти других фирм, включая Yahoo! AltaVista и др. Подобно Amazon и Apple, Google бросила вызов сложившемуся положению и изменила мышление потребителей. Успех этих компаний привел к появлению чрезвычайно дорогих брендов.

Инновационный вызов

Новатор, появившийся на рынке поздно, во многом сталкивается с такими же рисками, что и первопроходец. Он предлагает нечто совершенно новое и непроверенное. Потребители не знают об этом бренде, однако поздний участник входит в категорию, где о нем, вероятно, будут судить по стандартам, установленным более ранними участниками. Кроме того, поздний новатор сталкивается с закрепившимися конкурентами. Перед появлением Apple в бизнесе персональных компьютеров IBM была надежным выбором и лидером мирового рынка. Кроме того, у зарекомендовавших себя компаний есть ресурсы, чтобы оспорить претензии новичков. Как опоздавшим — например, Apple — удается справляться со всеми этими проблемами?

Факты свидетельствуют, что преимущества для опоздавших создают именно инновации: старые компании просто не могут адекватно ответить. Одно исследование рассматривало 13 брендов фармацевтических препаратов, запущенных на двух разных рынках. Оба рынка создали первопроходцы, и ни одна компания не решилась войти туда в качестве быстрого последователя. Однако после того как рынок прочно утвердился, несколько брендов на нем появились. Одни из этих поздних участников были новаторами, другие — нет. Поздние новаторы обогнали первопроходцев на обоих рынках.

Что позволило поздним участникам добиться успеха? На рынках, охваченных исследованием, поздние новаторы создали более крупные потенциальные рынки, чем первопроходцы и другие участники, пришедшие за ними. Их клиенты были

более лояльными по сравнению с клиентами первопроходцев или других участников. Располагая более крупными потенциальными рынками и повышенной лояльностью к бренду, поздние новаторы росли быстрее, чем их соперники. Таким образом, бренды, которые пришли поздно, но с существенными инновациями, получили *преимущество* перед первопроходцами и прочими конкурентами. А вот бренды, которые приходили поздно без значимых инноваций, обслуживали меньше потенциальных клиентов; их расходы на рекламу для увеличения продаж были менее эффективными, а покупатели — менее лояльными; по мере роста конкуренции они больше всего страдали с точки зрения потерянных продаж. Поздние участники, не имевшие инноваций, просто боролись за выживание.

Появление позднего новатора влияет и на успех других брендов. На двух изученных рынках по мере увеличения продаж новатора *снижался* рост продаж первопроходца. Фактически успех новатора совпадал с падением результатов первопроходцев. Кроме того, увеличение успеха позднего новатора оказалось связано со снижением эффективности маркетинговых расходов первопроходца. Иными словами, успех позднего новатора может свести на нет преимущества, связанные с первопроходчеством. При этом успех других поздних участников рынка, не обладавших инновациями, не оказывал такого влияния на первопроходца. По сути, инновации позднего участника позволяют бренду переложить издержки на конкурентов, порождая преимущество, связанное с поздним входом, и невыгоду от первопроходчества.

Успешные поздние новаторы обладают мощными конкурентными преимуществами, подобными тем, которыми пользуются успешные пионеры. Прекрасной иллюстрацией здесь может считаться Google. Появившись на рынке после девяти других компаний, она — по сравнению с Yahoo! — предложила гораздо более простую концепцию поиска. Google стал синонимом поиска, так же как Coca-Cola и Red Bull стали синонимами созданных ими категорий товаров. По сравнению с другими участниками поисковик Google имеет огромные преимущества в аспекте узнавания: он стал беспроблемным вариантом, установив новый стандарт, по которому оценивают другие поисковые системы. Быстрый рост Google порождает минусы для других поздних участников рынка. В 2015 г. 69% поисковых запросов в интернете производились с помощью Google, а к 2017 г., всего два года спустя, эта величина возросла до 75%. Для сравнения: поисковик Bing от Microsoft используют менее 10% потребителей, несмотря на доминирование компании в операционных системах и ее колоссальные ресурсы.

Стратегические инновации

Хотя наше внимание привлекают высокотехнологичные поздние участники-новаторы, новинки не обязательно должны быть технологичными. Отличная иллюстрация здесь — Starbucks. Люди пили кофе в той или иной форме на протяжении 1500 лет, что делает его старейшим продаваемым товаром в мире. Считается, что первая кофейня «Кива Хан» открылась в Стамбуле в XVI в. Компания Starbucks появилась в 1971 г., спустя много лет после того, как розничные продажи обжаренных и молотых зерен кофе превысили доходы кофейен. На рынке кофе в США доминировали два бренда — Folgers и Maxwell House. Эти компании обжаривали, мололи и расфасовывали по вакуумным упаковкам недорогой кофе, который бакалейные магазины продавали для домашнего приготовления. Не видя особого различия между этими двумя брендами, потребители часто делали выбор в зависимости от цены, а продавцы использовали кофе в качестве убыточного лидера, стараясь привлечь покупателей в свои магазины с помощью низких цен. По мере падения цен производители снижали и качество.

Революционный подход Starbucks, который предлагал высококачественный кофе по высокой цене в сочетании с уникальными ощущениями, бросил вызов Folgers и Maxwell House, возвратившись к концепции, предложенной «Кива Хан». Для такого позднего новатора, как Starbucks, решающее значение имеет просвещение.

Бывший председатель совета директоров Говард Шульц говорил: «Клиентам надо давать не только то, что они просят. Если вы предложите нечто настолько превосходное, что им потребуется некоторое время, чтобы натренировать свои рецепторы, вы можете вызвать у них чувства открытия, воодушевления и лояльности, которые привяжут их к вам». Хотя Starbucks открыла двери спустя четыре столетия после пионера рынка, она пользуется многими преимуществами, связанными с первопроходчеством. Она стала известным и надежным вариантом, прочно ассоциируется с кофе и установила новый стандарт для кофе и потребительского опыта.

Хотя первопроходчество, быстрое следование и поздний выход на рынок — разные стратегии, успех всех трех подходов зависит от одного и того же процесса научения потребителей, позволяющего создать конкурентное преимущество. Эти стратегии отличаются своей реакцией на разные этапы развития рынка. Однако общий подход к формированию процесса научения потребителей с помощью конкурентной стратегии применим ко всем трем направлениям.

Все три подхода используют бренды, чтобы определить правила конкурентной игры и создать при этом конкурентное преимущество. У первопроходцев есть очевидная возможность устанавливать правила игры. Обладая достаточными навыками, ресурсами и идеями, первопроходец способен создать категорию, обеспечить прочную ассоциацию между собой и нею и создать отличительный бренд, относительно дистанцирующий его от конкурентов. Но если положение пионера пошатнулось (из-за недостатка ресурсов, несовершенства технологий или по иным причинам), то быстрые последователи могут атаковать и получить преимущество.

Выйти на зрелый рынок с уже устоявшимися игроками — сложная задача, поэтому возможности поздних участников менее очевидны. Устоявшиеся лидеры рынка имеют много преимуществ, включая ресурсы для агрессивной реакции и катастрофического удара. Однако тот же процесс, который создает успех для первопроходца, обеспечивает также и возможности для поздних участников. Поздний новатор может воспользоваться относительной негибкостью первопроходца. Поздние участники, владеющие инновациями, способны перезапустить процесс научения, обогнав пионера и поставив его в непривычную для него позицию последователя.

Эти разные стратегии по-новому раскрывают конкуренцию брендов. Стратегия бренда часто рассматривается как игра, в которой правила диктуют потребители: они определяют, какие категории продуктов и какие характеристики ценны. Потребители вознаграждают бренды в соответствии со своими предпочтениями, наделяя победителей конкурентными преимуществами.

Стратегии, изложенные в этой главе, предполагают другой способ конкуренции брендов. Вместо того чтобы пытаться завоевать потребителей, уяснив их предпочтения, бренды могут добиться успеха, определяя правила игры: они помогают клиентам осознать, чего те хотят. Формируя потребительские предпочтения, бренды формируют конкурентную игру, увеличивая шансы на стабильный успех.

Грегори Карпентер — профессор маркетинговой стратегии, директор Центра лидерства на рынке и руководитель отдела Kellogg Markets and Customers Initiative (KMCI) в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета. Получил степень бакалавра в Уэслианском университете Огайо, а также степени магистра делового администрирования, магистра и доктора в Колумбийском университете.

Кент Накамото — профессор маркетинга в колледже бизнеса Памплин, входящем в состав Вирджинского политехнического института и университета штата. Имеет степень бакалавра Калифорнийского технологического института, степень магистра Висконсинского университета в Мэдисоне и докторскую степень Стэнфордского университета.

Глава 5. Руководство брендом: координирование и реализация стратегии бренда. Эрик Лейнингер

Предыдущие главы этой книги посвящены дисциплине и изобретательности, необходимым для стратегического позиционирования бренда и портфеля брендов, которые нужны для достижения успеха в быстро меняющейся и сверхсвязанной экосистеме маркетинга.

Не менее важно применять тот же уровень дисциплины и изобретательности к координированию и реализации платформы бренда. Фил Марино, бывший CEO Levi's, учил свою команду: «Успех будет значительно больше, если вы разработаете стратегию правильно на 80% и реализуете на 100%, чем если разработаете идеальную стратегию, которую реализуете лишь на 80%».

В этой главе основное внимание будет уделено тому, почему при реализации бренда важно твердое руководство. Мы рассмотрим ловушки, которых следует избегать, и основу для стимулирования реализации бренда.

Компания не может поддерживать сильный имидж бренда, не говоря уже о гибкости и маневренности на рынке, если руководители отдела маркетинга во время разработки стратегии бренда не обратят внимание на возможные проблемы с его реализацией. Руководство должно выдать удобную для реализации стратегию, которая поощряет общее сотрудничество. Когда имеется слишком много чересчур вычурных и сложных стратегий, инициатива может лишиться фокуса. Это, в свою очередь, способно привести к неуклюжему и неоптимальному исполнению. Проще говоря, если работники организации не понимают позиционирования бренда, воплотить его в жизнь будет невозможно.

Впечатления о бренде во многом создаются действиями рядовых сотрудников, которые нередко оказывают наибольшее влияние на определение бренда. Отсутствие четких методов реализации может привести к тому, что работники будут вводить потребителей в заблуждение или, что еще хуже, негативно повлияют на ценность бренда. Даже самые крупные бренды сталкиваются с проблемами координирования и реализации.

Starbucks — один из примеров. Многие считают эту компанию одним из величайших брендов нашего времени. Однако в апреле 2018 г. какой-то сотрудник Starbucks вызвал полицию, когда двое афроамериканцев отказались покинуть кофейню (они ждали друга). В конце концов полиция арестовала этих людей, а они действительно просто ждали друга. СМИ широко осветили данный инцидент, и люди сочли его примером расизма в США. Количество просмотров этой сцены в социальных сетях превысило 10 млн. В то время как руководители Starbucks стремились создать бренд, основанный на общей вовлеченности и прогрессивных ценностях, действия одного сотрудника нанесли компании огромный ущерб.

Хотя много было написано о том, как Starbucks справилась с этим кризисом, очень мало сказано о том, как управлялся (или не управлялся) бренд, когда менеджер магазина принимал решения, вызвавшие кризис. Хотя бренд уже прочно зарекомендовал себя как третье место для работы (в дополнение к дому и обычному рабочему месту) или как место проведения досуга, все решения о том, могут ли люди, ничего не покупающие, пользоваться креслами и туалетами, оставались за менеджерами конкретных кафе. С одной стороны, похвально стремление к делегированию полномочий и доверие к руководителям на местах. С другой — такая практика оказалась для бренда рискованной.

Конечно, напрашивается вопрос о том, какая структура в организации должна была отвечать за предвидение подобной потенциальной проблемы с реализацией (и каким должен быть ее уровень). Ясно, что свою роль в этой ситуации сыграли многие заинтересованные лица в организации, которые могут претендовать на ответственность за вопросы, начиная от работы кафе и заканчивая социальной

ответственностью, маркетингом и многими другими вопросами. В конце концов, проблема реализации и координирования появилась задолго до этого кризиса. Урок таков: лицо, отвечающее за брендинг в организации (скорее всего, директор по маркетингу), должно быть тесно связано с выполнением обещания бренда и его проявлением во взаимодействии с клиентами.

Аналогичный удар получила United Airlines, когда ее сотрудники вызвали полицию, чтобы вывести из самолета какого-то пассажира. Видеоклипы инцидента, на которых мужчину буквально стащили с кресла, при этом он получил травму, шокировали зрителей. С похожим кризисом столкнулась Domino's, когда скучающие работники магазина сняли видео, на котором они засовывают сыр в нос и смазывают пиццу носовой слизью. Конечно, реализация не всегда становится проблемой. Иногда сотрудники значительно улучшают бренд, прилагая усилия, которые выходят за рамки обычных ожиданий.

В процессах брендинга внутреннюю реализацию слишком часто упускают из виду, поскольку агентства и руководители разрабатывают стратегию позиционирования продукта, а затем заявляют, что проблемы брендинга решены. Безусловно, теоретики уделяют этой теме маловато внимания. При поиске по журналу Harvard Business Review поисковая система выдала только 67 упоминаний о реализации стратегии бренда и целых 1720 — о создании таковой.

Почему же реализации не уделяется того внимания, которого она заслуживает? Формулирование стратегии может высветить оригинальные и часто блестящие идеи — вдохновляющие и поучительные. Когда реализация становится успешной? Тогда, когда организация делает то, что умеет, последовательно координируя свои действия. Реализация отражает то, «как мы здесь все делаем», и обычно становится результатом устного обучения и обучения наблюдением, что поддерживается установленными механизмами, связывающими разные функциональные подразделения. Иными словами, предполагается, что корпоративная преемственность в итоге оказывается сильнее. Поэтому легко, но неправильно считать, что реализация полностью индивидуальна для организации, это не обобщаемый, передаваемый навык.

Координированию и реализации стратегии бренда могут помешать несколько распространенных ловушек.

Во-первых, необходима заинтересованность высшего руководства. Если топ-менеджмент не вовлечен полностью в этот процесс, воплотить в жизнь стратегию бренда будет трудно или даже невозможно. Реализация неизбежно забирает значительные ресурсы, и, скорее всего, вам придется бороться с укоренившейся практикой и организационной инерцией. Реализация стратегии бренда по определению представляет собой кросс-функциональное взаимодействие в масштабах всей компании. Чтобы помочь ей выстроить стратегию во всех точках соприкосновения с клиентами, потребуется поддержка высшего руководства.

Во-вторых, стратегия бренда должна быть удобной для реализации. Слишком часто лидеры бренда (люди, ответственные за него) создают замысловатые, сложные схемы, которые трудно или невозможно понять рядовым сотрудникам. Если платформа бренда неясна, ее не реализовать. Язык маркетинга иногда играет большую роль, чем язык клиентов и сотрудников, что неизбежно приводит к проблемам.

В-третьих, крайне важно учитывать корпоративную культуру. Формальные рекомендации и правила могут быть полезными, однако без усилий по внедрению бренда в корпоративную культуру бренд не оживет для потребителей. Формальный процесс реализации нужно поддерживать неформальной организацией.

Полное внедрение стратегии бренда в организации — занятие не для слабых духом. Профессор Келлоггской школы Эд Заджак заметил: «Всем знакома фраза “культура ест стратегию на завтрак”, которая предполагает, что культура и стратегия не в ладах друг с другом. Однако когда они скоординированы, я говорю,

что «культура питает стратегию»».

В идеале культура и ценности вашей компании поддерживают бренд, а сотрудники считают, что личное участие в воплощении стратегии — обязанность каждого работника. Однако более вероятно, что вы столкнетесь с сопротивлением и вам понадобятся связи и поддержка, чтобы влиять на множество людей, которые не находятся в вашем прямом подчинении.

В-четвертых, компании часто состоят из отдельных функциональных структур, которые по-разному смотрят на дальнейшее развитие. Такие структуры могут возникать даже в маркетинге, поскольку узкая специализация приводит к фрагментации маркетинговой функции. Один директор по маркетингу недавно сказал мне: «В моем отделе маркетинга 45 человек. Если я выстрою их всех в ряд и попрошу написать, чего мы пытаемся достичь с помощью бренда, то основная идея расплывется, поскольку мы будем смотреть на нее глазами каждого отдельного специалиста. Сосредоточить внимание специалистов внутри и вне компании на общей картине — огромная проблема».

В-пятых, нужны правильные инструменты измерения. Заманчиво измерять *внутренние* показатели процесса, а не *внешние* показатели здоровья бренда. Успешные усилия по стратегии бренда основаны на внешних факторах организации — клиентах, конкурентах, категориях и контексте. Усилия по внедрению начинаются с конечной цели, а не с внутренних ролей и диаграмм обязанностей, описывающих то, что организация привыкла делать, и возвращаются к тому, чего она должна достичь. Внедрение методологии «*пути потребителя*» в масштабах компании — важный инструмент, который необходимо правильно использовать, чтобы определить наиболее ценные показатели.

В-шестых (и в-последних), любой план реализации бренда должен быть динамичным и уметь управлять неизбежно возникающими компромиссами. Крайне важно создать первоначальные победы, чтобы породить импульс. Вы же не хотите, чтобы ваша управленческая команда спрашивала: «Когда же произойдет чудо?»

Чтобы понять проблему координирования и внедрения бренда, я провел подробные интервью с руководителями маркетинговых подразделений в пятнадцати компаниях, занимающихся различным бизнесом: потребительскими товарами, технологическими услугами, страхованием, жильем и маркетинговыми услугами.

В ходе этих интервью была выявлена базовая модель поведения, определяющая реализацию стратегии бренда. Она состоит из шести элементов, каждый из которых важен, если организация собирается создавать и использовать сильные бренды: стратегия компании, платформа бренда, культура, инструменты, система управления брендом и импульс (рис. 5.1).



Эта схема призвана помочь организациям оценить качество их методов координирования и реализации. В итоге данные методы способствуют умению принимать разумные решения и идти на компромиссы, которые иногда необходимы для поддержания выдающегося бренда. Иногда компании приходится жертвовать прибыльностью в краткосрочной перспективе, чтобы поддерживать качество бренда, возможно отказываясь от быстрого прогресса ради сохранения ценности бренда. Например, производитель часов класса люкс Richemont недавно решил выкупить запасы у розничных продавцов, чтобы предотвратить скидки и продажи на сером рынке, которые могут нанести ущерб бренду. Финансовый директор Буркхарт Грунд объяснил этот шаг так: «Мы не верим, что запасы на сером рынке помогут долгосрочному брендовому капиталу, поэтому мы выкупили их обратно. Это главное».

Стратегия компании

Брендинг должен быть тесно связан с общей стратегией компании. В результате заявление о ней становится первым элементом. Как компания будет создавать ценность и добиваться результатов? Насколько важны бренды в этом подходе? Если компания не рассматривает их в качестве главного экономического двигателя, существует риск того, что инициативы по брендингу не получат поддержки и не приживутся. Например, организация, ориентированная на победу с помощью одной только стратегии низких цен, вряд ли будет вкладывать значительные средства в создание бренда.

Платформа бренда

Основой бренда становится платформа брендинга — четкое определение желаемых ассоциаций с ним. Она включает позиционирование, характер и цель бренда.

Невозможно пытаться создать бренд, если вы не понимаете, что он должен означать. Как заметила Шелли Хаус, старший вице-президент по бренд-маркетингу в Ulta Beauty, «отсутствие отличной четкой стратегии бренда — самое уязвимое место при реализации стратегии бренда».

Важно помнить, что платформа бренда — больше чем творческая концепция, которая обычно находится в компетенции линейной организации маркетинга.

Платформа бренда должна выполнять различные функции. Это основа для множества взаимодействий в организации. Она выделяет объединяющие факторы.

Руководители отдела маркетинга не могут ждать, когда стратегия будет полностью отлажена, а потом создавать планы реализации и исполнения. Наиболее важные вопросы необходимо предвидеть с самого начала и учитывать в процессе разработки стратегии. Ведущие маркетологи мыслят в терминах *удобной для реализации стратегии бренда, которая вдохновляет на кросс-функциональное сотрудничество*.

Один из способов определить, удобна ли платформа бренда для реализации, — это рассмотреть следующие три принципа.

1. Она должна быть понятна всем работникам компании.
2. Каждый сотрудник компании должен иметь возможность видеть, как его работа связана с брендом.
3. Она должна включать лозунг, чтобы мотивировать сотрудников и помогать им определять инициативы, которые повышают ценность бренда.

В других главах данной книги обсуждаются различные элементы платформы. Цель этой главы — помочь вам создать платформу бренда и убедиться, что она удобна для реализации.

Культура

Если культура (формально и неформально) не ценит и не поддерживает создание бренда, он и не появится. *Брендинг должен воплощаться в жизнь в зоне ответственности каждого человека*.

Это означает, что лидерам бренда необходимо иметь связи и поддержку, чтобы влиять на множество людей, которые не находятся в их прямом подчинении. Это особенно актуально для организаций с несколькими независимыми, но взаимосвязанными центрами интересов, например транснациональных компаний, франчайзи и дилерских организаций. Единственное решение этой проблемы — уделить время тому, чтобы запрашивать поддержку у кросс-функциональных отделов и рядовых сотрудников, которые создают важные впечатления о бренде.

Культура компании также должна уметь ценить различные навыки, необходимые для реализации бренда. Основные из них — общие, однако также крайне важно и знание конкретной области в отрасли и культуре конкретной организации. Джим Скиннер, бывший CEO McDonald's, заметил: «Написать стратегию может каждый. Главное же — воплотить эту стратегию в жизнь в контексте бизнес-системы и операционной культуры McDonald's». Корпоративная культура, безусловно, зависит от топ-менеджмента, поэтому очень важно, чтобы руководители моделировали определенное поведение; они должны продемонстрировать глубокое понимание клиентов и роли бренда в их жизни. Такой тон задал Алан Лафли, бывший CEO Procter & Gamble. Он лично общался с клиентами во время домашних бесед и, как известно, определил три момента истины для всех брендов P&G.

- При покупке: почему потребитель должен выбрать наш продукт?
- При использовании: работает ли продукт так, как ожидает потребитель?
- В соцсетях: хороший или плохой отзыв оставит потребитель?

Хотя три момента истины Лафли появились в мире потребительских продуктов, аналогичный краткий список моментов истины в своей отрасли должна уметь определить любая компания. Лафли использовал визиты к потребителям и на рынки, чтобы обучать членов команды и расширять их возможности, а не просто

указывать им, что делать.

Сами по себе директивы топ-менеджмента не вдохнут жизнь в бренд: нужны обучение, процессы и стимулы, которые помогут работникам всей организации понять и стратегию бренда, и то, как они лично влияют на нее. Сотрудникам также требуются инструменты и возможности для регулярного предоставления первоклассного обслуживания и воплощения бренда в жизнь.

Система управления брендом

Внедрение бренда усложняется по мере роста организаций. В частности, с особыми проблемами сталкиваются транснациональные компании, поскольку их точки соприкосновения с клиентами расположены по всему миру. Кроме того, наш сверхсвязанный мир означает, что время сжато: лидеры бренда не могут тратить дни или недели на обсуждение того, как правильно реагировать на проблему клиента. Часто на счету каждая секунда.

Все это придает особую важность управлению брендом. Как принимаются решения о бренде? Кто создает ключевые принципы? Кто принимает решения о бренде?

Общеизвестная практика заключается в том, что «стратегия устанавливается глобально, а реализуется локально». Будьте предельно осторожны с этим. Сотрудники, которые внедряют стратегию, окажутся более целеустремленными и эффективными, если станут участвовать в выработке стратегии. Те, кто разрабатывает стратегию, должны обеспечить удобство ее реализации.

Лучший метод — созывать совет бренда с явным лидером: совет будет улавливать все вопросы и перспективы. Обычно он не занимается голосованием и не опирается полностью на консенсус — это площадка для получения информации и согласования. Как утверждают Ларри Лайт и Джоан Киддон в своей книге «Лидерство нового бренда», создание «свободы в рамках схемы» — мощный способ обеспечить соблюдение принципов лидерства бренда на местах, при этом местные творческие сотрудники будут обогащать бренд локально. Схема фокусирует подобное творчество, тем самым выстраивая бренд.

Совет бренда, как правило, собирается раз в квартал или в полгода, чтобы рассмотреть ситуацию, обменяться опытом и выявить обстоятельства, когда свобода выходит за рамки схемы и нуждается в постоянном контроле.

Инструменты

Для управления ростом лидеры бренда могут использовать ряд инструментов. Конечно, очень важно иметь четкую стратегию. Для направления и измерения реализации необходимы минимум два инструмента. Точное их содержание будет зависеть от природы бизнеса, однако общие характеристики можно адаптировать для любой компании.

Во-первых, лидер должен создать четкие директивы бренда. Люди не будут следовать им, если не знают, что это, или не могут их найти. Это означает, что первая задача лидера — создать простую в использовании платформу для доступа сотрудников. Часто это сайт, содержащий стратегию и передовой опыт, а также модели реализации стратегии.

Во-вторых, чтобы оценивать общий прогресс и обеспечивать учет показателей бренда в контексте общих финансовых показателей, необходима сбалансированная система показателей. Почти все компании работают на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Важно также иметь KPI, ориентированные на бренд и клиента.

У большинства компаний либо слишком много, либо слишком мало KPI, ориентированных на бренд. Эти показатели чрезмерно разрастаются, когда нет четкого представления о связи показателей с краткосрочным и долгосрочным здоровьем бизнеса.

Существует три типа KPI. Критериальные показатели включают такие характеристики, как индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) и показатели удовлетворенности клиентов. Они полезны для непрерывного отслеживания улучшений, однако говорят нам лишь то, что *некое число велико*, но не объясняют *почему*. Полезны также KPI выполнения, такие как уровни обслуживания и время отклика, однако эти показатели нередко скрыты на среднем уровне организации. Наиболее недооцененные показатели — ключевые показатели возможностей, такие как развитие сотрудников и процессов.

Меня часто спрашивают, как составить правильный краткий список ключевых показателей эффективности потребителей и клиентов. Эта процедура должна включать количественный анализ, который определяет ведущие показатели и «противопоказатели» эффективности бизнеса, но не ограничиваться только им. Однако такой анализ может не дать методов, отражающих новые цели или новые внешние условия.

Нам нужно сосредоточить KPI на действиях, которые обеспечат нам успех у клиентов. «Путь потребителя» — аналитический инструмент, который помогает определить наиболее важные факторы успеха. Однако его сторонники часто перегибают, требуя изучить и максимизировать каждую точку соприкосновения с потребителем. На деле не все точки взаимодействия имеют одинаковую ценность и у нас не всегда есть средства, чтобы сделать каждый момент настолько насыщенным, насколько того желает клиент. Как следствие, плодятся потребительские и клиентские показатели.

Лора Бэрри, старший директор по маркетингу в биофармакологической компании AbbVie, мобилизовала маркетологов организации с помощью выражения «моменты смысла». После картирования всего пути пациентов Бэрри и ее команда определили моменты, которые имеют наибольшую важность для пациента и финансовой стоимости для бренда, а затем создали ключевые показатели эффективности для этих моментов.

Импульс

Импульс — важнейшая (и часто упускаемая из виду) часть реализации бренда. Основная проблема заключается в том, что в брендинге многие усилия требуют длительного времени. Восприятие устоявшегося бренда меняется медленно и только после решительных действий. Укрепление бренда иногда предполагает сужение определения цели. Но это не всегда дает результаты в краткосрочной перспективе.

Однако некоторые маркетинговые усилия срабатывают быстро. Вы можете зайти в соцсети, разместить целенаправленную и содержательную рекламу и всего через несколько минут наблюдать рост трафика. Однако усилия по созданию бренда обычно выглядят иначе.

Поэтому, если вы не будете осторожны, топ-менеджмент может увидеть в инициативе по брендингу только издержки и расходы (минусы), а не выгоды (плюсы). Подробнее мы об этом поговорим в .

В результате важно обеспечить быстрые победы: они создадут первоначальный импульс, который можно использовать для оправдания долгосрочной приверженности такой стратегии. При разработке реализации бренда импульс становится решающим фактором. Вам нужно начать с видимых побед и использовать его, чтобы двигаться дальше по дороге.

Две важные роли

Важно отметить две особо важные фигуры для прохождения пути брендинга.

Первая — СЕО. Если топ-менеджеры компаний верят в силу брендов и понимают, как сильные бренды приведут к результатам, они будут поддерживать брендинговые мероприятия. Это очень важно, поскольку создание сильных брендов требует ресурсов и всегда приходится идти на компромиссы. Когда какая-нибудь группа обсуждает качество и рентабельность, что будет иметь приоритет? Если СЕО ориентирован на бренд, есть вероятность, что ключевым фактором при построении последнего станет качество.

Вторая важнейшая роль — роль лидера бренда, человека, который отвечает за бренд и управляет им ежедневно. У СЕО не будет времени на создание и соблюдение стандартов для разработки бренда. Ответственность за здоровье бренда должен нести какой-то другой человек в компании.

Роль лидера бренда могут брать на себя разные сотрудники. В традиционных компаниях, производящих потребительские товары, роль защитника бренда часто играл бренд-менеджер. В последние годы все больше организаций (например, P&G, Uber и Noodles & Company) создают должность директора по бренду, отвечающего за обеспечение и отслеживание здоровья бренда. Он продвигает его и решает кросс-функциональные проблемы, особенно когда критическим фактором впечатления от бренда становится взаимодействие с людьми.

Во многих компаниях роль лидера бренда ложится на директора по маркетингу. Это логичное решение, но оно может привести к проблемам, поскольку директору по маркетингу приходится играть несколько ролей, а норма управляемости у него иногда узка. Если компания не проявляет осмотрительности, люди будут думать, что создание бренда — работа отдела маркетинга. Чтобы директор по маркетингу стал успешным лидером бренда, его роль должна быть широкой.

Только целеустремленные и преданные делу организации могут создать великие бренды. Ключевым моментом становится правильная стратегия бренда, но это только первый шаг. Бренд процветает, когда организация принимает представленное направление и воплощает его в жизнь — как внутри организации, так и за ее пределами.

Эрик Лейнингер — практикующий преподаватель курса обучения руководителей в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета, один из руководителей программы для директоров по маркетингу. Участвует в многочисленных образовательных программах для руководителей. До прихода в Келлоггскую школу он был старшим вице-президентом в McDonald's, а также в Kraft Foods. Получил степень бакалавра в Пенсильванском университете и степень магистра делового администрирования в Школе бизнеса Росса Мичиганского университета.

Глава 6. Три ключа к созданию глобальных брендов с душой. Санджай Хосла

В коротком видеоролике молодым мужчинам задают быстрые вопросы: «Нормально ли быть тощим?», «Нормально ли не любить спорт?», «Нормально ли, что парни нервничают?» Наконец голос советует зрителю обратиться к Google. Когда зритель соглашается, Google демонстрирует певца и автора песен Джона Ледженда, который говорит: «Парни ищут ответы, но нет единственного способа “быть мужчиной”».

Эмоции и цифровые платформы — как раз для нынешнего момента. Вся рекламная упаковка прекрасно сделана, и единственное, что здесь поражает, — название, стоящее за рекламой. Это Ахе, бренд мужской косметики, который оставил след во всем мире, обещая тинейджерам, что они превратятся в магнит для девочек, — с помощью яркой рекламы, насыщенной тестостероном. Разве эта новая кампания не дает слабину?

Нет, бренд не сделал резкого поворота налево от своего чересчур сексапильного прошлого. Бренд-менеджеры говорят, что они просто реагируют на более просвещенное, современное отношение к мужественности и маскулинности. В реальности Ахе (торговая марка англо-голландского гиганта Unilever) использует ту же базовую эмоцию: молодежь во всем мире хочет быть привлекательной.

Этот пример иллюстрирует, как компания Ахе превратилась во всемирную машину, следуя трем согласованным принципам создания глобального бренда: 1) нахождение связующих нитей между потребностями и эмоциями людей, когда внимание сосредоточено на общих чертах, которые не зависят от границ; 2) достижение баланса между глобальным и локальным, когда видение и ресурсы поступают из штаб-квартиры компании, а смекалка и понимание исходят от местных операторов (глокализм); 3) сохранение маневренности и организация развертывания в соответствии с надежным бизнес-планом с максимальной гибкостью.

Ниже мы рассмотрим эти принципы подробнее.

Выход на мировой уровень начинается с поиска общих тем, не зависящих от границ. Найдите сходство между рынком вашего бренда и другими, а затем сегментируйте его в соответствии с общими привычками и потребностями. Чтобы отладить и настроить ваше предложение, можно поискать местных менеджеров, которые приспособят продукт к местным вкусам, а затем следить за внедрением и вносить корректировки.

Найдите общую тему

Некоторые из самых влиятельных мировых брендов вырастают из мощных универсальных желаний, не имеющих «прописки». Вернемся к примеру с Ахе: есть ли где-нибудь в мире подросток, который не думает о сексе? Эта простая концепция пересекает все границы, и на нее вполне можно опереться.

Точно так же Nike лидирует на мировом рынке кроссовок, признав, что каждый хочет заниматься спортом. Uber изменила бизнес такси во всем мире, ответив на всеобщее желание получить удобный и экономичный способ передвигаться по городу, а Airbnb создала новый рынок совместного использования квартир, признав потребность в более доступном и гибком способе бронирования жилья. Все это общие темы, которые можно использовать для создания глобального бренда.

Сегментация по привычкам и потребностям

Не у каждого бренда есть потенциал для такого широкого охвата, но при сегодняшнем обилии данных о жизни потребителей можно определить более узкие рынки. Действительно, компании осознают, что национальные границы выделяют лишь слабо взаимосвязанные группы людей. Гораздо эффективнее сегментировать людей в соответствии с их привычками и потребностями. Например, не южнокорейцы, а молодые матери из Южной Кореи. Не итальянцы, а итальянские пары на пенсии. Не мексиканцы, а мексиканские автолюбители. Данные, позволяющие проводить сегментацию такого рода, теперь доступны практически в любой точке мира.

L'Oréal, французская косметическая компания, умело собирала данные для развития отношений со своими клиентами более чем в 130 странах. Среди прочего компания создала приложение, использующее виртуальные технологии, с помощью которого клиенты могли «опробовать» косметику L'Oréal на собственных смартфонах. По состоянию на 2017 г. это приложение загрузили более 20 млн человек, и в результате компания получила информацию об интересах и потребностях своих клиентов. L'Oréal использует эти данные, чтобы сохранить статус крупнейшей в мире косметической компании.

Привлеките местных менеджеров

Поиск сходств, не зависящих от границ, — только предварительный шаг к выходу на глобальный рынок. У любого бренда должны быть люди на местах, которые знают нюансы культуры и рынка и могут управлять работой. Часто это означает, что в команду привлекают первоклассных местных специалистов. Иногда хорошо работает сочетание уроженцев и ветеранов компании. Например, печенье Oreo от Kraft в Китае поначалу провалилось — отчасти потому, что компания полагала, будто то, что хорошо для США, хорошо и для Китая.

Местные менеджеры необходимы, поскольку знают, как адаптировать продукт к здешним вкусам и привычкам, решая проблемы презентации, ценообразования, дистрибуции и конкуренции. Маркетологи не могут просто полагаться на то, что хорошая идея сама легко пробьет себе дорогу. Kellogg's, транснациональная компания по производству продуктов питания, попыталась вывести на индийский рынок кукурузные хлопья. В США они, по сути, стали базовым продуктом для завтрака, их обычно едят с холодным молоком. В Индии же многие просто не знали, что с ними делать. К тому же там молоко, как правило, используют теплым, а от него кукурузные хлопья превращаются в мокрый ком.

Тестируйте и настраивайте

Когда целевое место на рынке определено, начните с малого. Тестируйте и учитесь. Посмотрите, как проходит знакомство с продуктом. Если все идет хорошо, быстро увеличивайте размах. При провале или сбоях выясните, почему так произошло: неудача может оказаться потрясающим учителем.

После тестирования Airbnb обнаружила, что автоматический переводчик на сайте компании, предназначенный для людей, путешествующих за границу, не всегда эффективен. Путешественники делают запрос о жилье на своем родном языке, и автоматический перевод часто наводит их на мысль, что хозяин тоже говорит на этом языке. Чтобы избежать путаницы, Airbnb предпочла отображать страницы хозяев на их родном языке с возможностью перевода.

Никакие меры не охватят все случаи, но менеджеры должны тщательно следить за успехом внедрения (или его отсутствием). Тщательное тестирование и изучение опыта помогли всего за пять лет превратить легендарный порошковый напиток Tang из продукта стоимостью 500 млн долл. за пределами США в мирового гиганта стоимостью 1 млрд долл. Владелец бренда — компания Kraft Foods — был

разочарован медленным (хотя и устойчивым) ростом Tang за полвека, прошедшие с момента его создания в качестве легкого питательного напитка для астронавтов. В 2007 г. за преодоление этой проблемы взялась группа специалистов, которая предложила ряд новаторских решений. Прежде всего группа рассмотрела возможность снижения цены за счет производства Tang в маленьких пакетиках, содержащих всего одну порцию напитка. Такие пакетики можно было добавлять, например, в коробку с завтраком для школьника. Однако производство таких пакетиков — дело сложное и дорогостоящее, поэтому Kraft сначала проверила эту идею в одной стране — Бразилии. Оказалось, что пакетики прекрасно продаются, и тогда компания расширила производство и представила новую упаковку во всем мире.

Компания, работающая на международном уровне, должна полагаться на партнерскую сеть, сочетая ресурсы и видение управленцев международного уровня и понимание рынка, которое есть у местных менеджеров. Во многих компаниях сохраняется разрозненность, которую нужно преодолеть, если бренд хочет добиться успеха во всем мире. Успех основан на достижении баланса между безнадёжно локальным и бездумно глобальным. Важно, чтобы в рамках партнерской сети границы ответственности были четко очерчены с самого начала. Кто и за какое решение отвечает? Ситуация может приобрести особую остроту при решении вопроса, насколько далеко получится зайти в смешении глобальных и локальных элементов в маркетинге. Наконец, бренд должен понимать свою сущность.

Децентрализация для поиска баланса

Для такой компании, как Airbnb, поиск глобального баланса обязателен. Этот процесс опирается на эффективную децентрализацию, чтобы при необходимости смещать равновесие на локальном уровне. Какие-то параметры — например, стандарты чистоты — глобальные, однако транснациональные рынки сталкиваются с новыми локальными проблемами. Например, Airbnb должна приспосабливаться к местным условиям, когда речь идет о способах регистрации и валюте. В США человек легко создаст профиль на Airbnb, привязав к сайту свой аккаунт в Facebook, однако такая регистрация невозможна в странах вроде Китая, где эта соцсеть недоступна. Поэтому компания должна обладать достаточной децентрализацией, чтобы использовать местную ситуацию и создать методы регистрации через другие каналы, например WeChat.

Airbnb также должна учитывать местные способы оплаты. До летних Олимпийских игр 2016 г. в Рио-де-Жанейро Airbnb принимала в Бразилии в качестве платежного средства только доллары США. За год до Олимпийских игр Airbnb организовала прием платежей в реалах (бразильской валюте) — с кредитных карт и другими способами.

Четкое разграничение глобальной / локальной ответственности в партнерской сети

В конце 1990-х Kraft пыталась вывести на зарубежные рынки самый популярный в Америке бренд печенья Oreo. Компания возлагала на него большие надежды, однако большая часть мира им не заинтересовалась. За десять лет бренд едва продвинулся, и компания была готова свернуть усилия. Но после того как Kraft назвала Oreo одним из своих десяти приоритетных брендов, печенье совершило мощный рывок.

Kraft создала партнерскую сеть команд, куда входили менеджеры в США и других странах. Сеть определила факторы роста и установила ответственность для каждого из них — на глобальном или локальном уровне. Например, в Китае местные управленцы решили, что традиционные размеры упаковки печенья

делают его слишком дорогим для обычной семьи, поэтому Kraft начала предлагать Oreo в Китае меньшими упаковками — по семь штук вместо четырнадцати. Местные менеджеры также понимали, что вкусы китайцев не обязательно совпадают со вкусами американцев. Они организовали производство Oreo со специфическими китайскими добавками (например, с зеленым чаем и клубникой), а также выпустили менее сладкий вариант, чем американский.

Эта партнерская сеть также установила строгие границы ответственности в вопросах маркетинга. Эффективно было бы сохранить глобализм и использовать повсюду единую базовую рекламу. Однако в Китае местные маркетологи хотели задействовать в рекламе китайскую звезду NBA Яо Мина. Эти менеджеры знали рынок и сделали правильный выбор. В то же время управленцы международного уровня понимали, что общее содержание рекламы должно соответствовать глобальным правилам и сохранять акцент бренда на эмоциональной связи между родителями и детьми.

Понимание сущности (базовых принципов) бренда

Компания Kraft также столкнулась с интересной головоломкой, пытаясь решить, что делать с американской традицией Oreo — культовым ритуалом «Поверни, лизни, макни». Выйдет ли такая традиция за пределы своей родины? Исследования ничем не помогли. В других странах ничего не слышали о «Поверни, лизни, макни». Более того, американцы обмакивают печенье в молоко, а на Ближнем Востоке, в Азии и Южной Америке молоко употребляют гораздо меньше. Тем не менее такой ритуал подчеркивает уникальность печенья Oreo и напрямую связан с важным элементом идентичности бренда — связью между родителем и ребенком. Должна ли Kraft в этом вопросе действовать глобально или локально?

Начались дискуссии. В итоге местная китайская группа сказала: «Хорошо, этот обычай здесь ничего не значит, но мы готовы попробовать, если сможем подключить Яо Мина». А вот французы заявили: «Ни за что». Один французский менеджер дошел до того, что заявил: «Мы тут во Франции не лизуны. Американцы лизут. Мы нет».

В итоге компании Kraft пришлось принять решение. Традиция «Поверни, лизни, макни» лежит в основе Oreo. Команда решила использовать этот ритуал повсюду и рискнуть в надежде на то, что он приживется.

Решение окупилось, продажи Oreo выросли. На развивающихся рынках доходы увеличились в пять раз за шесть лет, операции вышли на уровень в миллиард долларов. Не менее важно и то, что рентабельность Oreo на этих рынках оказалась выше средней.

Еще один пример — Nike. В 2017 г. компания получила признание за инклюзивность, выпустив хиджаб для спортсменок-мусульманок. Компания запустила этот легкий, воздушный товар на крайне локальном уровне, используя видеоролики для стран Ближнего Востока с участием известных спортсменок из этого региона. Хотя хиджаб Nike Pro — нишевый продукт, он остается верным глобальному бренду Nike. Этот вид одежды, доступный пока только в черном цвете, украшен культовой галочкой Nike. Дизайн имитирует основную рекламу Nike, а идея соответствует глобальному представлению компании о том, что каждый человек хочет заниматься спортом. Хиджаб Nike Pro помогает женщинам «просто делать это», как гласит слоган компании Just Do It.

В случае Axe сущностью бренда было обещание, что эти товары превратят мальчика-подростка в сексуальный объект. Хотя маркетинг в разных странах отличался и развивался в последние несколько лет, он всегда вращался вокруг этого обещания.

В случае Tang глокальная команда пришла к идее (возможно, очевидной, если

смотреть по прошествии времени), что лучшее качество напитка в современном мире — его экологическая ответственность. Порошок Tang легок, требует только воды и безопасен для окружающей среды. Команда использовала эту концепцию, чтобы отодвинуть газировки и других конкурентов в категории напитков, и добилась больших успехов, сотрудничая с группами экологически сознательных детей. Начав с Бразилии, бренд Tang разработал серию ярких рекламных роликов, которые позже были адаптированы для других стран, включая Мексику и Аргентину.

Apple — интересный случай, когда выбор ключевой сущности помешал успеху продукта на международном уровне. Компания решила, что ее индивидуальность неразрывно связана с техническими решениями, поэтому Apple не станет коренным образом менять продукт, независимо от того, где он предлагается. Но это означает, что iPhone остается дорогим товаром во всем мире. В результате Apple трудно расширяться, например, в Индии, которая является вторым после Китая рынком смартфонов в мире. На индийском рынке сильна конкуренция при низких ценах (четверть стоимости iPhone и даже меньше), и могущественный бренд Apple не играет тут особой роли. В результате, несмотря на различные инициативы, проникновение iPhone в Индию отстает — например, значительно уступает их распространенности в Китае.

Напротив, Uber, хотя и придерживается своей сущности (эффективные и недорогие городские перевозки), добавляет множество местных особенностей. Например, в ответ на конкуренцию Uber предлагает услуги моторикши в Индии и Пакистане и водное такси в Стамбуле.

Как показывают такие экспансии бренда, маркетологи, выходящие на глобальный рынок, должны понимать сущность бренда — качества, настолько связанные с его идентичностью, что должны оставаться неизменными во всем мире. Очевидно, что ключевая задача для успешного создания международного присутствия — определение такой сущности. Эти базовые принципы принадлежат к глобальной части глокальной комбинации — независимо от местного рынка. Их нужно четко сформулировать и превратить в понятные всем руководящие директивы. Хотя локальный маркетинг меняется в зависимости от страны и культуры, такие директивы должны поддерживать целостность бренда.

Бизнес-модель для выхода на мировой уровень должна предлагать путь, выходящий за рамки успешного внедрения. Бренд-менеджерам нужно создать стратегию, позволяющую расти со временем за счет расширения, инноваций и повышения эффективности. Чтобы сделать это в цифровом мире, необходимо сохранять маневренность: компания должна уметь быстро реагировать и приспосабливаться. Бренды также должны заниматься просвещением на новых международных рынках, на которые выходят, и проявлять осторожность, чтобы не расширяться слишком быстро: начинать с малого и вдумчиво менять масштаб.

Оставайтесь гибкими и развивайте маневренность

Простой принцип глокализма заключается в том, чтобы проявлять маневренность и определять, что нужно делать глобально и локально, — в зависимости от того, где можно получить конкурентное преимущество. Выход на международный рынок отнимает время и ресурсы. Хуже того, это обычно усложняет бизнес в целом, а сложность способна отпугнуть потребителей при внедрении глобального бренда.

За последнее десятилетие (или около того) свой путь на рынки успешно проложили многие небольшие стартапы, часто переманивая клиентов у крупных и громоздких структур. В нынешних условиях крупные компании могут эффективно конкурировать на глобальном уровне, но им необходимо реорганизоваться, чтобы обеспечить маневренность, необходимую для гибкости. В этом направлении организацию подталкивают несколько принципов, которые мы уже обсуждали: сформировать партнерские команды; разграничить ответственность; начать с

малого, затем протестировать, извлечь уроки и расширить масштабы, если результаты это оправдывают. В целом компания, которая желает выйти на мировой уровень, должна упростить правила и иерархии, которые ее замедляют, или избавиться от них.

Просвещение на новых рынках

Если компания представляет продукт или бренд, новые для страны или культуры, — иными словами, вводит новую категорию, — необходимо учить потребителей пользоваться этим продуктом, а на это уходит время. Кроме того, время от времени проявляется синдром «изобретено за границей», который может нарушить глобальное управление.

Например, когда компания Unilever (со штаб-квартирой в Лондоне) была готова выпустить Ахе по всему миру, североамериканская группа не проявила большого интереса к продукту. Местные специалисты заявили, что рынка аэрозольных дезодорантов в США не существует, а реклама слишком эротична. Представители компании ответили, что эта категория будет развиваться, а рекламу можно смягчить. Они утверждали, что 14-летние американские мальчишки, как и мальчишки повсюду, мечтают соблазнять девочек. Это специалистов не убедило. В результате Ахе появился в США только через несколько лет, а ведь все эти годы продукт мог приносить огромную прибыль Unilever.

Начните с малого и продуманно меняйте масштаб

Даже если продукт хорошо продается на новом рынке, выводить его на несколько рынков нужно обдуманно и скоординированно. В целом цель выхода на глобальный уровень — рост бизнеса. Существуют и дополнительные выгоды: использование опыта из разных сред, улучшение распределения ресурсов, поощрение энтузиазма инвесторов и т. д. Однако за всем этим стоит стремление к росту. И для обеспечения последнего нужно понимать, что заставляет продукт работать, а затем программировать расширение, опираясь на принципы глобального управления: создать бизнес-модель, которая начинается с малого, после чего ее масштаб продуманно меняется.

Например, компания по производству бытовой электроники Best Buy споткнулась при расширении рынка, когда осознала, что по разным причинам концепция гипермаркетов — огромных магазинов, заполненных многими категориями товаров, — не имеет подходящей бизнес-модели для рынков за пределами США. За последние пять лет компания существенно сократила зарубежные операции, сосредоточившись на работе в Америке и уделив особое внимание ценам и обслуживанию. Цена акций Best Buy с конца 2012-го по конец 2017 г. выросла более чем в шесть раз.

Когда у вас есть хорошая идея, которая явно выходит за рамки национальных границ, возникает естественное стремление к быстрой экспансии, особенно при появлении потенциальных конкурентов. Скорость важна, но сопряжена с риском; компании нужно проявлять осторожность, чтобы в спешке не упустить из виду свои ценности. Яркий пример тут — Uber. С момента основания в Сан-Франциско в 2009 г. компания стремительно развивалась и к первому кварталу 2018 г. работала уже более чем в 80 странах. Но, как сказала член совета директоров Арианна Хаффингтон, культура гиперроста дорого обходится. Это способствовало возникновению нескольких управленческих проблем внутри компании, включая обвинения в насилии и сексуальных домогательствах. По мере того как компания расширялась по миру, она также столкнулась с целым рядом внешних кризисов — от забастовок до юридических баталий и угрозы запрета. Хотя количество заказов в 2017 г. все еще росло, компания продолжала терпеть убытки, а конкуренция усилилась. «Мир изменился, — сказала Хаффингтон на конференции Time-Fortune

вскоре после того, как основатель и CEO Трэвис Каланик ушел в отставку в июне 2017 г. — То, что происходит сейчас в культуре компании, влияет на показатели бизнеса».

Со своими проблемами столкнулась и Airbnb, когда слишком быстро развернулась в Париже, Берлине и Барселоне. В силу новизны бизнес-категории в этих городах не знали, как характеризовать дома, сдаваемые в аренду через Airbnb. Однако компания рвалась вперед, порой полностью игнорируя местные правила. Это приводило к штрафам. Барселона, например, в ноябре 2017 г. потребовала с Airbnb 600 000 евро за рекламу нелегализованной недвижимости.

Риски неосторожного расширения возникают на двух уровнях. Во-первых, приходится иметь дело с контролем и надзором. Когда компании срезают углы в стремлении к росту, теряются основы любого бизнеса — безопасность, соблюдение нормативных требований, гигиена, закон. Во-вторых, существует риск более высокого уровня, который напрямую связан с ценностями компании: какова наша цель? Почему мы здесь? Как нам успешно работать и сохранить нашу целостность? Nike, которая много лет отдавала производство на аутсорсинг, не особо заботясь о местных фабриках, затем долгие годы пыталась избавиться от впечатления, что она использует детский труд. Сеть Walmart потратила годы и сотни тысяч долларов, стремясь справиться с обвинениями в подкупе ради ускорения открытия магазинов в Мексике и других странах.

В глобальной среде уже не работает аргумент, что вы не несете ответственности за поведение ваших зарубежных поставщиков или просто следуете местным обычаям. Ваши ценности начинаются дома и должны пересекать международные границы.

Как вы решаете вопрос, когда бренд нужно делать глобальным? Этот процесс может начаться с внутреннего ощущения — озарения, внезапного вдохновения или выводов, основанных на исследованиях, однако ни одного из этих событий недостаточно. Возможно, вы создали отличную новую штучку, которая взрывает рынки, но это не означает, что ваш волшебный продукт понравится потребителям в Германии, Малайзии или Бразилии. Точно так же вы не пойдете на глобальный рынок только потому, что он огромный: множество компаний потерпели неудачу, соблазнившись миллиардами потребителей в Индии и Китае. Для глобального успеха нужна умная и дисциплинированная бизнес-модель, жестко связанная с коммерческой реальностью и правильным глокализмом. Рассмотрим несколько брендов, которые столкнулись с такими проблемами.

Ахе

В начале 1980-х Unilever стремилась выйти в растущий сектор уходовой косметики для мужчин. Компания хотела создать спрей для тела — комбинированный дезодорант-одеколон, нацеленный на молодых, особенно застенчивых юношей, которых можно было убедить, что после нескольких пшиков правильного спрея девушки начнут за ними бегать.

Так родился Ахе — относительно недорогой продукт, который компания Unilever представила во Франции в 1983 г. В химической формуле этой смеси не было ничего волшебного. Волшебство пришло с маркетингом, откровенно (хотя временами остроумно) фокусировавшимся на сексе.

Ахе стал хитом продаж во Франции, и Unilever осознала, что бренд имеет глобальный потенциал, поскольку основан на универсальной истине: мальчики-подростки хотят завлечь девочек. В последующие годы Unilever успешно внедрила Ахе во многих странах. При этом маркетинг адаптировали к местной культуре (например, как отмечалось выше, американские рекламные ролики были не такими эротичными, как французские). Однако обещание, что Ахе поможет привлечь девушек, оставалось неизменным. Типичная картина: ролик показывал, как девочка из группы поддержки ухватила и начала раздевать футболиста, потому

что он использовал Ахе.

Много лет Unilever продолжала добавлять к бренду Ахе мужские ароматы, шампуни и т. д. По мере развития мира цифровых и социальных сетей маркетинг Ахе шел в ногу со временем. Портфель включал, помимо прочего, активный аккаунт в Facebook, публикации в новостных лентах, где могли задерживаться молодые люди, спонсорство онлайн-комедийных шоу и рекламу в Сети — куда более пикантную по сравнению со стандартной телевизионной. Бренд даже создал цифровую игру. Однако в последнее время, когда отношение к «мачизму» и тому, что привлекает в мужчинах, изменилось, маркетинг Ахе поменял курс в сторону рекламных кампаний, выделяющих индивидуальность и самопознание, — таких как вышеописанная «Нормально ли, когда парни...».

Ситуация с Ахе показывает, что использование фундаментального желания и поддержание гибкости могут хорошо окупаться. На самом деле этот бренд — хороший пример основ и случайных рисков при создании глобального бренда. Сущность умного брендинга одинакова независимо от того, находитесь ли вы в США или в другой стране. Есть ли у вас хорошая идея, хотят ли люди то, что вы продаете, может ли ваш продукт создать эмоциональную связь с рынком, соответствует ли ваше сообщение всем доступным платформам? Базовые концепции тут доминируют. Это верно всегда, даже несмотря на то, что в новую цифровую эпоху маркетинг резко меняется, а входные барьеры падают. Небольшие, быстро развивающиеся местные операторы представляют большую угрозу, чем когда-либо прежде, но это просто подчеркивает необходимость того, чтобы более крупные игроки оставались на ногах.

Gillette и Chesebrough-Pond's

Как мы уже говорили, настоящее искусство достижения международного успеха заключается в определении баланса между глобальным и локальным: чем управлять централизованно, а чем должны заниматься местные менеджеры? Где бренд-менеджерам стоит полагаться на глобальный опыт, а где использовать местные знания?

Добиться глокального баланса очень сложно. Например, Gillette ошиблась, когда в начале XXI в. впервые представила свои недорогие бритвы в Индии. Бостонская компания не осознавала ситуацию на местном рынке. В большей части сельских районов Индии люди не имеют доступа к проточной воде, и в результате крем для бритья забивает станки. С этой проблемой не сможет справиться даже лучший маркетинговый план. Внедрение бритвы провалилось, потому что оно было «бездумно глобальным».

Пример провала, обусловленного локальностью, — ситуация с покупкой компанией Unilever американского производителя кремов для кожи Chesebrough-Pond's, который уже продавал продукты по всему миру. Pond's представляла свой бренд в виде милого тюльпанчика, который появлялся в рекламе и на упаковке. Проблема заключалась в том, что по ходу расширения компании местным предприятиям разрешили рисовать собственные версии этого цветка, и в результате бренд Pond's представляли полсотни с лишним различных тюльпанов. Это «безнадежно локально».

Урок здесь в том, что глобальное и локальное должны работать в тандеме, используя свои сильные стороны. Формула может варьироваться, но в целом глобальный опыт относится к элементам бизнеса, которые не зависят от границ: основам технологии, исследованиям и разработкам, заботам компании о безопасности, основным ценностям и, что важно в этом контексте, общему позиционированию бренда. Управленцы в штаб-квартире, наблюдающие за локальными реализациями продукта, должны обладать оптимальными возможностями, чтобы обеспечить неизменность сущности продукта и идеи, который он несет.

Люди на местах — наиболее близкие к реальности — должны лучше знать и понимать контекст и культуру. Им необходимо разбираться во всех тонкостях рынка: вкусах и обычаях потребителей, особенностях ценообразования и распространения, потенциальных конкурентах. Знания местной команды должны задавать тон, когда проблема связана с такими низовыми факторами.

McDonald's

Глокализм выглядит по-разному в зависимости от продукта. McDonald's добилась колоссального международного успеха во многом потому, что поддерживает постоянство в ассортименте, представлении, стиле и внешнем виде. Однако компания принципиально не могла бы продавать свой фирменный гамбургер в Индии, где люди почитают коров, а значительная часть населения — вегетарианцы. Поэтому McDonald's удовлетворяет местные вкусы с помощью таких блюд, как Chicken Maharaja Mac (двойной бургер из курицы) и McAlloo Tikki (бургер, где используется котлета из картофеля и гороха с индийскими специями).

В то же время McDonald's последовательно выдерживает акцент на глобальных элементах, которые стали основой бренда компании. Бизнес в Индии сохраняет фирменные инструменты наименования McDonald's и даже стиль и внешний вид измененного продукта. Сохранена и идея закусочной: быстро и чисто. Маркетинг в индийских СМИ придерживается традиционной темы компании, что еда в McDonald's радует: питайтесь там — и вам будет счастье. И конечно, маркетинг повсюду использует культовые золотые арки. Практически везде в мире безошибочно определили бы, что реклама McDonald's, разработанная для Индии, — действительно часть империи McDonald's.

Сегодня почти все регионы мира вступили в эпоху связанности, у потребителей повсюду есть доступ к информации и людям, часто на двух (а то и более) экранах одновременно. Поэтому маркетинг должен действовать как на глобальном, так и на локальном уровне, постоянно взаимодействуя с потребителями на различных платформах и в рамках разнообразных программ. Такая схема становится стандартной для маркетинга, и сегодня она применима почти в любой точке мира.

Если раньше потребность в глобальном управлении не была очевидной, то сейчас она уже стала явной благодаря развитию цифровых новостных сайтов, блогов и соцсетей. Для эффективного общения маркетолог должен понимать тонкости местной культуры и, конечно, говорить на местном языке. В то же время постоянная коммуникация между потребителями и представителями компании рискует разбить идентичность бренда на множество частей. Штаб-квартира — команда с глобальным видением — должна обеспечить сохранение сущности компании.

Можно уверенно сказать, что технологические инновации и меняющиеся взгляды по-прежнему будут мешать компаниям развивать бренды. Однако *основные принципы сохраняются*. Любой, кто помнит ролик Ахе десятилетней давности с армией одетых в бикини женщин, охотящихся на восторженного молодого мужчину, вероятно, поразится, увидев сегодняшнюю рекламу Ахе, использующую более мягкие представления о том, что значит быть мужчиной. Но бренд Ахе остается на вершине, признавая универсальное желание, применяя сбалансированное глобальное управление и оставаясь гибким в рамках жесткого бизнес-плана. Это способ создать в меняющемся мире глобальный бренд с душой.

Санджай Хосла — старший научный сотрудник Келлоггской школы менеджмента, генеральный директор Bunnik, специализирующейся на консалтинге и обучении руководителей, старший консультант Boston Consulting Group. Сейчас входит в совет директоров Zoetis (компания по охране здоровья животных), ранее входил в совет директоров Best Buy. Был президентом по развитию рынков Kraft Foods (сейчас Mondelez), где увеличил бизнес с 5 до 16 млрд долл. за шесть лет, при этом резко повысив прибыльность. Еще ранее 27 лет успешно трудился в Unilever и

несколько лет в Fonterra. Хосла — соавтор книги «Меньше, больше, смелее» (Fewer, Bigger, Bolder: From Mindless Expansion to Focused Growth. Portfolio, 2014).

Глава 7. Бренд-дизайн и дизайн-мышление. Бобби Колдер

Современные бренды — в том виде, какими мы их знаем, — впервые появились в середине 1800-х. По мере того как компании стали понимать, что создание индивидуальности для какого-либо продукта может повысить его успех на рынке, началась деятельность по созданию идентичности бренда, ставшая важным инструментом формирования индивидуальности продукта. Создание идентичности — это, по сути, акт конструирования: превращение продукта в то, что потребители каким-то образом немедленно узнают.

Одним из первых современных брендов был зародившийся в Англии Cadbury, и компания использовала инновационную разработку бренда для создания уникального фирменного стиля. Отец и сыновья Кэдбери начали с продажи жидкого шоколада в розничных магазинах, а затем перешли к производству. В 1866 г. они приобрели оборудование, позволившее им убрать из какао-бобов масло, которое ранее ухудшало вкус напитка. Они запустили бренд *Cocoa essence* («Сущность какао»), выбрав такое название, потому что оно демонстрировало клиентам *чистоту* и позиционировало бренд как шоколадный напиток без добавок. Предприниматели присоединили к названию бренда слово Cadbury, чтобы отразить индивидуальность производителя. Они также взяли фирменную фразу «Абсолютно чистый, поэтому лучший», чтобы вызывать ассоциации с *высоким качеством*, и часто использовали изображение юной девушки на продукте, чтобы подчеркивать чистоту.

К 1905 г. Cadbury разработала логотип, используя свое название, где последняя буква вырастает из стилизованного дерева какао (рис. 7.1). Выражаясь языком маркетинга, к тому времени компания создала сильную идентичность бренда (образ бренда, его индивидуальность). В случае с Cadbury восприятие было таким: «Это не просто шоколад, это чистый высококачественный шоколад».



Термин «идентичность бренда» используется до сих пор. Ее создание по-прежнему занимает центральное место в брендинге, и его следует отличать от рекламы и других форм маркетинговой коммуникации. Сегодня лучший термин для обозначения идентичности — бренд-дизайн. Компании все больше осознают важность бренд-дизайна и использования дизайн-мышления. Под дизайном здесь подразумевается создание чего-либо (разработка, проектирование, конструирование). Инженеры разрабатывают продукты, архитекторы проектируют здания, а художники-дизайнеры создают стилизованные объекты.

Суть метода — подходить к любой проблеме в режиме «показывай, а не рассказывай». Он опирается на умение поставить себя на место пользователя, создание прототипов и тестирование. Его сильная сторона — вовлечение в процесс людей, не связанных с традиционными проектными дисциплинами (например, инженерией). Маркетологи не найдут ничего нового ни в том, чтобы поставить себя на место пользователя, ни в идее тестирования. Да и риторика дизайн-мышления, облеченная в язык Института дизайна при Стэнфордском университете, может отталкивать. И все же дизайн-мышление ценно тем, что позволяет недизайнерам думать в режиме созидания. Смысл бренд-дизайна в том, что маркетологи должны

быть активными участниками этого процесса, а не просто пассивными получателями чего-то, созданного неким дизайнером на основе неопределенного задания.

Сегодня маркетологи часто чувствуют, что не способны участвовать в процессе разработки бренда. На деле многие менеджеры буквально застывают, когда им дают маркер и просят думать в режиме созидания. Маркетологи, которые в состоянии концептуально рассуждать о позиционировании бренда или анализировать проблему ценообразования, не могут заставить себя попытаться придумать какое-нибудь название бренда, изобразив его прототип на флипчарте. Это происходит из их неспособности применить свой маркетинговый опыт в режиме созидания, и именно поэтому бренд-дизайн часто остается на долю тех, кто не занимается маркетингом, а маркетологам отводится роль «мне нравится».

В этой главе мы воспользуемся систематическим подходом, чтобы проиллюстрировать, как в процессе разработки бренда маркетологи могут мыслить в режиме созидания.

Ключ к бренд-дизайну лежит в понимании психологии брендинга. Важно понимать, что хороший бренд-дизайн влияет на потребителей в основном на бессознательном уровне. Здесь нобелевский лауреат Даниэль Канеман выделяет две системы мышления: Систему 1 (бессознательное) и Систему 2 (сознательное). Рассмотрим эти концепции подробнее.

Система 1 и Система 2

Для наших целей мышление Системы 1 включает в себя бессознательные ассоциации, вызванные бренд-дизайном. А вот мышление Системы 2 — это медленное сознательное обдумывание. Потребители, которые сознательно обращают внимание на содержание рекламы, задействуют мышление Системы 2. Когда потребители видят в рамках бренд-дизайна слово «чистый», они обычно обрабатывают эту информацию с помощью Системы 1, в которой вербальные, визуальные и прочие сигналы вызывают ассоциации, формирующие восприятие, способное влиять на поведение без какого-либо осознанного вмешательства. Эти ассоциации могут также сформировать последующую сознательную реакцию Системы 2.

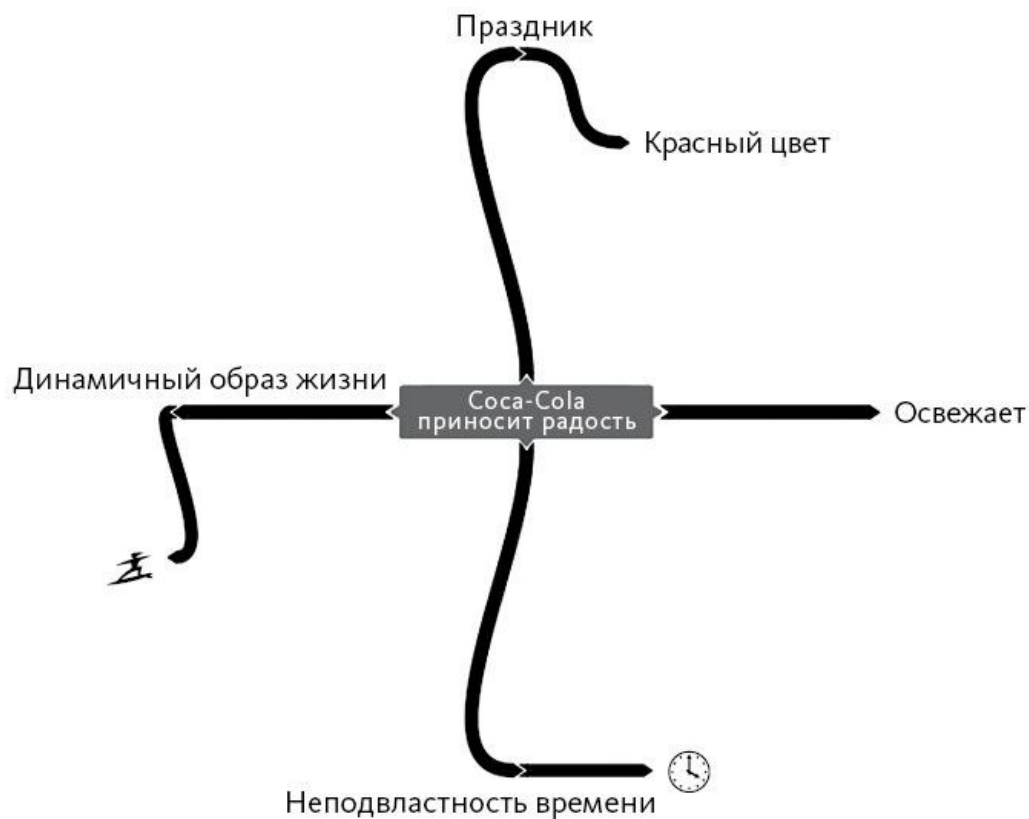
Потребители вольны тратить или не тратить время на сознательные размышления о бренде, задействуя Систему 2. Однако важно отметить, что успешный бренд-дизайн не основан на этом. Маркетолог, подходящий к бренд-дизайну в режиме созидания, должен понимать, что цель работы — создать желательные ассоциации Системы 1 на бессознательном уровне; эффективный бренд-дизайн — тот, в котором все элементы вызывают желательные ассоциации Системы 1. Выработка в сознании потребителя ассоциаций, которые приводят к распознаванию и интерпретации бренда без когнитивных усилий, создает последовательное восприятие, поддерживающее концепцию позиционирования бренда.

Для этого разработка последнего должна начинаться с четкого видения ассоциаций, которые он должен создавать. Явно определив их, вы можете затем создать прототип (предварительный вариант) атрибутов дизайна. Этого очень сложно добиться в обычном «режиме рассказа», которым пользуются маркетологи. Однако маркетолог с дизайн-мышлением может участвовать в создании таких атрибутов, трудясь в тандеме с разработчиком, который вносит технический вклад в создание и отладку проекта.

Coca-Cola: Система 1 и бренд-дизайн

Для иллюстрации этого процесса воспользуемся примером очень знакомого бренда. На момент написания этих строк позиционирование бренда Coca-Cola для

целевых потребителей было примерно таким: это утоляющая жажду кола с освежающим вкусом, которая приносит всем радость. Компания использует как рекламу, так и контент-маркетинг, чтобы постараться заставить потребителей задуматься (Система 2) о том, что «Coca-Cola приносит радость». Однако значительные ресурсы также тратятся на бренд-дизайн. Цель состоит в том, чтобы создать ассоциации Системы 1, которые будут поддерживать эту концепцию. Они изображены на карте восприятия (рис. 7.2) традиционных качеств, связанных с компанией: она *освежает* и *неподвластна времени*. Это всегда нравилось людям во всем мире. Но в плане культуры это также созвучно современным ассоциациям, связанным со временем. В настоящее время Coca-Cola обращается к потребителям, ассоциирующим себя с *динамичным образом жизни*, в котором мало времени для личного удовольствия. Coca-Cola предлагает найти время и насладиться *праздничным моментом*.



Ключ к бренд-дизайну — четкое представление об ассоциациях, которые оказываются целями разработки. Поскольку Система 1 работает автоматически, быстро и невербально, нет необходимости в длинных рекламных текстах. Чтобы задать направление усилий по разработке, обычно достаточно выявить три или четыре ключевые ассоциации и сосредоточить внимание на них. Использование карты восприятия, демонстрирующей желаемые ассоциации (как на рис. 7.2), — хороший способ напомнить команде разработчиков: бренд-дизайн предназначен для того, чтобы у потребителя появлялись быстрые связи Системы 1, которые в совокупности приводят к прочному восприятию бренда. Визуальные элементы могут сделать желаемые ассоциации еще более четкими. Разработчики часто считают особенно полезными визуальные представления дизайнерского замысла или доски настроения.

Классические часы на визуально передают предполагаемую ассоциацию Coca-Cola с вневременностью. Струющаяся лента также отражает динамично меняющееся

качество стремительного образа жизни. Ключевой момент состоит в том, что дизайн должен сосредоточиться на вызове ассоциаций. Постоянная сверка дизайна с картой восприятия помогает поддерживать эту сосредоточенность. Все прочие критерии — функциональность, дифференциация от конкурентов или эстетика дизайна, — как правило, второстепенны. Хороший дизайн вызывает несколько мощных ассоциаций, которые заставляют потребителей узнать бренд и интерпретировать его так, как задумали создатели. Дизайн, который этого не делает, — плохой дизайн.

В следующий раз, когда у вас будет точка соприкосновения с Coca-Cola (витрина магазина, человек, пьющий газировку, или автомат с ней), поразмышляйте о дизайне с точки зрения ассоциаций, изображенных на рис. 7.3. Обратите внимание, что каждый аспект дизайна связан с ассоциациями. Плавный спенсеровский шрифт в названии указывает на вневременность и движение. Это усиливается динамичной контурной лентой, которая имитирует форму лежащей на боку бутылки. Красный цвет создает ощущение праздника. Четкое представление ассоциаций и сопутствующих воспринимаемых значений позволило маркетологам (и разработчикам) убедиться, что каждый компонент дизайна выполняет свою работу.

Рисунок 7.3 представляет систематический способ осмысления различных компонентов бренд-дизайна. Считайте его шаблоном или картой проверок. Каждый элемент по-разному выявляет предполагаемые ассоциации. Первые два столбца — вербальные / аудиальные сигналы, а последние два — другие виды ощущений: визуальные и обонятельные сигналы. Если каждый элемент выполняет свою работу, все они будут способствовать гармоничному восприятию. Звук и запах используются реже, но на них стоит обращать внимание, потому что они базируются на опыте, а опыт становится все важнее для брендинга. Любой бренд-дизайнер должен как минимум изучить использование всех двенадцати элементов, изображенных на рис. 7.3 и описанных ниже.

Вербальные/аудиальные ощущения		Визуальные и обонятельные ощущения	
Название бренда	Название категории	Иллюстрация	Цветовая палитра
Айдентика бренда	Лексикон бренда	Символы бренда	Форма
Фирменные фразы	Звук	Символы корпорации	Запах

Название бренда

У каждого бренда есть имя (название). Даже не имеющий названия «немарочный» продукт — это безымянный бренд. Названия могут быть описательными или вызывающими ощущения, но в любом случае это важный инструмент для создания ассоциаций. Когда в 2010 г. появился автомобильный сервис Uber, исходной концепцией позиционирования был сервис доступных роскошных черных

автомобилей. Точнее, Uber предназначался для того, чтобы СЕО Трэвис Каланик и его друзья могли «кататься по Сан-Франциско, как преуспевающие люди». Было выбрано название UberCab. При выборе имени бренда очевидными ассоциациями были *доступная роскошь* и *высокий статус*. Конечно, слово uber (сленговый вариант слова super) означает «превосходный экземпляр чего-либо», в данном случае супертакси. Однако ассоциации со словом cab («такси») не настолько желательные. К счастью для Uber, слово cab вызвало проблемы с городскими властями, поэтому название было сокращено до Uber и оформлено так, как показано на рис. 7.4. Это дало новому бренду желательные ассоциации.

U B E R

К 2016 г. концепция Uber превратилась в «повседневное удобство». Потребители стали думать о бренде как о полезном средстве перемещения. Ассоциации со старым названием оказались контрпродуктивными. Поэтому в 2016 г. компания разработала новый дизайн на основе нужных ассоциаций *эффективности*, *удобства* и *обыкновенности*. Само название уже имело слишком большой капитал идентичности, чтобы его можно было изменить, однако компания модифицировала способ отображения, чтобы выявить новые ассоциации. Это показано на рис. 7.5. В измененной версии название массивное, прямое и выглядит более обычным. Общий наклон концов букв E и R связывает их вместе, и все название становится больше похоже на описательное существительное, как driver («водитель»).

U B E R

Может показаться, что придумать название бренда, вызывающее прочные ассоциации, — дело простое. История, однако, показывает, как легко компании могут заблуждаться. В свое время смартфон BlackBerry был технологически удачным с точки зрения надежности и безопасности. Однако инженерное мастерство компании не соответствовало подходу к названию. Первоначально она выбрала название Pocketlink, чтобы продемонстрировать, что это больше чем обычный телефон. Однако ассоциации были либо слабыми, либо бессмысленными, как и в случае с другими именами-кандидатами: airWire, Banjo, Banter, Photon, Tailwind и TelTop. В конце концов нейминговая компания Lexicon придумала название BlackBerry, утверждая, что оно будет ассоциироваться со связью. Со временем эта ассоциация стала настолько сильной, что потребители придумали слово crackberry, чтобы описать людей, которые постоянно сидят в телефоне. Обратите внимание на фонетический ритм и аллитерацию более мягких согласных BB в слове BlackBerry. Это ассоциировало телефон скорее с хай-тач, чем с хай-тек. Несмотря на бешеный успех, компания в итоге не смогла угнаться за развитием сенсорных экранов. Слишком поздно BlackBerry (сменившая название с Research in Motion) представила смартфон с таким экраном и операционной системой Android. Не помогло и то, что телефон называли Priv. Предполагалось, что это будет отсылкой к силе компании в технологиях конфиденциальности, однако название не вызывало никаких ассоциаций. К сожалению, такие истории слишком распространены.

Вот схожий случай. Один производитель автомобилей назвал модель Nova, что вызвало неприятную ассоциацию у испаноязычных: no va переводится с испанского как «не едет». Еще один пример неудачного выбора названия бренда произошел, когда крупная сеть больниц около Чикаго решила прекратить сотрудничество с клиникой университета и не использовать больше его название. Вместо того чтобы

добавить имя нового партнера, эта сеть больниц решила идентифицировать себя просто как университетскую больницу. Поскольку она располагалась в районе Норт-Шор к северу от города, она взяла название NorthShore University HealthSystem. С точки зрения бизнеса это умный ход. С точки зрения наименования бренда — не совсем. У потребителей возникала ассоциация этой системы с неким Университетом Норт-Шор, о котором они никогда не слышали, — и неудивительно, потому что такого университета не существовало.

Следует иметь в виду, что потребители не обязаны знать об ассоциациях с именами и вполне могут отрицать их наличие. Вряд ли многие люди догадываются, что название бренда Tiffany восходит к латинскому слову, означающему «богоявление». Не знают потребители и о том, что фонемы «ти / фа / ни», из которых состоит это название, дети в процессе овладения речью усваивают поздно, поэтому люди ассоциируют их с редкостями. Точно так же «острые» названия (вроде Jax) ассоциируются с кислым вкусом, а «круглые» (например, Berry) — со сладостью. Названия, в которых используются гласные переднего ряда (например, Pryn), кажутся меньше, чем названия с гласными заднего ряда. В целом даже инвесторы, которые, по идее, принимают рациональные решения, предпочитают более плавные названия (которые удобнее, потому что короче или легче произносятся). Система 1 связывает плавность и гладкость с близким знакомством и поэтому обеспечивает положительное отношение к бренду. Не нужно быть лингвистом, чтобы интуитивно чувствовать такие тонкие ассоциации.

Имейте в виду, что на дизайн может влиять мода — как для выбора наименования, так и для других атрибутов. Недавно некоторые бренды брали имена людей, чтобы выглядеть более *дружественно* в онлайн-среде: существует бренд матрасов Casper, финансовый бренд Marcus и бренд медицинского страхования Oscar. Но когда что-то становится модным, этим злоупотребляют, а потребители начинают осознанно замечать избыточное использование. В результате желаемые ассоциации ослабевают. К сожалению, компании могут поддаваться модному увлечению, не учитывая ассоциации.

Корпоративная идентичность

Названия компаний по определению передают их индивидуальность. Какой-нибудь бренд компании Disney может обладать собственным именем, однако слово Disney вызывает свои ассоциации и способно влиять на ассоциации, связанные с названием бренда. Еще один хороший пример — Federal Express. Первоначально компания позиционировала свою службу доставки на следующий день, исходя из концепции надежности, на которую можно положиться, поскольку у компании есть собственные самолеты. По мере развития этой отрасли потребители стали ожидать надежности от всех компаний. Federal Express потребовалось выделить большей скоростью, чтобы время доставки составляло менее 24 часов. В рамках такой смены позиционирования они адаптировали бренд и переименовали в FedEx. Новое название стало скорее глаголом, ассоциирующимся с *быстрыми действиями*. Это позволило Federal Express сохранить название компании, которая представляет бренд FedEx. Такая корпоративная идентичность связывалась с *технологиями и владением парком самолетов*, тем самым поддерживая и дополняя бренд.

Хотя некоторые компании склоняются к подходу дома брендов, при котором совокупность брендов минимально отождествляется с общей корпоративной идентичностью, все шире распространяется подход компании-бренда, когда компании стремятся поддержать свои бренды с помощью ярко выраженной корпоративной идентичности. Более подробное обсуждение компании-бренда и дома брендов представлено в . Federal Express — один из примеров. Такая практика стала стандартом во многих отраслях. Например, Marriott подчеркивает идентичность с корпорацией для бренда Courtyard by Marriott; при этом Courtyard ассоциируется с *нетрадиционной гостиницей*, а Marriott предполагает *хорошее знакомство*.

Иногда имена компании и бренда совпадают, например в названии гостиниц Marriott. Интересно, что Ford создал Lincoln Motor Company в качестве корпорации для бренда Lincoln, который ранее принадлежал Ford. Но здесь снова тенденция — синергетическое использование корпоративных названий и наименований брендов. Компания Johnson & Johnson изначально продавала зубную нить под брендом Johnson & Johnson. Это давало ассоциации с *медициной*. Компания хотела, чтобы бренд больше ассоциировался с *удобством*, поэтому изменила название на Reach («доступ»), а Johnson & Johnson стало корпоративной идентичностью. На рисунке 7.6 показано, как название компании добавляет к имени бренда *медицинские* ассоциации. Следует отметить, однако, что корпоративное имя сможет поддерживать название бренда только после того, как компания уже стала обладать определенной идентичностью. Представьте, что вместо Johnson & Johnson стоит выдуманное название вроде Diageo или Mondelēz International. В идеале и наименование корпорации, и название бренда способствуют желаемым ассоциациям.



Фирменные фразы

Хотя фирменные фразы часто считают элементом рекламы, они представляют собой короткие слоганы, выражающие концепцию позиционирования бренда в одном предложении. Они помогают запоминать рекламу и могут служить ассоциативным сигналом в бренд-дизайне. Рассмотрим слоган компании McDonald's "I'm loving it" («Вот что я люблю»). Эта фраза появляется на витринах ресторанов, в меню и других точках соприкосновения с брендом. Буквальное значение тут весьма невелико, зато слоган богат ассоциативной ценностью: *ностальгия, теплота, дружелюбие*. Еще один пример — бренд хот-догов Ball Park, который позиционируется как квинтэссенция американского хот-дога. Это название передается с помощью сценария, связанного с *бейсболом* — хрестоматийной *американской* игрой. Его фирменная фраза "So American You Can Taste It" («Такой американский, что вы сразу это почувствуете») усиливает ассоциацию с *Америкой*.

Чтобы фирменную фразу можно было использовать в качестве ассоциативного сигнала, она не обязательно должна быть креативной; хорошая фраза часто приводит всего лишь к одной прочной ассоциации. Слоган "Good to the last drop" («Хорош до последней капли») ассоциирует кофе с напитком, который *в конце остается таким же вкусным, как и в начале*. Фраза "A diamond is forever" («Бриллиант навсегда») связывает компанию De Beers и *непреходящую любовь*.

В реальности, если вы будете требовать, чтобы потребители мыслили с помощью Системы 2, это может подорвать ценность фирменной фразы. Компания Rhode Island попыталась заявить о себе слоганом "Cooler and Warmer" («Холоднее и теплее»). Если постараться, то можно понять, что имеется в виду; однако ассоциации с согреванием и охлаждением не согласованы между собой — в реальности они противоречат друг другу. Аналогична и фраза "Nothing else is a Subaru" («Все остальное не Subaru»). Этот слоган не ассоциирует Subaru ни с чем. Фирменные фразы не должны требовать, чтобы люди мыслили в рамках Системы 2. В хорошем бренд-дизайне эти слоганы вносят свой вклад в желаемое ассоциативное значение, воспринимаемое Системой 1.

Наименование категории

Источником идентичности становится также и категория продукта, к которой относится бренд. Она обеспечивает точку отсчета — ориентир для ассоциаций с другими подобными продуктами. Однако компании часто принимают категорию как данность, причем она определяется либо общими знаниями, либо отраслевым определением. Pepsi относится к колам, а марка защитных лакокрасочных покрытий Rust-Oleum — к покрытиям. Но с точки зрения бренд-дизайна идентификацию категории не следует рассматривать как данность, ее вполне можно выбирать. Например, в какой-то момент безалкогольный напиток 7Up решил, что бренд не принадлежит к категории «кола», чтобы ассоциация с другими брендами колы ослабла и бренд воспринимался обособленно. Точно так же Uber решил, что бренд принадлежит к категории совместных поездок, а не к категории «такси». Название «смартфон» было решением бренд-дизайна, а не определением.

Продовольственная компания Chobani создала новый успешный бренд йогурта, во многом связав его с новой категорией — греческий йогурт. Это решение бренд-дизайна одновременно отделило бренд от конкурирующих брендов йогуртов и соединило его с *Грецией*. Поскольку эта категория росла за счет традиционных йогуртов, корпорация General Mills, производитель йогурта Yoplait, была вынуждена представить свой греческий йогурт, выведя бренды Ygéria! и Yoganos в попытке установить прочную связь с Грецией. Однако эти торговые марки не прошли проверку, потому что ассоциация со всей категорией принадлежала Chobani. В итоге General Mills представила бренд Yoplait Greek, или «греческий Yoplait». Ассоциации, связанные с названием бренда и категорией, ослабляли друг друга, и продукт провалился. Наконец General Mills успешно представила Oui by Yoplait, определив категорию как «йогурт во французском стиле», что укрепляло ассоциации, связанные с названием бренда и категорией.

Названия категорий можно создавать исключительно для целей бренд-дизайна. Разрабатывая инновационные автомобильные навигационные системы, Motorola создала категорию Telematics («Телематика»), чтобы ее предложение связывалось в умах автомобильных инженеров со *связью*, а не с *электроникой*, что способствовало бы конкурентной борьбе. Таким способом компании могут создавать категории. На рисунке 7.7 выделяется название категории vitaminwater («витаминная вода»), которое соединяет бренд со *здоровьем*. Ассоциации с брендом вытекали из мощных ассоциаций, связанных с такой категорией.



Лексикон бренда

Нейминг — важнейший инструмент для бренд-дизайна, однако бренд-менеджеры также должны думать о более общих вербальных сигналах. Бренд может разработать набор слов или фраз, которые повторяются со временем и добавляются к ассоциативному смыслу. Подумайте о том, как McDonald's использует термины в меню. Туда можно включать просто описательные названия, например двойной гамбургер. Однако используются выражения Big Mac и Big Breakfast («Большой завтрак»), которые подразумевают *сытое удовлетворение*. Детская еда — это Harpu Meal («Радостная еда»), что усиливает ассоциации с *теплотой* и *дружелюбием* даже у клиентов без детей. Maharaja Mac в Индии (двойной бургер из курицы) и Tamago double Mac в Японии (двойной бургер из говядины и жареное яйцо) связывают сэндвичи с местными вкусами. У каждого бренда должен быть настоящий словарь слов и фраз для бренд-дизайна. Oreo всегда использует «Поверни, лизни, макни», чтобы связать бренд с *развлечением*. Burger King никогда не упускает возможности использовать фразу «Flame grilled» («Жарится на

огне»), чтобы ассоциировать бренд с *приготовлением пищи на решетке-гриле*.

Звук

Звуковой бренд-дизайн для создания ассоциации с брендом предполагает использование короткого звука или музыкального стимула. Как и в случае со всеми элементами дизайна, ассоциация может быть присуща самому стимулу, а может создаваться другими элементами. Классический пример первой ситуации — рык льва в начале фильмов кинокомпании Metro Goldwyn Mayer (MGM). Этот рев сразу вызывает ассоциацию с *бдительностью* и *готовностью*. Почти так же действует йодль-позывной бренда Yahoo!. Одним из самых успешных примеров применения звука в бренд-дизайне оказалось использование музыкального свиста в качестве звукового логотипа для торговой марки Intel Inside, которым воспользовалась компания Intel для своих компьютерных чипов. Такие ретейлеры, как Starbucks и Williams-Sonoma, расширяют эту концепцию, продавая музыкальные компакт-диски, которые тщательно подобраны таким образом, чтобы укрепить ассоциации с брендами.

Все сигналы, обсуждавшиеся до сих пор, используют вербальное / аудиальное восприятие, и мы видели, что на передачу слов влияет и визуальное восприятие. Однако визуальное воздействие важно само по себе. Большая часть мозга предназначена в первую очередь для обработки зрительных сигналов, к которым мы сейчас обратимся.

Иллюстрация

Визуальные сигналы маркетологам (по сравнению с дизайнерами) оценивать труднее, но они так же важны для эффективного бренд-дизайна, как вербальные и аудиальные сигналы. Картина или рисунок могут обострить и обогатить желаемую ассоциацию.

Пример силы визуальной иллюстрации — запуск компанией Campbell's супа Chunky. Концепция позиционирования бренда была следующей: «Суп, который можно есть как основное блюдо». Она отражала осознание, что люди все чаще считали суп не едой для возбуждения аппетита, а настоящим блюдом. Однако многие потребители-мужчины полагали, что суп недостаточно сытен для полноценного приема пищи; отсюда и позиционирование, и торговая марка Chunky. Первоначально на банке печатали только текст, и продукт не имел успеха. Однако достаточно было добавить изображение ложки с кусочками еды (рис. 7.8), чтобы у потребителей возникли нужные ассоциации. Иллюстрация со временем улучшалась, а бренд продолжает пользоваться успехом.



Одной из первых компаний, понявших силу иллюстраций, стала Gerber, производящая детское питание. Изображение младенца на ее продуктах закрепило ассоциацию *заботы о детях* (рис. 7.9). Картинка была настолько мощной, что стала знаковой в культуре. Интересно, что Gerber также оказалась одной из первых компаний, осознавших, что молодые взрослые потребители (особенно те, кто ест отдельно) вполне согласны на прием пищи, состоящий из одного блюда. К сожалению, представляя свой бренд единственного блюда Singles, компания включила в дизайн название Gerber, которое имело прочную связь с изображением ребенка (рис. 7.9а и 7.9б). Подумайте об ассоциациях, которые это создавало для бренда Singles. Кто из молодежи захочет ассоциировать свой обед с *детским питанием*, не говоря уже о том, чтобы *оставаться одинокими и есть в одиночестве из банки*? Иллюстрации могут создавать бренд-дизайн, а могут и разрушать его.



а) **Gerber.**



б)

Символы бренда

Визуальные сигналы при бренд-дизайне могут быть предметными или символическими. Символы бренда иногда вызывают такие же сильные ассоциации, как и иллюстрации (подумайте о современном искусстве в сравнении с реалистическим). Эти символы могут включаться в название бренда или использоваться отдельно. Когда компания Walmart решила изменить свое позиционирование — не только «экономить деньги», но и «жить лучше», — она добавила абстрактный символ солнца (желтые лучи по кругу), чтобы создать ассоциацию с *жизнью и удовольствием*. Компания доставки и логистики UPS позиционируется как базовая служба вроде пожарных или полиции. Поэтому ее логотип имеет форму щита со строчными буквами *ups*, чтобы бренд ассоциировался с *официальностью и привычным порядком*.

Символы корпорации

Конечно, символы также могут использоваться для обозначения корпоративной идентичности. Хорошие примеры — автомобильные эмблемы (например, написание названия Ford или символ Volkswagen — соединенные буквы V и W). Ассоциации с ними во многом производны и развиваются со временем. Однако знак Ford, безусловно, вызывает ассоциации с каким-нибудь конкретным брендом, например грузовым пикапом F-150.

Однако слишком часто логотипы компаний разрабатываются без учета соображений бренд-дизайна. Вот забавный пример. Британская B2B-компания RJMetrics с помощью внутреннего хакатона разработала новый зрительный образ. Получившийся логотип изображал правильное геометрическое тело, называемое додекаэдром. Согласно обоснованию, новый логотип демонстрировал, что компания работает со сложными вопросами. Она была очень удивлена, когда новый образ встретили шквалом твитов с вопросами: «Почему ваш новый логотип — облегающие трусы?» Излишне говорить, что ассоциация оказалась не самой удачной для бренда.

Цветовая палитра

Так же как бренд должен иметь определенный лексикон, ему стоит применять палитру из нескольких цветов, выбранных в соответствии с их ассоциативной ценностью. UPS использует коричневый, чтобы усилить ассоциации с *простотой и повседневностью*. Коричневые грузовики и униформа вызывают желаемые ассоциации.

Даже если в цвет не вкладывается ассоциативное значение, он может выделить бренд и приобрести производную ценность. Первоначально Pepsi использовала красный и синий только для того, чтобы отличаться от Coca-Cola, но они стали ассоциироваться с Pepsi. В самом деле, достаточно подумать о цветах флагов, чтобы понять то символическое значение, которое палитра может приобрести в сочетании с другими ассоциациями. В приложении Color Hunt предлагаются примеры эффективных палитр.

Форма

Еще одним мощным символическим сигналом может стать трехмерная форма продукта. Вспомните контейнер для картофеля фри в McDonald's. Он призван обрамить жареный картофель и продемонстрировать клиенту его ошеломительное количество. На деле наполнение контейнера разработано так, чтобы часть продукта выпадала; когда кажется, что картофель уже закончился, еще немного обнаруживается на дне пакета. Это вызывает ассоциации с *заботой и*

дружелюбием.

Даже форма бутылок может сильно влиять на восприятие винных брендов. Сравните простую форму бордосской бутылки с высокими плечиками и более плавную форму бургундской, имеющей покатые плечики. Первоначально это различие могло быть функциональным, связанным с различиями в осадке, но сейчас каждая форма порождает свои ассоциации.

Запах

Все шире распространяется использование запахов в качестве элемента бренд-дизайна. Всем знаком аромат свежкупленного автомобиля и ассоциации, которые он вызывает. Точно так же сильные ассоциации могут вызываться запахом пищи. На самом деле обоняние более прямо связано с мозгом по сравнению с другими чувствами, и это объясняет сильную ассоциативную силу запахов.

Пожалуй, самый яркий пример аромабрендинга — гостиничная индустрия. Отели Holiday Inn в своих вестибюлях по всему миру применяют один и тот же аромат. Сеть W Hotels предпочитает фирменный запах с нотками лимона и лайма. Гостиницы Westin — ароматы с нотками кедрового дерева и ванили. Hyatt Place использует собственный аромат Seamless, который связывает бренд с «гостеприимной элегантностью и спокойствием благодаря сочетанию свежей черники и цветов на базе теплой ванили и мускуса».

Иногда запах — подобно звуку — используется просто для дифференциации. Здесь, конечно, в качестве примера можно взять Cinnabon — производителя булочек с корицей, магазины которого часто располагаются в торговых центрах. Компания размещает свои печи так, чтобы прохожие явственно ощущали запах теплых булочек с корицей, который вызовет ассоциации с *уютом и удовлетворенностью*. При изготовлении булочек в духовку нередко добавляют излишек коричневого сахара и корицы для усиления запаха. Использование ароматов в бренд-дизайне расширяется: их применяют, например, в залах ожидания аэропортов, где ароматы ассоциируются с различными пунктами назначения.

Мы подчеркивали важность понимания и реализации основных элементов бренд-дизайна, чтобы маркетологи учитывали и по возможности использовали все доступные инструменты с точки зрения желаемых ассоциаций в бренд-дизайне. Все элементы нужно собрать так, чтобы целое было больше, чем составные части. Все сигналы должны последовательно связываться с одними и теми же ассоциациями и усиливать друг друга.

В то же время в полном прототипе или готовом дизайне трудно выделить отдельные элементы, поэтому для проверки целостности дизайна полезно использовать шаблон (см.). В каждой графе реализуйте конкретный элемент дизайна. Вы должны увидеть, что каждый разработанный элемент запускает ассоциации, предусмотренные в карте восприятия, и вносит вклад в общее дело.

Сосредоточив внимание на шаблоне для бренд-дизайна, маркетологи и дизайнеры могут по-настоящему работать вместе. Роль маркетолога состоит в том, чтобы определить ассоциации на карте восприятия и оценить, вызывает ли каждый сигнал желаемые ассоциации. Задача дизайнера — разработка идей для каждого сигнала. Поставив себе в качестве конечной цели набор ассоциаций, маркетологи и дизайнеры получают возможность эффективнее сотрудничать и более полно участвовать в процессе бренд-дизайна.

Бренд-дизайн — мощный маркетинговый инструмент. В отличие от рекламы он не стремится привлечь потребителей к сознательным размышлениям о плюсах бренда. Эффективный бренд-дизайн генерирует сигналы, вызывающие бессознательные ассоциации в разуме человека. Они могут напрямую влиять на поведение потребителей и делать их более восприимчивыми к рекламным призывам. В этой главе мы видели, что для создания ассоциаций можно

эффективно использовать двенадцать типов сигналов. Сосредоточив внимание на каждом из них по отдельности, мы имеем возможность оптимизировать эффективность дизайна. Если нам во всех случаях удастся добиться сходных ассоциаций, возможно, итоговый дизайн будет обладать целостностью, усиливающей его воздействие. При таком подходе маркетологи могут систематически использовать дизайн-мышление для создания бренд-дизайна, который способен внести большой вклад в успех любого бренда.

Бобби Колдер — почетный профессор маркетинга в Келлоггской школе менеджмента, преподаватель журналистики, медиа и коммуникаций в интегрированном маркетинге в Северо-Западном университете. Работал консультантом во многих компаниях, государственных и некоммерческих организациях. Редактор и соредактор трех книг, опубликованных в серии «Kellogg o...». Получил степень бакалавра, магистра и доктора в Университете Северной Каролины в Чапел-Хилле.

Глава 8. Использование точек соприкосновения в современной среде бренда. Кевин Мактиг

Одна из главных проблем в современном маркетинге и брендинге — идти в ногу со временем, когда каналы, маркетинговые инструменты и технологии быстро меняются. Должен ли наш бренд присутствовать в соцсетях? Какой контент нужно там представить? И стоит ли дать возможность потребителям связаться с нами?

В системах B2C («бизнес для потребителя») и B2B («бизнес для бизнеса») маркетологи, как и потребители, стремятся быстро осваивать новые цифровые инструменты и каналы. Некоторые из них абсолютно свежие: например, технологии голосового управления вроде популяризированного Amazon виртуального ассистента Alexa. Чаще новые возможности для взаимодействия с клиентами — *точки соприкосновения* — появляются в виде дополнительных функций, доступных на популярных существующих платформах. Кажется, что каждую неделю у брендов открывается новое окно возможностей для связи с клиентами. В то же время в распоряжении маркетологов имеются лишь ограниченные средства, время и кадровые ресурсы, которые нужно распределять по наиболее важным точкам соприкосновения.

Перед теми, кто отвечает за финансовый результат, встают насущные вопросы: какие каналы и точки соприкосновения важнее всего? Какие из них представляют реальную ценность для бизнеса? И главное, как нам воплотить наш бренд в жизнь через эти точки, чтобы создать ценный и уникальный опыт?

Мы могли бы ответить на эти вопросы сегодня, но если учесть скорость технологического развития, то к тому времени, когда вы будете читать эту главу, ответы окажутся неверными. Поэтому мы не станем сейчас обсуждать, какие каналы и точки соприкосновения «правильные», а вместо этого изложим подход, который поможет маркетологам и в дальнейшем последовательно и эффективно находить ответы на данные вопросы для своих брендов.

В этой главе мы попытаемся ответить на четыре типичных вопроса.

1. Как определить правильные точки соприкосновения?
2. Как определить для них приоритеты?
3. Как использовать их для создания ценности для наших клиентов и нашего бизнеса?
4. Как на практике работать системно во всех этих точках соприкосновения?

Точка соприкосновения — любая точка, где ваш бренд пересекается с потребителем. Это все места, где вы видите, ощущаете бренд, прикасаетесь к нему, слышите и говорите о нем.

Возьмем в качестве примера автомобильный бренд — любой. Точка соприкосновения — реклама, которую вы недавно видели, когда бренд вывел новый продукт. Это реклама десятилетней давности, которую вы помните; пост в соцсетях о похожей машине вашего друга; машина, которую вы брали в аренду пару лет назад. Это принадлежащая вашему брату модель 1995 г. и отзыв вашего друга о своем автомобиле. Это сайт с обзорами машин, онлайн-конфигуратор автопроизводителя и ваш недавний визит в дилерский центр, а также продавец, с которым вы общались, декор центра и дружелюбное (или не очень) приветствие тамошнего администратора. Это даже тип кофе, который вам подали в центре. Можно легко продолжать — и все это только для одного бренда.

Ваш мозг сознательно и бессознательно собирает все такие взаимодействия, большие и малые, и помогает вам сформировать имидж бренда. Бренды — совокупность интерпретаций всех точек соприкосновения потребителей с ним.

Маркетологи целенаправленно проектируют стыки с точками соприкосновения, чтобы создать особый смысл бренда, соответствующий его позиционированию. С помощью хорошего управления точками соприкосновения специалисты могут стимулировать не только дифференциацию и выбор, но и возможность взимать дополнительную плату, повышать лояльность и создавать платформу для будущего расширения ассортимента — все те замечательные вещи, которые сильные бренды обеспечивают своим владельцам.

Посмотрим на Starbucks, один из самых известных брендов в мире. Эта кофейная компания стала культовой как раз благодаря тому, что уделяет пристальное внимание каждой точке соприкосновения с клиентом, и в результате бренд Starbucks стал означать гораздо больше, чем просто кофе. Сложная и успешная система точек соприкосновения компании включает, разумеется, рекламу и соцсети, но эти маркетинговые функции также поддерживают точки непосредственного контакта с клиентами, включая услуги бариста, новаторскую на тот момент платежную платформу с помощью смартфонов, программу лояльности и уникальный опыт в местах продаж. Каждый аспект экосистемы Starbucks представляет собой специальную точку соприкосновения, и все они согласованно работают, создавая значимый и дифференцированный опыт для клиента Starbucks, который добавляется к уникальному имиджу бренда, имеющему огромную ценность.

За последние полвека опыт взаимодействия потребителей с брендом эволюционировал от горстки СМИ в сочетании с личным опытом продаж до почти безграничного множества точек соприкосновения. Экспоненциальный рост количества этих точек — серьезная проблема для маркетологов.

Недавно консалтинговая фирма BCG объединилась с компанией по информированию потребителей IRI и Ассоциацией маркетологов продовольственного рынка, чтобы изучить онлайн-овые и офлайн-овые точки соприкосновения для категории с относительно низким уровнем вовлеченности: товаров повседневного спроса. Здравый смысл подсказывает, что путь покупки для продукта вроде мыла легко предсказать и этим путем нетрудно управлять. Но здравый смысл ошибается. Исследование выявило свыше 50 потенциальных точек соприкосновения на типичном пути такой покупки. Если же речь идет о товарах особого спроса, которые люди предварительно внимательно изучают (например, автомобилях, путешествиях или отношениях B2B), то сложность точек соприкосновения почти ошеломляет.

Быстрый рост возможностей еще больше усложняет идентификацию точек соприкосновения, используемых нашими клиентами. Всего пару десятков лет назад не существовало половины самых популярных цифровых ресурсов — Facebook, YouTube, Messenger, WeChat, Line, Instagram, Pinterest, Spotify. Мобильные платформы возникли в 2007 г. с появлением iPhone, но даже в 2013 г. многие все еще считали их нишевым продуктом. Следующими главными факторами для точек соприкосновения сейчас провозглашают технологии голосовой связи и дополненную реальность (технологии, использующие компьютерные изображения, накладываемые на реальное представление пользователя о мире). Произойдет ли это? Поскольку популярность платформ растет и падает в темпе популярной музыки, маркетологи изо всех сил пытаются осознать постоянно меняющееся поведение своих клиентов и не отстать от него.

Ко всему прочему, такая скорость изменений затрудняет понимание ценности различных точек соприкосновения. Исторически сложилось так, что, когда компании изучали возможность какого-то нового канала сбыта, для оценки его ценности использовались определенные критерии и показатели. Вследствие скорости изменений эти показатели отличаются от месяца к месяцу, от одной компании к другой или даже между брендами или продуктами компании.

Проблема усугубляется тем, что растут также ожидания потребителей в отношении того, как бренды должны себя вести в точках соприкосновения. Благодаря таким новаторам отрасли, как Uber, Amazon и Airbnb, пользовательский

опыт сформировал повышенные ожидания. Когда-то клиентоориентированность (схема, которая ставит во главу ценность потребителя, отличаясь высоким уровнем обратной связи и заботы о клиентах) была отличительной чертой, но теперь это просто, так сказать, «стоимость входа». Такое происходит повсюду в секторах B2C и B2B, причем нередко ожидания клиентов в рамках какой-то категории определяются опытом из других категорий.

Мэтт Уоткинсон и Уилл Сансом из аналитического центра по маркетингу Contagious обсудили эту ситуацию в своей «теории переноса ожиданий впечатлений». Уже недостаточно быть лучшим в своей отрасли и надеяться на благосклонность потребителей за тот опыт, который вы создаете для них. По мере того как ведущие и новаторские компании постоянно повышают ставки, быстро появляются новые нормы, которые заставляют остальные компании наверстывать отставание всеми способами, подходящими для их бизнеса и клиентов.

Итак, ключевой вопрос: как компании решают, какие точки соприкосновения наиболее важны для их бренда?

Чтобы принимать такие решения, маркетологам не нужен список лучших точек соприкосновения: он может ежемесячно меняться. Но им необходим механизм для последовательной идентификации и приоритизации правильных каналов, а также определения надлежащей роли этих каналов в создании ценности. В частности, маркетологам требуется следующее.

1. В любой момент определять наиболее релевантные точки соприкосновения и понимать роль, которую эти каналы играют для потребителей.
2. Определять наиболее важные бизнес-цели, которым служат эти точки соприкосновения.
3. Сосредоточивать ресурсы организации на наиболее важных точках соприкосновения.

Для помощи маркетологам в этом процессе мы обращаемся к модели, которая существует уже более века, — построение *пути клиента*. Но мы интерпретируем ее по-новому для современной эпохи.

Модель пути клиента

Модель пути клиента обычно приписывают Фрэнку Дьюксмиту, который в 1904 г. предложил базовую идею многоэтапного процесса продаж. Она помогала продавцам (а затем и маркетологам) рассматривать процесс покупки как некий путь, а не как разовое действие. На протяжении всего XX в. маркетологи использовали эту концепцию с корректировками и вариациями, чтобы планировать тактику для отдельных этапов покупки и вести потребителей через воронку продаж. Модель обычно воплощалась в жизнь как *AIDA*: она использовала этапы Awareness (осведомленность или осознание), Interest (интерес), Desire (желание) и Action (действие).

В 2009 г. консалтинговая компания McKinsey & Company развила эту концепцию, внедрив несколько ключевых идей в мейнстримное бизнес-сознание. McKinsey описала этот ранее линейный путь как цикл, в котором клиент всегда производит оценку. Она популяризировала идею, что после покупки клиенты расходятся по разным дорогам: одни возвращаются к фазе рассмотрения, а другие срезают путь за счет лояльности. И что важно, McKinsey добавила идею *триггера* (переломной точки, или точки перегиба), когда некий катализатор запускает активный процесс покупки.

Сегодня мы используем такие пути, чтобы помочь выявить точки соприкосновения и присвоить им приоритеты. По мере того как сложность цифрового опыта росла, эксперты по пользовательскому опыту создавали сложные пути, чтобы помочь

определить требования и пожелания клиента. Такие карты определяют критические пути и потенциальные проблемные точки трения, в которых клиенты сталкиваются с трудностями. Этот процесс позволяет специалистам, разрабатывающим взаимодействие с пользователем, сопоставлять надлежащие характеристики и функции своего продукта с конкретными этапами цифрового взаимодействия.

От ориентации на компанию к ориентации на потребителя: новый взгляд на старую схему

В основе современной модели лежит сдвиг от подхода, ориентированного на компанию, к подходу, ориентированному на потребителя. Исторически сложилось так, что модели воронки в первую очередь фокусировались на целях компании: переходе потребителей от осведомленности к интересу, а далее к покупке и лояльности. Но в современную эпоху маркетологи должны перевернуть модель, чтобы сосредоточиться на потребителях. Чего они хотят? Какие потребности у них есть? Какие привычки? Действуя так, компания может получить более точное и полезное представление, которое позволит ей лучше удовлетворять потребности клиентов и достигать целей компании в ходе этого процесса.

Хотя костяк такого подхода в той или иной форме существует уже 100 лет, важно отметить, что применение его принципов по-новому имеет большую ценность, чем когда-либо раньше. Понимание пути клиента в XXI в. может помочь нам справиться с тактической сложностью. По мере того как перспективы больших данных становятся реальностью, повышенная прозрачность поведения клиентов на основе таких данных делает создание организующей схемы еще важнее.

Модель, обсуждаемая в этой главе, построена на базе существующих схем; ее цель — выявить и приоритезировать точки соприкосновения с брендом. В то же время опыт показал: чтобы модель была практичной и применимой в разных организациях, она должна быть принципиально простой. Сложность всегда можно добавить, но, по сути, модель должна быть достаточно простой, чтобы в компаниях ее приняли и она не стала исключительной прерогативой дорогостоящих консультантов.

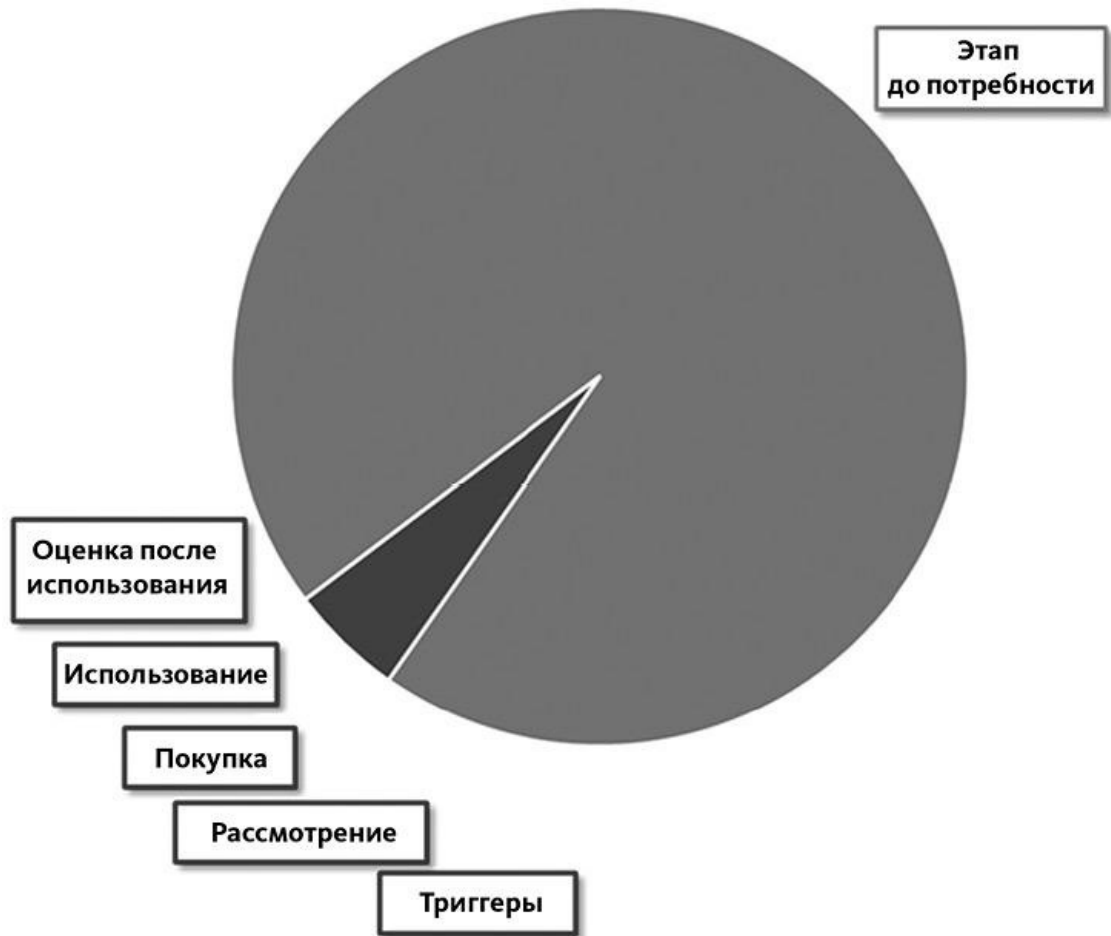
Современный путь клиента представляет собой базовый цикл, который проходит через общие этапы покупки (рис. 8.1). И снова на любом этапе можно добавлять значительные вариации, но на общем уровне эти простые базовые этапы подходят к большинству отраслей и покупок.



Модель начинается с этапа до потребности, когда покупатель не вовлечен в категорию. В какой-то момент на пути клиента происходит триггерное событие, запускающее период активного оценивания, который может быть коротким или длинным в зависимости от сложности покупки в этой категории, от самого человека и его прошлого опыта. Далее следует многоканальный процесс с несколькими путями к покупке. Заключительные фазы — использование продукта и оценка полученного опыта.

Этап до потребности

Интересно, что этап до потребности не часть фактического процесса покупки, но на этом этапе оказываются 99% клиентов в любой категории (рис. 8.2).



Покупатель мог приобрести обувь, но 99% людей не думают о следующей покупке, пока не произойдет какое-то триггерное событие. Этап до потребности — наиболее важный для бизнеса; именно сюда компании направляют больше всего рекламных денег, пытаясь охватить эти 99% — своих потенциальных клиентов. Одно из преимуществ выделения этой стадии — понимание того, как лучше всего работать с теми клиентами, которые не стремятся взаимодействовать с вашим брендом.

Для B2B-компаний на этом этапе обычно определяются ключевые заинтересованные стороны, у которых есть простая потребность быть в курсе тенденций и продуктов в своей отрасли. Поэтому они читают отраслевые публикации и информационные бюллетени, посещают конференции. Маркетологи B2B на этом этапе обычно стремятся повысить осведомленность о своих решениях и завоевать доверие. Например, на собственном сайте 99U поставщик программного обеспечения Adobe предоставляет целевым клиентам полезный контент, который способствует взаимодействию (и сбору данных), но при этом компания воздерживается от навязывания продуктов.

В случае B2C-компаний мы часто видим, что на этом этапе они ведут активную рекламу для клиентов, которые, вероятно, не проявляют в это время явной заинтересованности в их категории продуктов. Реклама для незаинтересованных людей не обязательно бесполезна, поскольку известно, что создание высокого уровня узнаваемости бренда оказывает огромное влияние в категории товаров повседневного спроса (приобретаемых без серьезного выбора). Однако для охвата этой группы потребителей специалистам по рекламным коммуникациям придется усердно потрудиться, чтобы справиться с загроможденностью.

Примером может служить Starwood — материнская компания для многих гостиничных брендов. Она часто выкладывает в Instagram множество фотографий, в основном красивых изображений заманчивых мест отдыха. Компания намеренно не делает из этих изображений агрессивную рекламу бренда или горящих туров. Используя концепцию пути, Starwood, вероятно, обнаружила, что многие из ее целевых клиентов на этапе до потребности заходили в соцсеть и рассматривали снимки из путешествий.

Этот тип контента точно соответствует потребностям целевых клиентов Starwood и их поведению на этой платформе на данном этапе. Мы также можем предположить, что такие посты повышают осведомленность о гостиницах Starwood и, таким образом, способствуют достижению ее бизнес-цели: чтобы, когда потребители захотят забронировать жилье для отпуска, они обращались именно в Starwood.

Триггер

В какой-то момент на пути клиента возникает триггер — переломная точка, которая меняет модель и поведение потребителя: вместо пассивного оно становится активным. Кончается срок аренды автомобиля, техника на вашем заводе начинает ломаться, волосы стали слишком длинными, в семье появился новый ребенок, или у вас закончилась жевательная резинка.

Google называет это ZMOT (zero moment of truth) — нулевым моментом истины. Это тот момент, когда вы берете свой ноутбук, мобильный телефон или какое-то другое устройство и начинаете изучать продукты, которые собираетесь приобрести или попробовать. Иными словами, клиент определил потребность и начинает искать решение. Эти триггерные точки невероятно ценны для маркетологов, потому что актуальность бренда достигает пика как раз тогда, когда начинается процесс покупки. Деньги, потраченные на то, чтобы достучаться до кого-нибудь в триггерной точке, будут подталкивать к действию на гораздо более высоком уровне по сравнению с людьми на этапе до потребности.

Как в компаниях B2B, так и в компаниях B2C обычной тактикой для приоритизации становится увеличение расходов в триггерной точке, поскольку эти деньги тратятся именно тогда, когда клиент начинает процесс покупки. Например, запрос «отпуск в Мексике» в Google — сигнал для рекламодателей, что клиент перешел со стадии отсутствия потребности на стадию активного участия. Наиболее очевидная точка соприкосновения для рекламодателей — оплачиваемые результаты поиска. Кроме результатов, сам поиск отпуска превращается в данные, которые становятся частью цифрового профиля пользователя. Это означает, что рекламодатели могут далее вести сделки в цифровом пространстве — от баннеров и видео до спонсируемых постов в соцсетях. Хотя конкуренция способна привести к повышению стоимости для ценных точек соприкосновения, связанных с этими триггерами, важно, чтобы компании находили наиболее релевантные триггеры для своих предложений.

Рассмотрение и оценка

На этапе рассмотрения и оценки доминирует идея контент-маркетинга (входящего маркетинга, вовлекающего маркетинга). Основная идея заключается в том, что, по мере того как потребители занимаются выбором, компания должна давать ответы, которые ищут их клиенты, и даже демонстрировать свой авторитет в данной теме, тем самым положительно влияя на покупку.

Такую стратегию вызвал к жизни резкий переход к самостоятельным исследованиям, произошедший в эпоху интернета. В отчете Forrester за 2017 г. говорится: «68% покупателей B2B предпочитают проводить онлайн-выборки».

исследования самостоятельно по сравнению с 53% в 2015 г. Они считают, что самостоятельный сбор информации в интернете лучше, чем взаимодействие с торговым представителем, и соотношение тут 53% против 17%». Компании из сферы B2B тратят значительные ресурсы на то, чтобы их контент (документация, видеоролики о продуктах) и функциональные возможности (методы сравнения, калькуляторы окупаемости) соответствовали тому, что ищут их разношерстные клиенты.

Для B2C уровень оценивания может быть почти незначительным, однако во многих категориях он по-прежнему важен, особенно для людей, совершающих покупку в первый раз. Потребители, интересующиеся кроссовками, могут для начала расспросить друзей, прочитать рекомендации в беговом блоге и даже изучить обзоры на Amazon. В некоторых категориях компании отслеживают цифровое поведение потребителей на этом пути, чтобы лучше понять, как они принимают решения. Например, автопроизводители начинают использовать сложные цифровые пути, основанные на данных о поведении потребителей в режиме реального времени, чтобы представить поведение клиентов на разных стадиях покупки автомобиля. Используя сочетание собственных данных (собранных самостоятельно) и сторонних сведений из других источников, маркетологи объединяют наиболее распространенные пути к покупке и наиболее важные их компоненты.

Например, потенциальный клиент заходит на сайт, чтобы взглянуть на модели, и подписывается на информационный бюллетень, соглашаясь в ходе этого процесса с политикой использования cookie-файлов на сайте. Затем клиент переходит на сайты, и . Потом он реагирует на информационный бюллетень Tesla, щелкая по предложению о финансировании, договариваясь о визите в интернете и приезжая на тест-драйв. Все действия этого дня можно собрать и объединить для построения модели, включающей ключевые элементы этапа рассмотрения и исследования.

Покупка

Оmnikanальность — модное слово в современном маркетинге. Попросту говоря, она заключается в том, что компания согласует варианты покупки с потребительскими предпочтениями. Как и другие этапы цикла, этот быстро меняет территорию: в последние годы увеличилось количество цифровых вариантов покупок, и теперь они конкурируют с покупками в физических точках продаж.

Сейчас люди, как правило, представляют многоканальные покупки так: это электронная торговля или торговля с помощью мобильной связи параллельно с продажами в физических магазинах. Однако на деле ситуация сложнее. Детище электронной торговли Warby Parker, производитель очков, приписывает более половины своих продаж физическим магазинам, однако основатель Дейв Гилбоа отмечает, что «около 75% клиентов, которые делают покупки в наших магазинах, сначала заходят на сайт». Будущее торговли, скорее всего, окажется не выбором между офлайн- и онлайн-продажами, а объединением обоих способов.

В последние годы американские продовольственные магазины изо всех сил пытались бороться с Amazon, учась у европейских коллег, которые оказались лидерами в области цифровых технологий, например Waitrose и Sainsbury's. Компании активно изучают покупательское поведение потребителей, их основные нужды и сопоставляют их с уникальными возможностями своего магазина. Этот процесс способствует успеху при сочетании онлайн- и офлайн-покупок по принципу «кликай и забирай», когда клиенты покупают онлайн, но забирают свои приобретения в каком-то физическом магазине. Понимание потребностей, которые движут покупателями, позволяет компаниям предлагать форматы покупки, которые удовлетворяют потребности клиентов, а также применять наилучшее сочетание офлайн- и онлайн-методов.

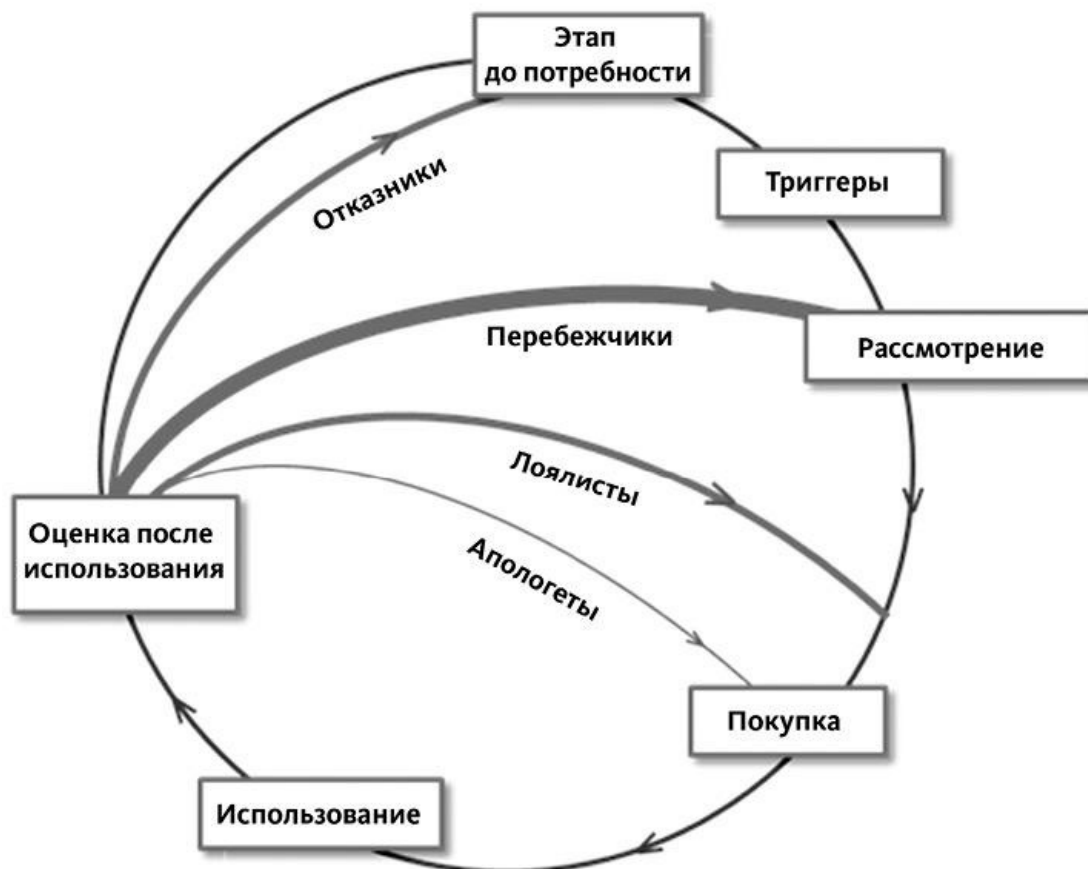
Использование

Фаза использования традиционно определяется как опыт пользования продуктом, после того как клиент его приобрел. Первостепенное значение здесь имеет общая удовлетворенность предложением, однако более глубокое понимание опыта пользования может породить идеи для будущих коммуникаций и даже инноваций.

Важно также сознавать, как на создание общего пользовательского опыта совместно работают все остальные этапы. Например, глубоко погрузившись в этап использования, одна крупная компания по доставке цветов смогла определить приоритеты в критических проблемных точках на этапе использования после покупки. Продукт в данном случае — доставка цветов получателю. Однако главная потребность дарителя — не просто убедиться, что цветы доставлены в место назначения. Клиенту было важнее всего создать миг удивления и радости для получателя. Цветы являлись просто средством *выражения заботы о человеке*. Это привело к различным улучшениям в процессе доставки, а также к новым предложениям и услугам, соответствующим этой базовой потребности.

Оценка после использования

На этапе оценки после использования (рис. 8.3) поведение клиентов будет различаться. В предыдущих моделях пути клиента маркетологи надеялись, что пользователи переходят к этапу лояльности или поддержки, когда они в соцсетях начинают активно хвалить продукт. Это желаемые *бизнес-цели*, однако такой подход к пониманию этапа не ориентирован на клиента. Компания McKinsey в своем цикле лояльности предположила, что не все люди начинают повторный путь в одной точке. В модели на рис. 8.3 на этапе оценки после использования возникают несколько различных потенциальных путей: отказники; перебежчики, которые переключаются на выбор в соответствии с ценой; лоялисты, которые возвращаются с выработавшимся предпочтением повторной покупки; и даже желанные сторонники-апологеты, которые никогда не подумают о приобретении какого-то другого бренда.



Крайне важно, чтобы на будущие действия маркетологов влияло понимание того, какие именно клиенты расходятся в своих действиях, в каком месте и почему. Маркетологи должны выделять типы людей и типы опыта, которые способствуют лояльности, и использовать эти знания для фокусировки своих будущих действий. Например, одна крупная компания, производящая товары широкого потребления, недавно исследовала процесс сегментации, в рамках которого анализировала данные о прошлых покупателях, чтобы понять характерные особенности тех людей, кто склонен к лояльности, — в отличие от тех, кто покупает, руководствуясь в первую очередь ценой, и тех, кто отказывается от бренда. Эти знания позволяют компании доносить различные идеи и рекламные акции до первых двух групп и не тратить рекламу на вероятных отказников от бренда.

На более простом уровне этап оценки после использования позволяет маркетологам понять вероятность агитационного поведения и активно управлять им. Все бренды хотели бы, чтобы авторитетные лица в соцсетях активно хвалили их предложения, поэтому они часто пытаются подтолкнуть к такому поведению. Хотя вряд ли можно ожидать, что все клиенты станут апологетами-проповедниками вашего продукта, все бренды должны каким-то образом активно управлять своей онлайн-репутацией, поскольку растущая сила рейтингов и обзоров становится ключевым фактором влияния на потребителей.

Создание пути клиента

Создание эффективного и позитивного пути клиента — это упражнение компании в определении приоритетов. Здесь описаны практические действия, которые маркетологи могут предпринять, чтобы начать этот процесс и построить ценную модель пути, которая поможет им принимать обоснованные решения. Данный

процесс включает выявление наиболее важных целевых групп потребителей бренда, определение основного пути каждого сегмента к покупке, а затем сопоставление маркетинговых усилий с этими сведениями. На этом пути важно понимать, что у нас не всегда есть все необходимые данные (но мы все равно должны начать этот процесс!) и пути клиентов всегда эволюционируют, как и наш подход.

Кто наша самая важная целевая аудитория?

Принципиальное условие современного маркетинга — приоритетная концентрация маркетинговых ресурсов на определенном целевом сегменте, а не на широкой аудитории. Традиционно сегменты рынка определяются как отдельные группы покупателей, которые обладают общим набором движущих потребностей в рамках одной категории. Маркетологи предпочитают сосредоточить ресурсы на том целевом сегменте, для которого они могут создать большую ценность по сравнению с конкурентами. В свою очередь, этот целевой сегмент отреагирует покупками, что увеличит ценность компании. Такой процесс сегментации и таргетирования — способ сконцентрировать ограниченный бюджет и время на деятельности, которая принесет наибольшую ценность.

На практике трудно ограничиваться одним целевым сегментом. Компания с несколькими брендами работает с несколькими целями, и даже один масштабный бренд часто связан сразу с несколькими сегментами. Например, McDonald's ориентируется на несколько сегментов — для разных линеек продуктов и различного времени суток. Сложность усугубляется в случае B2B, когда одна линейка продуктов может обслуживать несколько отдельных покупателей, а также несколько ключевых лиц, принимающих решения, которые влияют на покупку.

В результате определение правильных целевых сегментов, для которых необходимо создать путь клиента, может оказаться сложным делом, но сложность не должна мешать компаниям браться за эту задачу. Составление схемы пути клиента для различных сегментов снабдит важным ориентиром компании, стремящиеся использовать свои маркетинговые деньги для получения наибольшей отдачи.

Этот инструмент наиболее полезен, когда сфокусирован на отдельном сегменте. Иначе потребности, отношения и действия становятся размытыми и менее полезными. Поэтому важно грамотно определить приоритеты: для какого сегмента это понимание создаст наибольшую ценность? По мере развития своей компетентности маркетологи могут добавлять новые сегменты в зависимости от потребностей и ресурсов компании. Начните с сегментов, которые, скорее всего, создадут наибольшую ценность, а затем меняйте масштаб.

Каков основной путь для этого сегмента?

После выявления целевого сегмента маркетолог должен определить для него основной путь к покупке. Даже один целевой сегмент может включать миллионы людей с миллионами различных путей. Прибегнем к метафоре: подумайте о большом городском парке, например Гайд-парке в Лондоне. Миллионы людей проходят через него каждый день, часто выбирая при этом разные пути. Но если мы посмотрим сверху, то увидим хорошо утопанные тропинки самых востребованных маршрутов. Ключ в том, чтобы определить приоритеты и выбрать проторенный путь. Обычно это происходит по схеме, показанной на рис. 8.4.



Чтобы определить наиболее часто используемые пути, компании опираются на различные источники, такие как внутренние данные о клиентах, внешние данные и масштабные исследования (более подробно см. далее раздел). После определения основного пути маркетологи должны задать три вопроса на каждом этапе (рис. 8.5).



1. Каковы *наиболее важные* потребности ваших целевых клиентов на каждом этапе? К какой цели они стремятся?
2. О чем думают ваши клиенты? Каковы их ключевые установки, движущие силы, проблемные точки и затруднения? Что они думают о вашем бренде? Что их *радует*?
3. Что делают ваши клиенты (и где)? Каковы *наиболее значимые* модели поведения ваших клиентов на каждом этапе и какие точки соприкосновения используются *чаще всего*?

Использование этой модели позволяет представить путь потребителя с *его* точки зрения. Это важно, поскольку мы описали потребителей не такими, какими хотели бы их видеть, а такими, каковы они на самом деле. Такая точка зрения позволяет маркетологам планировать взаимодействие с ними так, чтобы оно было наиболее релевантным для них и, следовательно, наиболее эффективным для компании.

На рисунке 8.6 представлен пример модели для компании по организации отдыха.

	Этап до потребности и триггер	Рассмотрение и оценка	Покупка	Использование	Оценка после использования
Цель/потребности	Мечта об отпуске	Время для планирования. Сократить количество вариантов	Выбрать наилучший вариант по справедливой цене	Приятно провести время	Поделиться опытом и впечатлениями
 УСТАНОВКИ/МНЕНИЯ	Какое место лучшее? Надеюсь, что могу себе позволить	Как мне разобраться со всеми возможными вариантами? Куда мне следует поехать? Гостиница? Самолет? Мероприятия?	Справедлива ли цена?	Я хочу минимизировать проблемы и получить максимум удовольствия от поездки	Я люблю делиться советами с друзьями. Собираюсь ли я вернуться сюда?
ПОВЕДЕНИЕ/ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ	Просмотр Instagram* 45%, Facebook* 76%, чтение статей о путешествиях 45%, в журналах 25%, на сайтах 39%. Просмотр передач о путешествиях 26%, разговоры с друзьями 77%	Поиск рейтингов и обзоров (Google 51%, TripAdvisor 40%, Expedia 33%). Составление бюджета поездки (сайты бронирования 53%, сайты авиакомпаний 28%, статьи, туристические агенты 10%)	Сравнение цен на сайтах авиакомпаний 28%, гостиниц 17%, на туристических сайтах-агрегаторах 78%. Сайты/приложения для отслеживания цен 22%	Просмотр погоды на приложениях 15%. Планирование мероприятий через TripAdvisor 24%, Google 54%. Онлайн-регистрация через приложения для авиакомпаний 45% и для гостиниц 5%. Чтение электронных писем от туристических партнеров 56%	Выкладывание фотографий в Instagram* 21%, Facebook* 34% и Snapchat 5%. Оценка гостиниц на TripAdvisor 11%

Каких бизнес-целей нам нужно достичь?

На этом этапе взгляд смещается с потребителя на бизнес (рис. 8.7). Маркетологи должны задаться вопросом: «Каков идеальный результат для нашей компании на каждом этапе пути потребителя?» На этапе до потребности это может быть определенный уровень информированности. Например, производитель автомобилей класса люкс может поставить экспресс-цель изменить на этом этапе давно сложившееся отношение к своему бренду.

		Этап до потребности и триггер	Рассмотрение и оценка	Покупка	Использование	Оценка после использования
	Цель/ потребности					
	Установки/ мнения					
	Поведение/ точки соприкосновения					
	Цель					
	KPI					

Для этапа рассмотрения и оценки маркетологи выясняют, откуда целевой сегмент получает больше всего информации об их продукте — от сторонних консультантов, из углубленных онлайн-исследований или просто с лицевой стороны упаковки? Для этапа покупки — как они совершают покупки сейчас? Приобретают иначе, чем конкуренты? Для этапа использования проверяется, есть ли проблемы у клиента, и выявляются потенциальные возможности для улучшения. Для этапа оценки после использования маркетологи должны определить, оставляют ли клиенты отзывы в Сети или иными способами.

После установления целей маркетологи должны подумать, как они будут измерять успешность достижения целей. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) помогут оценить ваш прогресс? Проводится ли исследование по отслеживанию отношения к бренду? Существует ли механизм индекса потребительской лояльности (NPS) для понимания уровня удовлетворенности пользователей? Если же ваша цель — чтобы клиент создавал контент и делился им в соцсетях, вам нужны инструменты для мониторинга общественного мнения, чтобы измерить полученные результаты. Пример с туристической компанией демонстрирует виды целей и связанных с ними ключевых показателей эффективности, которые можно учитывать (рис. 8.8).

		Этап до потребности и триггер	Рассмотрение и оценка	Покупка	Использование	Оценка после использования
	Цель/потребности					
	Установки/мнения					
	Поведение/точки соприкосновения					
	ЦЕЛЬ	Обеспечить осведомленность о турах, предлагаемых КОМПАНИЕЙ	Обеспечить, чтобы тур от КОМПАНИИ стал одним из вариантов	Продавать с помощью цифровых инструментов ежемесячно 5000 поездок	Обеспечивать положительное восприятие у клиента	Повышайте лояльность. Поощряйте рекомендации
	KPI	Осведомленность до 45%	В топ-3 рассматриваемых брендов. Трафик сайта до 15 000	Конвертация 3,5%	NPS 4,2	Уровень повторного заказа до 40%. Параметры мониторинга соцсетей

Поиск данных для создания пути

Почти в каждом сценарии у компаний, скорее всего, не будет полной информации, необходимой для создания идеальной карты пути. Однако важно не откладывать эту работу из-за отсутствия полных данных. В худшем случае у маркетологов окажется более информативная схема, чем раньше, а при удаче они получат довольно точное описание наиболее важных путей клиентов компании. Часто первоначальный вариант помогает определить конкретные исследования, которые будут особенно ценными для продолжения деятельности.

Для сбора необходимых данных вы можете обратиться к различным источникам.

- *Ваша внутренняя команда.* Небольшая команда опытных внутренних специалистов способна разработать достаточно полезный путь всего за несколько часов.
- *Существующие исследования.* Многие компании завалены исследованиями, проведенными различными группами на протяжении многих лет. Модель пути может создать значимую ценность путем простого объединения разрозненных исследований в единую схему.
- *Вторичное исследование (анализ чужих данных).* Хотя вторичные источники могут не соответствовать в точности вашей цели, данные о поведении «покупателя товаров широкого потребления» или «покупателя B2B» способны помочь заполнить какие-то пробелы.
- *Первичное исследование (получение собственных данных).* Для получения новой информации можно провести качественные исследования. Заходят ли в Twitter ваши клиенты B2B? Как они им пользуются? Следят ли они за лидерами отрасли? Оценить охват и масштабы помогут более глубокие количественные исследования. Какой процент клиентской базы использует этот канал? Он более характерен для определенных сегментов? Такой сбор данных может быть столь же приблизительным, как телефонный разговор с клиентом или быстрый опрос. Кроме того, для выявления точек соприкосновения можно вести цифровые дневники, в

которых клиенты с помощью мобильного приложения записывают свои ощущения и действия во время пути к покупке. Они особенно полезны для определения офлайн-точек соприкосновения.

- *Онлайн-данные.* Самое свежее достижение в составлении карты пути — отслеживание онлайн-поведения клиентской базы на протяжении всего пути. Сопоставляя данные о клиентах со сторонними сведениями, маркетологи могут составить совокупное представление о наиболее важных точках взаимодействия, которые тесно связаны с продажами. По мере роста возможностей, связанных с данными, маркетологи учатся лучше понимать эволюционирующий путь потребителя.

Теперь, когда у вас есть карта, которая охватывает ваших целевых клиентов на различных этапах их пути и сопоставляет их потребности с целями вашей организации, у вас имеются ключевые элементы для тактического плана и вы можете методично распределять ресурсы по этапам с наибольшей эффективностью (рис. 8.9).

	Этап до потребности и триггер	Рассмотрение и оценка	Покупка	Использование	Оценка после использования
ЦЕЛЬ/ПОТРЕБНОСТИ	Мечта об отпуске	Время для планирования. Сократить количество вариантов	Выбрать лучший вариант по справедливой цене	Приятно провести время	Поделиться опытом и впечатлениями
УСТАНОВКИ/МНЕНИЯ	Какое место лучшее? Надеюсь, что могу его себе позволить	Как мне разобраться со всеми возможными вариантами? Куда мне следует поехать? Гостиница? Самолет? Мероприятия?	Справедлива ли цена?	Я хочу минимизировать проблемы и получить максимум удовольствия от поездки	Я люблю делиться советами с друзьями. Собираюсь ли я вернуться сюда?
ПОВЕДЕНИЕ/ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ	Просмотр Instagram* 45%, Facebook* 76%, чтение статей о путешествиях 45%, в журналах 25%, на сайтах 39%. Просмотр передач о путешествиях 26%, разговоры с друзьями 77%	Поиск рейтингов и обзоров (Google 51%, TripAdvisor 40%, Expedia 33%). Составление бюджета поездки (сайты бронирования 53%, сайты авиакомпаний 28%, статьи, туристические агенты 10%)	Сравнение цен на сайтах авиакомпаний 28%, гостиниц 17%, на туристических сайтах-агрегаторах 78%. Сайты/приложения для отслеживания цен 22%	Просмотр погоды на приложениях 15%. Планирование мероприятий через TripAdvisor 24%, Google 54%. Онлайн-регистрация через приложения для авиакомпании 45% и для гостиниц 5%. Чтение электронных писем от туристических партнеров 56%	Выкладывание фотографий в Instagram* 21%, Facebook* 34% и Snapchat 5%. Оценка гостиниц на TripAdvisor 11%
ЦЕЛЬ	Обеспечить осведомленность о турах, предлагаемых КОМПАНИИ	Обеспечить, чтобы тур от КОМПАНИИ стал одним из вариантов	Продавать с помощью цифровых инструментов ежемесячно 5000 поездок	Обеспечивать положительное восприятие у клиента	Повышайте лояльность. Поощряйте рекомендации
KPI	Осведомленность до 45%	В топ-3 рассматриваемых брендов. Трафик сайта до 15 000	Конвертация 3,5%	NPS 4,2	Уровень повторного заказа до 40%. Параметры мониторинга соцсетей

Например, когда ваш продавец в B2B говорит: «Нам нужно больше контента на сайте», вы будете иметь представление о том, сколько клиентов приходят на сайт за информацией на этапе рассмотрения и оценки и какая информация наиболее важна, чтобы они разобрались со своими потребностями на данном этапе. Должны ли вы обеспечить возможность применения Google Home или Amazon Alexa? Вы

будете знать, использует ли ваша целевая аудитория эту платформу, и если да, то на каком этапе пути. Ваша маркетинговая команда может спросить: «Как мы должны повысить осведомленность об этой платформе? Как мы можем повысить удовлетворенность продуктом на данном этапе?» У вас будут стратегическая основа и план, чтобы начать эти обсуждения с использованием информации и данных, основанных на поведении ваших клиентов и ваших бизнес-целях.

Маркетологам всегда нужны связи с клиентами, однако места и способ их установления неизбежно меняются. Относительная важность таких точек соприкосновения окажется разной для разных клиентов, категорий и продуктов. Однако, систематически фиксируя точки соприкосновения и создавая путь потребителя на основе поведения целевых клиентов, маркетологи могут понять, как определить приоритеты и на чем сосредоточиться, что станет ключом к рентабельности инвестиций (Return on Investment, ROI). Этот процесс позволит компании создавать дифференцированную ценность, удовлетворяя различные потребности своих клиентов с течением времени. Поздравляем, в следующем месяце точки соприкосновения обязательно изменятся! Но теперь у вас есть модель, позволяющая понять этот меняющийся мир маркетинга.

Кевин Мактиг — адъюнкт-профессор, преподаватель маркетинга в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета, где он ведет различные курсы по маркетингу. Перед этим занимался консультационной практикой в SapientRazorfish. Ранее провел семь лет в компании Hillshire Brands / Sara Lee, управляя широким спектром брендов. Получил степень бакалавра в Университете Майами и степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе.

Глава 9. Построение прочных связей между брендами и собственным «я». **Нил Роуз, Венди Гарднер**

Маркетологам давно известно, что связь бренда с ощущением собственного «я» потребителя может принести значительные выгоды в виде лояльности и рентабельности. Великие бренды — от Coca-Cola и Harley-Davidson до Amazon и Apple — добились успеха благодаря тому, что не только предлагали превосходные продукты, но и давали потребителю возможность прояснить и расширить представление о том, кто он и как вписывается в общество. В экстремальных случаях клиенты украшают логотипами бренда весь дом (кухня в стиле Coca-Cola) и даже свое тело (татуировка Harley-Davidson), убедительно подчеркивая прочную связь между собой и брендом. Но создавать бренды, выражающие «я», непросто, а непонимание психологии людей может привести к дорогостоящим ошибкам.

Психологи рассматривают «я» как структуру знаний в памяти человека, которая определяет индивидуальное поведение, включая покупку и потребление. Эта глава предлагает обзор современного психологического понимания «я» и указания по умным решениям в области брендинга в сверхсвязанную эпоху.

Психологи определяют «я» как компонент человеческой памяти. «Я» — одна из многих *структур знания*, хранящихся в памяти человека. Любая структура знания представляет собой сеть родственной информации, связанную смыслом. Структуры знания состоят из отдельных фрагментов информации, которые различаются уровнем активации (или стремлением использовать их в решениях и действиях). Активацию может инициировать текущая ситуация, — например, прослушивание новостей Мировой серии, напоминающих человеку об идеях, которые связаны с бейсболом и уже хранились в памяти. Более сильная активация может определяться частотой предшествующего задействования; иногда какое-то понятие активируется так часто, что говорят, будто оно активировано хронически. Например, Джон — ярый фанат бейсбола и все время думает о нем. Джону не обязательно слышать новости о Мировой серии, чтобы вспомнить о любимой игре. Он в любом случае сам постоянно думает о бейсболе. Совместная активация понятий формирует в памяти определенные ассоциации. Если Джон ест хот-доги каждый раз, когда посещает бейсбольный матч, в конце концов сам вид хот-дога запускает у него мысли о бейсболе. Ассоциации в памяти — исходные компоненты того, что называется *связями между брендом и «я»*, определяемыми как ассоциации между «я-концепцией» и брендом. Но что такое «я-концепция»?

«Я-концепция» (самооценка) представляет собой особенно обширную структуру знаний, которая включает такую информацию, как предпочтения, воспоминания о прошлом опыте, членство в группах и подробности о близких отношениях. В нашем сверхсвязанном мире люди все чаще устанавливают контакт с другими одним касанием пальца, однако большое значение будут иметь только те связи, которые соединены в памяти с «я-концепцией». Поскольку «я» весьма обширно, а способность воспринимать информацию ограничена, в любой момент активна сравнительно небольшая его часть.

Рабочая «я-концепция» описывает те аспекты личности, которые активны в любой момент. Если бы кто-то прямо сейчас попросил вас: «Расскажите мне о себе», ответы, которые немедленно пришли бы на ум, отражали бы эту рабочую «я-концепцию». Одна часть рабочей «я-концепции» включает аспекты, активные в этот момент, другая активирована хронически. Для некоторых людей принадлежность к фанатам бейсбольного клуба Chicago Cubs — хронически активная часть их личности; вероятно, она будет срабатывать с большой частотой. Действительно, хронически активированное «знание себя», как правило, более важно для того, кто мы есть. А еще важнее то, что оно с большей вероятностью будет стимулировать покупки и лояльность.

Бренды также могут быть структурами знаний. Термином *«имидж бренда»* обычно называют сеть ассоциаций в сознании любого потребителя, которая охватывает все, что известно о бренде, и все ощущения, с ним связанные. Великие бренды, такие

как Harley-Davidson, Montblanc и Apple, имеют сложные и разнообразные имиджи, включающие множество взаимосвязанных фрагментов информации. Но, как бы ни были велики структуры знаний таких великих брендов, они ничтожны по масштабу по сравнению с «я-концепцией».

Люди отличаются степенью уверенности в том, кто они. Люди с высокой *ясностью «я-концепции»* стабильно уверены в своей базовой идентичности и, как правило, в результате более счастливы. Бренд, который способен установить связь с потребителем, обладающим высокой ясностью «я-концепции», сможет пользоваться сильной лояльностью к бренду. Активный любитель бега на длинные дистанции, у которого бег заложен в самосознание и собственную идентичность, потенциально останется лояльным торговой марке Nike. Ясность «я-концепции» дает отличную возможность исследовать совершенно новые идентичности. Поскольку добавление новых аспектов к «я» кажется привлекательным, «я-концепция» может воспринимать новые различные бренды, воплощающие те аспекты «я», которых у нее нет. А вот люди с низкой ясностью «я-концепции» со временем демонстрируют все более широкое представление о том, что они считают важными аспектами «я». Такие люди также сопротивляются дополнениям к «я-концепции», пока не почувствуют себя «устоявшимися», поэтому негативно реагируют на новизну. Соответственно, бренды, позиционирующие инновации или поиск разнообразия, более эффективно воздействуют на тех, у кого есть ясная «я-концепция».

Ясность «я-концепции» растет с возрастом, поскольку люди познают себя посредством опыта и наблюдения за собой. Так же как человек может во времени наблюдать за действиями друга и сделать вывод о его общительности, он способен заглянуть внутрь себя, проанализировать воспоминания о своих действиях и прийти к аналогичному выводу о собственной общительности. Этот процесс называется самовосприятием (осознанием себя). Бренды могут присоединяться к этому процессу, чтобы расширить связи между брендом и «я». Например, Джоан отмечает, что она регулярно пьет холодный чай Brisk, и делает вывод, что она «любительница Brisk».

Даже простого обладания уже достаточно, чтобы начался процесс установления связи между брендом и «я». Объект, находящийся у человека в собственности, имеет большую внутреннюю ценность для него, чем тот же объект, который ему не принадлежит (этот психологический феномен называется *эффектом владения*). Потребители готовы заплатить больше, чтобы не потерять принадлежащую им вещь, чем они заплатили за приобретение той же вещи в первый раз. Важно то, что простое обладание инициирует сдвиги в ассоциативной структуре памяти, которые создают новые связи собственного «я» и бренда. Поскольку большинство людей относятся к себе благожелательно, этот позитивный ореол переходит и на их собственность. Все, что в памяти обретает связь с «я», повышает свою ценность.

Успешные бренды взаимодействуют с потребителями, выстраивая связи с основными мотивами, определяющими поведение потребителей. Здесь мы обсудим три таких основных мотива: *когерентность* (непротиворечивость и потребность в ясности и определенности в отношении собственного «я»), *способность действовать* (потребность в личных умениях и достижениях) и *приобщение* (потребность в общественном признании).

Мотив 1: когерентность

Когерентность отражает потребность в ясности и уверенности в отношении собственного «я». На разных этапах жизни люди ищут подтверждения того, кто они, и один из способов обрести такое подтверждение — купить определенный бренд. Например, неуверенность в своем «я» и, соответственно, потребность в обосновании особенно распространены у подростков при переходе из детства во взрослую жизнь. То же относится и к людям, которые становятся родителями, начинают новые отношения или рвут старые, увольняются с работы и уходят на

пенсию. Всю жизнь люди ищут способы подтвердить то, что они уже знают о себе, а также стремятся получить подтверждение от других. Например, Коннор всегда считал себя бунтарем. Недавно его повысили на работе, нагрузив новыми обязанностями. Он пытается снова заявить о своей бунтарской натуре, покупая бренды, которые символизируют бунтарство (например, Harley-Davidson), и тем самым удостоверяет этот аспект «я-концепции» — и для себя, и для других.

Мотив 2: способность действовать

Способность действовать отражает потребность в личных компетенциях и достижениях. Людям нравится чувствовать, что они способны что-то делать и могут быть эффективными. Отчасти этот мотив отражает стремление к неповторимой индивидуальности. Люди ищут способы продемонстрировать свои способности и достижения, любят погреться в лучах былой славы и похвастаться перед другими. Например, Патрик считает себя талантливым пловцом и любит показывать медали с прошлых соревнований. На пляж Патрик ходит с плавательными очками класса люкс от бренда Speedo, чтобы продемонстрировать свои достижения на турнирах по плаванию.

Мотив 3: приобщение

Приобщение отражает потребность в социальном признании и принадлежности к какой-то общности, это включает близкие отношения и членство в организациях. Люди ищут признания и одобрения близких людей (друзей и любимых), а также защищенности (присоединяясь к более крупным группам). Например, Шерри болеет за Chicago Cubs. Ей шел на пользу дух товарищества, и она вместе с другими фанатами разделила радость от победы команды в Мировой серии 2016 г. Шерри покупает одежду с символикой клуба, чтобы продемонстрировать свою верность этой команде и ее фанатам.

Внутреннее и внешнее внимание (внутренний и внешний фокус)

Мы видели, как три разных мотива способны стимулировать покупку бренда. Каждый из них может быть направлен либо внутрь, либо наружу. Внутреннее внимание интроспективно: мысли и действия сосредоточены на характеристиках индивидуального уровня. Например, Том покупает часы Omega, потому что Джеймс Бонд носил эту марку в разных фильмах на протяжении всей франшизы об агенте 007. Покупая Omega, Том подчеркивает связь между собой и Бондом. Этот бренд помогает ему видеть себя в том же свете, что и уверенного в себе искусственного британского суперагента.

Пример внешнего фокуса — Эрика, которая покупает блузку ModCloth, потому что ближайшие подруги также предпочитают этот бренд. Такая покупка помогает Эрике обеспечить общественное признание: она выражает те аспекты имиджа бренда (самобытный и оптимистичный стиль), которые ценят ее друзья. В случае Тома аудитория для покупки бренда — он сам, в случае Эрики — некая социальная группа.

Как правило, потребители хотят показать другим, кто они; однако они сильно различаются в зависимости от того, когда и как они это делают. Сиюминутные цели способны усилить внешний фокус — например, стремление произвести хорошее впечатление на собеседовании при приеме на работу. Кроме того, люди могут пытаться компенсировать предполагаемые угрозы их общественному имиджу. Вспомним предыдущий пример с Коннором, который покупает Harley-Davidson. Он предпочитает носить свою фирменную куртку Harley на глазах у новых коллег, которые в противном случае могли бы принять его за традиционалиста-конформиста просто из-за его новой работы.

Чтобы составить карту возможных отношений клиентов к бренду, мы разработали инструмент, называемый матрицей мотивов. Поскольку у нас три основных мотива и у каждого фокус может быть обращен внутрь или наружу, мы получаем матрицу мотивов размером 3×2 из шести ячеек, определяющих уникальные способы, с помощью которых потребитель может использовать бренд для достижения самореализации (рис. 9.1). Умные решения в области брендинга начинаются с понимания того, какая из этих шести ячеек будет лежать в основе бренд-дизайна и брендовых коммуникаций.

МОТИВ	Обоснованность	Способность действовать	Приобщение
ФОКУС	Потребность в ясности для самоидентификации	Потребность в компетентности и достижениях	Потребность в общественном признании
Внутренний	Бренд используется для себя, чтобы прояснить самоидентификацию	Бренд используется для себя, чтобы подтвердить свою компетентность	Бренд используется для себя, чтобы продемонстрировать социальные связи
Аудитория — сам человек	Пример: Коннор покупает бренд Harley-Davidson, чтобы подтвердить свое бунтарское «я»	Пример: Том покупает бренд Omega, потому что предмет, который носил Джеймс Бонд, помогает ему чувствовать себя более крутым	Пример: Марта украшает свою рождественскую елку сувенирами Coca-Cola, потому что так делала ее семья
Внешний	Бренд используется для других, чтобы прояснить самоидентификацию	Бренд используется для других, чтобы подтвердить свою компетентность	Бренд используется для других, чтобы продемонстрировать социальные связи
Аудитория — другие люди	Пример: Лаура покупает бренд Montblanc, чтобы показать, что она теперь принадлежит к топ-менеджменту	Пример: Патрик покупает Speedo, чтобы продемонстрировать свои успехи в плавании	Пример: Шерри покупает бейсболку клуба Chicago Cubs, чтобы показать свою общность с другими фанатами Cubs

Внутреннее внимание интроспективно, мысли и действия сосредоточены на характеристиках индивидуального уровня. По сути, потребители иногда покупают бренды, имея в виду внутреннюю аудиторию. На нее может быть нацелен любой из трех мотивов. В случае обоснованности человек может сделать анонимное благотворительное пожертвование, чтобы прояснить свою моральную

идентичность. В случае способности действовать человек может загрузить какое-нибудь приложение для повышения собственной эффективности и продуктивности, чтобы подчеркнуть свою компетентность. Наконец, в случае приобщения кто-то может носить под одеждой какой-нибудь серебряный сувенир как тайный символ связи с любимым человеком. В каждом случае мотив побуждает к потреблению, и это сигнализирует внутренней аудитории о чем-то важном в «я-концепции».

Внешнее внимание направлено на внешнюю аудиторию и сосредоточено на том, как ваше «я» выглядит в глазах других. Потребитель может купить бренд ради внешней аудитории при любом из трех мотивов. В случае обоснованности человек может публично сделать взнос в пользу Красного Креста, чтобы подтвердить свое самосознание или социальную ответственность. В случае способности действовать человек может купить инструменты DeWalt, чтобы продемонстрировать умение работать руками. В случае приобщения человек может надеть бейсболку Chicago Cubs, чтобы подчеркнуть преданность своей команде.

Матрица мотивов — инструмент для прояснения и уточнения решений о бренд-дизайне и брендовых коммуникациях с конечной целью создания прочных связей между брендом и «я». Чтобы эффективно пользоваться матрицей мотивов, соблюдайте следующие семь принципов.

Принцип 1: цель — один мотив

Построение прочных связей между брендом и «я» начинается с определения фокуса и мотива, на которые следует ориентироваться (). Базовый принцип заключается в том, чтобы опираться только на один мотив. Прицел на несколько мотивов чреват серьезными сложностями для компании и путаницей у потребителей. Большинство брендов выигрывают от четкой ориентации только на один мотив.

Рекламная кампания Dove «Настоящая красота» прославляет природные индивидуальные особенности женщин. Ролик «Эскизы настоящей красоты» 2013 г. пользовался вирусным успехом благодаря своему акценту на внутренних источниках красоты. Успех кампании многим обязан ее точной фокусировке на мотиве способности действовать (с внутренним фокусом). Многие модные бренды также ориентируются на мотив способности действовать, чтобы помочь покупателям выражать их индивидуальность и эстетические предпочтения. Вспомните вышеприведенный пример с Томом, который покупает марку Omega, чтобы подчеркнуть аспекты своего идеального «я» (также с внутренним фокусом). Другие модные бренды подчеркивают мотив приобщения, как в примере с Эрикой, где внешний фокус побуждает ее купить бренд ModCloth, чтобы вписаться в группу. ModCloth поощряет приобщение с помощью обмена дизайнерскими идеями, которые затем выносятся на одобрение сообщества бренда перед запуском в производство (например, программы «Будь покупателем» и «Оправдай ожидания»), а также с помощью рекламы, в которой сотрудники ModCloth весело проводят время вместе.

Особенно много от строгого таргетирования только на один мотив выиграют новые бренды. Использование нескольких мотивов рискует размыть имидж бренда. Попытку ориентироваться более чем на один мотив могут себе позволить только зрелые бренды, обладающие глубоким набором ассоциаций в рамках своего имиджа. Harley-Davidson — бренд со столетней историей и мощным резонансным имиджем — воплощает как мотив способности действовать, так и мотив приобщения, делая акцент на мятежной индивидуальности наряду с духом братства среди поклонников. Chrysler — еще один зрелый бренд, глубоко укоренившийся в Америке. В рекламе Chrysler 2011 г. «Рожденный из огня» использовались все три мотива: обоснованность (путем подчеркивания «я-концепции» жителей Детройта как разношерстных жителей Среднего Запада, способных восстать из пепла мирового экономического кризиса), способность действовать (через историю возвращения) и приобщение (посредством

подчеркивания общей основы, объединяющей американцев).

Эти два примера — исключения из общего правила. Они показывают, насколько сложно нацеливаться на несколько мотивов. Для большинства брендов лучше всего ориентироваться только на один основной мотив.

Принцип 2: цель — использовать перемены в жизни для мощных связей между брендом и «я»

«Я-концепция» меняется со временем. Часто это происходит медленно, но порой случается резко в результате масштабных жизненных перемен, например переезда в новый город, вступления в брак, развода, потери или получения работы, рождения детей и т. д. Такие жизненные перемены обычно связаны со встраиванием в «я-концепцию» новых идентичностей. Например, рождение первого ребенка требует встраивания в «я-концепцию» родительской идентичности; при этом создается угроза мотиву обоснованности — как для внутреннего фокуса (размышления о новом «я»), так и для внешнего (выражение новой идентичности для друзей и семьи).

Одни жизненные перемены требуют ослабить внимание к старой идентичности (например, недавний выход на пенсию), а другие — определить новую (например, если вы впервые стали родителями). Эти проблемы предсказуемым образом изменяют предпочтения потребителей во время обычных ритуалов при таких переменах. Обмен спорткара на минивэн после рождения ребенка не только практичен, но и объявляет себе и миру о новой идентичности — отцовстве. Первокурсник, поступающий в колледж, переживает сдвиги в «я-концепции» по всем трем мотивам. В аспекте обоснованности переход к взрослой жизни включает фундаментальные изменения идентичности. В аспекте способности действовать прошлые успехи в учебе теперь сменяются гораздо более сложными задачами. В аспекте приобщения старые друзья остаются позади, начинается поиск вовлеченности в новое общество. В результате первокурсники покупают товары, которые символизируют их новую роль (футболки с логотипом колледжа, калькуляторы), а также демонстрируют символы их детства (мягкие игрушки) и недавней дружбы (школьные фотографии, кольцо бабушки).

Серьезные жизненные переходы серьезны именно потому, что меняют способ раскрытия всех трех основных мотивов. В эти важные периоды потребители особенно открыты для новых брендов — независимо от того, будут ли изменения в жизни положительными или отрицательными. Бренды обретают большую значимость, когда помогают в этих переходах. Пик возможностей приходится на период от шести месяцев до года после перемен, в это время потребители максимально открыты для новых брендов. В сверхсвязанную эпоху маркетологи получают все более информативные потоки данных, позволяющие выявить конкретных потребителей, которые переживают определенные жизненные перемены. Например, посты в соцсетях сообщают о предстоящих свадьбах, рождении детей, выходе на пенсию и т. д. Расторопные бренды обнаружат эти жизненные перемены и постараются поучаствовать в новой идентичности потребителя. Эпоха сверхсвязанности меняет традиционную систему подхода к цели (например, обращение к молодым родителям с предложением купить подгузники). Теперь используется гипертаргетирование: вместо того чтобы подсовывать один и тот же продукт всем мамам, гипертаргетирование предлагает что-то более конкретное с конкретным посылом для конкретного потребителя.

Принцип 3: используйте бренд для преодоления конфликтов «я-концепции»

Крупные жизненные перемены — один из факторов изменения «я-концепции»; еще один фактор — психологический конфликт. Когда два или больше важных аспектов

идентичности находятся в конфликте, в основе лежит мотив обоснованности. У каждого человека есть несколько идентичностей, например: женщина, жена, корейка, инженер-программист и т. д. В этом примере «женщина» и «жена» совместимы, потому что перекрываются в нескольких аспектах (например, эмпатия), тогда как «инженер-программист» совместим хуже, поскольку в этой профессии доминируют мужчины. Соответственно, идентичность «женщина» конфликтует с идентичностью «инженер-программист», что приводит к неприятному ощущению, которое можно разрешить путем изменения «я-концепции».

Один из видов изменения «я-концепции» — интеграция, которая может происходить, если две идентичности активируются совместно. Вспомните пример с бейсбольным болельщиком, который начал ассоциировать хот-доги с любимой игрой, поскольку ел их во время матчей. Аналогичным образом более тесно связываются и объединяются любые две идентичности, переживаемые одновременно. Объединенная идентичность «работающая мать» вырабатывается в рамках как личного опыта (например, когда вы держите на руках спящего младенца, одновременно отправляя рабочие электронные письма из дома), так и организационного (день «Возьмите дочерей и сыновей на работу»).

Бренды могут помочь разрешить конфликты идентичности. Элегантного и стильного инженера-программиста, например, может привлечь женский бренд офисных товаров See Jane Work. Скажем, зажим для бумаги из розового золота — небольшой штрих, который вряд ли заметят коллеги, но он принесет момент радости, соединяя (и прославляя) две идентичности, которые в противном случае могли бы конфликтовать. Точно так же Коннор из более раннего нашего примера — офисный работник, который определяет себя как бунтаря, — мог бы пить на работе из кружки Harley-Davidson, удовлетворенный тем, что соединил две идентичности. Бренды могут добиться успеха, шагнув в категории, где они предлагают специфическое целебное средство от конфликта идентичности. На первый взгляд сумка Patagonia может показаться странной, но она привлекает любителей активного отдыха (основная цель этого бренда), которые проводят свои дни в офисе.

Принцип 4: используйте бренд для компенсации угрозы «я-концепции»

Подобно домашнему термостату, «я-концепцию» можно активно регулировать вокруг взгляда человека на себя, который определяется мотивами осознанности, способности действовать и приобщения. Когда «я-концепция» под угрозой из-за неудачного опыта или личных проблем, обнажается разрыв между реальным положением дел и идеальным представлением потребителя о себе. Ощущать такой разрыв неприятно, поэтому человек стремится найти компенсацию, чтобы восстановить желаемую «я-концепцию». Один из таких способов компенсации как раз и предлагают бренды. В одном научном исследовании рассматривали потребителей, взгляд которых на собственные способности (например, интеллект) подвергся какой-то угрозе. Оказалось, что впоследствии они выбирали продукты, отражающие интеллект (например, хорошие инструменты для письма): так они компенсировали предполагаемый недостаток. В другом подобном исследовании люди, совершившие неловкую покупку (вроде «Руководства полного идиота по улучшению вашего IQ»), позже тяготели к продуктам, которые нейтрализовали это смущающее впечатление, созданное первоначальной покупкой (например, журнал Scientific American).

Бренды могут помочь потребителям восстановить чувство собственного «я», усиливая уже устойчивый аспект личности или создавая связи с новым. Кроме того, бренды могут предлагать как прямые, так и косвенные формы компенсации. Иначе говоря, компенсация может срабатывать на символическом уровне, а бренды — предлагать потребителям множество способов восстановить и сохранить предпочтительный взгляд на себя. Например, человек, только что потерявший работу, возможно, предпочтет товары, повышающие его ощущение компетентности

вне рабочего места, например предложенные в рекламной кампании «Больше дела» фирмы Home Depot. А рекламная кампания Lean Cuisine «Взвесьте это» отошла от угрозы ожирения и связывает бренд с мотивом способности действовать, подчеркивая аспект внутренней силы. В одном ролике Lean Cuisine несколько женщин стоят возле весов, но взвешивают не себя, а свои личные достижения.

Прочные связи собственного «я» и бренда приносят пользу компании не только путем стимулирования покупок — они защищают компанию во время кризиса. Наиболее ярые поклонники останутся верными и будут активно защищать бренд, как близкого друга, попавшего в беду. После кризиса с аккумуляторами Samsung в 2016 г. страстные апологеты этих смартфонов защищали бренд в соцсетях и отстаивали веру в его техническое мастерство; это в немалой степени способствовало успеху следующего смартфона 2017 г., где проблему с аккумулятором удалось решить.

Принцип 5: создавайте выделенные сообщества любителей бренда

Чтобы обеспечить приобщение, идеальное сообщество бренда должно быть выделенным, ограниченным и средним по размеру. Иными словами, сообщество бренда имеет четкие границы, подчеркивающие как общность внутри группы, так и отличие от других групп, а его размеры должны быть не слишком маленькими и не слишком большими. Безусловно, основной целью бизнеса почти всегда оказывается рост бренда, однако слишком большое сообщество бренда не может удовлетворить потребность клиентов в индивидуальности. На деле самые мощные сообщества брендов — те, которые обеспечивают самую сильную лояльность, — относительно невелики.

Фундаментальные психологические исследования показывают, что группы меньшинства способствуют большей групповой идентификации среди членов, чем группы большинства. Однако слишком маленькие группы не смогут обеспечить преимущества принадлежности к ним. Таким образом, идеальное сообщество бренда демонстрирует U-образную зависимость между размером группы и вовлеченностью в бренд, при этом наибольшую вовлеченность обеспечивает группа, которую нельзя назвать ни слишком маленькой, ни слишком большой. Ключевая идея тут заключается в том, что способность действовать и приобщение находятся в состоянии динамического напряжения. Процитируем резюме одной недавней научной работы: «По мере того как членство в группе становится все более массовым, удовлетворяется потребность во включении, зато активизируется потребность в дифференциации; и наоборот, по мере снижения массовости уменьшается потребность в дифференциации, зато активизируется потребность во включении».

Этому соответствует научное исследование Абрамса, которое показало, что наибольшая вовлеченность среди сообществ музыкальных фанатов отмечается для музыкальных жанров, которые не назвать ни слишком мейнстримными, ни слишком нишевыми, — скорее с промежуточным уровнем включенности.

Кроме того, самые сильные сообщества бренда возникают, когда существует бренд-антагонист — конкурент, который четко определяет, чем бренд не является. Рассмотрим сообщество бренда Harley-Davidson в 1950-х и 1960-х. Жесткие, мужественные, контркультурные аспекты имиджа бренда сформировали круг людей, который был небольшим и одновременно четко противопоставлялся большой внешней группе, состоящей из конформистов: среднему классу общества. Точно так же сообщество бренда Apple в 1980-х и 1990-х было небольшим, но четко обособлялось от IBM и Microsoft. Те ранние времена, возможно, были счастливыми деньками для сообществ брендов Harley-Davidson и Apple. Ведь бренды, которые впоследствии становятся лидерами рынка, сталкиваются с проблемами разграничения и поддержания сообществ бренда; не только потому, что упоминать конкурентов — кощунство (Coca-Cola никогда не упоминает Pepsi в своих брендовых коммуникациях), но и потому, что сам размер сообщества бренда уже не

может обеспечить индивидуальность и выделение. Apple сейчас демонстрирует пример ситуации, когда бренд стал жертвой собственного успеха. С лидерством на рынке приходит ослабление сообщества бренда, что и наблюдает Apple в последние годы.

Принцип 6: повествование о бренде должно быть многогранным

Поскольку человеческая память постоянно меняется с точки зрения того, что активировано в данный момент, и поскольку «я-концепция» представляет собой гораздо более обширную структуру знания, чем образ бренда, любая попытка вставить бренд в «я-концепцию» требует постоянных усилий. Проще говоря, бренд легко вытесняется из памяти. Один из способов справиться с этой проблемой — частая реклама; такая тактика давно испытана и широко используется. Еще один способ упрочить связи в памяти — использовать более разнообразный контент в брендовых коммуникациях, что расширяет спектр ассоциаций между «я-концепцией» и имиджем бренда. Компания Apple значительно усилила имидж своего бренда, проведя в 1997 г. кампанию «Думай иначе», в которой задействовали более двух десятков инакомыслящих бунтарей, включая Эйнштейна, Ганди и Пикассо. Поскольку многие люди знали об этих ярких и сложных личностях, связывание их с имиджем бренда Apple привело к существенному увеличению потенциальных точек вставки в память потребителей. Кроме того, опираясь на восхищение людей такими творческими гениями, Apple воспользовалась стремлением потребителей поднять свою самооценку до уровня творческого гения.

Поскольку истории хорошо запоминаются (информация легче укладывается в память, если она представлена в форме истории), сторителлинг — по-прежнему надежный способ внедрения брендов в память потребителей (подробнее см.). Упомянутая ранее реклама Chrysler «Рожденный из огня» рассказывала о том, «кто мы есть», о борьбе, раздробленности и солидарности жителей Детройта, подчеркивая стойкий дух, который вдохновлял после мирового экономического кризиса. Грамотные бренды все чаще используют для сторителлинга соцсети, которые со временем привносят в образ бренда свежий контент и сложность. Чем отчетливее можно связать образ бренда с «я-концепцией», тем значительнее окажется влияние на продажи — отчасти потому, что такой бренд с меньшей вероятностью будет забыт или вытеснен конкурентами, выражающими «я».

Принцип 7: стимулируйте использование бренда

Поскольку «я-концепция» развивается благодаря пассивному наблюдению за собственным поведением, простое использование бренда становится мощным инструментом для создания связей между «я» и брендом. Очень эффективным может оказаться прием, когда вы стимулируете не просто обладание брендом, а активное пользование им. Усилить воспринимаемую связь с брендом могут цифровые приложения программ лояльности (например, мобильное приложение Starbucks, которое делает процесс пользования более забавным) — просто за счет пассивного наблюдения за собой. Еще больше связь между «я» и брендом укрепляет размещение логотипа бренда на видном месте, а также поощрение использования приложения.

Цифровые приложения также значительно упростили предоставление бесплатных пробных версий, которые могут запускать процесс связывания «я» и бренда при первоначальном использовании. Например, потоковый сервис, бесплатно предлагающий музыку в течение месяца, закладывает основу для того, чтобы потребитель отождествил себя с этим сервисом. Хотя никаких денежных транзакций еще нет, использование бесплатного сервиса приводит к пассивному наблюдению и укрепляет связи «Я» и бренда в памяти, что в итоге способствует покупке. Автоматическая регистрация с вариантом отказа от онлайн-подписки —

еще один способ наладить связь между «я» и брендом. Когда потребители автоматически подписываются на какой-то сервис, они скорее воспользуются им хотя бы один раз, чем откажутся от него, не совершив покупки, а это опять же закладывает основу для связей собственного «я» и бренда.

В нашем сверхсвязанном мире бренды должны решать постоянно меняющиеся задачи. Вместе с тем появляются и новые возможности. Особенно заманчивая — установление прочных эмоциональных связей с потребителями путем понимания психологии «я». Матрица мотивов — новый инструмент, основанный на современной психологии. Как крупные, так и малые бренды могут извлекать пользу из матрицы мотивов, чтобы руководствоваться разумными решениями по брендингу.

Нил Роуз — заведующий кафедрой глобального маркетинга в Келлоггской школе менеджмента и профессор психологии в Колледже искусств и наук Вайнберга Северо-Западного университета. Его исследования посвящены когнитивным процессам, лежащим в основе выбора; особое внимание уделяется тому, как люди думают о вариантах решений, делают прогнозы и пересматривают понимание прошлого. Имеет докторскую степень по социальной психологии Университета Западного Онтарио (Канада).

Венди Гарднер — адъюнкт-профессор психологии и адъюнкт-профессор обучения в Колледже искусств и наук Вайнберга Северо-Западного университета. Ее исследования сосредоточены на центральной роли социальной интеграции. Имеет докторскую степень по социальной психологии Университета штата Огайо.

Глава 10. Создание сильных брендов с помощью рекламной стратегии в онлайн-эпоху. Брайан Стернтал

Создание бренда часто требует значительных инвестиций в рекламу. Предполагалось, что в США расходы на рекламу в СМИ вырастут со 195 млрд долл. в 2016 г. до 245,6 млрд долл. в 2020-м, а во всем мире ожидали рост с 550 млрд до 724 млрд долл. Особого внимания заслуживают расходы на онлайн-рекламу — за последнее десятилетие они увеличились с 21,2 млрд до более чем 88 млрд долл., и в 2017 г. интернет сменил телевидение на месте рекламного лидера. Ожидалось, что поиск останется доминирующей онлайн-площадкой с прогнозируемой долей доходов от рекламы в 43% в 2020 г.; далее следует баннерная реклама (доходы примерно в половину меньше); третье место займут социальные сети.

Кроме того, прогнозировалось, что в США вырастет объем алгоритмической (программной) рекламы — с 25,48 млрд долл. в 2016 г. до 45,72 млрд долл. в 2019 г. Такой тип рекламы включает торги в режиме реального времени за цифровое рекламное пространство, предназначенное для потребителей, на которых ориентируются рекламодатели на основе поведения в интернете. При этом расходы на рекламу на телевидении должны остаться прежними или немного снизиться, что отражает потерю аудитории среди лиц моложе 35 лет — той демографической группы, на которую нацелены многие рекламодатели.

Эти тенденции поднимают ряд вопросов, касающихся роли рекламных стратегий и институтов в создании брендов. Один относится к работе рекламных агентств. Четыре крупные рекламные компании — WPP, Publicis, Omnicom и Interpublic — сообщили, что естественный рост выдохся. Рекламодатели жалуются, что агентства недостаточно гибки, чтобы производить своевременные, узконаправленные онлайн-сообщения, необходимые для обеспечения быстрой окупаемости инвестиций. Еще одна проблема связана с ростом интернет-рекламы, особенно алгоритмической, которая обычно фокусируется на атрибутах бренда. Такой подход представляет проблему для крупных брендов, которые часто находятся на одном уровне с точки зрения атрибутов продукта и конкурируют в нюансах понимания того, как бренд и категория вписываются в жизнь потребителей. Наконец, растет озабоченность по поводу прозрачности приобретения онлайн-рекламы. По оценкам исследования Juniper, в 2018 г. рекламодатели потратили около 19 млрд долл. на рекламу, которую потребители никогда не видели. Отсутствие надежного способа подтвердить, что онлайн-рекламу размещали и показывали, побудило рекламодателей сосредоточить свои рекламные расходы на авторитетных площадках (Google и Facebook) и изучить возможность использования блокчейн-приложений, которые обеспечивают постоянную, децентрализованную и общую цифровую документацию, где постоянно обновляются транзакции.

В этой главе мы рассматриваем три вопроса, связанных с рекламой и созданием бренда в онлайн-эпоху. Сначала мы обсуждаем понимание потребителя, которое становится основой рекламной стратегии. Затем мы оцениваем использование понимания в разработке творческих реализаций. Наконец, мы исследуем, как СМИ стратегически применяются для передачи рекламных сообщений.

Понимание потребителя включает три различных типа анализа. Один относится к мотивационным факторам, побуждающим к покупке и потреблению категорий и брендов. Второй тип понимания описывает процесс, посредством которого клиенты используют рекламную информацию для вынесения суждений о брендах. Наконец, понимание потребителя включает анализ процессов передачи информации о бренде между потребителями.

Понимание фундаментальных мотивов

Рассмотрим рекламу трех марок шоколадных конфет. Один из роликов Snickers показывал человека, у которого что-то не получается, и он решает проблему, съедая шоколадный батончик; такой подход обращается к компетентности. Бренд

Hershey's Kisses изображал людей, делящихся брендом; это означает, что усиливается общность. Reese's использовала крупный план: после откусывания обнажается начинка из арахисового масла; этот подход подчеркивает удовлетворенность. Мы называем эти фундаментальные мотивы структурой 3С (от англ. competence, community, contentment).

Компетентность относится к способности потребителей достигать своих целей. Бренд может повысить чувство компетентности, если он способствует уверенности в собственных силах, уверенности потребителей в том, что они способны добиться желаемого. Реклама Snickers предполагает, что потребление этого бренда повысит уверенность голодных людей в себе. Другой подход, который бренды используют для создания ощущения компетентности, — самоутверждение. Хорошим примером можно считать GoldieBlox — игрушку-конструктор, которая выявляет способности младших школьниц применять принципы науки, техники, инженерии и математики. Наконец, компетентность может включать ощущение контроля: бренд напоминает потребителям, что они могут действовать по своему усмотрению при принятии решений о потреблении. Контроль — основа кампании Burger King «Будь по-твоему».

Второй фундаментальный мотив — *общность*, которая предполагает сотрудничество или объединение с другими в достижении цели. Tough Mudder — соревнование по преодолению препятствий, основная цель которого — не только пройти полосу препятствий, но и помочь другим сделать то же. В этом случае мотив компетентности не так заметен, поскольку результат участников не определяется временем.

Третий фундаментальный мотив — *удовлетворенность*; он подразумевает желание испытать положительные чувства, возникающие в результате использования продукта. Мороженое Häagen-Dazs обещает удовлетворение, рекламируя ингредиенты, которые обеспечивают исключительный вкус продукта, а мороженое Ben & Jerry's пропагандирует удовлетворенность, описывая уникальный вкус и аромат.

Хотя бренды обычно сосредоточиваются на одном фундаментальном мотиве, остальные также могут присутствовать. Завершение полосы препятствий вызывает у участников Tough Mudder ощущение компетентности, а успешное выполнение задания из набора GoldieBlox — также чувство удовлетворенности.

Понимание этих фундаментальных мотивов дает возможность согласовать контент-стратегию бренда с мотивацией потребителей использовать его. Рассмотрим легкое мороженое Häagen-Dazs. При его производстве используется специальная технология расщепления молочного жира, поэтому его требуется меньше и лайт-версия менее калорийна, хотя имеет такой же вкус, как обычное Häagen-Dazs. А вот марка Halo Top — мороженое с высоким содержанием белка и низким содержанием сахара, которое содержит 360 или меньше калорий на пинту, намного меньше, чем у Häagen-Dazs или Ben & Jerry's. В 2017 г. бренд Halo Top стал лидером продаж в супермаркетах, в то время как лайт-вариант Häagen-Dazs не вызвал существенного спроса.

Одно из объяснений этой разницы связано с согласованием позиции брендов с фундаментальной мотивацией потребителей. Halo Top удовлетворяет стремление потребителей к компетентности (здоровому образу жизни): бренд предоставляет клиенту целую пинту продукта, богатого белком, но относительно малокалорийного. А вот потребление Häagen-Dazs мотивировалось удовлетворением, и производство лайт-версии бренда — пусть даже такой, которая по вкусу не уступала флагманскому продукту, — воспринималось как подрыв удовлетворенности. Эту точку зрения подтверждает успешный вывод на рынок мороженого Häagen-Dazs Five, которое компания позиционировала так: продукт содержит только молоко, сливки, сахар, яйца и какао. Такие натуральные ингредиенты изображались полезными, и это соответствовало идее удовлетворенности для бренда.

Обработка рекламных обращений и суждений о бренде

Еще один тип понимания относится к процессу, в рамках которого потребители узнают о брендах из рекламы, и к тому, как они используют эти знания для вынесения суждений о бренде. Например, реклама трусов-шортов Hanes (рис. 10.1) подтверждает заявление об исключительном комфорте за счет использования легкого сетчатого материала, который пропускает воздух и не задирается. Этот призыв, вероятно, будет эффективным, если потребители ценят комфорт и находят причины считать это преимущество убедительным. Однако потребители (особенно те, кто имеет значительные предварительные знания о категории и бренде) могут провести более детальную оценку информации, представленной в обращении, сопоставляя ее содержание и известные им факты. Такой анализ, основанный на знаниях, может заставить их усомниться в утверждениях рекламы, — например, они выразят скептицизм в отношении того, что сетчатая ткань окажется удобной. Это говорит о том, что убеждение людей в результате воздействия рекламы отчасти включает и самоубеждение: воздействие рекламы зависит от того, насколько информация о бренде соответствует предыдущим знаниям потребителей и расширяет их.



Идея, что воздействие рекламы часто приписывается самоубеждению, подразумевает, что эффективным средством убеждения становится подталкивание потребителей к отстаиванию бренда или категории. Рассмотрим социальную антитабачную рекламу из Таиланда. Маленькие дети подходили к взрослым, курящим в общественных местах, и просили прикурить. Курильщики обычно отказывались и объясняли, что дети не должны курить. Затем дети передавали курильщикам записку с вопросом, почему те о детях беспокоятся, а о себе — нет. Все курильщики сохраняли эту записку, а многие выбрасывали сигарету, которую курили. После такой кампании количество поисковых запросов, как бросить курить, увеличилось на 40%. Когда потребителей попросили высказать мысли, противоречащие собственной установке, это побудило их пересмотреть свои прежние позиции и поведение.

Влияние рекламных сообщений на оценку бренда потребителями зависит не только от содержания сообщения и реакции потребителей на него, но и от того, как это содержание оформлено. Один из подходов к оформлению — согласование мотивации потребителя к достижению компетентности, общности или удовлетворенности с тем, как преподносится выгода от бренда. Рассмотрим два рекламных ролика тампонов Tamrax. В одном из них мужчина и женщина катаются на лодке, и та начинает протекать. Женщина ловко затыкает дыру тампоном. В другом ролике Tamrax женщина в белой одежде открывает аптечку и вытаскивает тампон из коробки. В следующей сцене она быстрым шагом идет на работу, не обращая внимания на окружающих, которые показывают, что край юбки зацепился за нижнее белье и видны трусики. Придя на работу, она бросает взгляд в зеркало, замечает проблему и уверенно с ней справляется.

Оба рекламных ролика отражают мотивацию потребителей к достижению компетентности, связанной с контролем. Чтобы решить, какое из сообщений вызовет более благоприятное мнение о Tamrax, необходимо знать, на что ориентируются потребители в достижении контроля. Когда потребитель ориентируется на безопасность (используется термин «предотвращение»), более эффективна реклама с лодкой: тампоны затыкают протечки, что обеспечивает безопасность пользователя. А когда потребитель ориентирован на достижение (используется термин «продвижение»), то лучше подходят белое платье и быстрое движение: эти действия отражают скорый и успешный прогресс в достижении уверенности.

Если форма сообщения соответствует ориентации потребителя, создается позитивное ощущение, которое переносится на оценку бренда. Таким образом, если брать людей, для которых применение тампонов — в первую очередь способ почувствовать себя в безопасности, им соответствует форма сообщения, использованная в ролике с лодкой: она вызывает положительные ощущения. Это чувство переносится на бренд и повышает его оценку. А для тех, кто рассматривает тампоны как средство, позволяющее уверенно выполнять свои задачи, лучше подойдет реклама белого платья.

Представление, что и содержание, и форма сообщения могут влиять на оценку бренда, поднимает вопрос, когда доминирует тот или иной аспект. Потребители обычно основывают оценки бренда в первую очередь на содержании сообщения и своих предыдущих суждениях. Если же они сомневаются в собственных оценках, то полагаются на ощущения относительно того, как они делали суждение при оценке бренда. Это наблюдение позволяет предположить, что при онлайн-рекламе люди больше опираются на ощущения по поводу того, как были сделаны суждения о бренде, чем в случае рекламы в традиционных СМИ.

Третий процесс, который потребители используют для оценки бренда, включает перцептивную обработку (подробнее см. в). Это происходит, когда выбор бренда уже привычный или когда потребители слабо вовлечены в товарную категорию. В таких случаях потребители полагаются на перцептивные сигналы (сигналы восприятия) и выносят суждение с минимальной обработкой сообщения или минимальным обращением к предыдущим знаниям. Рассмотрим апельсиновый сок Tropicana, который многие потребители покупали на основе нескольких перцептивных признаков, таких как цвет упаковки и визуальные сигналы. Когда бренд изменил упаковку, сделав ее более современной (рис. 10.2), продажи за шесть недель упали примерно на 20%. Одни потребители не опознавали упаковку Tropicana в рекламе бренда или в магазине, другие считали, что это не тот продукт, с которым они знакомы, и в результате их желание приобрести эту марку уменьшилось.



Диффузия, сообщество и обмен информацией

Иногда потребители делятся своими знаниями о бренде и предпочтениями с другими людьми, этот процесс называется диффузией (распространением). Исследования показывают, что в основном и онлайн, и офлайн обмен информацией происходит в относительно небольшом количестве групп, включающих членов семьи, коллег, друзей по колледжу и соседей. Внутри этих групп подавляющее большинство людей поддерживают тесные связи с 5–10 людьми; по сути, на них приходится около 80% общения. В результате количество *каскадов* — случаев, когда один человек делится информацией с другим, — очень мало. Для Yahoo, Facebook и многих других социальных сетей 96% каскадов не предполагают никакого обмена или обмен с одним или двумя людьми, а 99% каскадов включают менее семи человек.

Но если обмен ограничен, как информация становится вирусной? Каким образом видеоролик Сая Gangnam Style набрал более 3 млрд просмотров с 2012 г.? Каким образом первый ролик Dollar Shave Club (DSC) на YouTube набрал более 25 млн просмотров? Современные данные свидетельствуют: распространение информации в большинстве случаев предполагает, что информация с помощью широкого вещания передается сразу множеству потребителей (от одного к многим). Быстрое распространение клипа Gangnam Style, вероятно, произошло потому, что о нем сообщили в вещательных СМИ, включая YouTube, ток-шоу и новостные программы. Видеоролик DSC выразил идею, которая нашла отклик у потребителей (менее дорогие лезвия и бритвы), причем в достаточно развлекательной и креативной форме, чтобы привлечь внимание сетевого агрегатора новостей Reddit, который познакомил с этим роликом значительную долю из 400 млн уникальных посетителей Reddit.

Хотя этот анализ показывает, что для быстрого распространения сообщения бренда необходимо широкое вещание, существуют условия, при которых для распространения достаточно социальных сетей. Это происходит, когда существует готовое сообщество, как в случае с политическими партиями, геймерами и бегунами. В таких ситуациях количество каскадов значительно, поскольку внутри группы людей со схожими интересами существуют тесные связи. В определенный момент для поддержания роста может потребоваться, чтобы компании привлекали людей, не входящих в сообщество. В таких случаях необходимы СМИ с большой аудиторией, например телевидение или поддержка человека с большим числом подписчиков (скажем, в Twitter).

В течение первых шести лет своего существования Tough Mudder увеличивала

число участников своих соревнований по преодолению препятствий, используя только Facebook, поскольку организация знала, что существует сообщество потенциальных участников, которые связаны с экстремальной физической активностью в контексте общественной деятельности, включая военнослужащих, пожарных и полицейских. У этих лиц были масштабные связи и регулярное общение с другими людьми. Однако после того как эти крупные сообщества были исчерпаны, для привлечения новых участников Tough Mudder создала телевизионные программы и рекламные ролики и прибегла к другим вещательным СМИ.

Теперь, когда мы лучше знаем, что такое понимание потребителя, мы обратимся к креативной стратегии. Первый шаг — концепция рекламной кампании, которая включает заявление о позиции бренда (цель, понимание, позиционирование; подробнее см.) и дает указания по реализации этой позиции в рекламе (тональность, обязательные элементы, капитал). Ниже приведен пример такой концепции для Burger King.

Цель рекламы: увеличить частоту посещений Burger King.

Целевая аудитория: мужчины в возрасте 18–34 лет.

Понимание потребителя: люди из целевой аудитории ощущают, что слабо контролируют свою жизнь; они ценят, когда могут указывать предпочтения и удовлетворять их.

Позиционирование: Burger King — ресторан быстрого обслуживания с вкусной едой, которая приносит наибольшее удовлетворение, потому что большие порции и вкусные блюда Burger King дают вам возможность реализовать слоган «Будь по-твоему».

Образ бренда: веселый, дерзкий.

Обязательные элементы: аппетитные изображения еды.

Капитал: «Будь по-твоему», лица бренда.

При разработке креативной стратегии мы рассматриваем три стратегических элемента: привлечь внимание потребителей к содержанию рекламы; создать у потребителей стимул к доработке или усилению содержания сообщения; обеспечить связь между названием бренда и выгодой от его использования.

Привлечение внимания

Первоначальное внимание при разработке рекламы уделяется творческому исполнению, вызывающему заинтересованность информацией в сообщении. Часто для привлечения внимания используется представление информации новым способом или в удивляющей и неожиданной форме. Для этой цели можно использовать юмор. Например, французская марка туалетной бумаги Le Trèfle попыталась остановить спад в этой категории, продемонстрировав, что, хотя в разных ситуациях бумагу заменил планшет, она по-прежнему играет важную роль в туалете. За 10 дней ролик набрал 25 млн просмотров на YouTube, а продажи Le Trèfle выросли на 130%. Юмор успешно привлек внимание к тому факту, что этот бренд продает туалетную бумагу.

Еще одно средство привлечения внимания — использование угроз. Они часто применяются, чтобы заострить внимание людей на ужасных последствиях несоблюдения того, о чем говорится в сообщении. Например, антитабачная реклама часто изображает почерневшие легкие и сокращение жизни в результате курения. Проблема при таком подходе заключается в том, что потребители могут вовлекаться в контроль над страхом, а это включает активацию специфических способов управления страхом. Например, некоторые курильщики могут зажечь

сигарету, чтобы успокоить страх, вызванный рекламой отказа от курения. Более веское применение угрозы состоит в том, чтобы сосредоточить сообщение на опасности, а затем указать эффективные средства ее преодоления. Например, реклама страховой компании Allstate показывает пару, которая катается на коньках на открытом катке. Когда мужчина натывается на стоящую рядом постройку, с крыши сползает снег и повреждает их припаркованный автомобиль. Затем ролик сообщает, как Allstate решает эту проблему.

Усиление

В большинстве случаев одного внимания к рекламе недостаточно, чтобы она оказалась убедительной. Получатели сообщения должны также иметь возможность связать рекламное обращение со своими предыдущими знаниями об этой категории и этом бренде, а также со своими целями. Этот процесс называется усилением, или доработкой. Мы опишем несколько часто используемых подходов к быстрому усилению сообщения и определим ситуации, в которых полезны тот или иной из них.

Объявите о преимуществах бренда. Когда у бренда есть преимущество, которое отличает его от конкурентов и важно для потребителей, задача состоит в том, чтобы просто связать бренд с этим преимуществом. Тед Бейтс и его агентство, популяризовавшие этот подход, назвали его навязчивой рекламой. Метод иллюстрируется рекламой, где говорят: «Купите этот бренд, получите эту выгоду». Среди известных рекламных кампаний, использующих такой подход, — «Roloids — это облегчение» и «Таает во рту, а не в руках» от M&M's.

Усиьте выгоду. Во многих случаях, чтобы выгода была убедительной, ее нужно усилить. Характер усиления зависит от направленности: соответствует ли выгода бренду продвижению или предотвращению. Платформа Rent The Runway предоставляет возможность арендовать, а не покупать дизайнерскую одежду для различных мероприятий. Чтобы проиллюстрировать преимущество такого подхода, Rent the Runway использовала печатную рекламу, в которой это преимущество было подано с точки зрения достижения — для аудитории, ориентированной на продвижение. Бренд позволял пользователям превратить свои шкафы в офис, который можно использовать для запуска стартапа. Демонстрация такого менее очевидного преимущества может побудить потребителей задуматься о том, что Rent the Runway предлагает и более очевидные выгоды: например, вы без лишних затрат приспосабливаетесь к переменам во вкусах и моде. А вот DSC рекламировала свои преимущества с точки зрения безопасности (что соответствует ориентации на предотвращение): бренд помогает потребителям экономить время и деньги при покупке бритв, лезвий и других товаров для ванной.

Предоставьте доказательство преимущества бренда, продемонстрировав атрибутивный признак, позволяющий верить ему. В большинстве случаев какая-нибудь причина верить в заявленную выгоду помогает убедить потребителей в преимуществе бренда. Например, компания Grainger разработала рекламную кампанию на радио, которая убеждала потребителей, работающих в сфере технического обслуживания и ремонта (ТОиР), что Grainger им полезна — из-за широкого спектра предлагаемых продуктов для ТОиР и экспертного сервиса компании. В отдельных рекламных объявлениях описывались различные продукты, и все они подразумевали, что Grainger — надежная опора для всех, кто занимается ТОиР.

Выяснение превосходства бренда путем сравнения его с другими брендами. Еще один способ усилить преимущество бренда — сравнить его с альтернативами. Как правило, это предполагает сопоставление своих преимуществ с лидером категории. Например, планшет Surface Pro 3 сравнил себя с MacBook Air, описав те свои функции, которых не было у MacBook Air: сенсорный экран, съемный экран и перо. Бренды-лидеры также сравнивают себя с последователями. Это происходит, когда потребители хорошо осведомлены о конкурентах бренда,

поэтому сравнение обеспечивает наиболее явный способ известить о превосходстве. Наконец, такой метод можно использовать для демонстрации усовершенствования продукта: вы показываете, насколько бренд превосходит предыдущий вариант. Такую стратегию использовала Duracell: компания заявила, что новая батарейка работает гораздо дольше по сравнению с предшественницей.

Проиллюстрируйте характеристику бренда, когда ее нельзя продемонстрировать: аналогия. Еще один подход к сравнению предполагает использование аналогий. Такая схема обычно применяется, чтобы рассказать потребителям о функции, с которой они не знакомы, путем сравнения с чем-либо известным. Например, вышеупомянутая рекламная кампания трусов-шортов Hanes включала ролик, который обращал внимание, как Hanes обеспечивают защиту и комфорт. Для этого применили аналогию: показали самку кенгуру, прячущую потомство в своей сумке.

Дайте причину верить в преимущество бренда: лицо компании. Under Armour увеличила продажи своей баскетбольной обуви, используя рекламу с участием звезды баскетбола Стефена Карри, а Nike добилась большого успеха, когда ее бренд продвигал Майкл Джордан. Хотя амбассадоры бренда могут повышать эффективность рекламы, они также могут и подрывать ее. Эффективность лиц бренда ослабляется, если они рекламируют сразу несколько торговых марок. Когда во время Суперкубка показали рекламу McDonald's с участием Майкла Джордана и Ларри Берда, многие потребители ошибочно приписали ее Nike. Ошибка была тем более неприятной, что Берд — лицо бренда баскетбольных кроссовок Converse. Лицо бренда может перейти к конкурентам, как актер Пол Маркарелли, начавший сотрудничать со Sprint после того, как много лет представлял Verizon, спрашивая: «Теперь ты меня слышишь?» Амбассадоры могут дискредитировать бренд, как это случилось с символом сети питания Subway Джаредом Фоглом, осужденным за развращение малолетних. Наконец, люди могут умереть, оставив бренд без важной связи с активом, как это произошло, когда неожиданно скончался многолетний представитель Smith Barney актер Джон Хаусман.

Демонстрация преимущества эффективности: повествование. Для некоторых брендов основание для доверия требует подтверждения эффективности бренда. Сюжетное повествование позволяет представить такое подтверждение. В нем заявляется о какой-нибудь проблеме, а затем демонстрируется, как бренд успешно справляется с ней. Например, Mercedes-Benz запустила рекламу, показывающую превосходную управляемость ее автомобилей на снегу. Мужчина везет сына в кинотеатр на седане Mercedes во время метели. На дороге нет машин, но мальчик утверждает, что в кино встретится с подругой. Приехав к кинотеатру, папа с сыном не находят ни девочки, ни других зрителей. Но когда они уже собираются возвращаться, подъезжает внедорожник Mercedes с подругой сына. Так ролик доказывает, что Mercedes может проехать по дороге во время метели, а другие машины — нет.

Ассоциируемость с брендом

Даже когда потребители обращают внимание на рекламу и усиливают содержание сообщения, его убедительность может быть подорвана отсутствием ассоциируемости между брендом и заявленным преимуществом. Одним из факторов, ослабляющих такую связь с брендом, становится поздняя идентификация категории и бренда. Из-за этого зрители думают не о рекламируемом бренде или категории, а о другом. Рассмотрим ролик, в котором мальчик выигрывает несколько очков у тренера на уроке тенниса. После этого тренер начинает работать в полную силу и с трудом побеждает в розыгрыше. Он радуется своему успеху, когда за ребенком приезжают родители — великие теннисисты Андре Агасси и Штеффи Граф. Реклама завершается словами «Правильные гены имеют решающее значение», а на экране в это время появляется слоган: «Genworth Financial, построенная на наследии GE». Хотя

многие зрители помнят всю эту историю, почти никто не вспоминает сам бренд.

Еще один фактор, который подрывает связь бренда и преимущества, представленного в рекламе, — творческое исполнение, слишком похожее на то, что используется в других рекламных сообщениях в той же категории. Например, реклама гостиниц класса люкс часто изображает вестибюль, ресторан или комнату для гостей с видами за окном, как в рекламе отелей Ritz-Carlton и Four Seasons на рис. 10.3. Такая недифференцированная реклама скорее повышает спрос на всю категорию гостиниц класса люкс, чем на конкретный бренд.



Сейчас неспособность связать бренд с преимуществом, описанным в рекламе, представляет собой меньшую проблему, чем десять лет назад. Причина в том, что потребители, которые обратили внимание на какой-то элемент рекламы, обычно могут с помощью этой информации отыскать нужный ролик на YouTube или другом сайте и тем самым связать бренд и преимущество. Рекламные ролики страховой компании Allstate из серии «Мэйхем», иллюстрирующие опасность, с которой сталкиваются люди во время вождения, используют позднюю идентификацию бренда. Однако это не навредило ассоциируемости с брендом, потому что за первый год после появления на YouTube эта реклама собрала более 20 млн просмотров.

Стратегия взаимодействия с медиаресурсами включает достижение целевой аудитории бренда с помощью инструментов, которые максимизируют вовлеченность в рекламное сообщение. Четыре задачи, обычно определяющие разработку медиастратегии, мы называем «4М»: *соответствие, монополизация, момент и ментальность*.

Соответствие

Подразумевает выбор медиа, которые эффективно достигают целевой аудитории бренда. Исторически обеспечение соответствия было двухступенчатым процессом. Сначала выбирались те медиа, которые отвечали коммуникационным целям бренда. Если необходима демонстрация его работы, в качестве подходящего медиа можно выбрать телевидение или видео на YouTube; если же бренд ищет одобрения друзей, можно воспользоваться социальными сетями. Затем выявлялись средства, которые лучше всего соответствуют демографическому профилю целевой аудитории (например, возрасту, доходу, географическому положению), с самой низкой стоимостью охвата в пересчете на тысячу человек. Например, если коммуникационным потребностям бренда лучше всего соответствует телевидение, то средствами становятся те периоды времени на ТВ (например, дневное время, прайм-тайм, поздний вечер), которые наиболее эффективно привлекают целевую аудиторию бренда.

С появлением цифровых медиа популярность приобрел алгоритмический подход

(программатик), обеспечивающий соответствие потребителей и сообщений. В качестве примера рассмотрим одну кампанию, проведенную в штате Теннесси. Используя сведения об онлайн-активности потребителей, потенциальных посетителей делили на сегменты по разным параметрам, включая родной город, интерес к активному отдыху, музыкальные вкусы и предпочтения в еде. Когда потребители, соответствующие профилю одного из таких сегментов, заходили на какую-нибудь страницу, туристический сайт Теннесси в режиме реального времени предлагал деньги за право показа видеоклипа этому человеку. Если ставка была самой большой, потребителю показывали рекламный ролик, соответствующий его интересам. Любителям музыки показывали клипы Grand Ole Opry, а тем, кто интересуется активным отдыхом, — сцены с людьми, путешествующими пешком или катающимися на лодках. Таким образом, система программатик-рекламы не пытается при публикации сопоставлять профиль потребителя с профилем аудитории, а показывает рекламу людям из целевой аудитории бренда на любом сайте, который они посещают.

Хотя программатик-реклама и креатив позволяют рекламодателю адаптировать сообщение к интересам отдельного потребителя, при использовании этого подхода следует соблюдать меры предосторожности. Поскольку программатик-подход выдает рекламу бренда на сайте, выбранном потребителем, необходимо исключать сайты, которые могут не соответствовать ценностям бренда. Бренд моющих средств Tide не хотел бы появления своей рекламы на сайте, где рассказывается, как подростки глотают капсулы Tide. Кроме того, использование алгоритмической рекламы выглядит наиболее эффективным, когда имеется информация о параметрах, как в случае с туризмом в Теннесси. Когда кампания опирается на понимание эмоций потребителей, по поведению в интернете трудно определить, кто будет отзываться на нее. Например, неясно, какое поведение потребителей в Сети смогло бы предсказать целевую аудиторию рекламного ролика Mr. Clean, демонстрирующего реакцию женщины на то, что ее муж вымыл холодильник и пол.

При любом выборе медиа определение соответствия также влечет принятие решения об охвате и частоте рекламы. *Охват* — процентная доля целевой аудитории, на которую минимум один раз в месяц воздействует какая-нибудь программа, содержащая рекламное сообщение, а *частота* — это среднее количество воздействий этого сообщения. Охват используется для повышения осведомленности потребителей о бренде и периодического напоминания в том случае, когда бренд известен, но покупается нечасто. Частота используется, когда цель бренда — повысить вероятность того, что потребители рассмотрят его при покупке в соответствующей категории; соответственно, он окажется в том множестве, из которого они станут выбирать. Частота также полезна в случаях неоднократных покупок, чтобы воздействие рекламы бренда происходило ближе к тому моменту, когда потребители принимают решение. Наконец, частота уместна, когда решения потребителей незапланированные, потому что это увеличивает вероятность воздействия рекламы, если она оказывается в непосредственной близости от момента принятия решения о покупке.

Эти соображения означают, что охват подходит для брендов, которые имеют стабильную позицию и относительно редко покупаются, например моющее средство Tide. Для ресторана быстрого обслуживания (например, McDonald's) потребуется еще и значительная частота воздействия, если учесть, что решение, в какой ресторан пойти, потребители принимают очень часто. Наконец, производители шин (например, Goodyear) полагаются на частоту, потому что покупки в этой категории нередко незапланированные.

Принимая решение о планировании ежемесячного охвата и частоты, полезно изучить функцию отклика, связанную с частотой воздействия. Первоначальное знакомство с рекламой, релевантной потребителям, вызывает у людей мысли, связанные с аргументацией сообщения. Они, вероятно, повысят благосклонность получателей к агитации — независимо от того, определяется ли оно в терминах предпочтения бренда или покупки бренда. Показ рекламы продолжается, а ее эффективность постепенно падает. Люди уже узнали об имеющихся возможностях, а монотонность повторов ослабляет обработку сообщений. Если потребители

прокручивают мысли о бренде, это, вероятно, уже их собственные размышления, и они обычно менее благожелательны, чем мысли, основанные на содержании рекламных сообщений, которые были разработаны специально с целью убеждения. Например, люди могут думать: «Я это уже знаю». Если же содержание сообщения не повторяется или повторяется в менее благожелательной форме, чем в сообщении, эффективность рекламы падает (это явление называется износом, или старением рекламы). Чаще всего это происходит в тех медиа, которые имеют лояльную аудиторию и относительно недороги, включая радиyunую и B2B-рекламу, а также в сетевой рекламе (например, графической), которая имеет среднюю кликабельность 0,35% по всем отраслям.

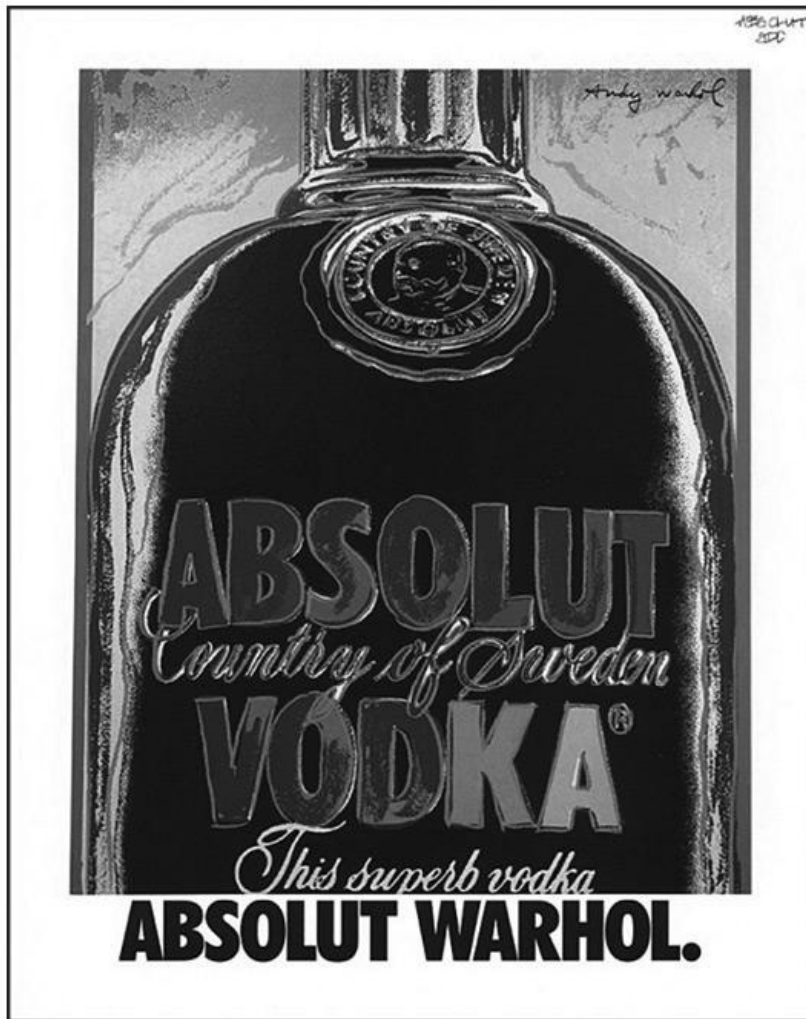
Кроме ежемесячных решений об охвате и частоте, определение соответствия включает решение вопроса непрерывности: когда нужно показывать рекламу в течение года. Для продуктов, которые покупаются регулярно (например, моющих средств), рекламу обычно размещают непрерывно в течение всего года, а для сезонных продуктов (например, соусов для барбекю) большая часть рекламного веса приходится на период между Днем поминовения и Днем труда, когда отмечается основное потребление продуктов в этой категории. Когда бренд имеет ограниченный бюджет, он часто действует в несколько этапов: например, показывает рекламу в течение двух месяцев, затем делает перерыв, а потом возобновляет ее. Такая схема обеспечивает компромисс между непрерывностью рекламы в течение года и существенным присутствием бренда в рекламе. А вот непрерывность при относительно небольшом бюджете часто способствует повышению спроса на всю категорию, а не на конкретный бренд.

Монополизация, момент и ментальность

Как только достигнуто соответствие между целевой аудиторией и используемыми средствами, для повышения вовлеченности потребителей применяются *монополизация, момент и ментальность*. Монополизация предполагает привлечение внимания к рекламе бренда путем выбора тех медиа, где он может затмить конкурентов. Например, если более крупные конкуренты используют для рекламы своих автосалонов телевидение, мелкие дилеры могут обратиться к радио. Пусть оно менее эффективно в достижении цели, это ограничение можно компенсировать тем, что в категории рекламы на радио бренд становится доминирующим рекламодателем.

Момент — еще один способ привлечь целевых потребителей: это попытка дотянуться до них именно в то время, когда соответствующая категория и бренд у людей на уме. Компания Oscar Mayer, производитель мяса и мясных продуктов, достигла этой цели, отправляя свои рекламные «Винермобили» (автомобили в виде гигантского хот-дога) в школы в обеденное время, чтобы заинтересовать детей мясными деликатесами как раз тогда, когда школьники думают об обеде. Еженедельник The Economist купил рекламную площадь на крышах автобусов в крупных мегаполисах, чтобы привлечь внимание руководителей, которые, возможно, выглядывают из окон своих офисов и размышляют об использовании прессы в бизнесе. Если представлять рекламу в тот момент, когда внимание потребителей привлекает сама категория, потребность в частоте рекламы снижается, поскольку у людей есть интерес.

И наконец, ментальность тоже повышает вовлеченность потребителей. Здесь предполагается, что бренд и категория разделяют с людьми общие интересы, выходящие за рамки прямой связи с брендом. Например, реклама водки Absolut в ARTnews, на которой изображена бутылка с надписью Absolut Warhol, предполагает, что этот бренд и целевая аудитория разделяют страсть к искусству (рис. 10.4).



Отправная точка в разработке рекламной стратегии — рассмотрение трех типов понимания потребителя. Один предполагает выяснение фундаментальных мотивов, определяющих предпочтения бренда: компетентность, общность, удовлетворенность (либо какая-то их комбинация). Знание мотивации обеспечивает основу для разработки позиции бренда и оценки творческой стратегии. Второй тип понимания относится к тому, как потребители обрабатывают рекламную информацию при вынесении суждений о бренде. Здесь нужно рассматривать не только содержание рекламы, но и собственные мысли потребителей о нем и их ощущения, как они пришли к оценке бренда. Третий тип относится к тому, как предпочтения потребителей в отношении бренда формируются той информацией, которой они делятся с другими. Как правило, потребители делятся информацией только с небольшим числом других людей, если только не существует некоего сообщества, связанного с брендом. Поэтому для успешного распространения информации необходима широковебательная реклама.

Реализация рекламной стратегии предполагает разработку творческой концепции и медийной стратегии. Эффективная творческая концепция требует привлечь внимание к содержанию сообщения, выбрать преимущество, которое потребители считают важным, представить основания верить, что бренд доминирует над конкурентами в отношении этого преимущества, и добавить сигналы, чтобы усилить у пользователей ассоциируемость между брендом и его преимуществом.

Эффективная стратегия работы с медиаресурсами требует, чтобы СМИ соответствовали целевой аудитории; чтобы выбранные средства позволяли бренду доминировать над конкурентами в весомости рекламы; чтобы выбранные средства

добирались до людей в тот момент, когда они принимают решение; чтобы средства выделяли те интересы (вне категории самого продукта), которые бренд разделяет с потребителями.

Все эти стратегии, вместе взятые, могут помочь маркетологам в рекламе и создании бренда в онлайн-эпоху.

Брайан Стернтал — почетный профессор маркетинга и бывший глава департамента маркетинга в Келлоггской школе менеджмента. Ранее работал редактором издания Journal of Consumer Research. Член Ассоциации изучения поведения потребителей, соавтор книги «Стратегия рекламы» (Advertising Strategy. Copley Custom Textbooks, 2011). Получил степень бакалавра в Макгиллском университете и докторскую степень в Университете штата Огайо.

Глава 11. Сторителлинг для цифровых брендов. Моханбир Сохни

В цифровом мире потребители завалены брендовым контентом. Поскольку за внимание людей сражается множество брендов, контент, который потребители не считают полезным или своевременным, они немедленно отбрасывают как шум и больше не обращают на него внимания. Разобраться с беспорядочными завалами и завладеть разумом и сердцем — весьма актуальная и неотложная задача для современных маркетологов.

И все же голоса некоторых брендов возвышаются над толпой. Рассмотрим кампанию #LikeAGirl от Always — бренда средств личной гигиены для женщин, принадлежащего Procter & Gamble (P&G). Вместо того чтобы говорить о своем продукте, Always сосредоточилась на негативных восприятиях, связанных с тем, что значит бегать, бросать или делать что-то «по-девчачьи». Бросив вызов этому стереотипу в рамках многоканальной кампании, Always вызвала сильные эмоциональные отклики у девочек и их родителей по всему миру.

Вдохновением для этой кампании послужило проведенное компанией исследование, которое показало, что девочки, достигшие половой зрелости, как правило, ощущают значительное снижение уверенности в себе. Ответом Always стала рекламная кампания, направленная на то, чтобы «переписать правила» полового созревания и укрепить уверенность девочек-подростков. Видеоролик Always стал одной из самых вирусных реклам 2014 г., набрав 54 млн просмотров только на YouTube, — и это еще до того, как его показали на Суперкубке.

Успех кампании Always иллюстрирует способность цифровых медиа порождать диалог между брендами и потребителями, а также между сообществами потребителей. Эта кампания — также исследование лучших методов сторителлинга для брендов. В #LikeAGirl Always никогда не упоминает продукты. Вся история вращается вокруг снижения самооценки взрослеющих девочек и появления рассказа, который помогает сделать этот переход положительным, а не отрицательным опытом. Always связала бренд с идеей, которая соответствует обещанию бренда и категории продукта: средства женской гигиены тесно ассоциируются с половым созреванием и социальной стигматизацией, возникающей при переходе от детства к женской зрелости. Always позиционировал себя как нечто большее, нежели просто продукт, обеспечивающий физическую защиту; он заявил о себе как о бренде, символизирующем уверенность в себе и чувство собственного достоинства. Рекламная кампания также ассоциировалась с делом, которое волнует потребителей на эмоциональном уровне.

Великие бренды всегда рассказывали великие истории: вспомните Starbucks или Harley-Davidson. Даже когда мы не покупаем продукты, мы знаем эти истории. Таковы вечные истины брендинга: для успеха нужны глубокое понимание потребителей, мощное обещание бренда и творческий подход к сторителлингу. При этом изменился широкий инструментарий цифровых ресурсов, который теперь имеется в распоряжении маркетологов.

Возьмем аналогию: рассказывать историю бренда — все равно что рисовать пейзаж. Он точно такой же, как и раньше, и наше суждение о том, что делает картину великой, не изменилось. Однако у маркетологов бренда теперь есть эквивалент тысячи кистей и миллиона цветов, чтобы пейзаж стал более насыщенным. Цифровые ресурсы позволяют создавать более всеобъемлющие, устойчивые и персонализированные истории брендов. Цифровые медиа стали мощным инструментом, но ими необходимо пользоваться с умом. Дурак с инструментом — все равно дурак, а может быть, и более опасный! При переходе к новым медиа нам также необходимо обратиться к новым способам мышления о стратегии контента, стратегии работы с медиа и роли потребителей для вовлеченности в бренд.

В этой главе представлена дорожная карта для маркетологов брендов; она помогает использовать силу цифровых медиа, чтобы рассказывать истории,

которые привлекают и вдохновят клиентов, ради достижения бизнес-результатов. Глава начинается с объяснения, почему истории имеют значение и почему сторителлинг — мощный подход к взаимодействию. Затем мы обсуждаем, как выглядит история и как она структурирована. Далее мы разбираемся, как бренды могут рассказывать истории, связывая свои обещания и цели с проблемными точками клиентов. Мы представляем набор оптимальных методов для создания великих историй брендов. Наконец, мы переходим к сторителлингу для цифровых брендов, представив концепцию трансмедийного сторителлинга — цифрового подхода к сторителлингу, который создает скоординированный нарратив, разворачивающийся сразу по нескольким медиаканалам.

С незапамятных времен люди запрограммированы на истории. Покойный ученый и писатель Джозеф Кэмпбелл в труде «Тысячеликий герой» заметил: «Везде, где ступала нога человека, всегда и в любых обстоятельствах люди создавали мифы, живое воплощение работы человеческого тела и духа. Не будет преувеличением сказать, что миф — чудесный канал, по которому оплодотворяют человеческую культуру во всех ее проявлениях неистощимые потоки энергии космоса». Сторителлинг брендов основан на этой старой почтенной традиции.

Истории универсальны

Действительно, истории универсальны. Они позволяют людям любой культуры, религии и общества говорить о себе, своих убеждениях и о том, как они видят мир. Все истории, которые были написаны (и когда-либо будут написаны), можно разделить на основные архетипы. В своей объемной книге «Семь базовых сюжетов: почему мы рассказываем истории» журналист и писатель Кристофер Букер выделяет семь архетипических сюжетов, которые в равной степени применимы к древней мифологии, классической литературе и современной художественной прозе. Эти семь историй — «Одоление чудовища», «Из грязи в князи», «Квест», «Путешествие и возвращение домой», «Комедия», «Трагедия» и «Возрождение».

Эти архетипы можно обнаружить и в сторителлинге цифровых брендов; действительно, чтобы найти отклик, сообщение бренда должно выйти за рамки простой рекламы и стать историей, которая важна для людей.

Когда бренды копируют какой-то архетипический сюжет, они могут вызвать у людей глубинные реакции. Например, Nike связывает историю своего бренда с одолением чудовища. Своим культовым лозунгом “Just Do It” («Просто сделай это») Nike побуждает клиентов преодолеть внутренние ограничения («монстр внутри») с помощью фитнеса и спорта. Однако эмоциональный резонанс слогана был настолько сильным, что люди начали воспринимать его как личную мантру. Журнал Adweek заметил: «Они просто делали всякое, стремясь к личным целям. Цели варьировались от открытия бизнеса до предложения руки и сердца, а в некоторых случаях и разрыва отношений». Все такие действия, возможно, не имеют ничего общего со спортивной одеждой или кроссовками, но, став частью личной истории людей, Nike создала один из самых влиятельных брендов в мире.

Компания Johnny Walker использовала в своей рекламной кампании “Keep on Walking” («Продолжай идти») песню Вуди Гатри This Land Is Your Land. Эта кампания прибегает к монтажу американского опыта жизни и оказывается архетипическим квестом. Она вдохновляла людей, демонстрируя разнообразие культур, которое лучше всего можно ощутить, путешествуя по Америке. Если использовать истории эффективно, они способны повлиять на восприятие бренда и предпочтения — в зависимости от того, какие чувства эти истории вызывают у людей. Когда появляется эмоциональная связь, защитные барьеры ослабевают, поэтому сообщение проникает глубже, чем при вовлеченности одного лишь разума. Майя Энджелу заметила: «Я поняла: люди забудут, что вы сказали, люди забудут, что вы сделали, но они никогда не забудут, что вы заставили их почувствовать».

Истории вдохновляют

Истории создают эмоциональную связь, а не просто расхваливают продукт и вываливают информацию на клиентов. General Electric в своем отмеченном наградами ролике «Детское воображение» вызывала детское чувство удивления своими технологиями, которые в противном случае могли бы показаться неподходящими для потребительской рекламы. Стратегия сработала, потому что GE продавала не технологии, а свою историю с этой чрезвычайно важной эмоциональной связью. «Вы не можете продавать, если не способны рассказать, — объясняла Бет Комсток, бывший вице-председатель GE, которая также занимала должность директора по маркетингу и коммерции. — Люди не хотят, чтобы им продавали. Они хотят, чтобы их вдохновляли».

Следуя этим принципам, GE смогла использовать сторителлинг для повышения узнаваемости бренда во всех бизнес-подразделениях (от медицинского оборудования до турбин для двигателей) и создать положительные ассоциации со своим брендом. Кроме того, эти истории поддерживали поток молодых талантливых инженеров и предпринимателей, которые иначе могли бы уйти в Google, Facebook или Apple, а не обрести творческое и инновационное пристанище в GE. Компания также смогла использовать свою историю для привлечения следующего поколения акционеров.

Истории «прилипают»

Хорошо придуманный рассказ долго сохраняется в памяти людей; по сути, все великие религии и философии учат с помощью историй, потому что мы запоминаем именно их. Возьмем ретейлера L.L.Bean, который специализируется на одежде и товарах для отдыха на природе. Он имеет репутацию компании, которая заботится о качестве своих продуктов и максимальном удовлетворении клиентов: он давал такое обещание бренда и рассказывал эту историю на протяжении всей своей истории. Воплощением этого обещания бренда стала политика неограниченного возврата безо всяких вопросов, благодаря которой можно было вернуть товары независимо от даты покупки. Такая стратегия породила верность бренду, но также открыла лазейку для обмана компании (например, появились истории о людях, покупающих на распродажах подержанные товары L.L.Bean и возвращающих их спустя годы за полную стоимость). Когда недавно L.L.Bean изменила свою политику возврата (срок — до года, требуется подтверждение покупки), покупатели отреагировали историями о возврате спустя годы, причем подавляющее большинство из них говорят, что новая политика давно назрела. Политика компании, возможно, изменилась, но «липкость» истории остается: L.L.Bean стоит на страже качества своих продуктов и стремится к удовлетворению потребностей клиентов.

Истории просты

Истории — прекрасный инструмент для того, чтобы сводить сложные концепции к сути. Упрощенная форма — это не привязанный ко времени рассказ, например притча. Cisco использовала свой рекламный ролик «Круговая история», чтобы показать, как сложную идею интернета вещей можно очень просто объяснить с помощью содержания и ритмики детской истории: «Это кошка, которая пила молоко и впустила собаку, которая прыгнула на женщину, которая сварила кофе, который разбудил мужчину, который опоздал на работу». Текст, похожий на детский стишок, продолжается: мужчина едет на работу, входит в диспетчерскую и занимается защитой данных, которые затем управляют турбинами, которые приводят в действие спринклеры, которые поливают траву, которая становится пищей для коров, которые дают молоко, которое этот мужчина покупает в

магазине. Наконец, круг в ролике замыкается: на экране маленькая девочка наливает молоко любимой кошке. Сообщение Cisco о том, что она назвала «интернетом всего», запоминается благодаря простоте истории.

Как же бренды могут использовать истории для вовлечения заинтересованных людей — клиентов, сотрудников, аналитиков и лидеров мнений? Ключ к эффективному сторителлингу — нахождение контакта между обещанием, или целью бренда, и проблемной точкой, или точкой увлеченности клиента. Чтобы стать эффективными рассказчиками, маркетологи брендов должны хорошо понимать, кто их клиенты и какие мотивы управляют их поведением.

Связь с увлечениями клиентов

Когда бренд пересекается с увлечениями людей, он становится частью их мотивации заняться той деятельностью, которая им нравится или к которой они стремятся. Red Bull — бренд напитков, воплощающий образ жизни, — уже давно ассоциируется с экстремальными видами спорта; в частности, он спонсирует многочисленные мероприятия по скейтбордингу, скалолазанию и бейсджампингу (прыжки с объектов, объединенных аббревиатурой BASE: building, antenna, span, earth — здание, антенна, пролет моста и земля). Недавно Red Bull совместно с Samsung создала новый видеоролик с участием знаменитого бразильского скейтбордиста Педро Барроса на тему «Посмотри на общую картину». Эта реклама, приглашающая зрителей ощутить катание на скейтборде, когда Баррос выступает на rampах, созданных по образцу культовых городских пейзажей, передает увлеченность и страсть скейтбордистов и потенциальных поклонников этого занятия.

Слоган компании «Red Bull окрыляет» идеально отражает цель бренда — делать экстремальные вещи. Примкнув к миру экстремальных видов спорта, Red Bull имеет возможность связывать свой бренд с увлечениями клиентов.

Обращение к проблемным точкам клиентов

Бренды также могут обращаться к проблемам или препятствиям, с которыми сталкиваются клиенты при достижении своих личных или деловых целей. Например, проблемной точкой бизнеса может оказаться низкая производительность или уход клиентов, а личной проблемной точкой — стресс или какое-то хроническое заболевание. Возьмем, например, фармацевтическую компанию AbbVie, создавшую популярное лекарство от ревматоидного артрита «Хумира». Она начала позиционировать препарат не с точки зрения клинической пользы, а с точки зрения того, как он улучшает качество жизни пациентов с артритом. Маркетинговая команда использовала сторителлинг: история начиналась с проблемной точки (завязка) и приходила к развязке благодаря «Хумира». Сюжетная линия выглядела примерно так: Джон много лет страдал от ревматоидного артрита, постепенно слабел и сейчас практически прикован к постели. Его дочь помолвлена, однако сопровождать ее к алтарю при нынешнем состоянии здоровья — несбыточная мечта. Джон консультируется с врачами и начинает принимать препарат «Хумира». Через полгода наступает день свадьбы. Дочь выглядит прекрасно в своем свадебном платье, и Джон держит ее за руку, ведя под венец.

Мораль такова: «Не упускайте жизнь». История включает вызывающего сочувствие главного героя с весьма реальной и узнаваемой болевой точкой (особенно для других людей, страдающих от ревматоидного артрита), который сталкивается со «злодеем» (изнурительные последствия заболевания). «Рыцарем в сияющих доспехах», несущим спасение, становится лекарство «Хумира», позволяющее Джону преодолеть препятствия, стоявшие между ним и его жизнью.

Бренд как кислород: есть везде, но его не видно

В сторителлинге бренд должен быть подобен кислороду: присутствовать везде, но невидимо. Он должен стать неотъемлемой частью истории, но не может входить в нее открыто. Как правило, бренд появляется в истории, разрешая конфликт или устраняя препятствие, с которым сталкивается герой. Эта концепция демонстрируется в истории «Воссоединение», которую запустил Google. В ролике рассказывается о двух друзьях, внезапно разлученных в результате раздела Индии и Пакистана в 1947 г. Семь десятилетий спустя внучка одного из них, живущего в Дели, с помощью Google разыскивает в Пакистане друга детства своего деда. Поиск и вся история завершаются эмоциональной встречей. Количество просмотров ролика на YouTube достигло 16 млн и продолжает расти.

Эмоциональное воздействие этой истории заключается в воссоединении двух давно разлученных друзей детства. Безусловно, в ролике активно используется Google: с его помощью ведут поиск и организуют поездку; однако он органично встроен в видео — без какой-либо откровенной коммерции, которая умалила бы эмоциональное содержание.

Для сторителлинга вы должны найти хорошую историю, организовать процесс повествования и подобрать правильных рассказчиков. Бренд никогда не бывает главным героем; скорее он играет роль решения или средства, с помощью которого излагается история. Вместо этого история сосредоточена на том, что волнует людей, и это очеловечивает ее. Эффект часто трудноуловимый, но действенный; история — основа ткани, бренд — уток, и вместе они сплетаются в замысловатый гобелен.

Как найти истории бренда в вашей организации

Откуда берутся истории брендов? Короткий ответ: практически отовсюду. Можно рассказывать истории о происхождении компании (например, компания Hewlett-Packard начиналась в гараже, а Джефф Безос пересек всю страну, чтобы основать Amazon); о людях (лицах компании); о клиентах (например, клиенты Tesla рассказывают о своем опыте эксплуатации автомобилей); об идее, в которую верит компания (например, TOMS Shoes видит свою миссию в обеспечении обувью бедных); или показать изнутри работу компании.

Так, Microsoft Story Labs обращает внимание на лица за сценой и истории людей, ставших неотъемлемой частью компании и ее продуктов. Среди них геймеры, тестирующие новую консоль Xbox, которая дает возможность играть людям с ограниченными возможностями; исследователь, придумывающий новые способы производства продуктов питания для городского населения; когда-то никому не известный продавец, ставший главным представителем Microsoft, а теперь старшим администратором проекта, отвечающим за DevOps (разработку и работу программного обеспечения). Демонстрируя людей, а не продукты, Microsoft наделяет огромную корпорацию человеческим лицом.

Точно так же исполнительная команда Jerónimo Martins — португальского дистрибьютора и продавца продуктов питания — тщательно продумывала историю бренда, которую они хотели транслировать. Что должны знать о компании текущие и потенциальные клиенты? В процессе обсуждения появилась история о свежести продуктов. Ее развили в историях о бренде, таких как «один день из жизни рыбы», где рассказывалось, как рыбу поймали, перевезли и продали в течение дня, и «один день из жизни пекаря», в которой пекарь ежедневно в пять часов утра заходит в цех, и уже через несколько часов появляется хлеб, которого с нетерпением ждут покупатели Jerónimo Martins.

Еще одна богатая жила, которую стоит задействовать, — истории клиентов,

реальный опыт, которым компания делится, чтобы подчеркнуть верность клиентов, использующих ее продукты. Примером может служить «автобиография» Toyota — кампания в Facebook, в ходе которой корпорация попросила более 160 тыс. человек, которым нравится компания, вывесить видеоролики и текстовые сообщения, объясняющие, почему они любят свои автомобили. Эти истории стали бесценными свидетельствами для бренда, который за год до этого столкнулся с кризисом отзыва продуктов.

Ярким примером историй от пользователей стала программа Google «Год в поиске» — калейдоскоп изображений из самых популярных поисковых запросов. Список 2017 г. начинался со слов: «В этом году мы чаще, чем прежде, спрашивали...» Далее шли вопросы, посвященные ураганам (в том году их было три: «Харви», «Ирма» и «Мария»), лесным пожарам, дальности полета северокорейских ракет, помощи беженцам, стрельбе в Лас-Вегасе, политике, солнечному затмению и хэштегу #MeToo. Благодаря такой масштабной панораме сторителлинга Google поставил себя в центр самых важных вопросов и событий, занимающих умы людей, позиционировав себя как место, где можно спросить «как» и найти ответ.

Управление процессом повествования

Для эффективности истории должны иметь хорошую структуру. Классическая структура сюжета, разработанная Густавом Фрейтагом, — пирамида Фрейтага: экспозиция, завязка, возрастание действия, кульминация, уменьшение действия и развязка. Более современный подход — трехактная структура, которая в различных формах сегодня используется чаще всего, включая рассказы, романы, фильмы и даже видеоигры. Структура включает: акт первый — установка; акт второй — противостояние; акт третий — разрешение. В рамках такой структуры используются все элементы истории: обстановка, персонажи, проблема (препятствие или вызов), вовлеченность, нагнетание, потеря и кульминационный момент.

Чтобы организация могла рассказывать истории о бренде в соответствии с классической или современной структурой, у вас должен быть выработан процесс создания историй: редакционная команда, координатор контента, база данных и процесс распространения. Сеть сторителлинга должна охватывать всю организацию, выходя за рамки действий директора по маркетингу или отдела корпоративных коммуникаций; она должна включать отделы продаж, обслуживания клиентов, операции — все точки соприкосновения, где есть возможность собраться и рассказать истории. Истории существуют у руководителей, сотрудников и клиентов. Необходим процесс их распространения.

Сегодня бренды похожи на издателей: они создают, отбирают и транслируют истории. Ни одна реклама или сюжет не могут охватить и передать многочисленные аспекты бренда или масштабы революционной кампании. Еще более важным требованием в эпоху цифровых технологий становится бренд-журналистика, когда нужно размещать сообщения на разных платформах и обмениваться ими в рамках усилий по распространению информации.

Часть этой журналистики — определение того, кто должен рассказывать историю. Ошибка — возложить это исключительно на отдел маркетинга или PR-отдел. Как отмечает Бет Комсток, некоторые лучшие рассказчики GE были инженерами, особенно те, кто хорошо умел преобразовывать сложные идеи (и масштабные промышленные продукты) в какое-то сообщение и мог показать свою увлеченность тем, что делал. Рассказчиков можно найти в своей организации. Они не обязаны быть замечательными литераторами, они просто должны уметь рассказать великую историю.

Сторителлинг начинается сверху. Неудивительно, что CEO великих компаний, как правило, можно назвать «генеральными пропагандистами». Вспомните Джеффа Безоса из Amazon с его ежегодным письмом, которое многие считают

обязательным для прочтения, поскольку он высказывает мнение не только о бизнесе своей компании, но и о принципах бизнеса в целом. Еще, конечно, есть «оракул из Омахи» — Уоррен Баффет, чьи письма акционерам Berkshire Hathaway широко известны благодаря их остроумию и мудрости. Другие лидеры стали синонимами своих брендов как провидцы и хранители истории: никто не был могущественнее покойного Стива Джобса из Apple. Сейчас Илон Маск, чей разнообразный бизнес включает в себя Tesla, SpaceX и производство энергии, все чаще становится представителем своего бренда благодаря собственному видению будущего (SpaceX разработала планы по колонизации Марса).

Эффективные способы рассказать отличную историю бренда

Как мы уже видели, выдающиеся примеры сторителлинга демонстрируют лучшие методы, которым должны следовать бренд-маркетологи, стремящиеся породить больше сторонников своих брендов и продуктов. Вот несколько действенных способов рассказать отличную историю бренда.

Будьте собой. Если вы хотите, чтобы клиенты полюбили ваш бренд, вы должны быть подлинными — жить своим брендом. Нельзя притворяться кем-то другим, и у вас не получится создать историю о бренде, которая не соответствует действительности. Вам нужно начать с понимания цели бренда — такой, которую не только пропагандируют, но и реализуют (подробнее о цели бренда см.). Ощущение бренда идет извне вовнутрь, но создают его изнутри вовне. Если компания и ее сотрудники не знают историю и не верят в нее, то и клиенты никогда не поверят. Вот почему истории бренда должны быть подлинными.

Недавно Microsoft запустила кампанию #Makewhatsnext, призванную побудить молодых женщин заниматься дисциплинами STEM (естественные науки, технологии, инженерия и математика). Мэри Снэпп, вице-президент корпорации и глава Microsoft Philanthropies, написала в блоге: «Поскольку девушки не видят себя учеными, инженерами, математиками и техническими специалистами в окружающем мире, неудивительно, почему многие не верят, что могут сделать карьеру в этих областях. Чтобы ликвидировать гендерный разрыв, мы должны бросить вызов этим культурным нормам и изменить их».

Microsoft очень заинтересована в разнообразии и вовлеченности. Да, это хорошее бизнес-решение, но компания идет дальше. Обращать внимание на STEM — бизнес-императив и точка заинтересованности для многих работников. Сотрудники Microsoft знают, что если у них не будет женщин в качестве разработчиков и программистов, то они упустят значительную долю потребительской базы. Они такие, какие есть. В истории своего бренда они остаются собой.

Будьте людьми. При создании истории бренда держите в голове, что вы работаете не для B2B или B2C. Ваша работа — всегда H2H (от человека к человеку). Независимо от того, как и что продает компания, кто пользуется ее продуктами, решения всегда принимают люди. Вот почему истории должны быть персонализированными и эмоционально вовлекающими. Люди не только мыслят логически; они хотят также, чтобы их развлекали. H2H-подход к сторителлингу делает акцент на людях, без которых компания не могла бы существовать. Так обстоит дело с кампанией FedEx “I am FedEx” («FedEx — это я»), которая рассказывает личные истории сотрудников и помогает клиентам лучше понять корпоративную культуру. Эти истории логически организованы по категориям, включая «кто мы», «как мы думаем и работаем», «что мы делаем» и «почему мы важны». Эти истории позволяют FedEx показать внутренний взгляд на то, что заставляет организацию работать, а также то, как она руководствуется своей миссией и целью.

Будьте всеобъемлющи. Аналогия, которую я здесь использую, — «сторителлинг с объемным звуком». При эффективном сторителлинге для бренда вы должны создать ощущение панорамы. Нельзя быть активным только в одном канале

(например, размещая только телевизионную рекламу). Истории бренда должны быть вездесущими, всеобъемлющими, иметь множество точек соприкосновения с потребителем.

Истории бренда Dove «Настоящая красота» и «Выбери красоту» — не просто рекламная кампания. Это многогранные инициативы, включающие образовательную программу для женщин и девочек из малообеспеченных семей. Например, проект самооценки Dove “Self Esteem” фокусируется на изучении самооценки, помогая молодежи расти более уверенными в себе, преодолевать проблемы с ощущением тела и полностью раскрывать свой потенциал. Нужно обеспечить, чтобы ваша история была рассказана разными способами по разным каналам — как физическим, так и цифровым.

Будьте настойчивы. Историям требуется время, чтобы проникнуть в сознание. Здесь необходима настойчивость: придерживайтесь одного сообщения или одной темы, создавая различные видоизменения вокруг. Хороший способ представить такой тип сторителлинга — аналогия с вариациями в джазовой музыке. Тема остается неизменной, обеспечивая функциональную основу для закрепления сообщений; затем вокруг темы строятся вариации, чтобы история оставалась свежей и актуальной.

История бренда также должна иметь основу: для нее нужна идея, которая выдержит проверку временем благодаря различным сюжетным линиям и видоизменениям. Сторителлинг для бренда — это не просто разовая реклама в день Суперкубка. Это похоже на длинную мыльную оперу с несколькими сериями и новыми персонажами, которые поддерживают живой интерес. В 2010 г. P&G начала кампанию, совпавшую по времени со спонсорством зимних Олимпийских игр в Ванкувере. Она называлась «Спасибо, мама». Как правило, в рекламе сама корпорация P&G остается на заднем плане, а основное внимание уделяется ее брендам — от Tide до Pampers. Но на этот раз рассказчиком была родительская компания, приветствовавшая невоспетых и недооцененных матерей, чрезвычайно заинтересованных в успехе своих детей (которые могут однажды стать олимпийцами!). Особенно примечательное свойство этой кампании — ее долговечность: она подходит для разных олимпиад, причем как летних, так и зимних.

История универсальна, насколько это вообще возможно: материнство и традиционные американские ценности. Тем не менее связь с Олимпийскими играми позволила P&G поддержать ее свежесть и актуальность. В преддверии зимних Олимпийских игр 2018 г. в Южной Корее компания P&G воздала должное любви, а не предрассудкам. Возможно, материнство — идея каноническая и хрестоматийная, но она снова и снова хорошо срабатывает при свежем подходе.

Будьте наглядны. Здесь применим тот же совет, который дают начинающим писателям: показывайте, а не рассказывайте. Это особенно важно, учитывая способность цифровых медиа передавать не только информацию, но и изображения. Одной из самых действенных и продолжительных реклам, использующих этот подход, можно считать общественную кампанию «Это твой мозг под воздействием наркотиков». Ролик показывает, как яйцо с шипением жарится на сковороде — четкое предупреждение подросткам об опасности наркотиков. Как говорится, одно изображение стоит тысячи слов. Видеоролик же, будучи непрерывным потоком изображений, тысячу раз стоит тысячи слов. Почему же маркетологи брендов, владея такой визуальной силой, не занимаются простым показом, вместо того чтобы сообщать информацию, которая слишком часто теряется от перегрузки?

Поскольку маркетологи стремятся к подлинности, человечности, вездесущести, настойчивости и наглядности, они выходят за рамки сообщения — становятся рассказчиками. Глубоко понимая важность эмоциональной связи, они прилагают все усилия, чтобы обнаружить и передать то, что наиболее важно для их потребителей. Такой подход изменяет и возвышает историю, которую они рассказывают, и от бренда требуется мужество отступить и не оказаться главной

звездой шоу. Это противоречит интуиции, зато очень эффективно. Потребители по-прежнему будут замечать бренд; на самом деле они, вероятно, заметят и запомнят даже больше.

Теперь мы подходим к новым рубежам в сторителлинге для брендов. В мире цифровых технологий речь идет не просто о том, чтобы взять историю и направить один и тот же контент по разным каналам, — это будет *кросс-медийный* (межсредовой) подход.

Каждое новое медиа требует нового мышления. Идея состоит в том, чтобы создать скоординированный опыт или *трансмедийный* сторителлинг, в котором каждое медиа или канал играют собственную роль и делают то, что у них получается лучше всего. Такой подход требует собственных точек зрения и ментальных моделей. В случае трансмедиа одна общая история организуется в нескольких медиа, и все они рассказывают только часть. Этот скоординированный, унифицированный опыт побуждает клиентов углубляться в историю, поскольку они вовлекаются в повествование через множество каналов, используемых для создания целостного мира истории.

Генри Дженкинс, преподаватель коммуникации, журналистики, киноискусства и образования в Университете Южной Калифорнии, описывает трансмедийный сторителлинг как процесс, в котором неотъемлемые элементы распределяются по нескольким каналам для создания скоординированного развлекательного опыта. Впервые объясняя эту концепцию более десяти лет назад, он упомянул фильм «Матрица» (1999 г., режиссеры сестры Вачовски), который остается хрестоматийным примером трансмедийной истории, рассказанной в трех игровых фильмах, серии короткометражных анимационных фильмов, комиксах и нескольких видеоиграх. Единственного источника здесь нет; чтобы постичь всю вселенную «Матрицы», вам нужно познакомиться со всеми.

Сторителлинг как эффект погружения

Трансмедийный сторителлинг позволяет разворачивать историю на нескольких медиаплатформах. «Растекаемость» повествования — важный фактор; ее достигают с помощью методов вирусного маркетинга в социальных сетях. Все начинается с основной фан-базы, которая будет делиться и распространять историю, тем самым вызывая больший интерес и ажиотаж вокруг нее.

Трансмедийный сторителлинг стремится к непрерывности повествования: история развивается по нескольким каналам, что дает поклонникам эффект погружения. Трансмедийный сторителлинг в том виде, в каком мы его знаем сегодня, появился в индустрии развлечений благодаря таким фильмам, как «Ведьма из Блэр: Курсовая с того света» (1999), рекламная кампания которого включала телевизионные «документальные кадры» об истории (вымышленной) ведьмы из Блэр и задействовала людей, которые раздавали на улицах флаеры о пропавших персонажах фильма. Этот метод был перенят бренд-маркетологами в самых разных отраслях. Рост трансмедийного сторителлинга был вызван способностью цифровых и социальных сетей связаться с разнообразной аудиторией по всему миру.

Одно полезное тематическое исследование рассматривает серию фильмов «Голодные игры», которая стартовала в 2012 г. с выхода первого фильма франшизы. В 2013 г. последовал второй фильм «Голодные игры. И вспыхнет пламя», который установил рекорд сборов за премьерный уик-энд среди всех фильмов, когда-либо выпущенных в ноябре.

Традиционная маркетинговая кампания сосредоточилась бы на повышении узнаваемости бренда за несколько недель до выхода фильма с помощью известных медиаканалов, например телевидения, радио, журналов, билбордов, а также партнерских отношений, специального сайта и тизеров на YouTube. Другие традиционные элементы могли бы включать пиар с использованием людей

(интервью, встречи), сетевую рекламу (блоги и соцсети) и кросс-маркетинговые партнерские связи.

Однако трансмедийная кампания фильма «И вспыхнет пламя» стала тщательно продуманной попыткой привлечь внимание и создать интригу в умах любознательных поклонников, выходя за рамки постеров и сайтов. Билборды-тизеры начали появляться еще в апреле 2013 г. — задолго до премьеры фильма в ноябре. Мир этой истории содержал много элементов, которые использовались в специализированных каналах. На сервисе Tumblr студия создала тщательно продуманный онлайн-журнал о моде под названием Capitol Couture («Мода Капитолия»). Когда любопытные фанаты гуглили слова Capitol Couture, они находили сайт Tumblr о городе Капитолий из фильма, который, в свою очередь, давал ссылки на страницы Капитолия на Facebook, Twitter, YouTube и Instagram. С помощью этих сайтов и ссылок фанаты могли окунуться в странный мир моды в Капитолии.

О вовлеченности фанов можно судить по огромному количеству созданного ими контента на страницах фильма в соцсетях. Например, на сайте Capitol Couture сервиса Tumblr появился раздел под названием «Гражданская активность», который поощрял «граждан» публиковать фотографии и видео, демонстрирующие их модные творения. Так они, осознанно или неосознанно, выступали в качестве амбассадоров бренда. Сосредоточенность Tumblr на изображениях и видео сделала этот сайт привлекательным для людей, любящих моду, дизайн и творчество. Поклонники фильма с огромной скоростью поглощали видеоролики Tumblr, что создало сильный стимул для других фанатов выкладывать собственные видео и делиться ими.

Насколько успешным был этот трансмедийный подход к сторителлингу? Цифры излагают собственную убедительную историю. Страница Капитолия в Facebook собрала более 10 млн лайков; в Twitter набралось более 850 000 подписчиков. Трейлер «И вспыхнет пламя» стал одним из самых просматриваемых видео на YouTube, а выражение «голодные игры» — одной из самых популярных поисковых категорий в Google. Фильм также оказался самой популярной темой в Twitter. В первый уик-энд картина собрала в прокате 158,1 млн долл., а общие сборы по всему миру составили 864,9 млн долл. В домашнем прокате «И вспыхнет пламя» стал самым кассовым фильмом 2013 г.

Создание эффективных трансмедийных кампаний

Чтобы создать эффективные трансмедийные кампании, маркетологи брендов должны учитывать четыре параметра: всеобъемлемость, настойчивость, вовлеченность и персонализированность (неудивительно, что два пункта из четырех оказываются также основополагающими элементами повествования о бренде).

- **Всеобъемлемость.** По мере развития и углубления история должна оставаться внутренне согласованной и связанной с общей сюжетной линией. В случае «Голодных игр» кампания была настолько вездесущей в коммуникациях с целевой аудиторией через онлайн- и офлайн-каналы, что по мере приближения выхода фильма на экраны был создан серьезный ажиотаж.
- **Настойчивость.** Чтобы взрастить круглосуточную узнаваемость бренда и стимулировать социальное участие целевой аудитории, кампания должна упорно продолжаться по нескольким каналам — социальным, цифровым и традиционным. В случае «Голодных игр» настойчивость также помогла стереть грань между реальностью и научной фантастикой, что позволило фанам погрузиться в крайне доступный мир.
- **Вовлеченность.** Необходимо поощрять активное участие аудитории в кампании — с помощью челленджей, создания контента (например, фотографий и видео) и

активного обмена в соцсетях. Активное участие фанатов и реальные события способствовали формированию мира «Голодных игр» и повышению ценности опыта поклонников. Взаимосвязь между сообщениями в медиа гарантировала, что каждый мог присоединиться к сторителлингу — в Facebook, YouTube, Twitter, Instagram и других средствах общения.

- Персонализированность. Это элементы истории, которые позволяют зрителям и фанам совместно создавать свой опыт и помогают формировать историю, повышая вовлеченность. В случае «Голодных игр» YouTube служил официальной телетрансляцией мира истории. Зрителям также была предоставлена возможность получить персонализированный опыт с помощью таких методов, как идентификационные карты, конкурсы победителей и доступ к ограниченной информации.

Трансмедиа — следующий рубеж цифрового сторителлинга. Первопроходцы, следуя примеру индустрии развлечений, смогут поднять сторителлинг для бренда на новый уровень, создав целый мир, который представляется во всей целостности и с эффектом синергии.

Хороший сторителлинг для бренда — дело непростое, но те, кто организует его хорошо, смогут завоевать долю разума и долю сердца в мире, где внимание потребителей стало очень дефицитным товаром. Истории мощны, как мощна сама новая цифровая эра. Это новый рубеж, и приближение к нему начинается с тех же методов, которые лежат в основе любого хорошего повествования. Однако трансмедийный сторителлинг уделяет большое внимание участию и персонализации, чтобы еще сильнее вовлечь аудиторию в процесс полного погружения.

Имейте в виду, что мы не страдаем от недостатка сторителлинга; мы страдаем от безликого сторителлинга — примитивных попыток продать, а не рассказать целую историю. Чтобы стать выдающимися рассказчиками, маркетологи должны начать с понимания клиентов, связать свои бренды с проблемными точками клиентов и точками их заинтересованности, использовать систематический процесс и приспособить трансмедийный подход к сторителлингу. Маркетологи, которые делают это хорошо, будут жить долго и счастливо.

Моханбир Сохни — профессор технологии Фонда Маккормика, практикующий преподаватель маркетинга и директор Центра исследований в области технологий и инноваций Келлоггской школы менеджмента Северо-Западного университета. Написал семь книг по менеджменту, а также десятки фундаментальных статей в ведущих академических журналах и изданиях для управленцев. Его последняя книга «Разумное предприятие» (The Sentient Enterprise: The Evolution of Business Decision Making. Wiley, 2017), опубликованная в октябре 2017 г., вошла в список бестселлеров Wall Street Journal.

Глава 12. Брендинг в сфере услуг в цифровую эпоху. Том О'Тул

Эрик Смут Хемфилл — выдающийся личный тренер. Вместе со своим деловым партнером Сильвиу Ганской он основал центр Redefined Fitness. Они предлагают квалифицированные персональные тренировки по фитнесу, однако простого предоставления качественных услуг недостаточно. Чтобы добиться успеха, Смута и Ганске пришлось построить мощный выделяющийся бренд и освоить цифровые медиа.

Когда мой врач рекомендовал мне специализированного личного тренера, он упомянул трех потенциальных кандидатов. Redefined Fitness был одним из них. Что я сделал, прежде чем поехать туда? Занялся поиском в Google. Я изучил сайт центра, ознакомился с их подходом и почитал об Эрике и других тренерах. Я зашел на канал на YouTube и посмотрел видео Эрика и других. Затем я зашел на сайт Yelp, чтобы узнать мнения других людей о Redefined Fitness. Разобравшись с Redefined, я сделал то же для двух других предложенных мне тренеров. Общее впечатление о бренде Redefined и опыте, который он дает, повлияло на мое решение встретиться с Эриком.

Организациям, предоставляющим услуги, сильный бренд необходим, если учесть нематериальную природу предлагаемого продукта и, соответственно, важную роль восприятия. Однако брендинг услуг — специфическая задача, которая меняется по мере того, как цифровые технологии создают новые возможности и новые проблемы.

В этой главе мы рассмотрим особенности и проблемы брендинга в сфере услуг, обсудим, как переход на цифровые технологии влияет на брендинг услуг и как создать мощный бренд услуг.

В сфере услуг эффективное создание бренда обладает огромной ценностью. Это связано с некоторыми особыми характеристиками брендов в данной области.

Бренды услуг неосязаемы

Продукты осязаемы. Услуги — нет. Продукты — физические объекты. Услуги — взаимодействия. Как писал профессор Келлоггской школы менеджмента Филип Котлер, услуги — это «предлагаемые на продажу деятельность, выгода или удовлетворение, которые по существу нематериальны и не приводят к владению чем-либо».

Такая ситуация имеет важные последствия, когда дело доходит до брендинга. Как правило, услуги перед покупкой нельзя потрогать, почувствовать, взвесить, понюхать или иным образом физически оценить. Из-за этого у потребителей могут возникнуть сложности с оценкой услуг. Я могу покрутить в руках и примерить джинсы, протестировать машину или посмотреть, насколько свежей выглядит рыба в витрине. Если товар мне не нравится или не соответствует заявленному, я почти всегда могу его вернуть, получив замену или забрав свои деньги. Однако при выборе стоматолога, бухгалтера или поставщика телекоммуникационных услуг процесс оценки будет иным. Это особенно важно в случае дорогостоящих услуг. Если я покупаю рубашку, а она мне мала, то это всего лишь неудобство, потому что я могу вернуть ее. Но если я потрачу тысячи долларов на свой медовый месяц в южной части Тихого океана, а фрахт парусного судна сорвется, ничего исправить уже не удастся.

Выбору и приобретению услуг по определению присуща более высокая степень неопределенности и риска по сравнению с товарами. В результате потребители ищут показатели надежного качества обслуживания, и для создания доверия брендинг особенно важен. Выглядит ли больница чистой? Можно ли назвать будущую няню пунктуальной, вежливой, внимательной, хорошо ли она одета на собеседовании? Положительны ли отзывы? Что говорят друзья и знакомые?

Бренд в сфере услуг и сотрудник сервиса неразделимы

Фундаментальное свойство услуг состоит в том, что производство, доставка и потребление происходят одновременно и неразрывно. В случае товаров производство, доставка и потребление осуществляются в разных местах и в разное время. Например, корпорация Anheuser-Busch InBev производит банку пива Budweiser на какой-то пивоварне. Затем эта банка оказывается у покупателя в другом месте, а выпить ее он может еще позже и совсем не там. Скажем, я могу купить ящик пива за неделю до того, как прихвачу его с собой к друзьям на вечеринку по поводу Суперкубка.

А вот производство, поставка и потребление конкретной услуги происходят в одно и то же время и в одном и том же месте. Сиделка в доме престарелых производит и предоставляет услугу, а жилец получает и потребляет ее. Если семейная пара нанимает повара-профессионала, чтобы тот приготовил им еду для вечеринки, тот оказывает услугу в то время, когда клиент ее потребляет.

Кроме того, поставщик услуг напрямую взаимодействует с клиентом — работник и услуга неразделимы. Это справедливо даже в том случае, когда услуга предоставляется через какую-нибудь автоматизированную платформу.

Опыт вариативен и быстро «приходит в негодность»

В сфере услуг все вариативно и быстро «приходит в негодность». Оба эти фактора усложняют задачу брендинга.

Проблема вариативности становится понятной, если сравнить два распространенных продукта: антисептики (дезинфицирующие средства) для рук и салоны-парикмахерские. Когда производитель антисептика выпускает флакончик с дезинфицирующим веществом, восприятие продукта потребителями и его маркетинг во многом находятся под непосредственным контролем компании. Производитель разрабатывает продукт, изготавливает его в соответствии со строгими спецификациями, следит за качеством и создает этикетку. Конечно, компания не контролирует некоторые элементы (например, продажу в магазинах или условия использования), однако взаимодействие с продуктом во многом поддается контролю.

В парикмахерской мы сталкиваемся совсем с другой ситуацией. Квалификация, опыт и отношение парикмахеров к работе различаются. Любой конкретный мастер может оказаться в состоянии стресса, а может излучать энтузиазм. У него может быть плохой или хороший день. Возможно, на стилиста давят, заставляя повысить производительность; возможно, он чувствует себя вполне комфортно в финансовом плане и, следовательно, не мотивирован. Маркетинговые усилия сети парикмахерских могут привлекать клиентов, но восприятие обслуживания зависит от того, что происходит в конкретный момент.

Еще одно принципиальное различие между продуктами и услугами — несохраняемость. Когда самолет отъезжает от аэровокзала, все нереализованные билеты на этом рейсе останутся непроданными навсегда — они не сохраняются. Если на курорте остались номера в январе, он не может продать их отдыхающим в феврале. Если в ресторане есть свободные места на завтрак в понедельник, он не может предложить эти места на ужин во вторник. Такая ситуация имеет практические последствия для управления брендом в сфере услуг, включая ценообразование, управление спросом и вытекающие из этого стимулы для клиентов и их впечатления от обслуживания.

Это сильно отличается от природы товарного маркетинга. Если компания по производству свечей произвела слишком много ароматических свечей к нынешним новогодним праздникам и некоторые из них остались нераспроданными, она, как

правило, может сохранить их и продать через год. Если производитель духовых шкафов или сушилок заметит избыток готовой продукции, он может сократить производство, чтобы сначала распродать уже имеющиеся складские запасы. Маркетолог, связанный с услугами, не может сделать ни то ни другое.

Согласование спроса и предложения трудно осуществить в кратчайшие сроки

Одна из специфических характеристик некоторых предприятий сферы услуг заключается в том, что за короткое время сложно отрегулировать предложение. В случае товаров у нас обычно нет ограничений на их количество — оно, как правило, вообще не фиксированно, производитель часто может выпускать больше или меньше в зависимости от рыночных условий. Если книга оказалась популярнее, чем ожидалось, издательство может допечатать тираж. Если «Орлы» выиграют Суперкубок, производитель может выпустить для болельщиков дополнительные футболки с символикой команды.

У многих организаций, предоставляющих услуги, ситуация иная. Если в гостинице пятьсот номеров, а из-за конференции в нем хотят остановиться тысяча человек, номеров все равно только пятьсот. Отель не может предложить больше. А вот если экономическая обстановка в стране ухудшается и люди не так активно селятся в гостиницах, номеров все равно остается пятьсот. Если какое-нибудь предприятие по ремонту печей нанимает и обучает пять новых зимних бригад, но из-за теплой зимы печи ломаются реже, у компании остаются лишние рабочие руки. Но когда зима бьет рекорды холода и телефон надрывается, потому что людям нужен ремонт, компания все равно сможет починить только определенное количество печей.

Услуги не только ограничены, но часто и локализованы, поэтому их нельзя легко или быстро переместить в ответ на региональные колебания спроса. Если какой-нибудь медицинский центр, имеющий больницы в Вашингтоне, Орегоне и Калифорнии, сталкивается с тем, что в Вашингтоне количество коек слишком велико, а в Калифорнии слишком мало, то он не может переместить оборудование из одного штата в другой.

Клиент не владеет сервисными активами

Клиент не становится владельцем после покупки услуг. Если я приобретаю автомобиль, он будет моим. Но если я заказал машину в каком-нибудь агрегаторе такси, я не становлюсь владельцем автомобиля, который меня подвез. Если я покупаю медицинскую страховку, я не становлюсь владельцем клиники. При получении услуг я могу иметь право пользоваться определенным оборудованием (например, в спортзале), однако не приобретаю никаких материальных активов.

В некоторых новых цифровых сервисах, особенно в бизнес-платформах, ни поставщик, ни потребитель не владеют правами собственности на активы, используемые для предоставления услуги, и не приобретают их. Сдаваемое в аренду жилье не принадлежит Airbnb. Автомобили для райдшеринга не принадлежат Uber.

Отсутствие владения активами при оказании услуг может быть финансово выгодным для организации, предоставляющей такой сервис, однако еще оно создает значительные возможности для вариативности в оказании услуг и потенциальные проблемы с брендингом. Компании Royal Caribbean приходится управлять взаимодействием с клиентами через тысячи точек контакта до начала круиза, во время круиза и после него, однако она владеет судном и эксплуатирует его. В случае Uber нет ни того ни другого. Таким образом, не только водитель может быть превосходным или наоборот, но и сам автомобиль может оказаться не

таким, как описывалось.

Со многими схожими проблемами сталкиваются услуги по франшизе. Holiday Inn Express не владеет отелями. Франшизодатели (правообладатели, предоставляющие франшизу) уделяют большое внимание последовательному предоставлению опыта бренда за счет использования соглашений о франшизе, стандартов бренда и показателей предоставления услуг.

Хотя переход на цифровые технологии происходит во всех отраслях, категориях и бизнесах, вероятно, к самым большим изменениям он приводит в сфере услуг.

Возможно, самой серьезной переменной стало появление облачных сервисов, которые предоставляются в цифровом виде. Эти новые бренды сервиса включают платформы (например, Uber, Airbnb, eHarmony, eHealth); программное обеспечение как сервис (например, Microsoft Office, Adobe Photoshop); потоковый контент (например, Netflix, Spotify); цифровой контент (например, электронные книги Kindle).

Многие из этих сервисов используют чисто цифровую бизнес-модель, исключаящую или сводящую к минимуму любое человеческое взаимодействие между компанией и ее клиентами, которое традиционно было отличительной чертой (и проблемой) при управлении брендом в сфере услуг.

Практически для каждого бренда в этой сфере цифровые технологии меняют пользовательский опыт. Изменения особенно значительны в нескольких областях.

Рост самообслуживания

Раньше, решив совершить полет, человек звонил в авиакомпанию и общался с сотрудником. В день отъезда ехал в аэропорт и регистрировался у другого сотрудника, затем спрашивал у работника у нужного выхода, не отложат ли рейс. В самолете заказывал выпивку у бортпроводницы. Затем, если багаж не прибыл, разбирался еще с одним представителем авиакомпании.

Сегодня дела обстоят иначе: многие из этих точек взаимодействия дополнены или заменены цифровыми технологиями. Во многих случаях пассажир теперь сам выполняет задачи на пути клиента: сам ищет рейс, выбирает место и проверяет время прибытия.

Самообслуживание при доставке может быть очень эффективным как для поставщика, так и для клиента. Для многих потребителей такая форма взаимодействия может быть предпочтительной. В то же время разные типы клиентов в разных ситуациях предъявляют разные требования к обслуживанию. Руководители сервиса должны тщательно продумать, как цифровые технологии повлияют на обслуживание клиентов и, следовательно, на бренд сервиса, для различных сегментов клиентов и различных условий использования.

Новые возможности благодаря информированному контакту

Цифровые технологии открыли окно для более информированного контакта. В сфере обслуживания информированный контакт был важен всегда: я ценю, когда мой личный тренер помнит, что мне сделали операцию на вращательной манжете плеча, и знает, как нужно изменить мой режим тренировок. Цифровые технологии значительно упростили эту задачу: поставщик услуг теперь имеет доступ к данным, обеспечивающим более персонализированное взаимодействие с людьми.

Например, когда сотрудник авиакомпании встречает и обслуживает пассажира, он может делать это с учетом информации об истории этого клиента, например его статуса в программе лояльности и недавнего опыта. На предыдущей неделе у него

отменили два рейса? Последний рейс задержали на шесть часов? Маркетологи могут использовать эту информацию при предоставлении услуги. Сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентом, могут даже получать информацию о его пожизненной ценности и других показателях.

Информированный сервис позволяет бренду и сотрудникам, непосредственно общающимся с клиентами, действовать дифференцированно — в зависимости от конкретного человека. Если гость приезжает в гостиницу и узнает, что произошло сверхбронирование, то обычно отель приносит извинения и, возможно, предлагает какую-то минимальную компенсацию. Если же отель и работник на ресепшене знают, что этот гость — ценный клиент, с которым такая ситуация за последние шесть месяцев случилась уже трижды, они могут предложить номер более высокой категории, а также бесплатный обед и напитки на время ожидания.

От производства продуктов к предоставлению услуг

Переход на цифровые технологии перевернул многие бизнес-модели. Иногда компании, которые в первую очередь были производителями продуктов, становятся скорее поставщиками услуг.

Возможно, самый известный и типичный пример такого перехода от продуктов к услугам — IBM. После жесткой конкурентной борьбы с производителями персональных компьютеров на протяжении 1980-х и 1990-х IBM успешно превратилась из производителя аппаратного обеспечения в поставщика программного обеспечения и услуг. Еще один пример — General Electric: в качестве альтернативы физическому продукту (авиационные двигатели) она начала предлагать услуги. Авиадвигатели GE используются многими крупнейшими авиакомпаниями мира, поэтому корпорация предоставила своим клиентам возможность покупать «почасовую мощность». Иными словами, вместо традиционной модели покупки двигателей она предлагает тягу как услугу. Одни модели перехода с продукта на услугу работают, другие — нет, однако этот сдвиг затрагивает все более широкий спектр отраслей.

В ближайшие годы эта трансформация затронет еще больше компаний. Возьмем автомобильную промышленность: она находится на начальной стадии перехода от производства и продажи автомобилей (продукт) к обеспечению и предоставлению транспортировки (услуга). Агентство Bloomberg недавно сообщило о том, что отрасль уже достигла «автомобильного пика» и теперь люди все чаще переходят на услуги перевозки вместо обладания автомобилем.

Основы создания сильного бренда в сфере услуг актуальны и в эпоху цифровых технологий, однако новые инструменты предлагают маркетологам новые способы создания яркого бренда.

Четко понимайте ценностное предложение и то, как его реализовать

Бренды создают ценность для услуг так же, как и для продуктов: создавая предпочтения, которые приводят к увеличению спроса, премиальным ценам и повторным покупкам. Маркетологи должны дифференцировать предложения, формировать ожидания, указывать характеристики и преимущества, устанавливать уровень качества и снижать риски при покупке.

Для бренд-менеджеров в сфере услуг ценностное предложение бренда в итоге создается или разрушается в моменты взаимодействия с сервисом. Бренд услуги может иметь лучшую маркетинговую стратегию, лучшую рекламу, самое надежное предложение с лучшими характеристиками, рекламную кампанию для оптимальной аудитории и лучшую стратегию ценообразования. И тем не менее, если взаимодействие с клиентом нарушается или не соответствует обещаниям бренда, все остальные элементы маркетинга не имеют значения. Каждый раз,

когда происходит какое-то негативное взаимодействие, целостность бренда подрывается.

Как же маркетолог сферы услуг справляется с этой практической реальностью? На самом базовом уровне он должен понимать модель и процессы предоставления услуг. Это должно выходить за рамки понимания концепции, что означает личное переживание опыта клиента и лица, предоставляющего услугу, — в разных ситуациях, в разных местах и в разных условиях. Задача в том, чтобы гарантировать: предоставление услуги соответствует платформе бренда.

Такого можно добиться только на практике. Руководителям отдела маркетинга услуг ничто не заменит частого взаимодействия с сотрудниками, непосредственно обслуживающими клиентов. Когда я работал в United Airlines, а до этого в Hyatt Hotels Corporation, я часто напоминал себе, что реальный мир — это не офис корпорации, а полевые условия. Бренд создается не в штаб-квартире: он появляется каждый день в тысячах точек взаимодействий с сервисом в сотнях мест по всему миру. Руководители бренда услуги легко могут счесть его абстракцией, отделенной от реального предоставления услуг и от клиентов. Крайне важно наблюдать и ощущать предоставление и реализацию бренда в полевых условиях — при взаимодействии с услугой в практической обстановке реального мира.

Неотделимость бренда и маркетинга услуг от предоставления услуги имеет практическое значение для лидерства в маркетинге. Как правило, работа персонала, контактирующего с клиентом, не подпадает под схему отчетности и под контроль маркетинговой функции. Часто она лежит в области операционной деятельности. Таким образом, лидер по маркетингу услуг должен уметь работать с менеджментом и персоналом, занимающимися операционной деятельностью. Руководители маркетинга услуг, которые пытаются установить централизованный контроль над выполнением услуг, не добиваясь заинтересованности руководителей операционных отделов и рядовых сотрудников, контактирующих с клиентами, обычно терпят неудачу. Короче говоря, для руководителей брендов услуг необходимы эффективные рабочие отношения с людьми, отвечающими за обычную деятельность.

Создавайте стандарты

Чтобы управлять неизбежной вариативностью предоставления услуги, важна разработка такого сервиса. Оптимально организованное взаимодействие с сервисом тщательно структурировано, даже если оно может показаться спонтанным.

Предоставление услуг должно быть *тщательно разработано*. Например, в индустрии авиаперевозок график питания, представление, способ и элементы раздачи еды в бизнес-классе международной авиакомпании не оставляют на усмотрение бортпроводников и стюардесс. Этот сервис должен создавать желаемое впечатление от бренда, поэтому его разрабатывают и организуют на основе отзывов клиентов и эксплуатационных требований. Каждый шаг в этом процессе определен и оговорен.

В разработку услуги можно включать цифровые технологии, которые способствуют повышению удовлетворенности, ценности, полезности и эффективности как для клиента, так и для поставщика услуг. Рассмотрим практический пример выбора еды в бизнес-классе. Стандартная процедура — предоставить пассажиру распечатанное меню. Затем стюардесса последовательно спрашивает каждого человека, что тот хотел бы заказать. При этом пассажир нередко все еще устраивается, а стюардессе приходится иметь дело с многочисленными рабочими обязанностями, обслуживанием и запросами людей. Если же человек может выбрать блюда на сенсорном экране, встроенном в кресло, или через мобильное приложение, то это снижает нагрузку как на пассажира, так и на персонал, и при этом необходимый шаг выбора все равно происходит. Еще лучше, если пассажир

делает выбор перед посадкой с помощью мобильного телефона: задача выполняется раньше, а авиакомпания получает информацию заблаговременно. (Существуют эксплуатационные причины, по которым такая процедура не всегда возможна.)

Важно, чтобы разработанные элементы предоставления услуг были выражены в форме определенных *стандартов обслуживания*. Стандарты обслуживания объясняют организации, предоставляющей услугу, и конкретному обслуживающему персоналу, как именно должна оказываться услуга: этапы, особенности, последовательность, описания и пояснения, варианты и т. д. На практике стандарты обслуживания для шаблонных взаимодействий (например, доставки еды и напитков в гостиничный номер) могут и должны быть крайне подробными. В какое время гостю следует ожидать доставку? На сколько можно отклоняться от указанного времени? Когда следует проверить правильность заказа перед доставкой? Как поприветствовать гостя? Где нужно поставить еду? Должна ли дверь номера оставаться открытой или закрытой? Нужно ли открывать блюда или их лучше оставить закрытыми, чтобы они не остывали? Нужно ли наливать кофе? Когда и как предъявлять чек?

Стандарты обслуживания создают ожидания от бренда, целостность бренда и, следовательно, ценность бренда. Они также могут выделить бренд среди других. Если я знаю, что компания Amm's, предлагающая лимузины, всегда присылает машину на 15 минут раньше запланированного времени и на нее можно положиться, я могу спокойно планировать поездку в аэропорт и буду уверен, что не пропущу свой рейс. К тому же я не сомневаюсь, что водитель Amm's будет вежлив и внимателен, выйдет, чтобы открыть дверь, поможет перенести сумки от дверей моего дома и спросит, какой маршрут до аэропорта я предпочитаю. Каждый раз я точно знаю, чего мне ожидать. Этот опыт выделяет Amm's, формирует предпочтение бренда, снижает риск и порождает лояльность клиентов. С точки зрения клиента, вполне разумно заплатить больше, а не пытаться воспользоваться услугами другой компании: возможно, это было бы немного дешевле, но нет гарантии, что вас довезут вовремя. Все это происходит благодаря четко определенным и хорошо исполняемым внутренним стандартам обслуживания.

В то же время структура и стандарты обслуживания должны допускать некоторую гибкость, предоставляя что-то на усмотрение и толкование персонала, контактирующего с клиентом. Если оставить на усмотрение слишком много, это может разрушить единообразие обслуживания; но, если оставить слишком мало, это может нанести обслуживанию такой же или даже больший ущерб. Если персонал, работающий с клиентами, будет жестко придерживаться правил без учета конкретной ситуации, это способно оттолкнуть людей, подорвать представление о заботливости и привести к проблемам обслуживания, наносящим ущерб бренду. Слишком часто обслуживающие организации настолько сильно ориентируются на финансовые результаты, производительность, стандартизацию и эффективность, что ограничивают свободу действий персонала, непосредственно работающего с людьми, — иногда до такой степени, что это, как бы иронично ни звучало, уничтожает ценность бренда. Много лет компания Hyatt была известна слоганом "Feel the Hyatt Touch" («Почувствуйте комфорт Hyatt»). Это был не просто девиз бренда. Фраза фактически выражала культуру работы, которая требовала поддерживать крайне высокие стандарты обслуживания, позволяла, поощряла и ожидала от основного персонала отзывчивости, внимательности и творческого подхода к предвидению и удовлетворению потребностей гостей.

Искусство предоставления услуг и создания брендов в этой сфере во многом зависит от создания культуры обслуживания, рабочих протоколов и стандартов бренда, которые допускают определенную свободу личной интерпретации, творчества и самовыражения сотрудников, взаимодействующих с клиентом. Поиск баланса между строгими стандартами обслуживания и индивидуальной вариативностью — один из самых сложных, но в то же время наиболее важных аспектов создания и реализации услуг под каким-либо брендом.

Вовлекайте сотрудников и обеспечивайте связь с ними

Самые эффективные, успешные и опытные лидеры маркетинга услуг знают, что стратегию бренда должны разделять и понимать те люди, которые будут ее реализовывать. Решающее значение имеет внутренняя коммуникация в компании.

Если бренд хочет позиционировать себя как профессиональный, заботливый или полезный, люди, которые отвечают за позиционирование, должны понимать его, чувствовать себя с ним комфортно и осознавать, что означает его реализация. Прежде чем начинать коммуникацию по этому вопросу вне компании, нужно запустить ее внутри компании. Иными словами, люди, которые предоставляют рекламируемую услугу, не должны знакомиться с новой телевизионной кампанией, когда она уже выходит в эфир. Они хотят гордиться и восхищаться компанией, в которой работают, и новой рекламой бренда. Они хотят быть в курсе и рассказывать об этом своим друзьям и родственникам. Они хотят признания и уважения их роли.

Чтобы связанные с брендом инициативы в организации, предоставляющей услуги, были эффективны, рядовые сотрудники должны понимать цели компании и стратегию позиционирования бренда. Хороший практический тест — попросить рядовых сотрудников объяснить просто и понятно, в чем суть бренда и что это значит для их роли. Слишком часто от работников, непосредственно обслуживающих клиентов, требуют выполнять такие требования бренда, которые не соответствуют их реальному повседневному опыту.

Проактивная стратегия вовлечения сотрудников в деятельность бренда задействует всю организацию и заряжает ее энергией. Пример такого подхода — давние спонсорские отношения компании United Airlines и олимпийской сборной США. В рекламе бренда до и во время Олимпийских игр авиакомпания активно использует своих сотрудников, которые взаимодействуют с олимпийцами. Это способствует взаимоотношениям бренда с Олимпийскими играми во множестве областей. Это значительно увеличивает влияние спонсорства. Это нравится сотрудникам. Это нравится спортсменам. Это нравится пассажирам.

Используйте метрики для отслеживания прогресса

Поскольку услуги обладают неотъемлемой вариативностью, а выполнение обещаний бренда зависит от рядовых сотрудников, для управления предоставлением услуг в соответствии с их структурой и спецификациями нужны четкие метрики — показатели обслуживания. Метрики измеряют выполнение и эффективность инициатив сервиса и обеспечивают обратную связь, помогая организации улучшить предоставление услуг. Как правило, они включают в себя и операционные показатели (например, своевременное прибытие рейса, время завершения доставки еды и напитков в номер, время ответа на звонок, время ожидания перед посадкой, время отклика при заказе автомобиля), и показатели клиентов (например, индекс потребительской лояльности, рейтинг удовлетворенности клиентов).

Персонал, контактирующий с клиентами, должен знать эти метрики и понимать их смысл. Если сотрудники, оказывающие услуги, не знают, как они работают, почему они получают оценки такого уровня и как положительно влиять на свои оценки, то показатели обслуживания будут неэффективны в качестве инструмента для улучшения. Важно, чтобы метрики были осмысленными, понятными и имели смысл с практической точки зрения для людей, которые оказывают услуги и получают за это оценки. Если дать работникам десятки показателей обслуживания, они не поймут, на каких из них следует сосредоточиться. Если какой-нибудь показатель создается с помощью сложного алгоритма, корректируется с учетом множества факторов или выводится иным неясным способом, сотрудники не будут точно знать, откуда он взялся, о чем говорит, как соотносится с тем, что они на самом деле делают, как его улучшить. Зато такие

показатели обслуживания, как «Водитель поприветствовал клиента по имени», «Кофе был горячим, когда его доставили», «Еда прибыла в течение 10 минут после заказа» и «Официант был дружелюбным и вежливым», просты, значимы и практичны для тех людей, которым необходимо их реализовать и тем самым выполнить обещание бренда.

Цифровые технологии позволяют компаниям по-новому использовать показатели обслуживания. Мобильные приложения способствуют быстрой оценке, пока впечатления от обслуживания еще свежи. Информационные панели (дашборды) могут предоставлять обратную связь для опыта обслуживания в режиме реального времени. Кроме того, цифровые системы позволяют вести интенсивную аналитику, чтобы оценить эффективность обслуживания для конкретных сегментов клиентов во время конкретных событий (например, перебой в сервисе и последующее восстановление). Цифровые системы фиксируют, какие факторы оказывают наибольшее влияние на метрики. Они отражают предоставление услуг в конкретных местах или даже конкретными обслуживающими группами либо сотрудниками. Кроме того, цифровая информация позволяет компаниям составлять новые типы метрик, такие как оценка неудовлетворенности клиентов, которая включает несколько конкретных показателей качества обслуживания во времени, на уровне отдельного клиента, сегмента или другом совокупном уровне. Полученные данные можно проанализировать, чтобы сопоставить с другими сведениями (например, пожизненной ценностью клиента), разобраться, что имеет наибольшее значение, и определить, как управлять показателями для достижения оптимального качества обслуживания и ценности для клиента.

В идеале метрики должны давать возможность заняться восстановлением обслуживания до того, как клиенты потеряны или поделятся своим недовольством в соцсетях. Используя прогностическую аналитику, лидеры брендов услуг могут действовать проактивно, чтобы вмешаться, прежде чем произойдет потеря.

Программы лояльности

Многие компании сферы услуг хорошо подходят для внедрения программ лояльности. При правильном планировании и управлении эти программы могут способствовать повторному обращению клиентов, повышать пожизненную ценность клиентов и улучшать восприятие бренда.

Программы лояльности наиболее эффективны, если были разработаны стратегически для достижения определенных бизнес-целей. Они должны базироваться на дифференциации клиентов и включать функциональные преимущества для создания привлекательных ценностных предложений экономически стабильными методами.

Исторически сложилось так, что программы лояльности конструировались и управлялись на основе фиксированных уровней потребительской ценности, накопления баллов, выкупной цены и других параметров. С появлением методов цифрового маркетинга, основанного на данных, программы лояльности все больше смещаются в сторону того, что один директор по маркетингу в национальном ретейлере недавно назвал «непрограммными программами лояльности», которые персонализируют широкий спектр целевых маркетинговых инициатив и рекламных предложений, основанных на индивидуальной истории покупок, ценности клиента и других факторах.

Для брендов, предоставляющих услуги, программы лояльности были и остаются основной маркетинговой практикой. И Uber, и Airbnb — мегауспешные бренды услуг в эпоху цифровых технологий — в 2018 г. представили новые программы лояльности. Точно так же система Starbucks Rewards — пример слияния программ лояльности, поддержки мобильных устройств и платежных систем. Наконец, Amazon Prime демонстрирует включение сервиса доставки (еще одна функция, важность которой быстро растет в программах лояльности), взимая ежегодную

плату и отказываясь от механизма бонусных баллов. Программы лояльности становятся цифровыми, мобильными, персонализированными маркетинговыми системами, которые сохраняют свою важную роль в повышении ценности брендов услуг для клиентов в цифровую эпоху.

Создание мощных брендов услуг становится более перспективной, сложной, интересной и выгодной задачей, чем когда-либо прежде. Цифровые приложения затронули практически все формы бизнеса в сфере обслуживания. Одни отрасли благодаря цифровым технологиям претерпели реструктуризацию и радикально изменились. Другим предстоит это сделать в будущем.

Традиционные бренды услуг теперь должны использовать цифровые методы. Многие бренды услуг (а возможно, и большинство) в настоящее время используют комбинацию традиционного оказания услуг и цифровых каналов.

Хотя такой переход на цифровые технологии крайне важен, компании в сфере услуг продолжают применять основополагающие принципы брендинга и маркетинга. Услуги характеризуются конкретными признаками (например, несохраняемость), которые определяют и структурируют их маркетинг. Маркетинг услуг неотделим от их предоставления и исполнения. Ценность бренда услуг в конечном счете создается или разрушается в момент взаимодействия услуги с клиентом; при этом услугу иногда оказывает человек, а иногда (и все чаще) — цифровой интерфейс. Сегодня — лучшее время создавать бренд услуг, и нет момента важнее и интереснее для этого.

Том О’Тул — исполнительный директор Программы анализа данных и практикующий преподаватель маркетинга в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета. Ведет курсы по маркетингу на основе данных и лояльности клиентов. До прихода в Келлоггскую школу — директор по маркетингу в United Airlines, где также руководил программой лояльности United MileagePlus. Ранее — директор по маркетингу и директор по информационным технологиям в Hyatt Hotels Corporation. Получил степени бакалавра и магистра в Кливлендском университете.

Глава 13. Переход на цифровые технологии и эволюция понимания клиентов в построении бренда. Бриджет Брайг

Маркетинговые исследования уже много лет остаются основной частью построения бренда, однако в сверхсвязанном мире маркетологам приходится переосмысливать свой подход.

Раньше все было просто. Маркетологи спрашивали клиентов о неудовлетворенных потребностях и новых продуктах, которые те хотели бы видеть. Затем с помощью кластерного и дискриминантного анализа они выделяли сегменты целевой аудитории. Выявляя демографические характеристики этих сегментов, изучая сценарии работы печатных и вещательных СМИ и определяя расстояния до различных точек торговли и торговых районов, партнеры агентства составляли медиапланы и намечали оптимальные каналы дистрибуции. Такой процесс помогал компаниям разрабатывать новые предложения продуктов и убеждать потребителей покупать их в местных магазинах, тем самым создавая мощные бренды.

Эта базовая модель хорошо работала, а бренды были относительно контролируемы (по крайней мере, в потребительском мире, где существовали четкие розничные каналы сбыта). Рынки печатных и вещательных СМИ и поддаются количественной оценке, и хорошо определяются.

Однако сложный современный мир гораздо более переменчив и демократизирован. Взрыв электронной торговли следом за Amazon привел к созданию самодельных цифровых торговых площадок, в том числе eBay для различных товаров, для домашних животных, для мелких ремесленников, для видеокурсов и т. д. Ретейлеры и отдельные бренды также участвуют в электронной торговле, рассматривая ее и как виртуальное обязательство, и как возможность.

Резко взлетело количество каналов обмена информацией — с приходом смартфонов, мобильных приложений, потокового контента, социальных сетей, традиционных печатных и цифровых медиаплатформ, а также подписок или других вариантов рассылки по электронной почте. Информацию о брендах и предлагаемых продуктах теперь мгновенно можно найти на обзорных сайтах, в отраслевых отчетах и во множестве других цифровых источников.

В результате маркетологи не могут полагаться только на традиционные методы исследования рынка при получении сведений, необходимых для развития, роста и поддержки сильных брендов. Компании должны принять концепцию пути клиента, чтобы выявить «человекоцентристские» болевые точки, которые способны привести к инновациям. Они также должны понимать широту околных путей, которыми могут двигаться клиенты к покупке и принятию бренда. Чтобы донести до клиентов послыл / контент бренда и довести их до покупки в эпоху цифровых технологий, нужны исследования, обеспечивающие детальную перспективу в двух аспектах: богатая качественная сцена, на которой признают и ощущают потребности клиентов, и количественные измеряемые параметры и типы поведения, которые обеспечивают большие данные.

Эта глава иллюстрирует ценность подхода пути клиента при проведении исследований и стратегии работы с данными, объясняет, как адаптировать традиционные качественные и количественные методы к цифровому миру, и дает советы, как распределять ответственность в группах по анализу клиентов и среди партнеров.

Разработка и проведение исследований, ориентированных на путь клиента, позволяет брендам и компаниям фиксировать изменчивость во все более фрагментированной среде своих клиентов. В цифровую эпоху ментальность понимания должна сильнее, чем когда-либо прежде, основываться на сопереживании (умении поставить себя на место клиента) и концентрации на людях. Чтобы найти общие смысловые точки, брендам нужно смотреть сквозь призму сопереживания, абстрагироваться от данных более высокого уровня, которые объединяют различные пути клиентов. Что происходит с людьми физически, эмоционально и интеллектуально? Чего они пытаются добиться и почему? Как нынешний набор их потребностей вписывается в другие аспекты их жизни? Успешный брендинг в цифровом мире требует понимания вариативности путей, а также умения экстраполировать результаты, чтобы создать обещания бренда, которые находят отклик, решают проблемы и в итоге способствуют продажам.

Чтобы проиллюстрировать преимущества ментальности пути клиента при сборе информации, мы подробно обсудим влияние трех областей применения построения бренда.

1. *Исследовательские идеи, которые основаны на сопереживании* и выявляют пробелы (возможности для нового продукта или инноваций бренда).
2. *Разработка персоны потребителя*, чтобы сфокусировать всю организацию на основном клиенте бренда.
3. *Возможности измерения и сбора данных* для оптимизации восприятия бренда у клиентов.

Исследовательские идеи и инновации, основанные на сопереживании

Мы разрабатываем продукты и бренды для людей; иногда для личностей (например, отцов, миллениалов, спортсменов-любителей, энтузиастов естественных наук), а иногда для клиентов внутри какой-то организации (например, системных инженеров, менеджеров по снабжению, руководителей хирургических отделений, директоров по анализу данных). Но в итоге бренды служат людям. Богатые, качественные и часто эмпирические методы исследования открывают окно в жизнь людей, когда те проходят по пути клиента и сталкиваются с различными ситуациями в ходе движения. Такое понимание, основанное на сопереживании, может оказаться полезным для выявления пробелов, где можно создавать инновационные идеи для новых продуктов и брендов.

Например, компания по производству моющих средств провела несколько недель, беседуя с женщинами у них дома, чтобы прочувствовать их восприятие уборки туалетов. Женщины работали и тут же рассказывали о своих ощущениях, в то время как группа специалистов компании наблюдала и выдвигала интерпретативные гипотезы, которые порождали дополнительные вопросы. В конце такого процесса аналитическая группа по работе с потребителями коллективно пришла к некоторым выводам об основных проблемах, требующих решения. В частности, самые эффективные чистящие средства для ванных комнат обладали такими сильными испарениями, что женщины распахивали окна и выгоняли детей в другой конец дома — подальше от запаха. Кроме негативного воздействия паров, пользовательниц ужасали туалетный ершик и все его микробы. Даже в перчатках многие передергивались и кривились, снимая ершик с подставки.

В результате этих практических уроков появились чистящие средства от бренда KABOOM, которые претендуют на отсутствие неприятных испарений и высокую эффективность. Чтобы решить проблему с ершиком, KABOOM разработала пенное средство для унитаза, для которого ершик не нужен. Пена поднимается по стенкам унитаза и очищает их по мере того, как пузырьки двигаются вниз. После окончания процесса цвет воды в унитазе меняется. Промывание водой завершает процедуру. Ершик не нужен (уф!).

Компания Clorox иначе справилась с отвращением, которое клиенты испытывают к ершику. Она предложила инструмент в виде стержня с одноразовыми насадками, и это устранило необходимость хранить ужасный ершик. Обратите внимание, что мысль «ершик мне противен» не предлагает явного решения, однако ставит очень важную проблему перед разработчиками продуктов (ее нужно решать) и маркетологами брендов (ее нужно использовать при разработке убедительного обещания). Бренды Clorox и KABOOM (принадлежащие компании Church & Dwight) использовали одни и те же впечатления клиентов; они не просто попытались разработать ершик, который будет не таким отвратительным, а предложили инновации, хотя пришли к разным решениям проблемы.

TeamSnap, программная платформа на основе мобильных устройств и интернета, использовала аналогичный подход для молодежных спортивных организаций: требовалось разработать решения для управления всеми их административными функциями (например, создание сайта, регистрация, составление расписания и списков спортсменов, коммуникация и т. д.). Углубленный анализ показал, что этим группам, в которых работали в основном добровольцы, приходилось искать обходные пути для переноса информации об игроках из их регистрационной базы данных в отдельную базу, чтобы зарегистрировать детей в соответствующей ассоциации, регулирующей этот вид спорта (например, USA Hockey или Little League International). Из-за необходимости медицинского страхования и из соображений ответственности, а также для участия в определенных турнирах и играх регистрация в этих регулируемых организациях была обязательной. В результате добровольцы набирали информацию заново или выполняли чудовищную работу по копированию и вставке в две системы, вместо того чтобы тратить время на задачи, которые положительно влияют на уровень игроков: тренировки, поддержание физического состояния организма, воспитание и индивидуальное общение с игроками и родителями. С точки зрения спортивной организации такая двойная и нередко громоздкая регистрация была серьезной проблемой, хотя и не все учреждения открыто жаловались на нее.

Вникнув в эту ситуацию, TeamSnap создала API (интерфейсы прикладного программирования) в сотрудничестве с USA Hockey, Hockey Canada и US Lacrosse. Она также создала более двадцати дополнительных API или других полуструктурированных форматов (например, файлы CSV), чтобы спортивные организации могли регистрировать своих игроков и собирать платежи, а затем использовать эту информацию и деньги для беспрепятственной регистрации в соответствующих регулирующих органах. Вот еще один пример того, как понимание, основанное на наблюдениях за путем клиента, выявило проблему, которая стимулировала инновации и создание отличительных функций.

Разработка персоны потребителя

Как показывают предыдущие примеры, понимание пути клиента, ориентированное на открытия, может эффективно стимулировать инновации и предпринимательское мышление для генерирования новых идей. Но когда компания использует это понимание для определения пробелов и управления инновациями, у нее все равно сохраняется стратегическая необходимость выявить свою целевую аудиторию, чтобы в дальнейшем направлять деятельность по разработке продуктов и брендингу. В этом смысле также полезно обращаться к пути клиента как к подходу к пониманию.

Традиционно маркетологи определяли целевую аудиторию с точки зрения сегментов, которые описывают демографическое состояние основной части этой аудитории (например, мужчины 30–64 лет, проживающие в городах с населением свыше 1 млн человек, имеющие доход свыше 75 000 долл., женатые, белые воротнички, квалифицированные работники). Этот демографический диапазон отражает вариативность сегмента. Если описания сегмента согласуются с отношением к бренду и поведением, они имеют стратегическую ценность для определения размера и охвата аудитории бренда.

А вот *персоны потребителя* представляют типичного клиента — ярко, глубоко и часто красочно. Компании творчески разрабатывают таких персон, которые консолидируют сегмент до одного человека; при этом часто появляется фотография или изображение клиента, описываются его возраст, конкретная профессия, уровень навыков, эмоциональные и функциональные цели и разочарования, а также характеристики личности (например, интровертность или экстравертность, относительный оптимизм). Персона может также включать бренды, которые вдохновляют клиента, уровень внедрения технологий и интеграцию между устройствами и платформами, поведение и привычки, связанные с интересующей категорией, и движущие факторы изменения поведения. Такая конструкция, основанная на пути клиента, добавляет критического сопереживания, оживляет демографический кластер и дает стерильным субъектам реальные сердце, голову и лицо. Иными словами, персона — это усредненный жизненный опыт участника целевой аудитории.

Рассмотрим следующую гипотетическую персону — участника фермерского кооператива. Как видно на рис. 13.1, она демонстрирует в общих чертах цели и проблемы фермера, а также его поведение в использовании технологий в работе (он производит сельскохозяйственную продукцию). Она также включает использование приложений и бренды, с которыми он себя ассоциирует. Такая персона может помочь кооперативу разработать мобильное приложение и сайт, чтобы способствовать большей поддержке и верности среди своих членов. Держа в уме такую персону, команды разработчиков имеют четкое представление о личности, для которой они работают, а это определяет информационную архитектуру, функциональные возможности, пользовательский интерфейс и общий дизайн сайта и приложения.



Возраст: 36
Занятие: фермер в третьем поколении, бывший менеджер бренда General Mills
Семейное положение: женат, две дочери
Место жительства: Дайтон, Канзас
Образование: бакалавр в области агробизнеса, вторая специальность — маркетинг, Канзасский университет
Сообщества: церковный совет, бейсбольный тренер в команде дочери
Жена: работает дома как специалистка по цифровому маркетингу, состоит в совете организации «Будущие фермеры Америки»

Пример персоны: Пит Миллениал, производитель соевых бобов

Цели и проблемы

Желает полной интеграции от всех источников данных от третьих сторон, включая температуру и осадки, с собственными рабочими данными: посадки, урожай, прошлая история полей, будущие данные о посадке и урожае, маркетинг прошлых урожаев
Визуализация и сравнение данных

Беспокоится о технологическом переходе в фермерском хозяйстве с точки зрения полного охвата и интеграции данных, анализа и принятия решений

Поскольку отец умер, а делом активно занимается только дядя, он также беспокоится, что чего-то не знает, хотя вырос на ферме и имеет более качественное образование

Отвечает за то, чтобы ферма материально обеспечивала еще девять членов его семьи

Поведение

Использует множество приложений для отслеживания и прогноза погоды, управления полями и цен на зерно

Excel, Quickbooks и другое ПО для ведения дел и управления финансовой документацией

Всегда с iPhone, также пользуется планшетом (собственным); имеет общий с дочерями ноутбук

Считает, что лучшее изобретение для фермы — автоматическое управление. Использует это время для звонков по телефону, а также сбора информации и решения других рабочих вопросов с помощью телефона и планшета

Приложения и социальные сети

Активно размещает посты и комментирует. В друзьях в основном семья и приятели, а не группы и организации

Только смотрит. Часто забывает проверять

Имеет аккаунт, но никогда не пишет. Время от времени проверяет, но не следит

Push-уведомления для многочисленных погодных приложений. Канал ESPN (Канзас) — спортивные новости и результаты

Бренды, находящие отклик



В целом персоны напоминают организациям, что те разрабатывают продукты и создают бренды для людей, а также помогают очеловечить такие стратегические термины, как «клиент» и «сегменты». Персоны облегчают написание сообщений и проектирование. *Даже если мы ориентируемся на определенные сегменты, мы разговариваем с людьми и проектируем для людей.*

Разработка персон также способствует формированию уважения к различным участникам, вовлеченным в процесс покупки либо в опыт потребления продукта или бренда. Например, в условиях помещения для хирургических операций бренд генератора, предназначенного для электрохирургии и сшивания сосудов, должен изучить путь всех исполнителей — хирурга, операционной медсестры, нестерильной медсестры, — которые взаимодействуют с этим устройством во время операции.

При таком виде ориентации на путь клиента можно выявить неудовлетворенные и невысказанные потребности и преимущества, к которым стремятся все участники процесса. Творческое выражение всех участников проясняет, что и почему для них важно, и воплощает в жизнь их коллективный опыт.

Представляя, как операционная медсестра будет стоять у аппарата рядом с хирургом, в то время как нестерильная медсестра перемещается, занимаясь другими вопросами, UX/UI-дизайнеры (дизайнеры пользовательского интерфейса) могут эффективно проектировать такие функции, как размер кнопок аппарата, их размещение, цвет, типы роликов и тормозов, размер дисплея, шрифт, расположение и т. д. Проникновение в голову хирурга помогает дизайнерам понять, о чем он думает во время операции и какие потенциальные отвлекающие факторы должен устранять дизайн их продукта. Создание сообщений, которые обращаются к ментальности каждого человека, задействованного в операции, упрощает разработку и реализацию позиционирования бренда и торговых сообщений. Коротко говоря, если вы представляете клиентов как людей, то с ними гораздо проще разговаривать на языке, который они используют в разговорах, касающихся сферы вашего бренда.

Таким образом, конструкция пути клиента, создающая персон, помогает построить сопереживание с потребителем-человеком на уровне группы разработчиков и действует как проводник и фильтр при принятии людьми их точек зрения на продукт. Персоны выводят таргетирование на более глубокий уровень и снижают вероятность того, что менеджеры заменят взгляды целевого клиента своим личным мнением (или мнениями друзей и семьи).

Возможности измерения и сбора данных

Ментальность пути — движущая сила, которая стоит за современной тенденцией полной обратной связи с клиентами и позволяет маркетологам, разработчикам продукта и операционным группам постоянно сосредоточиваться на улучшении взаимодействия клиентов с брендом в целом. Если совокупность интерпретаций людьми их точек соприкосновения с брендом действительно составляет значение бренда, то понимание, основанное на опыте, обеспечивает основу для развития, управления и поддержания опыта бренда. В целом подход на основе пути клиента использует понимание в качестве инструмента отслеживания, чтобы увидеть, что работает, а что можно улучшить как с точки зрения продукта, так и с точки зрения маркетингового плана бренда.

Ценными источниками данных, которые охватывают весь путь потребителя, стали платформы взаимодействия с клиентами, такие как программы Medallia и Net Promoter Score. Они предоставляют аналитические данные по всем точкам взаимодействия с клиентами, чтобы функциональные группы могли найти способы оптимизировать взаимодействие с брендом при обеспечении рентабельности инвестиций.

Другие количественные данные включают поисковую информацию и аналитику по соцсетям; это дает возможность ориентироваться на клиентов на основе ключевых слов в поисковых запросах, сообщениях, подписках и лайках.

на элементы дизайна (например, логотипы, шрифты, цвета, символы, звуки, запахи и другие сенсорные сигналы). В частности, ЭЭГ и фМРТ способны определить, насколько быстро обрабатывается какой-то символ (например, логотип бренда) и, следовательно, насколько просто распознать глубину ассоциаций, которые он вызывает. Эти методы также определяют, какой частью мозга распознается бренд (реакция семантическая, визуальная или вызывается памятью?) и каков порядок задействованных ощущений (память запускается обонятельной реакцией или первый отклик визуальный? что более эффективно вызывает желаемые эмоции?).

Например, в одном эксперименте, демонстрирующем влияние символов бренда на восприятие, мозг потребителей сканировали с помощью фМРТ в тот момент, когда они пробовали вина, которые считали разными. В реальности вина отличались только подписанной ценой. Однако опыт дегустации показал совершенно иное: более дорогие вина были вкуснее как субъективно (по словам испытуемых), так и объективно (по данным активности центров удовольствия в мозге). Этот результат свидетельствует, что маркетинговые действия (например, ценообразование) влияют не только на выбор, но и на внутреннее вкусовое восприятие. Исследование также показывает, что теперь мы можем расшифровывать такие маркетинговые действия, напрямую наблюдая за мозгом, и нам не нужно просить отчеты у участников экспериментов.

Методы нейронауки обладают колоссальным потенциалом, и вполне вероятно, что исследователи рынка станут чаще обращаться к ним, чтобы получать в будущем понимание брендов. Примеры и инструменты, упомянутые в этом обзоре, лишь верхушка айсберга. Можно было бы показать гораздо больше; выбранные просто демонстрируют разнообразие предложений, но список нельзя считать исчерпывающим. Количество исследований и изученных конкретных примеров растет с каждым днем, и попытки нейробиологов дополнить традиционные методы уже дают многообещающие результаты. Этот прогресс обусловлен как научными работами, так и миром бизнеса. Многие крупные компании проводят исследования с использованием методов нейронаук для продвижения своих интересов в области управления брендами: в их числе технологические гиганты Кремниевой долины (например, Facebook, Google и Microsoft); компании из индустрии развлечений вроде Viacom, AMC, Electronic Arts и Sony; компании, занятые производством потребительских товаров (такие как Procter & Gamble и Coca-Cola); автомобильные компании (например, Ferrari). Свои услуги по оценке брендов предлагают различные исследовательские компании, например: Nielsen, Millward Brown и Ipsos. В совокупности такие усилия развивают эту область, снижают цены и увеличивают количество потребителей, получающих выгоду от улучшений в маркетинговых исследованиях.

Тем не менее нейробиологические методы в настоящее время составляют относительно небольшую часть инструментария брендинга — отчасти потому, что проведение таких исследований сложно, дорого и отнимает много времени. По мере развития технологий нейробиология сможет предложить большее понимание брендов, и вполне разумно предположить, что влияние нейронаук будет расти. Они станут предлагать не только дополнения к традиционным методам, но и потенциальные замены существующим практикам.

Моран Серфф — ассоциированный профессор маркетинга в Келлоггской школе менеджмента и участник программы когнитивной нейробиологии в Северо-Западном университете. Имеет докторскую степень в области нейронаук от Калифорнийского технологического института, степень магистра философии и степень бакалавра физики от Тель-Авивского университета.

которыми управляем. Как это часто бывает в современном маркетинге, управление брендами — в большей степени беседа, чем односторонняя диктовка, и мы должны тратить время не только на то, чтобы *объяснять* потребителям, что они должны думать, но и на то, чтобы *спрашивать* их, что означает бренд.

В этой главе мы поговорим о новом современном определении бренда и обсудим некоторые передовые методы, позволяющие убедиться, что мы действительно слышим голос клиента в своих усилиях по отслеживанию и измерению его ценности. Мы обсудим модель для понимания стратегии построения бренда — от изменения позиционирования до расширения. Также мы рассмотрим, как связанный цифровой мир влияет на проблемы отслеживания брендов.

Если теперь мы будем думать о брендах не как о логотипах и товарных знаках, а как о наборе ассоциаций в умах и сердцах людей, задача измерения и отслеживания здоровья брендов коренным образом изменится. Прежде всего, теперь можно изучать всевозможные сущности, которые ранее не казались нам брендами. Безусловно, такие компании, как Disney, McDonald's и Nike, по-прежнему остаются брендами в смысле нового определения. Однако географические места — Лас-Вегас, Париж и Дубай — также бренды с богатыми ассоциациями. Брендами могут быть и люди: политические деятели (Дональд Трамп), артисты (Бейонсе), лидеры (римский папа Франциск). В качестве бренда можно рассматривать (и измерять) любую сущность, с которой у людей возникают различные мощные ассоциации.

Но как измерять эти туманные и меняющиеся наборы ассоциаций так, чтобы это было полезно владельцам и управленцам подобных брендов-капиталов? Это сложная задача. Традиционно для мониторинга бренда применялись два основных способа: измерение узнаваемости и отслеживание отношения к бренду. Оба метода актуальны и сегодня, поэтому стоит обсудить их использование и ограничения.

Отслеживание узнаваемости

Узнаваемость — наиболее часто используемый показатель здоровья и релевантности бренда. Многие руководители воспринимают его крайне примитивно: они считают бренды с высокой узнаваемостью ценными, а с низкой — проблемными или недоразвитыми. Хотя узнаваемость по-прежнему остается важным показателем при рассмотрении силы и здоровья бренда, упрощенное представление «чем больше узнаваемость, тем лучше» нельзя считать особо точным или полезным. Понимание уровней узнаваемости — часть головоломки, необходимая для оценки здоровья бренда, но одного этого критерия недостаточно. Сама по себе высокая узнаваемость бренда может оказаться даже проблемой или препятствием на пути к успеху.

Относитесь к узнаваемости как к вероятности того, что потребители знают или опознают наименование вашего бренда. Очевидно, невозможно, чтобы вас любил или хотел человек, который никогда о вас не слышал. Таким образом, узнаваемость становится необходимым предшественником перед рассмотрением, опробованием, покупкой или агитацией. Поэтому осведомленность — первый уровень большинства воронок продаж (рис. 15.1).



Однако в некоторых ситуациях узнаваемость также может стать препятствием. Если все уже знают ваш бренд, добиться роста сложнее. А если вам не повезло управлять брендом, о котором все знают, но плохо думают, то вы, возможно, столкнулись с самой сложной из всех задач: изменить отношение к тому бренду, который потребители хорошо знают, но не любят или не доверяют ему. Высокий уровень осведомленности делает задачу изменения отношения особенно сложной, а иногда даже невозможной. Таким образом, осведомленность может оказаться как другом, так и врагом.

Здесь есть два инструмента: *наведенная узнаваемость* (с подсказкой) и *ненаведенная узнаваемость* (без подсказки). В первом случае измерение производится так: потребителю или респонденту предоставляют список брендов и просят отметить, с какими из них он знаком. Это и есть та наводка, которая дала название данному виду узнаваемости. Хотя этот показатель может быть полезным, предложенные подсказки (показанный список брендов) в каком-то смысле портят тестирование. Поэтому показатели наведенной узнаваемости часто завышают фактический уровень узнаваемости.

Следовательно, более полезный способ — *ненаведенная узнаваемость*. В этом случае респонденту предлагают целую категорию (например, гостиницы, спортивная обувь или кандидаты в президенты) и просят без намеков или подсказок перечислить бренды, которые приходят им на ум в этой категории. Узнаваемость без подсказки — истинная мера фактической известности, а порядок, в котором потребители перечисляют бренды, оказывается разумным приближением к их истинной популярности (рис. 15.2).

The diagram illustrates two methods for measuring brand awareness, separated by a vertical line. On the left, the 'Наведенная' (Aided) method is shown with a box containing a list of camera brands: Kodak, Pentax, Canon, Minolta, Samsung, and Sony, each preceded by a checkbox. Above the box is a circular arrow icon. Below the box is a dark grey button labeled 'Наведенная'. On the right, the 'Ненаведенная' (Unaided) method is shown with a box containing the instruction 'Пожалуйста, укажите все бренды фотоаппаратов, которые вы можете назвать' (Please, specify all camera brands you can name) followed by seven checkboxes and blank lines for handwritten answers. Below this box is a dark grey button labeled 'Ненаведенная'.

Отслеживание отношения к бренду

Второй тип традиционного измерения бренда — отслеживание отношения к нему. Тут ситуация выходит за рамки простого понимания того, знает потребитель бренд или нет: здесь оценивают то, что человек знает, думает или чувствует. Многие компании пользуются этим методом, чтобы узнать, что потребители думают об их брендах, и проводят такие опросы регулярно — раз в несколько лет или каждую неделю. Потребителей просят согласиться или не согласиться с тем, можно ли описать бренд некоторым заранее определенным множеством признаков. Этот список признаков обычно составляют менеджеры бренда, и, как правило, он довольно амбициозен по своей природе. Это слова бренд-менеджеров, а не потребителей (рис. 15.3).

Рестораны быстрого обслуживания

7.1. Пожалуйста, поставьте оценку McDonald's по каждому из следующих параметров

Варианты/разнообразие меню
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Удобство/расположение
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Качество/скорость обслуживания
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Цены
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Полезность блюд
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Качество/вкус блюд
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

Чистота / внешний вид
★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

NEXT ►

Обратная связь от опросов такого рода, безусловно, может оказаться полезной, особенно если есть возможность сравнивать во времени ответы тех, кто пользуется брендом, и тех, кто им не пользуется, и существуют такие данные как о бренде, так и о его прямых конкурентах. Однако у такого метода есть недостаток. Ситуация мало отличается от вышеописанной наведенной узнаваемости: данные таких опросов слабо отражают неприглаженные мысли и чувства потребителей. Опрос содержит определенные подсказки, и мы не узнаем тех слов, которые сами потребители использовали бы, говоря о бренде.

Вопросы без готовых вариантов ответа: более объективный способ измерения ассоциаций с брендом

Мои исследования в последние несколько лет были сосредоточены на методе сбора ассоциаций с брендами, не имеющем такого перекоса. Потребителям (или непотребителям) бренда просто задают вопрос без ответов, например: «Что приходит вам на ум, когда вы думаете о бренде _____?» Далее следуют вопросы: «А еще _____? А еще _____?» Полученные данные объединяются по достаточно большим группам респондентов. С одной стороны, при большой выборке они оказываются полезными и надежными; с другой — имеют форму собственных слов, мыслей и чувств респондентов. При этом данные часто собирают онлайн, чтобы потребители могли свободно и безбоязненно выражать свое мнение. Результаты таких исследований нередко оказываются неожиданными и поучительными.

Например, довольно удивительно, что у водителей Toyota усилились ассоциации с безопасностью как раз тогда, когда корпорация столкнулась с проблемой самопроизвольного ускорения своих машин, получила негативные отклики в СМИ и была вынуждена отзывать технику. Хотя это вроде бы противоречит интуиции, объяснение понятно: потребители нуждались в уверенности, что их собственные автомобили безопасны, чтобы оправдать свои ежедневные поездки на них. Такая возросшая вера в безопасность собственных машин объясняет, почему продажи и показатели лояльности у Toyota не пострадали, несмотря на меры общественного

контроля и многочисленные отзывы.

Аналогичным образом, хотя кандидат в президенты на выборах 2016 г. Хиллари Клинтон должна была, по общему мнению, иметь явное преимущество среди женщин-избирателей, оказалось, что значительная часть избирательниц сочла ее несимпатичной и не располагающей к себе. Фактически женщины описывали ее отрицательными прилагательными чаще, чем мужчины. Это стало первым звоночком, что у Клинтон на выборах возникнут проблемы с поддержкой женщин.

А когда пресса заявляла о вероятной кончине бренда Volkswagen после скандала с выбросами, было понятно, что многие потребители (особенно владельцы автомобилей этой марки) будут считать поведение корпорации свидетельством хитроумности немецких инженеров. Одни потребители однозначно полагали, что действия фирмы неэтичны, а вот другие сосредоточились на том, насколько умным и хитрым оказалось такое устройство в системе выбросов.

Еще один пример — Uber. Сбор потребительских ассоциаций без готовых вариантов ответов дает представление о том, как повлияло на бренд скандальное поведение бывшего CEO Трэвиса Каланика, который ушел в отставку в 2017 г. из-за обвинений в игнорировании сексуальных домогательств в компании. Это также проливает свет на то, как скандал повлиял на конкурента — Lyft. Отслеживание ассоциаций брендов в 2017 и 2018 годах продемонстрировало несколько интересных результатов, касающихся влияния негативных историй о компании Uber и ее CEO на бренд Uber, конкурирующий бренд Lyft и категорию райдшеринга в целом. Оказалось, что Uber вызывал море негативных ассоциаций. На вопрос, что приходит людям на ум, когда они думают о бренде Uber, многие отвечали «ненадежно», «поверхностно», «опасно» или «будьте осторожны». А вот Lyft считали более «забавным» и «дружелюбным». При этом пассажиры и водители обеих компаний фактически не различались.

По мере того как публикации об Uber становились негативными, ее бывший подражатель Lyft воспринимался все более дифференцированно. Нелестное освещение не нанесло ущерба другим игрокам или райдшерингу в целом: просто потребители, которые активно пользовались Uber в повседневной жизни, быстро переключились на более мягкий и вежливый вариант — Lyft. Хотя многие считали и до сих пор считают Uber инновационным проектом, он приобретает отрицательные характеристики экспериментального.

При сравнении ассоциаций для брендов Uber и Lyft определенную роль играют и гендерные вопросы. Некоторые обвинения в адрес Каланика связаны с культурой компании, недружественной по отношению к женщинам. Поскольку пресса Uber сосредоточилась на сексизме и высокомерии, розовый логотип Lyft (рис. 15.4) стал незапланированным ценным активом.



Lyft воспринимается более веселым, более женским и, как следствие, более

рынке была невелика. Поскольку бренд боролся за признание потребителей, продукты Samsung стоили значительно ниже, чем Sony. Однако подобное ценообразование укрепляло мнение, что Samsung — второразрядный бренд.

Подход Samsung к решению этой проблемы интересен из-за пути, который компания не использовала: она не применила ребрендинг, хотя могла это сделать. У Samsung имелись значительные ресурсы для НИОКР и прекрасные возможности для разработки хороших продуктов. Однако имидж бренда был невысок, и продукты под маркой Samsung не считались высококачественными. В такой ситуации бренд кажется ценным из-за высокой узнаваемости, но на самом деле не представляет собой реальный актив из-за ассоциаций, связанных с названием. Это классическая ситуация, когда компания должна рассмотреть возможность перейти к новому имени бренда, не имеющему связи с исходным (или имеющему слабую связь).

Хотя в ситуации с таким восприятием качества продуктов очевидной реакцией становится ребрендинг, руководителям Samsung было трудно решиться на него. Такое решение — даже для бизнеса в США — принималось в Южной Корее. Там бренд Samsung силен: это актив с очень высокой узнаваемостью, высокой симпатией и высокой долей. Фактически в то время он был неофициальным национальным брендом Южной Кореи. Соответственно, стратегия бренда Samsung в Корее заключалась в экспансии в другие категории. Корпорация успешно вывела бренд в такие непохожие категории, как судостроение, страхование и больницы. Руководство компании полагало, что этот сильный, здоровый и ценный бренд, несомненно, станет таким же активом в США, как и в Южной Корее. Кроме того, совершенно неприемлемой выглядела уступка на североамериканском рынке японскому конкуренту Sony.

Поэтому менеджмент держался за бренд Samsung — вплоть до того, что компания избегала крупных суббрендов. В итоге компании со временем удалось избавиться от негативного восприятия Samsung благодаря входу в новые категории, такие как мобильные телефоны, а также в результате ошибок и проблем Sony. Они не проводили ребрендинг, вместо этого они выбрали более длинный путь репозиционирования. Однако для смены имиджа потребовалось почти 30 лет. Сравните это с переименованием другой корейской компании по производству электроники: из Lucky-Goldstar в LG. Не имея никакой связи с прошлым, LG смогла быстро создать положительный капитал.

Этот пример демонстрирует возможности ребрендинга. Безусловно, повышение узнаваемости стоит дорого. Однако изменение восприятия, особенно для бренда с высокой узнаваемостью, не только стоит дорого, но и происходит очень, очень медленно. И стратегия LG, и стратегия Samsung оказались успешными; тут все зависит от того, нужно ли вам справиться за три года или за тридцать.

Когда бренд с высокой узнаваемостью хочет означать что-то иное, обратитесь к новому названию. Если компания McDonald's когда-нибудь захочет запустить сеть суперздоровых ресторанов быстрого обслуживания, она сможет сделать это под именем, никак не связанным с McDonald's. Когда Toyota захотела стать серьезным игроком в сегменте автомобилей класса люкс, появился самостоятельный бренд Lexus. А по мере того как самые преданные пользователи Facebook становились старше, компания стала работать с молодежью под другим брендом — Instagram.

Barilla (низкая — высокая — низкая): аргументы в пользу повышения узнаваемости

Случай низкой узнаваемости, высокой симпатии и низкой доли более ясен: здесь понятны и проблема, и решение. В такой ситуации большинство людей в потенциальной целевой аудитории не знают о бренде, но тем, кто о нем знает, он очень нравится. Доля рынка мала, но главный виновник тут — недостаточная осведомленность потребителей. В этом случае очевидный ответ также верен:

нужно повышать узнаваемость.

Отличным примером здесь можно считать появление макаронных изделий Barilla на американском рынке. В Италии это доминирующий массовый бренд макаронных изделий, что-то вроде Prince или Creamette в США. Бренд обладает высоким качеством, однако не воспринимается как что-то особенное. В поисках роста компания начала импортировать свою продукцию в США, где бренд был неизвестен: классическая ситуация низкой осведомленности. Однако по упаковке было понятно, что этот бренд — итальянский. Поэтому в США продукт приобрел все положительные ассоциации с итальянским брендом, а также представление об аутентичности и импортном качестве. Не повредило и то, что изделия Barilla были дороже американских. Поэтому, несмотря на низкую узнаваемость бренда, он пользовался высокой симпатией среди тех, кто его видел. Маржа у Barilla оказалась выше, чем у американских брендов, поэтому ретейлеры, которые продавали продукты, стали предоставлять бренду больше места на полках. По мере того как он становился более заметным для потребителей, росла и его доля. Наконец бренд стал достаточно крупным, чтобы позволить себе рекламу в США, а его менеджеры были достаточно умны, чтобы сыграть на восприятии итальянской аутентичности. В результате этот бренд HBN (с низкой узнаваемостью, высокой симпатией и низкой долей) стал очень успешным.

Old Spice (низкая — низкая — низкая): аргументы в пользу репозиционирования

Что делать, если вы управляете брендом ННН — с низкой узнаваемостью, низкой симпатией и низкой долей рынка? Хотя такая ситуация может показаться обескураживающей, есть повод мыслить позитивно. Надежда здесь кроется в странном месте: это даже хорошо, что у вас низкая узнаваемость. И вот почему: в подобном случае большинство потенциальных потребителей не знают названия бренда, и это как раз хорошо, поскольку те, кто знают, воспринимают его негативно. И отсутствие узнаваемости, и негативное восприятие способствуют низким продажам. Однако в этом случае низкая узнаваемость — билет в потенциально более светлое будущее, поскольку дает возможность репозиционирования.

В отличие от ребрендинга, который включает переход к новой идентичности бренда, репозиционирование в основном связано с изменением того, как потребители думают о бренде и ощущают его, и созданием более позитивного набора ассоциаций вокруг уже существующего капитала. Это всегда непросто, но, как мы уже обсуждали ранее, при высокой узнаваемости такая задача еще сложнее. Чем лучше люди знают бренд, тем труднее сообщить им нечто отличное от того, что они уже о нем думают. Это особенно верно для брендов политических кандидатов: чем более известен кандидат, тем меньше у него возможностей менять позиции по каким-то вопросам, чтобы угодить электорату.

Когда большинство потенциальных клиентов не знакомы с брендом, они становятся в каком-то смысле чистым листом, с которого можно начать заново, выстраивая положительные ассоциации. Когда мы имеем дело с проблемой репозиционирования, самые большие истории успеха часто связаны не с изменением мнения старых клиентов, у которых сложилось негативное восприятие, а с привлечением новой группы потребителей и созданием позитивных ассоциаций у этой аудитории. Иногда новая аудитория представляет собой новое поколение, иногда это новый сегмент рынка, а иногда она находится в новой стране или другом географическом регионе. Однако во всех этих случаях маркетологи обращаются именно к свежей целевой аудитории.

Отличный пример репозиционирования — бренд Old Spice. Когда в 1990 г. компания Procter & Gamble приобрела этот бренд, он находился в тяжелом положении. Бренд имел низкую узнаваемость и релевантность, особенно среди потребителей молодого и среднего возраста. Знакомые с брендом люди связывали

В цифровых средах возможности отслеживания активности потребителей и продуктивности нашего контента действительно расширяются. Однако эти данные по-прежнему требуют интерпретации. Независимо от того, высока САС или низка, нам надо понять и объяснить, почему она именно такая. Становится ли плохое привлечение клиентов следствием проблем с узнаваемостью? Или потребители осведомлены о нашем бренде, но их просто не побуждают к покупке? Если да, то почему? Что они думают и чувствуют, как нам стать более убедительными? Цифровые показатели полезны, но не заменяют необходимости понимать, сколько потребителей знают о нас, что они думают и чувствуют. Цифровые показатели улучшают нашу способность принимать решения, но им должно содействовать понимание узнаваемости и ассоциаций.

Бренды — важные активы, поэтому нужно отслеживать и измерять их здоровье. Это еще более справедливо для цифровой среды. Необходимо быть в курсе того, что пользователи и непользователи думают и чувствуют по поводу наших брендов, и правильно понимать их восприятие. При этом мы должны измерять склонность потребителей вспомнить в первую очередь наш бренд, вероятность того, что они считают его любимым, и конверсию этих мыслей в покупку. Объединив все эти факторы, мы обсудили модель «Узнаваемость / симпатия / доля рынка», которую применяют для определения стратегии развития бренда. Построение бизнеса за счет повышения узнаваемости, рекламы, репозиционирования, расширения категории, построения отношений с потребителями, а иногда даже путем отказа от имени бренда — полезный инструмент в арсенале бренд-менеджера.

Джулия Хеннесси — практикующий преподаватель маркетинга в Келлоггской школе и заместитель главы департамента маркетинга. Один из самых признанных преподавателей школы: у нее более десятка педагогических наград. Начала карьеру в области маркетинга в General Mills, а затем более десяти лет проработала в Kraft Foods. Получила степень бакалавра в Индианском университете и степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе.

Глава 16. Связь маркетинга и финансов через стоимость бренда. Бобби Колдер

Опыт отношений потребителей с брендом постоянно развивается, и в будущем бренды станут требовать еще более высоких расходов. В кафе Starbucks в Шанхае потребителей вовлекают в бренд с помощью экранов дополненной реальности на их телефонах, которые показывают (помимо прочего), как обжаривается кофе, на физическом дисплее. Однако такие передовые усилия омрачены серьезной проблемой: давней напряженностью между маркетинговыми и финансовыми подразделениями. Традиционно вопрос о вкладе маркетинговых расходов в общую эффективность бизнеса приходится решать финансовому отделу. Возможно, дополненная реальность в Starbucks и интересна клиентам, но как эти лишние расходы влияют на бизнес-результаты? Вовлеченность потребителей имеет большое значение для маркетологов, но не для финансовых управленцев.

Чаще всего финансовый департамент становится антагонистом, корректируя бюджеты в зависимости от убедительности маркетингового анализа, что расходы укрепляют бренд в умах потребителей, и конкурирующих заявок на доступные финансовые ресурсы бизнеса. Кроме такой постоянной борьбы в организации, CEO компаний обычно скептически относятся к расходам на брендинг из-за того, что сами они сосредоточены на финансах. Известно, что многие руководители говорили: «Я вполне уверен, что часть этих денег потрачена впустую, но не знаю, какая именно». Эту ситуацию, несомненно, отражают кратковременный срок пребывания в должности у большинства директоров по маркетингу и тенденция к их замене директорами по доходам или директорами по развитию (которые часто разделяют финансовые взгляды CEO).

В основе такого тупика лежит фундаментальная проблема. Это слон в комнате, с которым ни маркетинговый, ни финансовый отдел не желают сталкиваться лицом к лицу. Маркетинг говорит на языке брендинга (таргетирование, позиционирование, вовлеченность и т. д.) и имеет свои метрики, ориентированные на потребителя; однако маркетологи часто не могут перевести эти метрики на финансовый язык, используемый для ведения бизнеса. Поэтому брендинг кажется более или менее размытым, неточным и даже подозрительным. Джеймс Мейер отмечает: «Маркетинговый отдел в традиционных организациях, разделенных на обособленные департаменты, можно рассматривать как центр затрат, привлекательный для сокращения расходов при ухудшении финансовых результатов».

Таким образом, есть давняя необходимость перекинуть мост между маркетингом и финансами. К счастью, растет признание этой необходимости. Активный интерес здесь проявили такие важные учреждения, как Совет по международным стандартам финансовой отчетности (IASB), Совет по стандартам финансового учета США (FASB), Международная организация по стандартизации (ISO), Международная ассоциация по товарным знакам (INTA), Совет по стандартам маркетинговой отчетности (MASB) и Международное лицензионное общество (LES). (Отступление: автор — председатель комитета ISO по оцениванию брендов [TC 289], участник специальной целевой группы INTA по оценке брендов и член консультативного совета MASB.)

В этой главе мы подробно рассмотрим вопросы, лежащие в основе этой проблемы, проанализируем некоторые из существующих решений и обсудим новые идеи (например, оценку эффективности бренда и интегрированную отчетность), которые отдельные компании могут использовать для объединения маркетинга и финансов на основе общего подхода к ценности бренда.

Маркетологи считают свою роль в организации стратегической. Существует постоянно расширяющийся спектр рабочей деятельности, включая соцсети, контент-маркетинг, спонсорство, мероприятия, мобильные приложения и многое другое, однако главная стратегическая цель — создание бренда. Бренды имеют стратегическую ценность, потому что они значимы для потребителей

(покупателей, клиентов, пользователей). Бренды создаются в рамках маркетинговой деятельности, однако существуют они в сознании потребителя. Бренд — это идея или значение продукта для потребителя. В зависимости от своей силы бренд оказывает влияние на выбор потребителями продукта на рынке и в итоге на их удовлетворенность этим выбором. Бренды добавляют ценность продукту, делая его более значимым для потребителя. Потребители готовы платить больше за эту добавленную ценность, и эта премиальная надбавка (относительно продукта без бренда) отражает ценность бренда для клиентов. Маркетологи часто называют ее «капиталом бренда». Но поскольку этот термин можно неправильно истолковать как финансовый (хотя и не имеющий никакого смысла), вероятно, лучше говорить о «силе бренда», подразумевая, что сильный бренд — тот, что имеет высокую ценность для потребителя.

Чтобы оценить силу бренда, маркетологи используют различные показатели — от узнаваемости, знаний, благосклонности и лояльности до новых метрик, таких как вовлеченность. Однако эти показатели относятся к миру маркетинга. Мир финансов, напротив, занимается распределением ресурсов и управлением рисками с точки зрения организации; соответственно, с этой точки зрения ценность бренда нужно рассматривать в финансовых терминах. Как бы маркетологи ни пытались для оправдания финансирования использовать такие методы, как комплекс маркетинга или модели комплексной атрибуции, все равно имеется несоответствие с тем, что о ведении бизнеса думает финансовый отдел.

За исключением случаев слияний и поглощений (о них поговорим ниже) финансовые департаменты считают средства, идущие на создание бренда, затратами. На языке финансового учета эти траты рассматриваются как *расходы*, где расход определяется как любой ресурс, который используется и потребляется бизнесом в процессе получения прибыли за какой-то период. Будучи расходами, затраты на брендинг *вычитаются* из прибыли и, подобно зарплате, считаются частью затрат при ведении бизнеса. Поэтому естественно, что финансовый отдел сомневается в этих расходах и ищет возможность их сокращения. Более того, и финансовому, и маркетинговому отделам ясно, что большие затраты на брендинг вовсе не гарантируют успех бренда. Можно потратить кучу денег и при этом не получить сильный бренд. И даже сильный бренд может уступить на рынке другому, если на продажи влияют факторы экономической обстановки. С финансовой точки зрения расходы на бренд — это затраты, которые по определению могут улучшать или не улучшать сальдо компании. С учетом такой ситуации следует ожидать, что финансовый и маркетинговый отделы часто оказываются в конфронтации.

Основная проблема заключается в том, что ценность бренда не следует рассматривать как затраты. Однако организации обычно поступают именно так.

Чтобы увязать маркетинг и финансы, необходим другой подход к ценности бренда, основанный на представлении маркетолога о том, что бренды представляют добавочную ценность для потребителя, а также на заботе финансового отдела о денежной стоимости для организации. Главное, чтобы и финансовый, и маркетинговый отделы относились к брендам как к активам, а не затратам.

Бренды как нематериальные активы

И маркетинговые, и финансовые подразделения должны сосредоточиваться на создании ценности. Брендинг создает ценность для потребителя, которая воспринимается как актив компании. Финансовый актив — контролируемый компанией ресурс, от которого предполагается получить будущие экономические выгоды. Как мы видели, бренды обычно не считаются активами. А зря.

Хотя бренд находится в сознании потребителя, компания осуществляет контроль через свою деятельность по брендингу и юридические права, предоставляемые товарными знаками, доменными именами и т. д. Таким образом, бренд функционирует как некий ресурс, и будущие решения потребителей, которые

ценят бренд, должны порождать поток доходов, текущий обратно в компанию. Денежную стоимость этого потока придется определять, но в принципе вполне разумно рассматривать бренды как активы, для которых можно провести ту или иную оценку стоимости (как и для всех активов). Бренды — это нематериальные активы (в отличие от материальных вроде зданий), однако не следует считать, что из-за отсутствия физического содержания они какие-то «ненастоящие». Бренды должны иметь такой же статус, как, например, интеллектуальная собственность. Рассмотрение брендов как нематериальных активов имеет большое значение для стратегического согласования деятельности маркетинговых и финансовых подразделений.

Следует отметить, что бухгалтеры долго отказывались считать нематериальные объекты активами, поскольку известно, что оценивать такие активы трудно. Вместо того чтобы придавать бренду ценность, которая может оказаться чрезмерно спекулятивной, бухгалтеры предпочли ошибаться в сторону осторожности, рассматривая бренды в основном как расходы, а не как активы. По их мнению, бухгалтерский учет учитывает только ту стоимость, которую позволяют определить его инструменты. Однако при таком соглашении о бухгалтерском учете маркетинг и финансы застревают в контрпродуктивном подходе к стоимости бренда. Гораздо лучше признать трудности с оценкой брендов и не позволить им перекрыть путь к осознанию того, что бренды — нематериальные активы.

Трудности с методами учета для оценки брендов

При слияниях и поглощениях бухгалтерам становится проще рассматривать бренды как активы. В этом случае их можно оценить по *текущей рыночной стоимости* на основе рыночной сделки. Если одна компания покупает бренд у другой или приобретает всю компанию, владеющую брендом, стоимостью бренда можно считать цену сделки (или вывести ее из цены компании). Рынок определил стоимость бренда на основе того, что за него заплатили.

Такой рыночный подход к определению стоимости бренда можно использовать и без покупки самого этого бренда, если воспользоваться приобретением аналогичного сопоставимого бренда. Полученную величину нужно скорректировать, чтобы отразить различия в аналогах, а стоимость нужного бренда затем приравнивается к стоимости реально купленного сопоставимого бренда с каким-то коэффициентом. Трудность здесь, естественно, заключается в том, чтобы найти сопоставимый бренд, стоимость которого была установлена в результате какой-то рыночной сделки.

Как минимум в случае слияний и поглощений бухгалтеры готовы вносить цену сделки (рыночную стоимость) на баланс приобретающей компании в качестве актива. Однако здесь есть существенная оговорка: бухгалтеры не допустят, чтобы стоимость бренда со временем увеличивалась. В действительности бренд становится умирающим с финансовой точки зрения. Его можно проверять на обесценивание, но если он не обесценивается, то его стоимость фактически остается неизменной. Такое рассмотрение бренда как актива, очевидно, не дает никакой базы для согласования позиций маркетингового и финансового отделов. Финансовая ценность не увеличивается независимо от того, что делает маркетинг. Кроме того, большинство брендов разрабатываются внутри компании, поэтому рыночная стоимость считается чрезмерно спекулятивной. Таким образом, финансовые подразделения не используют рыночные стоимости (кроме специальных целей), поскольку финансовый учет полагает их слишком спекулятивными и бренды считаются не активами, а расходами.

С точки зрения связи маркетинга и финансов основная проблема использования рыночной стоимости для трактовки брендов как активов заключается не только в возможной спекулятивности этой величины. Основная проблема заключается в том, что рыночная стоимость отражает то, сколько компания-покупатель заплатила за бренд. Эта цена сделки может отражать или не отражать

экономическую ценность бренда, основанную на его ценности для потребителей. Есть подтверждения, что приобретающие компании на самом деле платят слишком много. На выплаченную цену могут повлиять многие факторы. Возможно, компания в первую очередь желает продемонстрировать рост выручки, чтобы завязать свою стоимость на фондовой бирже. Или хочет купить бренд, потому что он связан с какой-то новой технологией. Возможно, она даже не планирует использовать приобретенный бренд, а покупает его для уничтожения, чтобы избежать конкуренции в будущем. Следовательно, рыночная стоимость, хотя и полезна в чем-то, по своей сути не подходит для того, чтобы играть главную роль во взаимодействии финансов и маркетинга.

Более полезен для оценки брендов метод доходности. Этот подход использует дисконтированные прогнозы доходов, выручки или денежных потоков, связанных с брендом. Трудно идентифицировать потоки изолированно от бренда, но можно использовать такие варианты: метод дополнительной прибыли (увеличивается, когда другие факторы неизменны), метод премии к доходу (более высокая цена, чем у сопоставимого бренда в категории) и метод освобождения от роялти. В большинстве случаев предпочтительнее метод освобождения от роялти, который, как и метод премии к доходу, на самом деле представляет собой гибридный рыночный метод и метода доходности. Он базируется на том факте, что если бы какая-то компания не владела брендом, то она была бы вынуждена использовать его по лицензии другой компании. Стоимость такой лицензии оценивается на основе цены реальных соглашений для сопоставимых брендов. Далее для оценки стоимости бренда используется чистая приведенная стоимость роялти, сэкономленных с течением времени (доход).

Метод доходности позволяет рассматривать ценность бренда как актив. Однако он дает только прогноз, основанный на косвенном показателе финансового вклада бренда, например на освобождении от роялти. При этом он представляет собой нечто большее, нежели оценка пожизненной ценности клиента, поскольку зиждется на обосновании того, почему прогноз заслуживает доверия. Пожизненная ценность (если нет какого-либо контракта) просто предполагает, что потребители по какой-либо причине будут продолжать покупать по той же цене: используется экстраполяция. При методе доходности ценность бренда для потребителя учитывает, почему компания может рассчитывать на какой-то экономический поток. Фактически предполагается, что потребитель ценит бренд и знает, что это актив, который компания не хотела бы потерять. Она посылает потребителю экономический сигнал о будущей эффективности бренда. А тот может ожидать, что бренд сохранит свою ценность с течением времени. Таким образом, к бренду следует относиться как к экономическому ресурсу компании, нематериальному активу, поскольку есть разумные основания ожидать постоянный экономический поток, приносящий выгоду компании.

Прямые подходы к ценности бренда

Недостаток метода заключается в том, что он косвенный. Он требует определить конкретный поток, который можно связать с брендом. Более прямой подход основывает стоимость бренда как актива на его вкладе в совокупные потоки. Некоторые консалтинговые компании (но не бухгалтерские) разработали варианты такого прямого подхода. Методика оценки бренд-капитала BrandZ, разработанная британской исследовательской компанией Millward Brown (часть WPP Kantar), оценивает вклад бренда, основываясь в первую очередь на силе бренда, которая определяется по ответам потребителей на вопросы, насколько значим бренд, насколько сильно он дифференцирован от других и насколько заметен по сравнению с конкурентами в соответствующей категории. Однако эти показатели силы бренда нельзя автоматически преобразовать в выбор потребителей на рынке, поэтому они связываются с рыночными метриками — готовностью потребителей платить за бренд премиальную цену, его прогнозируемой долей и потенциалом его роста. Процентный вклад бренда в совокупный поток определяется премиальной ценой, силой и потенциалом. Пропорциональная доля, приходящаяся на бренд, —

это и есть ценность бренда.

Другие компании используют иные модели. Один из мировых лидеров, консалтинговое агентство в области брендинга Interbrand (часть Omnicom Group), использует более простую модель дисконтированных денежных потоков, когда вклад бренда в поток определяется *движущими факторами* спроса на бренд. Однако иногда эти движущие факторы основаны на данных, а иногда на экспертных оценках, что вносит значительную долю субъективности. По оценке Габриэлы Салинас, консалтинговые компании разработали не менее 39 моделей такого рода. В целом этим моделям не хватает прозрачности и согласованности. Компании, как правило, публикуют рейтинги ведущих брендов, чтобы рекламировать свою работу, однако они непоследовательны. Например, значения по модели Interbrand оказываются неизменно ниже, чем по методике BrandZ. Серьезной проблемой оказывается сочетание консультационных услуг с отчетами о ценности бренда. После того как BrandZ проконсультировал бренд Range Rover, рейтинги последнего показывают значительное увеличение стоимости этого бренда. Хотя консалтинговые компании заслуживают похвалы за попытки прямых измерений ценности бренда, существует потребность в более простых, менее ориентированных на собственность подходах и лучшей отчетности.

Чтобы связать маркетинговые и финансовые аспекты, компании должны взять инициативу на себя, при этом отделам маркетинга и финансов нужно договориться о прямом подходе к ценности бренда. Это не исключает экспериментов и развития, однако согласие и доверие между маркетингом и финансами зависят от прозрачности. Согласованный подход должен четко признавать, что маркетинговые показатели силы бренда важны, но их недостаточно. Важна проверка бренда в конкурентной рыночной среде — оценка эффективности. Показатели силы бренда показывают только то, насколько потребители ценят его. Бренд может быть сильным, но при этом все равно неэффективным из-за рыночных сил, негативно влияющих на его выбор (и наоборот, на слабый бренд они могут влиять положительно). Эффективность бренда нельзя приравнивать к силе бренда. Финансовый отдел отвергнет такую конструкцию — и правильно сделает.

Финансовые подразделения озабочены ценностью бренда для компании. Потребителям бренд может нравиться, но это приводит к финансовой выгоде только в том случае, если он работает хорошо. Оценка эффективности бренда необходима не только для измерения силы бренда. Такая оценка дает объективную проверку фактического вклада бренда, которую можно произвести с помощью модели доходности для определения стоимости бренда как актива.

Концепция оценки эффективности бренда, отличной от показателей силы бренда, провозглашена в стандарте ISO 20671. Подтверждение концепции провел Проект MASB по инвестициям и оценке брендов (BIV). Он связал продажи 33 различных брендов с выбором бренда потребителем и двумя другими факторами — ценой и уровнем дистрибуции. Выбор оценивали, предлагая потребителям указать в каждой категории из набора брендов-конкурентов тот, который они действительно хотели. Проект BIV обнаружил, что выбор объясняет около 75% колебаний данных о продажах (остаток обусловлен ценой и распространением). Тем самым была продемонстрирована логика использования выбора в качестве оценки эффективности бренда для определения вклада бренда относительно других рыночных факторов.

Методы оценки эффективности бренда

В распоряжении компаний есть несколько методов оценки эффективности бренда. Один из них — метод BIV, когда потребителей просят выбрать бренд, который им действительно нужен; однако финансовый департамент может возразить, что это на самом деле маркетинговый показатель силы бренда, поскольку потребители не выбирали его в условиях, когда на их решение могли повлиять другие факторы, как на рынке.

В целом можно использовать два типа методов. Первый — фактические данные о покупках, доступные из синдицированных источников. Это то, что экономисты называют выявленным предпочтением (ВП), поскольку для измерения предпочтения используется фактическое поведение. Проблема с использованием данных ВП для оценки эффективности бренда заключается в том, что ценообразование и распространение не зависят от выбора бренда; это затрудняет статистическое отделение влияния бренда от других факторов. Другой тип метода оценки бренда использует установленные предпочтения (УП). Он имеет явное методологическое преимущество: выбор бренда представляется потребителям таким образом, что не смешивается с ценой и распределением.

Методы УП используют опросы потребителей, которые измеряют предпочтения на основе решений в смоделированных ситуациях выбора. И снова УП отличается от методов ВП тем, что методы УП разработаны как эксперименты, чтобы избежать проблем с анализом рыночных данных. Существует два типа методов УП. Методы, включающие самообъяснение, предлагают потребителям непосредственно оценить альтернативы выбора. Например, их можно попросить оценить вероятность того, что они выберут какой-то из следующих вариантов: 1) бренд с типичным уровнем цен; 2) бренд с пониженным уровнем цен; 3) товар без бренда или со слабым брендом при повышенном уровне цен или 4) товар без бренда или со слабым брендом при пониженном уровне цен (отсутствие бренда / слабый бренд служит точкой отсчета для сравнения с оцениваемым брендом). Результаты такого эксперимента можно проанализировать, чтобы выявить вес, придаваемый бренду, относительно таких факторов, как цена. В настоящее время брендинговая компания Siegel+Gale использует для прогнозирования выбора такой метод, основанный на разделении брендовых и небрендовых атрибутов. Чан Су Пак и В. Сринивасан иллюстрируют этот подход вместе с идеей противопоставления прогноза предпочтений на основе атрибутов бренда и прогноза на основе объективных значений атрибутов, где значения не зависят от бренда (например, экспертные или лабораторные величины).

Недостаток экспериментов с УП с использованием рейтингов заключается в том, что для некоторых категорий продуктов потребители могут высоко оценивать все варианты выбора, скрывая разницу между ними. В этом случае подойдет показатель с постоянной суммой: например, потребители распределяют общую сумму в 100 баллов по разным вариантам. Кроме того, для категории, в которой необходимо оценивать множество других рыночных факторов по отношению к бренду, предпочтительнее может оказаться композиционный (составной) метод. Потребители оценивают важность каждого атрибута (бренд, цена и т. д.), используя постоянную сумму, а затем привлекательность каждого уровня каждого атрибута (например, для атрибута бренда оцениваются бренд и продукт без бренда либо со слабым брендом). Это можно использовать для выявления общих предпочтений потребителей в отношении различных вариантов выбора.

Другой тип метода УП — декомпозиционный, в котором потребители просто делают выбор среди альтернатив, различающихся по бренду и другим атрибутам, но при этом для определения вклада бренда относительно других факторов используются аналитические методы. Два основных аналитических метода — совместный анализ (СА) и эксперимент с дискретным выбором (ЭДВ). Совместный анализ использует ту же логику модельного испытания — в том смысле, что потребителям предоставляется выбор, который варьируется в зависимости от ряда атрибутов. Это позволяет оценить частичный ценностный вклад бренда и других атрибутов.

Возьмем бренд Starbucks. Ниже приведен пример, в котором СА использует реальные данные, полученные от потребителей, хотя в иллюстративных целях берется небольшая удобная выборка. Для оценки бренда Starbucks потребителям предложили сценарий контекста покупки.

Вы приехали в другой город и хотите встретиться с кем-то в кафе.

Пожалуйста, рассмотрите следующие восемь вариантов, с которыми вы можете

столкнуться при поиске кофейни. Варианты различаются по *названию* кафе, *цене* обычного большого кофе и *расстоянию* от того места, где вы сейчас находитесь. Пожалуйста, оцените варианты от 1 (*наиболее* предпочтительный вариант) до 8 (*наименее* предпочтительный вариант).

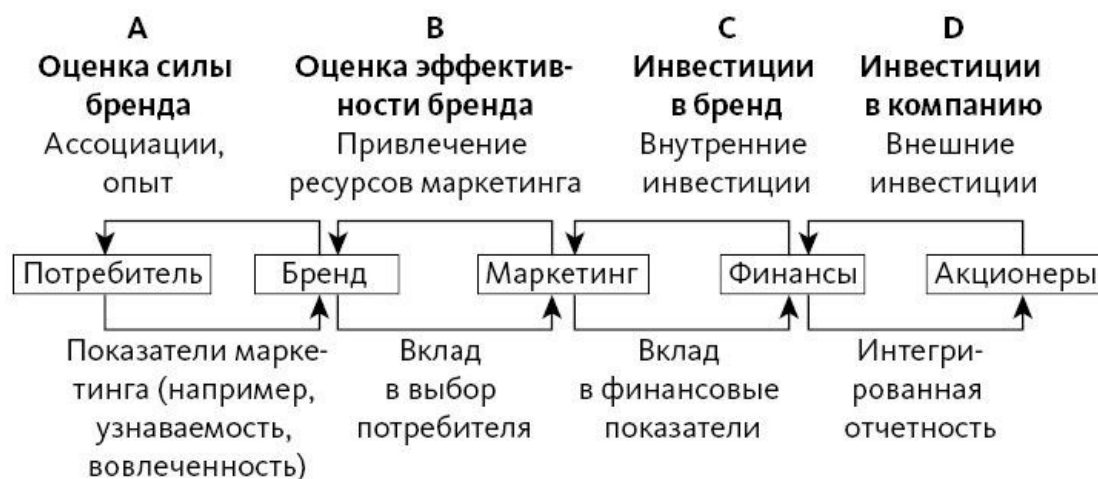
В качестве вариантов предлагаются все комбинации бренда, цены и расположения, и потребителя можно попросить ранжировать их от наиболее до наименее предпочтительного. Даже при высокой силе бренда может оказаться, что потребители в конкретной ситуации предпочтут более низкую цену или более удобное местоположение (распределение).

В этом примере совместный анализ показал, что вклад бренда Starbucks составляет 0,276, вклад цены — 0,470, а вклад расположения — 0,249. Полученное значение вклада бренда (0,276) будет использоваться в качестве исходных данных для метода доходности при определении ценности бренда.

Маркетологи лучше всего знакомы с СА. ЭДВ похож по процедуре, но отличается с аналитической точки зрения. Экономисты отдают предпочтение этому методу, потому что такой анализ связан с теорией полезности и допускает случайный компонент в выборе потребителей. Таким образом, ЭДВ предсказывает вероятность выбора на основе бренда и других атрибутов. Этот метод способен учитывать большое количество факторов (атрибутов) помимо бренда, что труднее сделать с СА. Недостаток ЭДВ и (в некоторой степени) СА — то, что анализ требует определенных предположений о том, как потребители делают выбор. Таким образом, при технической изящности обоих методов они требуют большей осторожности, чем более явные методы УП.

Хотя мы выделяем роль оценки эффективности бренда для определения финансовой ценности бренда, также полезно увидеть, какие показатели силы бренда лучше всего коррелируют с результатами выбора. В целом маркетинговый и финансовый аспекты в идеале могли бы экспериментировать с различными методами УП и сравнивать их друг с другом. Кроме того, оценку эффективности бренда необходимо производить не реже одного раза в год, что дает возможность со временем совершенствовать выбранные методы.

Связывание маркетинга и финансов через ценность бренда важнее, чем согласование этих двух функций. В конечном счете на карте стоит ответственность за создание стоимости (ценности). При этом создание ценности проходит весь путь от потребителей до инвесторов и обратно до потребителей. Лучше всего мы можем увидеть важность ценности бренда для этого процесса создания стоимости с системной точки зрения, показанной на рис. 16.1. Каждая панель на диаграмме представляет собой звено в цепочке ответственности за создание и получение стоимости.



Цель брендинга — создать дополнительную ценность для потребителя. Как показано на панелях А и В, маркетинг использует ресурсы для создания ассоциаций и опыта в сознании потребителя, которые составляют силу бренда и создают ценность для потребителя. Для оценки силы бренда маркетологи используют различные показатели. Как подчеркивается здесь, необходимо также проводить оценку эффективности бренда, чтобы продемонстрировать фактический вклад бренда в выбор пользователя. Затем финансовый отдел (панель С) может использовать оценку бренда для определения его вклада в финансовые показатели. Это позволяет финансовому отделу принимать более обоснованные решения об инвестировании в бренд и улучшении корпоративного управления. В свою очередь, финансовый отдел (панель D) может сообщать стоимость бренда как актива: это даст инвесторам более точную информацию, которая позволит им руководить финансированием компаний, создающих ценность бренда. В целом инвесторы получают более высокую прибыль, вкладывая средства в компании, которые создают большую ценность для потребителей.

Очень важно рассматривать ценность бренда с точки зрения связи с инвесторами. Сейчас компании могут в годовых отчетах выставлять свои бренды в выгодном свете, но это не то же самое, что финансовая отчетность. Хотя отчет о стоимости брендов как активов не обязательно должен оказаться частью обычной финансовой отчетности, ему необходимо стать частью перехода к *интегрированной отчетности*. Международный совет по интегрированной отчетности (IIRC) уже стимулирует ежегодные отчеты по ряду различных типов капитала, которые становятся исходными данными для бизнес-модели компании и в итоге создают стоимость в виде отдачи капитала. Директивы IIRC специально включают бренды в категории социального капитала и капитала отношений. Должно быть очевидно, что такая отчетность актуальна и для других заинтересованных сторон, в частности для акционеров.

Мы видели, что, согласно обычным правилам бухгалтерского учета, инвесторы имеют крайне ограниченную информацию о стоимости брендов как активов. Эта проблема значительно усугубляется тем фактом, что в большинстве развитых экономик нематериальные активы в настоящее время ценнее, чем материальные. Из этого напрямую следует, что для принятия решений инвесторам нужна информация как о материальных, так и о нематериальных активах, таких как ценность бренда. Сам этот факт должен побудить компании относиться к брендам как к активам и сообщать об их ценности.

Пора связать маркетинговые и финансовые аспекты с помощью единого подхода, рассматривающего бренды как активы, а не как расходы. Необходимо решить сложные проблемы. Компаниям придется экспериментировать и в итоге стандартизировать методы оценки эффективности бренда, чтобы адекватно определить его вклад в финансовые результаты. Однако потенциальная польза огромна. Благодаря более качественной отчетности инвесторы смогут принимать более обоснованные решения, обеспечивающие приток капитала к тем компаниям, которые создают большую ценность для потребителей. В свою очередь, появятся экономические выгоды для компании и инвесторов.

Не следует рассматривать ценность бренда исключительно как сложный бухгалтерский вопрос. Это проблема отчетности, которой должны заниматься и маркетинговые, и финансовые подразделения.

Бобби Колдер — почетный профессор маркетинга в Келлоггской школе менеджмента, преподаватель журналистики, медиа и коммуникаций в интегрированном маркетинге в Северо-Западном университете. Работал консультантом во многих компаниях, а также государственных и некоммерческих организациях. Редактор и соредатор трех книг, опубликованных в серии «Kellogg о...». Получил степень бакалавра, магистра и доктора в Университете Северной Каролины в Чапел-Хилле.

Глава 17. Утратила ли цель свою цель? McDonald's определяет свой стиль маркетинга. Сильвия Ланьядо, Колин Митчелл

Цель хорошо послужила многим брендам. Мы оба ратовали за нее в прошлом. Однако сегодня, когда популярность цели возросла, она рискует оторваться от продукта. Это приводит к тому, что бренды смешиваются друг с другом и теряют смысл. Мы должны признать, что разные бренды действуют на разных высотах. Это будет определять и стратегию бренда (баланс позиционирования и цели), и его представление (баланс слова и дела).

Возможно, все начал Джим Коллинз. После шести лет исследований успешных компаний и их менее успешных конкурентов в различных отраслях Коллинз в своей книге «Построенные навечно» пришел к выводу, что ответом становится чувство видения: «Компании-визионеры преследуют целый ряд целей, из которых зарабатывание денег — только одна, и не обязательно основная».

Затем видение переключалось из мира общей бизнес-теории в мир маркетинга. Адам Морган в книге 1999 г. о брендах-реформаторах «Съесть большую рыбу» утверждал, что действительно сильные бренды основаны на убеждениях. Силу этой идеи показали известные кампании — “Think Different” («Думай иначе») Apple (1997) и “Real Beauty” («Настоящая красота») Dove (2004).

Постепенно язык маркетинга изменился. Агентства начали выпускать «манифесты брендов». Кампании описывались как движения, возглавляемые «рекламными гимнами». Примерно в это же время Алекс Богуски, креативный директор рекламного агентства Crispin Porter Bogusky (возможно, самого влиятельного агентства того времени), настоял на том, чтобы идеи кампании вошли в пресс-релиз в качестве доказательства концепции.

Цель быстро оказалась в мейнстриме. Она стала темой книг, статей и конференций. В 2011 г. Джим Стенгель, бывший директор по маркетингу Procter & Gamble, обнародовал результаты многолетнего исследования, проведенного совместно с Millward Brown. Там говорилось о бизнес-потенциале брендов, ориентированных на достижение какой-либо цели: «Темпы роста у тех, кто сосредоточивает свой бизнес на улучшении жизни людей, в три раза выше, чем у конкурентов, и значительно превышают средние рыночные показатели. Они доминируют в своих категориях, создают новые категории и максимизируют прибыль в долгосрочной перспективе». Идея быстро завоевала признание. Национальная ассоциация рекламодателей объявила, что «наличие социальной цели станет ключевым конкурентным преимуществом в будущем, по мнению 72% респондентов, участвовавших в исследовании Marketing-2020».

Как и многие крупные изменения в маркетинге, революция с ориентацией на цель отчасти была вызвана переменами в использовании средств рекламы. Телевизионная реклама начала терять свое господство, и мы вступили в эпоху платных, заработанных и собственных каналов, когда компании больше не могут полагаться только на платную рекламу. Маркетинг вышел за рамки традиционных телеканалов, и компании получили платформу социальных сетей для формирования репутации своего бренда без традиционных СМИ в качестве посредников.

Наконец, наличие цели привело к успеху, потому что это помогало набирать и удерживать сотрудников в то время, когда бушевала война за таланты, — цель привлекала новичков-миллениалов. Кроме того, маркетологи надеялись, что наличие цели повысит репутацию корпорации в глазах людей, влияющих на мнения (например, журналистов, аналитиков и законодателей), поскольку компании столкнулись с гораздо более серьезным вниманием общественности.

Однако сегодня мы, возможно, достигаем точки пика цели и наблюдаем трудности, с этим связанные.

Многие цели очень схожи. Это может привести к похожести брендов. Если каждая

авиакомпания в мире будет «сближать людей», то дифференциация окажется слабой.

Во многом это происходит из-за «лестницы для брендов» — практики продвижения позиционирования бренда все выше и выше по лестнице Маслоу, чтобы найти преимущества более высокого порядка или «сделать так, чтобы бренд казался больше». Сложность состоит в том, что вершины всех этих лестниц сходятся в одном месте. Это объясняет повсеместное распространение рекламы типа «Пользуйся моментом» и вытекающую отсюда популярность слоганов со словом «жизнь» или «жить»: например, «Живи богато», «Для жизни», «Не оставь свою жизнь без этого» и т. д.

Еще одна проблема с целью заключается в том, что клиенты могут потерять связь: верхняя часть этих лестниц находится далеко от нижней. Многие цели бренда не имеют непосредственной связи с брендом или продуктом. Временами кажется, что повод может быть любым. Бренды туалетных принадлежностей сражаются с произволом полиции. Бренды фастфуда борются за сетевой нейтралитет. Автомобильные бренды отстаивают гендерные роли. В крайних проявлениях использование причины выглядит циничным, и это делает бренд уязвимым. Например, после того как Audi запустила на Суперкубке рекламу, выступающую за равную оплату труда для женщин, критики отметили, что в совете директоров компании Volkswagen (материнской для Audi) женщин как раз и нет.

Цель пострадала от ползучести определения. Она начиналась с какого-нибудь принципа, который формировал компанию, — часто через сильных, харизматичных основателей, таких как Билл Бауэрман из Nike, который намеревался «дать вдохновение и инновации каждому спортсмену в мире». Но теперь этот термин иногда смешивают с целями корпоративной социальной ответственности, а также с политическими, социальными или благотворительными причинами и движениями.

В результате цель бренда часто может оказаться расплывчатой, а в худшем случае и неискренней.

Итак, где решение? Оно состоит из двух частей: стратегии и исполнения.

Стратегически мы должны признать, что разные бренды работают на разных высотах. Одни высокие, другие пониже. Одни могут сосредоточиться на цели, другие — на старом добром позиционировании (ментальном пространстве, которое бренд занимает в сознании потребителя по сравнению с его конкурентами).

Что касается исполнения, то сегодня у нас имеется гораздо более богатая палитра каналов, чем раньше. К ним относятся всевозможные увлекательные развлечения и сервисы. Поэтому бренд может не просто что-то «говорить», он также способен что-то «делать». Иными словами, он может выражать себя, используя меньше разглагольствований и больше опыта.

Однако это не означает уменьшение эмоциональности. Ясно, что именно эмоции управляют поведением. Однако их можно найти не только в риторике, но и в опыте. (Вспомните легкий трепет при распаковке продукта Apple, облегчение от удобства поиска пути в навигационном приложении Waze, дружелюбие при общении с хозяевами на платформе Airbnb и т. д.)

Это также не означает полного отказа от руководящих убеждений или целей. При наличии четких ценностей бренды продолжают оставаться аутентичными, последовательными и идут по правильному пути. Хотя люди, безусловно, покупают бренды, которые разделяют их убеждения (например, Nike), они также много покупают у практичных брендов, которые не кричат о своих убеждениях (таких как Uber, Amazon и — надо признаться — McDonald's).

В McDonald's мы пытаемся разработать способ маркетинга, основанный на продукте, впечатлении от ресторана и компании.

Отчасти пересмотреть роль цели нас заставила культура McDonald's. Это очень

практичная компания, не склонная к помпезности. Основная задача — быстро, удобно и недорого подать горячую вкусную еду. Кроме того, как любит говорить наш CEO, это «самый демократичный бренд в мире». Или, как метко выразился наш основатель Рэй Крок, «мы не изобретали гамбургер — мы просто отнеслись к нему серьезнее, чем другие».

Сначала мы думали, что такое приземленное отношение — слабость, но теперь мы видим в нем силу. Другие согласны с этим. В недавней статье в журнале *Economist*, посвященной заявлениям корпораций о своей миссии, отмечено: «Опасность заключается в том, что, стремясь вдохновлять, компании вместо этого произносят благочестивые банальности», а также: «Лучшие заявления кратки и описывают бизнес так, чтобы клиенты и сотрудники могли понять и оценить их. Удивительно лаконичная фраза McDonald's "Быть любимым местом и способом питания наших клиентов" — отнюдь не шедевр вдохновляющей риторики. Но такие четкие, прямые заявления, по крайней мере, создают впечатление, будто компания знает, что делает».

Итак, когда мы обсуждали, как поставить цель очень высокого порядка, мы поняли, что это не соответствует духу нашего бренда или культуры.

Это не означает отсутствие ответственности. Мы понимаем, что сегодня людей больше заботит, с какими компаниями им приходится иметь дело, и McDonald's серьезно относится к своим обязанностям. Недавно мы объявили о нашей программе Scale for Good («Масштаб для добра»), которая охватывает наши обязанности (и возможности) для решения самых насущных социальных и экологических проблем в современном мире. Мы действуем как самостоятельно, так и в сотрудничестве с миллионами клиентов, работников, франчайзи, поставщиков и других партнеров (отсюда и слово «масштаб»). Столпы программы — меры по борьбе с изменением климата, экологически щадящее производство говядины, упаковка и переработка, приверженность семьям и возможности для молодежи.

McDonald's заботится о людях. Мы жертвуем средства одной из самых старых и известных благотворительных организаций (Ronald McDonald House Charities, которая помогает семьям больных детей быть с ними при лечении в больнице) и привлекаем других к этому благородному делу.

Доверие также важно. Наши рынки прилагают большие усилия, чтобы сообщать правду о том, как добываются и производятся наши продукты питания. Например, в кампании Our Food, Your Questions («Наша еда, ваши вопросы») для канадских рынков использовались реальные вопросы потребителей; мы сняли серию видеороликов на предприятиях по производству продуктов питания, чтобы честно ответить на них.

Все это — ответственность, филантропия и доверие — жизненно важно и играет определенную роль в маркетинге, но не определяет его общую тему и стиль. Что же определяет?

Маркетинг хороших ощущений

Корни позиционирования нашего бренда восходят к 1971 г., когда легендарный рекламист Кейт Рейнхард написал бессмертный слоган «Сегодня вы заслужили отдых». Это произошло в том же году, когда Coca-Cola запустила свой знаменитый рекламный ролик Hilltop («Я хотел бы научить мир петь»), и незадолго до появления фразы L'Oréal «Потому что вы этого достойны». С приходом 1970-х — «я-десятилетия», как назвал это время журналист Том Вулф, — произошло смещение акцента с того, *что продукт делает* (ранняя реклама McDonald's предлагала «хрустящий, нежный, вкусный картофель фри всего за 10 центов»), на то, *как бренд заставляет вас себя чувствовать* (отдых посреди дня).

Мы позиционировали себя так: «Сделать вкусные моменты хороших ощущений доступными для всех». Слово «вкусный» закрепляет бренд в категории питания. «Хорошие ощущения» — сердце бренда. (McDonald's не изменит вашу жизнь, но «Биг-Мак» поможет вам почувствовать себя лучше.) «Доступность для всех» говорит о демократичности бренда, обеспечиваемой удобством и широким охватом.

Определив бренд, мы хотим представить какую-то форму маркетинга, которая его выражает. *То, как вы продаете, так же важно, как и то, что вы говорите.* Для McDonald's каждое взаимодействие — возможность создать момент хороших ощущений или отдельный небольшой пузырь счастья. Иными словами, каждый момент может быть эмоциональной «бесплатной пробой» для бренда; мы надеемся, что после него вы почувствуете себя немного лучше, чем до.

Мы думаем, что это реальная возможность в то время, когда медиа поглощают большую часть нашей жизни. Взрослые американцы тратят более половины своего времени на потребление той или иной информации, и большую часть этого можно охарактеризовать словами «чувствовать себя плохо».

Суббренд Happy Meal

Все это можно наблюдать в миниатюре с помощью суббренда Happy Meal. Это сбалансированное детское питание, соответствующее здоровым критериям и включающее такие полезные добавки, как кусочки яблока и молоко. Такой обед упаковывается в забавную коробку с игрушкой, которая часто связана с выходом какого-нибудь фильма. В зависимости от рынка некоторые рестораны McDonald's также предлагают элементы обслуживания — игровые площадки, игровые столы и персонал, обученный разговаривать с детьми и создавать у них ощущение, что им рады. Такое общение — бесплатный «пробник взаимодействия» с Happy Meal. Приложение Happy Studio предлагает игры и развлечения для совместного времяпровождения родителей и детей. Рекламные ролики, по сути, представляют собой короткометражные фильмы о предлагаемых игрушках, связанных с фильмом. Их нередко разрабатывают настоящие киностудии (например, Illumination или Disney), и они захватывают детей.

Это продукт, сервис или общение? Все вместе. В основе лежит еда, но она завернута в обслуживание и общение, которые улучшают впечатление. Это, конечно, не риторическая идея. Это клиентский опыт.

Маленькие пузыри счастья

Такой подход к построению бренда лучше всего работает в некоторых наиболее приземленных точках соприкосновения, которые есть у бренда.

Рассмотрим скромное заявление о приеме на работу. Нашей команде в Австралии пришлось решать проблему уменьшения количества молодых кандидатов — из-за войны за таланты. Решение состояло в том, чтобы сделать приятным сам процесс подачи заявок. Вместо того чтобы заполнять утомительные формы, людей просили отправить через Snapchat короткий ролик, описывающий, почему они подходят для этой должности. Мы назвали это Snaplications. Это не только забавнее, но и гарантировало, что заявки будут подавать люди с нужными нам личными качествами.

Простая рекламная акция может превратиться в медиасобытие, которое понравится людям. В Канаде мы добавили бекон в «Биг-Мак» — в качестве ограниченного по времени предложения. Это изменение стало первым за 50 лет. Традиционалисты возненавидели новинку. Другим она понравилась. Мы обсудили это различие публично.

Люди могли голосовать. В Торонто появились плакаты-тизеры с глубокими

экзистенциальными вопросами вроде: «Если вы находитесь в пустой комнате, пустая ли она по-прежнему?» (Две трети проголосовали за бекон.) Это обсуждение стало важным событием для медиа и примером того, как сделать какое-нибудь предложение настоящим отдыхом посреди дня. Мир не изменился, но в нем стало немножко больше улыбок.

Маркетинг хороших ощущений проявляется и в ресторанах. Возьмем наши терминалы самообслуживания и сервис. Вместо того чтобы стоять в очереди и беспокоиться, что задерживаете других, теперь вы можете сделать заказ на экране, а работник ресторана подаст еду на стол. Это явно услуга, но также и общение, поскольку позволяет нам демонстрировать новые продукты. Следовательно, средняя сумма сделки увеличивается. То же относится к системе доставки McDelivery, заказу еды через приложение McDonald's, регистрации на подъезде к ресторану, где обслуживают без выхода из автомобиля (вам не придется подъезжать на машине: можно заранее заказать еду, которую доставят на место вашей парковки), и другим удобным функциям.

Во всех этих усилиях стиль маркетинга McDonald's отражает его бренд. Это заставляет людей на миг почувствовать себя лучше в своей перегруженной жизни («Сегодня вы заслужили отдых»).

Бренды действуют на разной высоте в зависимости от роли, которую они играют в жизни людей и культуре компаний. Это должно приводить к различному балансу цели и позиционирования.

Сильвия Ланьядо — исполнительный вице-президент и директор по глобальному маркетингу компании McDonald's. Ранее работала в Bacardi Limited и Unilever, где руководила рекламной кампанией бренда Dove «Настоящая красота».

Колин Митчелл — вице-президент McDonald's по международным операциям. До прихода в McDonald's был главой отдела планирования международных операций в Ogilvy & Mather WPP.

Глава 18. Ulta Beauty меняет брендинг. Мэри Диллон, Дэйв Кимбелл

Должны ли мы сосредоточиться на собственном бренде или на своих брендах? Будучи мультибрендовым ретейлером, американская сеть салонов красоты Ulta Beauty всегда громко отвечала на этот вопрос: «На своих брендах», концентрируя маркетинговые усилия в первую очередь на широком ассортименте брендов компании, особенно на самых известных из них. Непрекращающееся давление, направленное на стимулирование продаж вне рамок самых продаваемых брендов, привело к тому, что собственный бренд Ulta Beauty стал чахнуть, а слабое внимание к основополагающей дисциплине построения бренда стало причиной низкой узнаваемости потребителей и нечеткого позиционирования.

Когда мы присоединились к Ulta Beauty в качестве CEO (Мэри Диллон) и директора по маркетингу (Дэйв Кимбелл) в 2013 и 2014 годах соответственно, нам хотелось изменить ситуацию. Мы знали, что можно провести масштабный и эффективный брендинг, найдя отклик у потребителей косметики, а это сделает общий бренд реальным активом и повысит финансовые показатели.

Чтобы капитализировать предполагаемую возможность, мы разработали новую многостороннюю и рациональную стратегию брендинга, основанную на фундаментальных принципах брендинга. Конкретные элементы включали определение и уточнение нашего основного ценностного предложения — «Все для красоты, все в одном месте» — относительно конкурентов; совершенствование нашей структуры расходов на маркетинг, выходящих далеко за рамки традиционных печатных каналов; интеграцию и согласование историй брендинга наших продуктов с нашим брендом; обеспечение того, чтобы все сотрудники Ulta Beauty понимали элементы нашего брендинга и работали в соответствии с ними, особенно в наших магазинах.

Результаты значительно превосходили ожидания: наблюдался существенный годовой рост таких параметров, как выручка (в магазинах и электронной торговле), доход (чистый доход на акцию, Earnings Per Share — EPS), стоимость акций, число участников программы лояльности и, конечно, узнаваемость бренда. Такой рост помог Ulta Beauty в мае 2018 г. впервые войти в список Fortune 500.

Важно, что мы также освоили передовой опыт, необходимый для дальнейшего развития нашего бренда, и теперь приступаем к новым шагам по развитию основополагающего бренда Ulta Beauty, способствующего дальнейшему росту на все более конкурентном рынке.

В этой главе мы представляем ситуацию с возможностями брендинга, с которой мы столкнулись в Ulta Beauty, а затем подробно описываем, как мы ее использовали, озвучиваем полученные результаты и основные уроки.

Бывшие руководители сетевой аптеки Osco Drug Терри Хэнсон и Ричард Джордж основали Ulta Beauty в 1990 г., положив в основу принципиальную идею: большинство потребителей покупают косметические товары во всех ценовых категориях, однако ретейлеры разделяют массовые и престижные бренды, о чем свидетельствуют отделы косметики в Walmart и Nordstrom соответственно. Поняв, что женщины создают свой набор косметических товаров, основатели компании изменили весь сектор, создав ретейлер, который объединял под одной крышей как массовые, так и элитные косметические товары.

С самого начала Ulta Beauty обладала значительными возможностями, включая выбор недвижимости (где / когда строить новые магазины), интеграцию с косметическими салонами и подбор ассортимента, что дало клиентам Ulta Beauty по всей стране доступ к широкому спектру товаров — от массовых до престижных. Компания также создала мощную программу лояльности, которая предоставляла обширные данные для понимания поведения клиентов.

И все же ретейлер столкнулся с серьезной проблемой брендинга. Компания продавала некоторые известнейшие косметические бренды мира (например,

Clinique и Urban Decay), однако даже в новом тысячелетии прилагала минимальные усилия для создания самого бренда Ulta Beauty. Узнаваемость бренда была низкой даже в пригородах Чикаго, где зародилась Ulta Beauty. Более того, компания не определила базовые отличительные элементы для создания того послания бренда, которое нашло бы отклик у клиентов.

Исторически сложилось так, что понимание и создание бренда Ulta Beauty не входило в приоритетные задачи организации. В центре внимания оказывались недвижимость и торговля, а маркетинговые усилия ограничивались в основном рекламой с помощью газетных вкладок-листовок и ежемесячных журналов, рассылаемых имеющимся клиентам. Бизнес рос в основном за счет расширения ассортимента и увеличения числа магазинов, а не за счет единого брендинга.

В 2013 г. совет директоров Ulta Beauty решил искать нового CEO. Директора понимали, какие возможности открывает для компании расширение усилий по брендингу, и хотели, чтобы кандидат разделял их взгляды. Так мы стали частью истории Ulta Beauty: мы объединили наши знания в области строительства бренда и поведения потребителей и возглавили преобразования.

Ниже мы подробно описываем, как мы реализовали всеобъемлющую и в конечном счете успешную стратегию по созданию бренда Ulta Beauty.

Создание бренда Ulta Beauty

Будучи руководителями компании, мы усердно работали над тем, чтобы найти баланс между рассказом историй наших брендов и историей нашего бренда с помощью множества взаимодополняющих инициатив.

Прежде всего мы обратились к классическим основам построения бренда. Первые шаги включали всестороннее исследование сегментации, чтобы лучше понять целевую аудиторию. «Кто наши основные потребители и что их мотивирует?» — спросили мы и занялись поисками ответов, основанных на данных. Мы провели подробный анализ конкурентов, чтобы определить свою уникальную позицию на рынке, а также выяснили самые серьезные возможности бросить вызов всей отрасли. Такие всесторонние инициативы впервые внесли ясность в наиболее привлекательное ценностное предложение Ulta Beauty.

В частности, идея собрать «все для красоты, все в одном месте» — от массовых товаров до элитных — по-прежнему находила отклик у потребителей и обеспечивала сильную дифференциацию в отрасли, основанную на функциональной выгоде для потребителей. Хотя основатели неявно признавали ценность этой стратегии, ранее компания четко не формулировала такое заявление о позиционировании и брендинге. Чтобы наш брендинг лучше отражал это ценностное предложение, мы использовали его в качестве основы для пятилетнего плана, определяющего направление развития бренда; своей задачей мы сделали постепенное создание более глубокой и более эмоциональной связи с брендом Ulta Beauty.

Хотя мы хотели пересмотреть свой маркетинговый подход, мы не собирались полностью отказываться от существующих маркетинговых рычагов. Скорее наша стратегия заключалась в расширении типов используемых медиа и повышении востребованности бренда у более широкой клиентской базы. Мы хотели выйти за рамки нашей исторической зависимости от печатных СМИ и включить цифровые форматы, телевидение, радио, социальные сети и мероприятия, чтобы охватить потребителей, которые не найдут нас без утренней воскресной газеты или флаера рекламной рассылки. Однако послания и передаваемые эмоции должны были оказаться скоординированными по всем каналам.

В рамках этой работы мы впервые внедрили постоянный анализ комплекса маркетинга, чтобы определить возможности роста и пути к высокой

красоты, технологий, здоровья, благополучия, экологической устойчивости. Живет в Эванстоне с женой и двумя детьми старшего школьного возраста.

независимых дилеров, многие из которых имели только одно представительство. Большинство дилеров были связаны с местными фермерскими сообществами.

Изменчивый мир сельского хозяйства

Получить максимальную отдачу от сельского хозяйства всегда было сложно, однако современные фермеры сталкиваются с условиями, которые диктуют новый уровень усилий и отношения к своей деятельности. Изменения погодных факторов и условий окружающей среды затрагивают все хозяйства, проявляясь в более позднем или более раннем вегетационном периоде, штормовой активности и засухах. Глобализация товарных рынков и изменчивость цен вынуждают фермеров выводить свои продукты на рынок, а нехватка рабочей силы затрудняет поиск необходимой им помощи.

Чтобы справляться с такими проблемами, многие фермеры для улучшения результатов обращаются к технологиям. Теперь у них есть возможность применять данные о конкретных почвах, чтобы определить наилучшее сочетание семян и питательных веществ для обеспечения успешного урожая, а также возможность собирать и сравнивать данные в ключевые моменты в течение года. Точное земледелие, основанное на данных, может изменить весь сельскохозяйственный процесс.

Это развитие технологий потребовало от John Deere кардинальных изменений. Оказалось, что для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов XXI в., только скорости и размера недостаточно. Новые агрономические достижения требовали нового подхода. Бренд John Deere, известный своим качеством и надежностью, нуждался в переменах. Отказ от них стал бы упущенной возможностью и серьезным риском снижения конкурентоспособности.

Неотложная проблема была понятна: компании следовало переосмыслить свою организационную структуру и корпоративные процессы, потому что фермеры столкнулись с проблемами, которые требовали ответа, использующего не только одну платформу. Когда фермер спрашивал, как получить более точное представление об оптимальном времени посева и сбора урожая конкретной культуры, ни одно бизнес-подразделение не могло предложить решение.

План использования рыночных возможностей

Чтобы воспользоваться этим моментом, руководители John Deere хотели быстро ответить на вопросы, которые задавали фермеры. Они также желали идти впереди клиентов, применяя для поиска решений системное мышление, основанное на данных. Это означало бы разрушение стены. Они знали, что для использования возможностей рынка им нужно взять лучшее из своего инженерного мастерства и ориентации на производственный процесс и объединить с гибким мышлением.

Руководство John Deere понимало, что задача бренда — *помогать фермерам накормить растущий мир*, а не просто производить сельскохозяйственное оборудование. Когда руководители обдумывали организационные изменения, они понимали, что одно останется неизменным: нацеленность компании на то, чтобы помогать фермерам добиться успеха. Сельское хозяйство включает множество сложных работ и решений в течение года, необходимых для выращивания сельскохозяйственных культур и скота.

Клиенты John Deere очень разные — от мелких фермеров до крупных предприятий, располагающих десятками тысяч гектаров земли. Но независимо от масштаба фермеры обладают схожими характеристиками. У них есть глубокие знания о земле (что важно для компенсации изменчивых условий, в которых им приходится работать), и они одновременно занимаются и «творчеством», и «наукой». Их доход зависит от вегетационного периода и погоды. В зависимости от выращиваемой

культуры и размера фермы они могут собирать два урожая в год, но чаще только один. Операционные расходы фермеров оплачиваются за счет займа, который берется в начале сезона и возвращается после продажи урожая на рынке. Такое давление заставляет их быть рачительными хозяевами и тщательно взвешивать необратимые решения, которые они принимают в течение года.

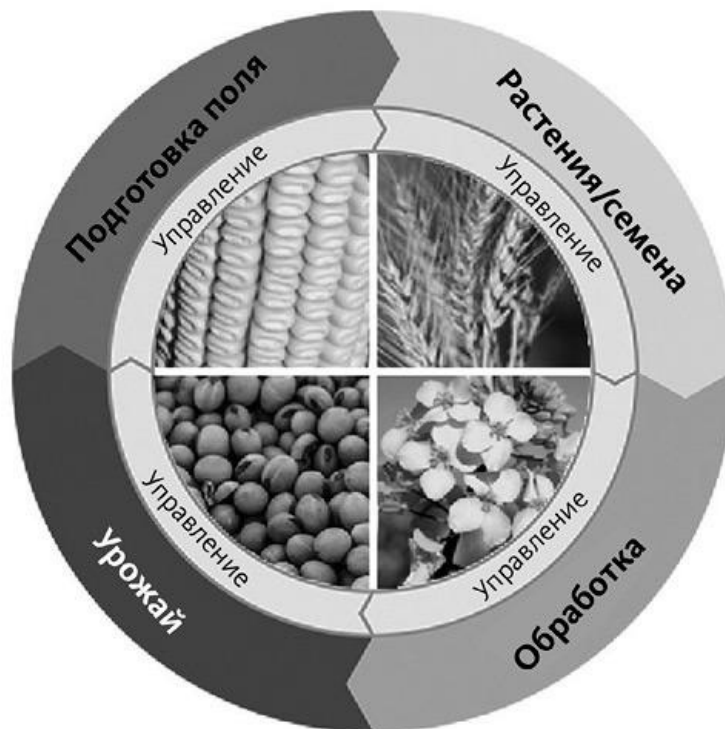
Напрашивался очевидный вариант — развивать технологии, чтобы предлагать новые решения для таких меняющихся потребностей клиентов. Это означало, что технологическая революция в сельском хозяйстве должна гармонировать с техникой John Deere, чтобы можно было оказывать экономическое влияние на фермера. Поэтому John Deere создала Группу интеллектуальных решений (Intelligent Solutions Group, ISG), и такая стратегическая инвестиция обеспечила ее роль в технологической революции на ферме. Сотни системных архитекторов и разработчиков из ISG занимались не только пятью платформами для продуктов John Deere и глобальными операциями, но и разработкой передовых сельскохозяйственных технологий. ISG помогла извлечь выгоду из использования таких технологий, как GPS, датчики, робототехника и машинное обучение. Добавление такой возможности открыло путь к точному земледелию, которое предоставляет решения, основанные на программном обеспечении и данных; вместе с техникой эти решения и анализ данных помогают справляться со сложными задачами на ферме.

Руководители John Deere понимали, что недостаточно просто разработать технологию; компания должна быть уверена, что инновации создают реальную ценность и поддерживают бренд. Они знали, что им необходимо произвести преобразования внутри организационной структуры компании, чтобы поддержать эти новые инициативы.

Чтобы запустить преобразования, исполнительная команда John Deere приняла концепцию, которую назвала процессом привлечения корпоративных клиентов (enterprise customer acquisition process, ECAP). С помощью ECAP John Deere поставила на центральное место потребности клиентов, а затем применила все свои возможности и предложения для разработки решений, создающих поддающуюся проверке ценность для клиентов. Это означало объединение платформ и технологий новыми способами и внедрение итерационных процессов для создания новых моделей поведения по всей компании. Но главное, это изменило подход компании John Deere: исторически она ориентировалась на продукт, а теперь — на клиента.

ECAP стала способом устранить разрозненность в организации и более эффективно вовлечь ее части в обсуждение продуктов. Раньше компании не хватало универсальной основы для понимания и формулирования целей клиентов. С помощью ECAP компания сосредоточилась на отдельных работах, которые фермер выполняет в течение всего года.

John Deere начала с процесса выращивания и сбора кукурузы и объединила лидеров производства, специалистов по технологиям и агрономов, чтобы выделить виды работ и определить решения и переменные факторы, важные для каждого этапа производства. Кросс-функциональные, кросс-платформенные и технологические группы рассмотрели четыре этапа сельскохозяйственного процесса: подготовка полей; растения или семена; обработка (подкормка и защита); сбор урожая. Они включили анализ и планирование, необходимые для управления каждым из этих этапов (). Это дало важные ориентиры для всех усилий по разработке продукта и маркетингу, а также сформировало общую точку зрения, заложив тем самым основу для сотрудничества.



Важно, что кросс-функциональный подход ЕСАР создал структуру для сотрудничества между маркетинговым и инженерным подразделениями. Маркетинг начал участвовать в проектах с самого начала, применяя к инновациям дизайн-мышление. Руководители отдела маркетинга проводили кросс-функциональные семинары, предназначенные для совместной выработки идей, ставя перед командами задачу переходить от рассмотрения проблемы клиента к ее решению. Такие сессии установили партнерские отношения с командой инженеров. Данные, которые генерировали маркетологи, ориентировались на внешний мир и выдвигали на первое место рыночную аналитику и понимание клиентов. Это позволило компании вынашивать новые идеи и оперативно использовать возможности. Таким образом, концепция ЕСАР использовалась как при разработке продукта, так и на всем пути клиента.

От выработки идей команда John Deere перешла к определению решений и их проверке совместно с клиентами. Кросс-функциональные группы (составленные по должностным обязанностям, платформам и регионам) определили потенциальные проекты и отшлифовали этот список, сверяя потенциальную ценность для клиента с потенциальными выгодами и рисками для John Deere.

Результаты были открыты для заинтересованных сторон из различных областей — инжиниринга, управления поставками, операций, финансов и маркетинга. Затем эти проекты превратились в концепции продуктов, которые основывались на подтвержденных потребностях клиентов и были готовы к принятию решений о финансировании. Конструкторы подтвердили, что решение удовлетворит потребности клиентов. Маркетологи задокументировали ценностное предложение. Решения о финансировании принимались на основе понимания того, что это существенно изменит ситуацию для клиента и обеспечит рыночное преимущество для John Deere.

Ориентация на клиента помогла группам компании предусмотреть пути к ответам на новые вопросы, связанные с оптимизацией машин и работ. Сколько стоит посадка семян в почву? Какие факторы здесь задействованы? На что мы можем повлиять, чтобы фермеры лучше возделывали поля? Важно, что новые вопросы

клиентов и продуктов оказывался все более сложной задачей, поскольку дилерам требовались новые навыки и обучение.

В течение нескольких лет John Deere поддерживала переход к схеме, когда дилеры владели несколькими представительствами (стратегия «Дилер будущего»). Это помогло создать более сильные компании, которые могли лучше помогать фермерам. Их оборудование позволяло удовлетворять потребительский спрос, обеспечивая более высокий уровень обслуживания и поддержки, особенно в отношении технологических решений.

Старые модели продаж пришли в упадок, и дилеры, подобно самой John Deere, перешли от исходной ориентации на продукт к модели продажи решений. Новые инструменты в виде руководств по продажам перевели прямую связь с клиентами из личных разговоров на экраны планшетов, которые дилеры могли использовать, стоя прямо на поле фермера. Они всегда могли объяснить, почему John Deere — лучший вариант, а также учитывали потребность клиентов в демонстрации ценности. Дилеры проводили для клиентов мероприятия, которые позволяли увидеть результат непосредственно на поле, задать вопросы и понять, как решения John Deere могут изменить их работу.

По всем параметрам компания John Deere успешно справилась с заметной эволюцией бренда. Он продолжает олицетворять добросовестность, качество, приверженность делу и инновации даже спустя почти два столетия после своего появления. На протяжении всего своего пути компания помогала фермерам понять, как новые технологии могут изменить и усовершенствовать их работу. Компания John Deere вывела на рынок ряд инноваций, и у нее в планах еще много проектов.

Финансовые результаты — всего лишь один из показателей успеха, и продажи у поставщиков сельскохозяйственной техники вроде John Deere зависят от высоких цен на зерно. И все же John Deere демонстрирует очень хорошие финансовые результаты: доходы в 2018 г. составили почти 37,4 млрд долл., а чистая прибыль — более 2,4 млрд долл. Что еще важнее, организация активна и полна энергии, а бренд John Deere остается явным лидером в своей области.

В будущем бренд John Deere продолжит развиваться. Одно останется неизменным: стремление компании *помогать фермерам кормить растущий мир*. Сотрудники компании продолжают работать над интеллектуальными технологиями и разрабатывать продукты, которые сегодня невозможно представить. И вся эта работа будет сосредоточена на максимизации производительности клиентов.

Деннис Дочерти — директор по международному маркетингу подразделения Worldwide Agriculture & Turf компании John Deere. Присоединился к компании в 1998 г. Получил степень бакалавра в Университете Болдуина — Уоллеса и степень магистра делового администрирования в Бизнес-школе Кенан — Флаглера Университета Северной Каролины.

Майкл Портер — менеджер специальных проектов в John Deere. Получил степень бакалавра в Университете штата Иллинойс.

Глава 20. Ребрендинг организации: история Novant Health. Скотт Дэвис, Дэвид Дювалл

Иногда организация сталкивается с таким количеством проблем, что небольших усилий по изменению бренда недостаточно для достижения значимых результатов. В этих случаях организации может потребоваться полный ребрендинг. Такие перемены сложны, дороги и разрушительны, но они способны обеспечить значительные преимущества. История Novant Health иллюстрирует, что нужно для успешного ребрендинга.

Novant Health — медицинская организация, история которой восходит к 1891 г., когда в Уинстон-Сейлеме открылась городская больница. С годами она несколько раз меняла названия, пока наконец в 1997 г. не объединилась с Пресвитерианской больницей в Шарлотт. Объединенная организация получила название Novant Health.

В следующее десятилетие Novant приобрела больницы и медицинские учреждения в Северной Каролине, Южной Каролине, Вирджинии и Делавэре. К 2013 г. система Novant включала 13 больниц, 500 поликлиник и 1300 врачей и приносила более 4 млрд долл. дохода.

По мере роста компании портфель ее брендов становился все более сложным. К 2013 г. Novant была классическим домом брендов, где имелось 400 различных торговых марок. Например, в Novant входили Детская больница Хемби, Медицинский центр Хантерсвилля и Пресвитерианская больница, однако у них был совершенно разный брендинг.

Использование нескольких названий оказалось проблемой: не хватало эффективного управления. Еще важнее, что пациенты и потенциальные (и некоторые действующие) сотрудники понятия не имели, что все эти организации были частью Novant. Это становилось серьезным препятствием по мере того, как пациенты более активно участвовали в принятии решений, касающихся их медицинского обслуживания.

В феврале 2013 г. управленцы Novant решили, что пора провести радикальный ребрендинг. СЕО и менеджмент при поддержке совета директоров захотели объединить эти разрозненные фрагменты под одним брендом Novant Health, переосмыслив его и обозначив более четкую идентичность и цели.

Единый бренд обеспечил бы многочисленные преимущества, в том числе лояльность пациентов, более легкий набор персонала и усиление позиций при переговорах со страховыми программами. Связующим звеном между всеми элементами были бренд Novant и его миссия: «Улучшать здоровье сообществ, по одному человеку за раз».

Чтобы помочь сформировать это переосмысление, организация начала с поиска людей, которые возглавят перемены. Сначала Novant обратилась в брендинговую компанию Prophet, где работал автор этой главы Скотт Дэвис, а затем наняла другого автора Дэвида Дювалла в качестве старшего вице-президента по маркетингу и коммуникациям.

Для организации работы Novant создала руководящую группу. Эти люди понимали, что простое изменение всех названий брендов не сработает: оно приведет лишь к путанице, конфликтам и недовольству. Это также оказалось бы упущенной возможностью, поскольку проект должен включать новые процессы и выходить далеко за рамки нейминга и логотипов. Чтобы добиться долгосрочного успеха, брендинговая группа Novant поставила перед собой три цели: 1) унифицировать портфель брендов и переопределить бренд Novant; 2) перестроить маркетинговую функцию, заимствуя подходы, возможности и таланты из других ведущих отраслей; 3) привлекать потребителей новыми способами, чтобы стимулировать рост и востребованность нового бренда. Важна была также скорость движения, поскольку нарастало давление конкурентов.

Первой задачей стало прояснение позиционирования и значения бренда Novant. Это был важный шаг к выявлению общих элементов, которые должны объединить портфель. В основе лежала цель бренда Novant: забота о здоровье.

Следующая проблема состояла в том, чтобы разработать новый бренд-дизайн, который совместил бы все разрозненные бренды под одним названием (Novant) и с единым восприятием. В рамках такой работы также были рассмотрены ключевые процессы: одни удалось улучшить, для других разработать с нуля новые платформы.

Возможно, самым важным шагом стало вовлечение сотрудников и объяснение причин изменений и новых директив по бренду. Ключевым мероприятием стала массовая встреча на стадионе в Уинстон-Сейлеме. Там выступил Майкл Джордан, новое лицо бренда Novant, и момент оказался вдохновляющим: когда тысячи сотрудников поднялись с одобрительными возгласами и аплодисментами, их увлеченность ощущалась физически. Люди словно говорили: «Это мой бренд. Я горжусь тем, что работаю здесь».

За прошедшие пять лет Novant успешно объединила портфель своих брендов. Теперь этот бренд последовательно используется и принимается во всей организации. Узнаваемость на рынке утроилась, а индекс потребительской лояльности увеличился. Единый бренд позволил Novant использовать масштаб, максимально задействуя инвестиции в новые технологии, ориентированные на пациентов, за счет широкого развертывания. Меньше стало разрозненных усилий с мелким финансированием. Приоритетные инициативы теперь имеют достаточные ресурсы и приносят пользу всей организации.

В процессе ребрендинга мы извлекли пять важных уроков.

Решающее значение имеют согласие руководства и вовлеченность организации

Перезапуск был бы невозможен без поддержки топ-менеджмента: CEO, управленцев и совета директоров. Но главное — это то, что мы смогли заручиться поддержкой всей организации. Это означало, что нам удалось привлечь на свою сторону множество разрозненных групп скептически настроенных врачей, поставщиков и администраторов.

Управлять изменениями сложно, поэтому мы провели первоначальные беседы более чем с 30 ключевыми лидерами организации. Они были приучены к стилю маркетинга, который реагировал на обстоятельства, а не упреждал их, и привыкли принимать решения исходя из того, что лучше для поставщиков, а не для потребителей. Многие считали, что вполне достаточно оказывать качественную медицинскую помощь. Но чтобы стать востребованными у потребителей, нам требовалось предлагать нечто большее. На первых встречах нам приходилось помогать лидерам организации оценить маркетинг с точки зрения потребителей и помогать им осознать, что предоставление качественных услуг на современном рынке — необходимое, но не достаточное условие. Нам требовалось многое объяснять, используя примеры из реальной жизни (даже сравнивая здравоохранение с такими брендами, как Starbucks), чтобы помочь им понять, как аутентичность, инновации и актуальность обеспечивают ценность бренда и близость к нему.

Мы также сосредоточились на целях Novant, в том числе на перспективе удвоения масштаба через 5–10 лет. Как только лидеры лучше осознали гиперконкурентную среду здравоохранения в регионе, к ним пришло понимание, что для достижения таких целей нужна реструктуризация портфеля брендов для поддержания качества и снижения операционных расходов, а также выполнение обещания бренда «преобразить здравоохранение: быть проще, удобнее и доступнее». Мы убедились, что мы на правильном пути, когда некоторые из наиболее скептически

настроенных врачей стали первыми сторонниками нашего метода мышления.

Инвестируйте в умную сегментацию

Даже во время продолжения внутренней работы над брендингом мы понимали, что нам нужен гораздо более глубокий анализ людей, которых мы хотим обслуживать. Чтобы стать лидером на основных рынках — Шарлотт, Уинстон-Сейлем, Уилмингтон и Северная Вирджиния, где проживают около 9 млн взрослых, — мы провели масштабную сегментацию потребителей.

Нашей отправной точкой стали беседы с важными заинтересованными сторонами, включая врачей, руководителей поликлиник и менеджмент Novant Health. Наша цель состояла в том, чтобы соотнести возникающие потребности и предпочтения потребителей с предлагаемыми продуктами. Для формирования гипотез мы использовали несколько фокус-групп потребителей, в которые привлекли 250 нынешних и потенциальных пациентов. Затем мы опросили еще 1600 потребителей, включая пациентов и лиц, осуществляющих уход.

Хотя такой метод обычно основан на демографических характеристиках (например, возраст, пол, доход, образование, местонахождение и этническая принадлежность), мы подозревали, что нам нужно больше. Поэтому мы добавили параметры отношения к здоровью, благополучия и образа жизни, а также вопросы об уходе, этапе жизни и состоянии здоровья. Мы исследовали интерес участников к дополнительным услугам, которые, по нашим предположениям, могли существенно изменить их жизнь: финансовые навигаторы, онлайн-планирование и запись на прием в день обращения.

Такой продуманный и интерактивный процесс занял почти девять месяцев. Используя статистический анализ для социальных наук (факторный анализ, модели латентных классов и таблицы миграции), мы выделили шесть разных сегментов населения.

1. *Пытливые и заинтересованные распорядители* активно участвуют в здравоохранении, и многие из них относятся к поколению сэндвича.
2. *Искушенные и общительные пациенты* любят заботиться о своем здоровье и стремятся поддерживать и расширять участие в медицинском обслуживании.
3. *Здоровые и безразличные индивидуалы* хотят как можно меньше взаимодействовать с медициной и общаются с поставщиками медицинских услуг только в случае необходимости.
4. *Рачительные искатели руководства*, как правило, бережливы, но готовы платить за доступ к услугам, которые они ценят.
5. *Ответственные и решительные бумеры* предпочитают общение один на один со своими поставщиками медицинских услуг и не приемлют альтернативные и цифровые методы.
6. *Незаинтересованные и пассивные индивидуалы* придают минимальное значение улучшенному опыту обслуживания.

Один из самых захватывающих моментов нашего ребрендинга — когда мы представили эти шесть сегментов ключевым заинтересованным сторонам на внутреннем мероприятии, изобразив эти группы людей на сцене с помощью актеров. Такая инсценировка четко показала, что разные люди нуждаются в разном обслуживании. Важно понять, что эти сегменты не заменяют понимание и сопереживание на индивидуальном уровне; они позволяют нам концентрировать наши усилия и инвестиции более уверенно, чем раньше.

В качестве главных ориентиров мы взяли два из этих шести сегментов —

«Пытливый и заинтересованный потребитель» и «Искушенный и общительный потребитель»; на их долю приходилось почти 50% целевого рынка, или примерно 4 млн человек. В этих группах была выше доля женщин, которые с большей вероятностью будут покупать медицинские услуги, осуществлять уход и принимать решения. Хотя нашей главной целью стало повышение вовлеченности и лояльности у этих двух категорий, это не мешало нам начать налаживать знакомство и сближение и с другими сегментами.

Сосредоточьтесь на изменениях, которые подкреплены данными и основаны на стратегии

Эта деятельность по сегментации также подпитывала новые способы мышления и действия. Мы многое узнали о чувствительности клиентов к ценам в сфере здравоохранения, о распространении смартфонов и о том, например, сколько времени потребители проводят в интернете и соцсетях. Мы получили представление, как люди видят конкурентов Novant Health с точки зрения стоимости, технологий, доверия и качества.

Во всех сегментах особенно важными оказались три вопроса: *прозрачность затрат, доступ к медицинской помощи и цифровая интеграция*. Чтобы помочь воплотить эти идеи в инициативы, мы организовали кросс-функциональную группу — сорок с лишним участников из системы здравоохранения. Наша задача состояла в том, чтобы составить список всех текущих видов деятельности, выявить пробелы и разработать новые продукты для выхода на рынок.

Ощутимым результатом этих первых встреч стал новый онлайн-инструмент «Ваши расходы на здравоохранение», который создан, чтобы пациенты лучше понимали схему здравоохранения: контент и видеоролики в нем рассказывали о страховых взносах, не покрываемых полисом суммах и доплате из собственных средств. Мы также улучшили программу финансового навигатора для пациентов, которым требовалась помощь в оценке расходов на здравоохранение. С момента запуска программы в 2015 г. 75 финансовых консультантов Novant Health с помощью этого нового инструмента создали более 10 000 персонализированных ценовых оценок как для стационарных больных, так и для амбулаторных пациентов.

Наша стратегия по *расширению доступности* возникла непосредственно из понимания, насколько потребителям важно встретиться с медицинской организацией именно в те моменты, которые вписываются в их загруженную жизнь. В Care Connections — круглосуточном центре виртуальной охраны здоровья Novant Health — работают более 100 административных и клинических специалистов; здесь есть приемные медсестры, календарное планирование, курсы оздоровления, наблюдение после выписки, управление лекарственной терапией, психосоциальные консультации и регистрация по классам. Мы увеличили доступность приема в день обращения — за счет увеличения времени работы клиник и приемного времени врачей, появления новых медицинских точек и более широкого использования электронных консультаций и видеовизитов. Коллектив Care Connections предоставляет услуги более чем 800 сотрудников Novant Health и независимых поставщиков в 150 точках в Северной Каролине, Южной Каролине и Вирджинии. В одном только 2016 г. консультанты осмотрели около 10 900 пациентов с помощью электронных визитов. Согласно portalу для пациентов Epic, Novant Health занимает второе место в стране среди 125 клиентов portalа, которые подключили опцию электронного взаимодействия.

Убедитесь, что бренд и клиентский опыт — это синонимы

Сегодня осмысленное взаимодействие с клиентами и их опыт необходимы, если вы надеетесь создать сильный бренд. Если вы не можете их предложить, потребители откажутся от вас — независимо от того, насколько хороша реклама или

убедительны обещания бренда. В Novant Health опыт пациентов должен искренне и последовательно воплощать бренд в жизнь, давая людям то, что им нужно, когда им это нужно и в удобном для них формате.

Было здорово наблюдать за тем, как сотрудники Novant Health оживают вместе с осознанием новой точки зрения: им необходимо думать в первую очередь о том, что наиболее полезно для потребителя, а не для больницы или врача; это по-настоящему захватывало и меняло правила игры.

Возможно, наилучшей иллюстрацией нового мышления становится план *цифровой интеграции* Novant Health, который направлен на улучшение связи организации с пациентами с помощью компьютеров, смартфонов и планшетов. В 2015 г. Novant Health ввела онлайн-записи на прием. С момента запуска системы Open Schedule («Открытое расписание»), которая обеспечивает онлайн-просмотр расписания работы врачей и клиник, через интернет или портал пациентов MyChart на прием записалось уже около 180 000 пациентов. Сейчас Novant Health входит в число верхних 5% из 245 клиентов Epic, которые используют для записи сетевой портал. Организация также интегрирует фитнес-трекеры в программы лечения, а онлайн-ресурс по обеспечению ухода теперь включает рекомендации от врачей общей практики. Сегодня более 800 000 пациентов используют портал MyChart, благодаря чему Novant Health вошла в число верхних 5% из 330 организаций по абсолютному количеству активных пациентов. По сути, Novant Health стала первой медицинской организацией в мире, которую Общество систем управления здравоохранением и информации о здоровье (HIMSS) отдельно отметило за внедрение и расширенное использование электронных медицинских карт.

Чтобы хорошо управлять, нужно хорошо измерять

На фоне всех этих изменений Novant Health также взялась постоянно и динамично измерять потребительские предпочтения. Сейчас организация отслеживает более 50 показателей капитала бренда, ключевые элементы которых отображаются на информационных панелях (дашбордах), включая индекс потребительской лояльности на уровнях системы, рынка и канала обслуживания.

Novant Health разработала комплекс маркетинга, обладающий важной способностью отличать базовый объем пациентов от объема, привлеченного благодаря маркетингу. Такая модель выполняет одновременную регрессию данных временных рядов, что позволяет ей выделить и атрибутировать общий объем пациентов на основе корреляций с любой заранее заданной независимой переменной.

Эти показатели также свидетельствуют о пользе дальнейших инвестиций: первоначальный успех подкрепил уверенность CEO в том, что следует направить дополнительные 7 млн долл. на незапланированную рекламную кампанию, которая принесла новое улучшение результатов и получила в 2016 г. награду на фестивале «Каннские львы».

Нет сомнений в том, что смелая стратегия брендинга Novant работает. За пять лет — с апреля 2011-го по апрель 2016-го — Novant Health утроила показатели узнаваемости бренда и интереса к нему.

Организация никогда не прекращала отслеживать здоровье и актуальность своего нового бренда. Для Novant Health строительство бренда — двухэтапный процесс. Прежде всего маркетинговые решения должна понимать и полностью поддерживать вся организация. Затем важно установить тесные отношения с лидерами врачебного и административного персонала. Когда они поддерживают передовые методы обслуживания пациентов, организация может вести разговор о реорганизации оказания медицинской помощи и обслуживания пациентов.

Упорная работа и полезный опыт унификации портфеля брендов Novant

продолжаются. Объединив более 300 мелких брендов, Novant сейчас становится одним из самых востребованных брендов в сфере здравоохранения.

Скотт Дэвис — директор по развитию компании Prophet, более 20 лет работает с брендами, маркетинговой стратегией и сферой создания новых продуктов. Автор книг «Построение бизнеса, ориентированного на бренд» (Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. Jossey-Bass, 2002) и «Перемены» (The Shift: The Transformation of Today's Marketers into Tomorrow's Growth Drivers. Jossey-Bass, 2009). Адъюнкт-профессор в Келлоггской школе, где получил степень магистра менеджмента.

Дэвид Дювалл — старший вице-президент Novant Health по маркетингу и коммуникациям. Имеет более чем 25-летний опыт работы в сфере стратегии, брендинга, управления жизненным циклом и консалтинга в здравоохранении. Занимал руководящие должности в WPP/CommonHealth и Publicis Healthcare Communications Group. Получил степень магистра в области здравоохранения в Иллинойском университете в Чикаго и степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе.

Глава 21. Переориентация бренда страны: беседы о Мексике. Глория Гевара

Когда люди думают о брендах, на ум обычно приходят классические потребительские продукты, такие как Coke, Starbucks и Apple. Однако брендинг важен во многих сферах экономики.

В последние годы Мексика столкнулась с рядом проблем, связанных с брендингом. Кампания по репозиционированию ее бренда успешно справилась с ними, и этот опыт демонстрирует, почему брендинг так важен и как лидеры могут изменить восприятие бренда.

В 2009 г. Мексика столкнулась с ситуацией, которую специалисты называют идеальным штормом; это привело к значительному спаду в экономике. Шторму способствовало несколько факторов: вспышка свиного гриппа H1N1, стычки между бандами наркокартелей (что привело к насилию в некоторых районах страны) и финансово-экономический кризис в США, экономика которых тесно переплетена с экономикой Мексики. Особенно пострадала туристическая отрасль — важнейший сектор экономики Мексики: количество иностранных гостей сократилось на 4 млн человек. Несмотря на усилия по предотвращению спада, негативная тенденция сохранилась и в первой половине 2010 г.

Путешествия и туризм — третий по величине источник дохода мексиканской экономики после нефти и денежных переводов: на эту сферу приходится 16% мексиканского ВВП, в ней занято около 8 млн человек. Однако этому важному сектору не хватало прочного фундамента, необходимого для того, чтобы выдержать такой идеальный шторм.

В марте 2010 г. президент Мексики Фелипе Кальдерон назначил меня министром туризма в своем кабинете. Наша команда должна была найти способ развернуть тренд вспять: обеспечить рост туризма и тем самым стимулировать всю экономику.

Мексика обладает потрясающей историей, уникальной культурой и разнообразной географией — свыше трех тысячелетий письменной истории и более 40 000 археологических памятников. В стране 62 этнические группы, которые поддерживают различные культуры, языки и кулинарные традиции. Здесь находятся 35 объектов, включенных в список всемирного наследия ЮНЕСКО, а также 9 объектов из списка нематериального культурного наследия (например, традиционная мексиканская кухня). По данным Virtuoso — ведущей сети агентств, занимающихся путешествиями класса люкс, — Мексика занимает второе место в мире по количеству отелей, туров и впечатлений для элитного туризма.

Однако большинство иностранных гостей мало знают о географическом и культурном разнообразии Мексики. Например, мало кому известно об очаровательных колониальных и культурных мексиканских городках, таких как Сан-Мигель-де-Альенде в штате Гуанахуато: он примечателен фестивалями и уникальными традициями, а после нашей кампании журнал Travel + Leisure назвал его одним из лучших мест для гостей в мире. Еще одно малоизвестное место — Пуэбла-де-Сарагоса, город с уникальной кухней и напитками, в котором есть музей барочного искусства и церковь, построенная на вершине самой большой пирамиды в мире.

С 2009 по 2010 г. заголовки газет кричали о насилии, связанном с наркотиками, и создавалось впечатление, что Мексика небезопасна для посещения, хотя на деле опасными были лишь несколько районов огромной страны. Однако информация, противоречащая общему представлению, лишь стала продолжением разговора о насилии, связанном с наркотиками, и не убеждала потенциальных туристов приезжать в страну. Американские путешественники устали от курортов Канкуна и Кабо, но не желали расширять опыт и ехать в незнакомые места внутри страны. Массового потока туристов из других стран просто не было, потому что их представление о Мексике ограничивались «солнцем, песком и буррито»; к тому же

для граждан некоторых стран требовалась виза, что казалось избыточным бюрократизмом.

Чтобы развивать туризм в Мексике, нам нужен был свежий подход, который показывал бы страну в положительном свете и расширял представление путешественников о том, что может предложить отдых в нашей стране. Нам также требовалось привлечь больше гостей не из США и Канады.

Для достижения наших целей мы использовали комплексный подход с привлечением как государственных, так и частных заинтересованных сторон и разработали четырехэтапный план. Во-первых, мы провели инвентаризацию туристических активов и объединили заинтересованные стороны вокруг цели развития туризма с помощью стратегии диверсификации. Во-вторых, мы установили, что необходимо диверсифицировать как предлагаемый нами туристический опыт, так и целевую аудиторию, и разработали стратегический план для достижения этой цели. В-третьих, мы убедили государственных чиновников и частный сектор увеличить инвестиции в туризм. Наконец, мы запустили напористую кампанию по ребрендингу, чтобы позиционировать Мексику как хорошее место для туризма.

Этап 1: оценка возможностей и объединение игроков вокруг общей цели

Мы понимали, что упускаем возможности, когда рекламируем только солнечные места с пляжами, рассчитывая на американских и канадских гостей. Поэтому мы собрали рабочую группу из государственных чиновников и представителей частного сектора и поручили ей изучить возможности туризма, связанные с историей, традициями, гастрономией и культурным разнообразием Мексики в 32 федеративных образованиях страны (31 штат и 1 федеральный округ).

Президент Кальдерон провозгласил туризм национальным приоритетом, объявив 2011 г. Годом туризма. По его примеру нашу инициативу поддержали члены кабинета, а также все 32 губернатора, сенаторы и конгресс страны. Инициатива также получила поддержку лидеров частного сектора, торговых ассоциаций, научных кругов, профсоюзов, торговой палаты и международных организаций, таких как Всемирная туристская организация ООН и Всемирный совет по туризму и путешествиям. Эти различные заинтересованные стороны сформулировали свою приверженность туризму в национальном соглашении.

Этап 2: создание стратегического плана на основе диверсификации

Много лет Мексика изображалась местом для любителей пляжного отдыха. Этот образ подпитывали в США классические фильмы, показывающие Элвиса Пресли в Акапулько и Элизабет Тейлор в Пуэрто-Вальярта. Хотя такие места остаются популярными и важными для туризма, мы решили, что необходимо привлекать людей из более широкого круга стран — тех, кто ищет более разнообразные впечатления.

Мы начали с определения дополнительных сегментов гостей, на которых могли бы нацелиться. Мы отошли от исторической сосредоточенности на США и Канаде, принявшись изучать жителей других стран. Затем мы проанализировали демографический состав и покупательную способность, чтобы получить четкую картину в каждом сегменте (например, одинокие люди, пары, семьи, группы).

Наш следующий шаг заключался в создании различного опыта путешествий вокруг столпов культуры, приключений, гастрономии, роскоши и т. д. В частности, мы разработали кампанию «Маршруты Мексики», которая знакомила туристов с десятью подробными маршрутами, каждый из которых был организован вокруг одного из таких столпов.

Один из них — маршрут майя — превратился в масштабную многолетнюю инициативу. Он капитализировал 5000-летний цикл календаря майя, который завершился 21 декабря 2012 г. Культура майя — древняя цивилизация, известная своими передовыми знаниями астрономии и математики. Индейцы майя до сих пор живут на юго-востоке Мексики и сохраняют традиции и язык. Маршрут майя охватывал пять мексиканских штатов: Чьяпас, Оахака, Юкатан, Кинтана-Роо и Табаско. В него включили по два археологических памятника в каждом штате, а также музеи и другие достопримечательности. Кроме того, Мексика возглавила региональную инициативу, в которой участвовали еще четыре страны, где сохранились памятники и культура майя: Гватемала, Белиз, Сальвадор и Гондурас. Такое многонациональное предложение с богатым культурным наследием привлекало туристов, которым хотелось чего-то большего, чем отдых под солнцем и развлечения.

Мы также понимали, что для увеличения числа туристов (как из США, так и из других государств) и их диверсификации необходимо упростить въезд в страну. Изменение политики позволило въезжать в Мексику всем гражданам с действующей американской визой: теперь не требовалось отдельной мексиканской визы. Кроме того, появилась онлайн-система для круглосуточного одобрения заявлений на получение визы от людей из развивающихся туристических рынков, таких как Россия и Китай. Внутри нашего региона отменили визовые требования для граждан таких стран, как Перу, Бразилия и Колумбия.

Этап 3: увеличение государственных и частных инвестиций в туризм

Существенным фактором успеха было обеспечение государственных и частных инвестиций для нашей туристической инициативы. Упомянутые ранее вовлеченность и полная поддержка мексиканского правительства — это только начало. Администрация выделяла и перенаправляла ресурсы для улучшения инфраструктуры, модернизации мест для туристов и создания уникального опыта. Кроме того, правительство выделило значительные средства на стратегию связей с общественностью, что помогло нам изменить тон нового мексиканского бренда.

Вслед за государственными инвестициями появились и частные. Компании вкладывали средства в новые гостиницы рядом с культурными достопримечательностями и в очаровательных городках. Они разрабатывали продукты, связанные с новыми маршрутами. Они также трудились, обучая туристические агентства продвигать новый взгляд на туризм в Мексике, и проводили кампании, согласованные с государственной рекламой. Результатом стал комплексный и целостный подход, который привел к энергичному ребрендингу мексиканского туризма.

Этап 4: ребрендинг Мексики

Как только у нас появился «продукт» (разнообразное сочетание туристических предложений) и поддержка всех необходимых заинтересованных сторон, мы обратили внимание на ребрендинг Мексики как туристического направления для американцев и гостей из других стран.

Американские и канадские туристы считали, что Мексика может предложить только солнце и развлечения. Мы оспорили этот стереотип в своей кампании «Мексика: место, которое, как вам казалось, вы знали» и описали новые маршруты. Потенциальные туристы из Европы и других стран имели другое восприятие. Часто они были знакомы со старой Мексикой благодаря художникам (Фрида Кало) или истории и культуре (майя), однако не знали о разнообразии впечатлений, которые предлагает современная страна. Наша кампания для европейского рынка представила современный взгляд — «Мексика сегодня». Хотя кампании обращались к разным аудиториям и исходным убеждениям, на абстрактном уровне

они дополняли друг друга.

Мы поддержали эти усилия как в США, так и в Европе с помощью активных стратегий в связях с общественностью и социальных сетях. Взаимодействуя с государственными и частными секторами, мы провели за 12 месяцев более 800 встреч с представителями американских и международных медиа. Кроме того, чтобы рассказать об истории Мексики, мы организовали роуд-шоу в США, Канаде и Европе с привлечением местных, региональных и национальных СМИ.

Мы значительно расширили свое присутствие в соцсетях и запустили сайт Mexico Today. Полагая, что отзывы от первого лица всегда влияют на людей сильнее всего, мы сосредоточили наши усилия в интернете и медиа на мнениях и историях от путешественников и нанятых блогеров, которые писали о своих личных впечатлениях.

Прямые трансляции из Мексики шли на Таймс-сквер в Нью-Йорке и в других местах. Мы также разработали кампанию «Мексиканское такси», в рамках которой скрытая камера записывала разговоры туристов с таксистами, когда люди возвращались в аэропорт после отпуска в стране. Выдержки из этих бесед размещались на сайте Mexico Today (разумеется, с разрешения туристов). Наконец, признавая, что Мексика — популярное направление для знаменитостей, мы пригласили более 30 известных деятелей из индустрии музыки, развлечений и спорта посетить нашу страну и рассказать об этом. Некоторые знаменитости вели съемки, и их контент помогал продвигать Мексику среди их подписчиков.

Усилия Мексики по ребрендингу принесли четкие положительные результаты. В 2011 г. Мексика поставила новый рекорд по количеству гостей из-за рубежа и путешественников внутри страны, а затем это происходило каждый последующий год. При этом число туристов из 143 стран мира значительно повысилось всего за 12 месяцев. Количество туристов из России увеличилось на 85%, из Бразилии — на 51%, из Перу — на 30%. Чаще стали приезжать канадцы — 15% от общего числа путешественников. Прибавилось и американских туристов — на 5%, но при этом Мексика стала меньше зависеть от них. После нашей кампании на США приходилось 50% от общего объема туристов, а ранее эта величина достигала 70%.

Кампания набрала 12,5 млрд просмотров в традиционных медиа благодаря интервью, роуд-шоу и участию в редакционных коллегиях. Мы также достигли уровня 13 млрд просмотров в блогах знаменитостей, поддержавших Мексику и поделившихся своим опытом. А главное, нам удалось развеять некоторые негативные представления и создать положительные ассоциации с брендом Мексики.

Наш опыт преподавал нам несколько важных уроков.

Урок 1: контролируйте свой нарратив

Негативные истории будут появляться всегда, и иногда необходимо противостоять им напрямую. Однако парирование негативной истории просто возвращает вас на нейтральную почву. Вам нужен позитивный рассказ, чтобы изменить ситуацию в свою пользу. Это был самый важный аспект нашей стратегии. Мы создали убедительную позитивную историю обо всем, что может предложить Мексика, и сосредоточились на ее изложении.

Урок 2: используйте принципы управления брендом

Хотя страны, города и советы по туризму сами по себе не продукты, они получают огромную выгоду, когда придерживаются тех же принципов управления, что и корпоративные бренды. Мы использовали базовые концепции маркетинга и сегментации, применяющиеся при брендинге, разработке продукта (создание

опыта) и таргетировании, чтобы создать разнообразное сочетание предложений для разных типов туристов. Мы также использовали принципы брендинга, чтобы сформировать четкие пакетные предложения; в результате потребители знали, чего ожидать, планируя маршрут. Наконец, мы обеспечили положительный клиентский опыт, координируя работу со всеми каналами дистрибуции, что требовало согласования как общественных, так и частных игроков. Мы подкрепили все наши усилия убедительной маркетинговой кампанией, продвигающей бренд. Слишком часто у стран есть отличная стратегия и реклама, но реализовать их не удается.

Урок 3: диверсификация имеет решающее значение

Рецептом катастрофы была зависимость Мексики от одного продукта (солнце и пляж) и одного туристического рынка (США). Это сделало туристический бизнес страны крайне уязвимым к экономическим колебаниям на этом рынке. Решающее значение имеет диверсификация — как предлагаемых продуктов, так и целевых рынков. Такая диверсификация требует адаптировать действия к разным целевым сегментам, как мы это сделали, используя одну кампанию для США и Канады, а другую для Европы.

Урок 4: важны личные мнения (отзывы)

Людям нравится слышать, что думают другие. Хорошие результаты дала кампания признаний в такси. Весомой стала и поддержка знаменитостей, поскольку она не только обеспечила отзывы, но и помогла изменить тему разговора и позволила Мексике стать желанным местом для «богатых и знаменитых».

Урок 5: будьте готовы

В современном мире все быстро меняется. Вопрос не в том, произойдет ли какой-нибудь кризис, подрывающий ваши усилия, а в том, *где и когда* он случится. В смысле готовности страна ничем не отличается от корпорации. Наличие четкой стратегии бренда и хорошее понимание своей аудитории посредством тщательной сегментации и таргетирования позволяет вам доносить до нее соответствующие сообщения во время кризиса.

В результате инициатива по ребрендингу туризма ликвидировала разрыв между восприятием и реальностью. До начала нашей работы 70% упоминаний Мексики в медиа были негативными. После инициативы 77% упоминаний оказались положительными или нейтральными. Нам удалось изменить риторiku.

Глория Гевара — генеральный директор Всемирного совета по туризму и путешествиям. С 2010 по 2012 г. была министром туризма Мексики и генеральным директором Мексиканского совета по туризму. Имеет большой опыт работы в частном секторе. Получила степень бакалавра от Университета Анауак и степень магистра делового администрирования (2009) от Келлоггской школы менеджмента Северо-Западного университета.

Глава 22. Управление брендовыми коммуникациями в цифровом мире. Синди Халворсен

Сегодня люди часто хватаются за свои мобильные телефоны еще до того, как встать с постели, а затем проверяют их в среднем 150 раз в течение дня. На работе многие потребители проводят большую часть своего дня, глядя на экран компьютера. В свободное время многие выбирают себе развлекательные передачи на различных экранах — от смартфона до телевизора.

Давно прошли те дни, когда семья собиралась у телевизора, очарованная Люсиль Болл и Деси Арнасом в сериале «Я люблю Люси», который на пике в 1953 г. имел рейтинг 71,7. В 2018 г. самая просматриваемая серия самого популярного сериала «Это мы» имела рейтинг всего 9,3. В 1950-х как у потребителей, так и у рекламодателей имелось мало вариантов, поэтому меньшее количество рекламы обеспечивало массовый охват и повышенное внимание потребителей. Еще совсем недавно, в конце 1990-х, такие сериалы, как «Сайнфелд» и «Друзья», привлекали большую аудиторию. Но телевидение больше не доминирует в потребительском внимании. Зрители сами контролируют, когда, где и как они потребляют контент, и больше не зависят от телепрограммы или от необходимости совместно с домочадцами смотреть один телевизор.

В современном мире маркетологи должны не только выяснить, как цифровые технологии изменили поведение потребителей и что это означает для их брендинга, но и выбрать цифровых партнеров для поддержки коммуникации с потребителями. Цифровые технологии породили множество компаний, чья миссия состоит в том, чтобы помочь маркетологам создавать бренды и ориентироваться в новом цифровом мире. Ландшафт рекламы и рекламных технологий стал невероятно сложным и фрагментированным, как это показано на различных схемах (см.).

Существуют как гигантские технологические компании (например, Google, Amazon, Microsoft и Facebook), так и более мелкие игроки (Pinterest и Snapchat). В этой новой экосистеме появляются тысячи новых компаний, чьи бизнес-модели полностью зависят от извлечения ценности из цифровых данных.

Огромное количество вариантов технологий и поставщиков услуг может привести в замешательство. Как маркетологи успевают следить за всем? Ясно одно: они должны освоить идею создания современного бренда в цифровом мире, а не считать цифровые технологии всего лишь еще одним каналом связи.

Работая в лидере отрасли Google, я наблюдала за сотнями брендов и помогала им преобразовывать маркетинговые усилия с разным успехом. Для традиционных и цифровых медиа нужны разные навыки и действия, и организациям с правильной кадровой структурой и готовностью к переменам легче пройти этот путь.

Традиционные медиакампании, особенно телевизионные, часто требуют, чтобы организация приняла какую-нибудь творческую и медиастратегию задолго до того, как потребители реально познакомятся с этой кампанией. Тогда на получение и анализ данных об эффективности кампании могут уйти месяцы. Цифровые кампании, напротив, немедленно предоставляют некоторые показатели своей эффективности в стимулировании потребительских действий (например, клики или даже продажи), что дает возможности для постоянного улучшения и оптимизации. Более активное управление кампаниями требует целенаправленных усилий и гибкости, а также готовности рисковать, экспериментировать с новыми подходами и постоянно учиться.

Не существует одной идеальной организационной структуры, подходящей для всех бизнес-моделей или этапов трансформации. На ранних этапах перехода на цифровые технологии может помочь специализированная цифровая группа, которая определит, как цифровые медиа вписываются в общую стратегию компании. Изменение организационной структуры может оказаться трудным

делом, но оно способно сильно повлиять на вашу способность пожинать плоды новой цифровой среды.

В этой главе я даю три рекомендации для топ-руководителей, стремящихся согласовать свои маркетинговые, брендинговые и коммуникационные стратегии, чтобы привлечь потребителей в цифровом мире.

Цифровой маркетинг невероятно фрагментирован и плодovit. Существуют десятки используемых платформ и возможных партнеров. Выбор правильных партнеров может помочь маркетологам сосредоточиться на наиболее важных бизнес-результатах и держать свои компании в авангарде инноваций. Меньшее количество партнерств также поможет сэкономить время маркетологам и агентствам.

При освоении возможностей цифрового маркетинга важно перейти от основанного на сделках медиапартнерства к настоящему деловому партнерству. Начните с разработки совместного бизнес-плана и/или стратегии партнерства и привлечите своих партнеров к решению бизнес-задач. Вам стоит обращаться к передовым стратегиям работы с данными, отраслевого опыта, персонала и структуры организации, а также процессов, которые помогут достичь ваших целей. В рамках диалога установите общие цели и согласуйте показатели эффективности.

Ключевой момент здесь в том, что ваши цифровые партнеры не просто медиа. Они располагают обширными данными о ваших потребителях, что позволяет вам использовать их для формирования общей бизнес-стратегии и активизации, а не только для цифровых коммуникаций.

Например, данные о поиске в Google позволили одному бренду бурбона выявить сильную положительную корреляцию между количеством поисковых запросов и продажами бренда. Такие данные также дали компании возможность получить представление об интересах и заботах потребителей, связанных с этой категорией. Чаще всего люди искали в Google ответы на три вопроса, связанных с бурбоном: «Что такое бурбон?», «Как пить бурбон?» и «В чем разница между виски и бурбоном?» Аналитика Google также показала, что большинство запросов о бурбоне поступали между 17:00 и 19:00. Выводы из данных Google помогли этому рекламодателю выявить возможности, чтобы сделать брендовую коммуникацию релевантной и полезной для их потребителей, предоставляя нужное послание в нужное время. Подобное понимание привело к новым креативным рекламным стратегиям, которые привели к резкому повышению запоминаемости рекламы и повышению узнаваемости бренда на YouTube, значительно превзойдя отраслевые ориентиры.

Вывод таков: если ваши цифровые партнеры дают вам только медиапланы, вам следует задаться вопросом, правильные ли это партнеры и можете ли вы использовать их более эффективно.

Сегодня потребители часто просматривают рекламу на очень маленьких экранах, и любую рекламу можно пропустить — независимо от того, как ее предоставляют. Со временем рассеянность при просмотре только выросла, а инновации в форматах цифровой рекламы усилили потребность рекламодателей в удержании зрителей. Хотя ролики YouTube просматривают на всех типах экранов, более половины просмотров приходится на мобильные устройства; для некоторых брендов эта доля доходит до 85%.

Как телевизионная, так и онлайн-видеореклама создаются с использованием изображения, звука и движения, однако среда просмотра существенно различается. Возьмем аналогию: представьте рекламу, размещенную на щите на обочине шоссе, печатную рекламу в журнале и раскрашенный автобус. Все это неподвижные изображения, но контекст и взаимодействие с потребителями у этих носителей сильно различаются. Станете ли вы размещать один и тот же вариант рекламы в этих трех местах? Вероятно, нет: вам следует адаптировать ее к носителю.

Точно так же, чтобы повысить творческую эффективность в цифровой среде, рекламодатели должны строить креативную стратегию с учетом экрана мобильного устройства. Креативное содержание и исполнение составляют от половины до двух третей эффективности рекламы — согласно Dynamic Logic и Nielsen. Теперь старая трехступенчатая сюжетная линия коммерческого ролика — показать общепринятое мнение потребителей, представить преимущества бренда и объяснить основания для доверия — поменялась. Сегодня предпочтительный метод привлечения потребителей — заставить их обратить внимание в первые пять секунд рекламы, начав с пика сюжета. Используйте это начальное взаимодействие, чтобы показать свой бренд и заработать следующие 10, 20 или 30 (а то и больше) секунд внимания зрителя.

Что может помочь создавать более качественную видеорекламу для мобильных устройств? Учитывайте, что размер экрана телевизора как минимум в 10 раз больше, чем у смартфона. Смартфон — глубоко личный опыт восприятия на маленьком портативном экране. Следующие советы помогут сделать ваше послание более эффективным.

- Человек, обращающийся непосредственно к потребителю, создает более личную связь.
- Полностью заполненный кадр фокусирует внимание зрителя, четче передавая эмоции и выражение лица; это лучше подчеркивает преимущества бренда.
- Быстрый темп и несколько сюжетных пиков удерживают внимание потребителей и не дают им нажать кнопку «пропустить».
- Высокая контрастность и/или яркое освещение улучшают качество просмотра на мобильных устройствах, пользователи которых могут приглушать освещенность для экономии заряда батареи.
- Четкие призывы к действию или дальнейшим шагам позволяют использовать интерактивный характер мобильных устройств.

Крайне важно просматривать черновые и финальные варианты роликов сначала на мобильном устройстве и только потом на большом экране. Ясны ли бренд, финансировавший рекламу, и основной посыл? Видно ли выражение лица актера? Можно ли прочесть текст? Если на экране мобильного устройства нельзя уловить послание, займитесь редактированием.

Использование правильных показателей для понимания эффективности кампании позволяет рекламодателю корректировать набор средств рекламы и оптимизировать расходы на нее.

Конечная цель любой маркетинговой или рекламной кампании — эффективное увеличение продаж. Таким образом, в идеальном мире эффективность кампании (с помощью традиционных или цифровых медиа) будет оцениваться по ее влиянию на продажи. Однако может оказаться, что сложно отделить эффект этой кампании от множества других факторов, также влияющих на продажи; трудно рассчитать ее воздействие на долгосрочные показатели, такие как капитал бренда.

Кроме того, одно лишь знание влияния на продажи бренда в ближайшем будущем дает ограниченное представление о том, почему кампания удалась или потерпела неудачу. Поэтому ценны также показатели, привязанные к представлению в медиа (кто видел рекламу, сколько раз ее видели, нажимали ли люди на баннер и посещали ли сайт бренда) и промежуточным маркетинговым целям (привлечение новых клиентов, удержание клиентов, средний доход на пользователя).

Одного показателя недостаточно; понимание обеспечивается с помощью всех метрик — от результатов медиа до маркетинга результатов бизнеса (продаж).

Ниже приведены три момента, которые следует учитывать при оценке коммуникаций в цифровых и традиционных медиа.

Свяжите медиарезультаты с бизнес-результатами

Часто специалисты по рекламе в медиа оценивают кампании по медиопоказателям, а не по бизнес-целям. Это естественно и особенно вероятно, когда при коммуникации используются разрозненные медиа. Чтобы обеспечить разумное расходование средств на рекламу, настаивайте на том, чтобы медиарезультаты были связаны с маркетинговыми и коммерческими результатами, такими как капитал бренда и продажи.

Показы в традиционных и цифровых медиа нужно оценивать по-разному

При оценке кампании, использующей как традиционные, так и цифровые медиа, учитывайте тот факт, что эти показатели иногда несопоставимы.

Например, обычная единица измерения в традиционных медиа — показы. Количество показов рекламы вычисляется путем умножения охвата (количества людей, которые видят рекламу) на частоту (количество раз, когда человек видит эту рекламу). При покупке традиционных СМИ, таких как телевидение, рекламодатели платят за размещение рекламы во время какой-то передачи; аудитория рекламы зависит от аудитории этой передачи. Эти зрители могут соответствовать профилю целевого клиента, однако не обязательно интересуются рекламируемым продуктом; их цель — смотреть данную передачу.

С помощью цифровых медиа рекламу можно нацелить и показать потребителям, чье онлайн-поведение (поиск, просмотренные видео, посещенные сайты и физические места) заставляет предположить, что они имеют хорошие перспективы для покупки рекламируемого продукта (их часто называют квалифицированной аудиторией). Часто рекламодатель платит за просмотр только в том случае, если потенциальный клиент совершает какое-то действие, например щелкает на объявление. Поэтому — хотя термин «показы» относится как к традиционным, так и к цифровым медиа — расчет основывается на разной базе зрителей. Будьте осторожны и не уравнивайте показы для традиционных и цифровых медиа при оценке плана, включающего оба типа.

Методы цифровых предложений, позволяющие сделать более убедительные выводы о связи между показом рекламы и продажами

Исторически для связи рекламы в различных медиаканалах с продажами использовался анализ комплекса маркетинга (marketing mix analysis, ММА). ММА применяет статистическую регрессию, чтобы смоделировать взаимосвязь между показами в разных каналах и продажами. Хотя такие модели дают некоторое представление, результаты корреляционные и основаны на данных о совокупности людей, а не уровне отдельных лиц. Кроме того, как отмечалось ранее, показы, рассчитанные для традиционных и цифровых СМИ, сильно различаются, что может привести к путанице в интерпретации относительной эффективности отдельных медиа.

Цифровые медиа могут позволить сделать более обоснованные выводы об эффективности кампании, отслеживая поведение потребителей онлайн (а иногда и офлайн) после показа рекламы. При этом результаты становятся доступными быстро, так что можно провести корректировку, если кампания не даст желаемого эффекта. Например, результаты продвижения бренда на YouTube доступны в течение двух недель после запуска нового ролика. Используя эту информацию, бренд-менеджер может оптимизировать решения в отношении контента, таргетирования и зрительской аудитории — это преимущество, которого нет у телевидения. Использование непрерывного совершенствования программ по работе с медиа — заимствование из бизнес-операций для более эффективного

увеличения продаж.

Цифровой мир позволяет вам строить более сильные бренды, давая возможность доносить правильные послания на каждом этапе пути клиента к покупке. Для этого вам нужно найти правильных партнеров и наладить с ними глубокие, содержательные отношения. Кроме того, для максимизации эффективности творческий контент должен быть нацелен на онлайн-мир, мобильный и связанный мир. Также важно иметь четкие коммерческие, маркетинговые и медиацели, а еще измерять результаты, которые позволяют в режиме реального времени оценить, в каких местах план коммуникации может оказаться негодным. Темпы изменений в нашем цифровом мире ускорились, поэтому создание сильных брендов означает, что маркетологи должны быть такими же гибкими и адаптивными, как и платформы на рынке.

Синди Халворсен — глава отраслевых, домашних и модных брендов в Google. Ранее занималась бренд-менеджментом и изучением потребителей в Kraft Heinz, Wm. Wrigley Jr. и Procter & Gamble. В 2010 г. получила степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета.

Глава 23. Клиентский опыт: новые рубежи брендинга. Серхио Перейра

Когда в 2007 г. появился iPhone, никто не догадывался, насколько изменится мир. Музыкальная индустрия уже никогда не будет прежней. Розничная торговля тоже. Таксисты тоже явно не подозревали, какая судьба их постигнет, когда на сцену выйдет Uber.

Действительно, молниеносное массовое внедрение смартфонов резко изменило мир потребительских привычек, что, в свою очередь, трансформировало мир брендинга. Традиционные модели построения брендов были перевернуты с ног на голову, что позволило небольшим инновационным компаниям создавать мощные, ориентированные непосредственно на потребителя бренды путем отказа от посредника (этот процесс называется исключением посредников).

До появления цифровых технологий покупатели, которые хотели получить какой-то продукт, просто ехали в магазин, находили нужный отдел и приобретали товар с полки. Их первое знакомство с брендом происходило в момент покупки, и основным движущим фактором была осведомленность, которую создавали средства массовой информации и эстетика упаковки. Далее товар забирали домой и использовали. Это был линейный путь, который позволял производителям строить бизнес-модель, основанную на возможностях розничных продавцов. В этой главе исследуется, как новая цифровая среда создала бренды отношений с потребителями, которые переворачивают мир маркетинга с ног на голову.

Появление смартфонов и приложений разрушило барьеры для новых продуктов и брендов. Когда благодаря магазину приложений появился доступ к миллионам покупателей, розничные продавцы остались в стороне: новые бренды обещали доставку прямо на дом. В результате опыт взаимодействия с брендом развился в более насыщенный клиентский опыт, основанный на значительном количестве точек соприкосновения с клиентом. У каждого бренда появилось больше так называемых моментов истины, где можно обрадовать или потерпеть неудачу. Вот несколько примеров, иллюстрирующих это утверждение.

Кулинарные наборы Blue Apron

Кулинарные наборы компании Blue Apron и ее конкурентов (например, HelloFresh) предоставляют занятым людям варианты питания, которые конкурируют с готовой купленной едой или едой, приготовленной с нуля. При стоимости 8,99 долл. за порцию это жизнеспособная альтернатива заведениям общепита и разумная переплата по сравнению с блюдами, приготовленными из самостоятельно выбранных продуктов.

Каждый кулинарный набор поставляется в прочной коробке, содержащей все необходимые ингредиенты и лед для охлаждения. Вложен подробный рецепт на плотной бумаге с простыми инструкциями. Однако взаимодействие с клиентом на самом деле начинается на сайте, где вы создаете аккаунт, выбираете план питания и указываете свои требования к рациону. Это первый момент истины. Хороший, интуитивно понятный дизайн взаимодействия имеет решающее значение, потому что потеря людей в самом начале процесса гарантирует «тощую» клиентскую базу в конце.

Следующий критический момент для Blue Apron наступает, когда продукт прибывает к дверям дома, пройдя через систему логистики. Весь процесс поставки сопряжен с риском для бренда, учитывая, что ингредиенты скоропортящиеся: если коробка будет стоять на улице слишком долго или помнется на сортировочном конвейере, это может привести к восприятию, которое нанесет ущерб бренду.

Наконец, процесс подготовки и приготовления пищи формирует совершенно новый набор представлений о бренде: легкая подготовка — это хорошо, а долгая и сложная — плохо. Четкие инструкции радуют, а неясные разочаровывают. В итоге

готовый продукт становится последним камнем в построении восприятия бренда. А потом все начинается заново со следующим заказом.

Эта модель дает прекрасную возможность создать богатое, захватывающее и удовлетворяющее впечатление от бренда, однако каждый элемент дизайна и доставки продукта должен быть идеальным. Любой разрыв в цепочке повлияет на восприятие бренда (например, мясо протекло в упаковке). И действительно, Blue Argo борется за удержание клиентов, а это признак того, что взаимодействие с клиентом в чем-то не оптимально. Потребители не держатся за бренд, что ставит под угрозу жизнеспособность модели.

Бритвы Harry's

Онлайн-доставка также подорвала бритвенный бизнес. Компания Harry's предлагает простой процесс онлайн-покупок, а посылка приходит в продуманной, хотя и простой коробке с хорошим посланием бренда. Лезвия аккуратно упакованы в удачно спроектированные контейнеры, удобные для хранения; сами лезвия достаточно качественные (не уровень Mach3, но вполне неплохи), а цена за штуку ниже. Электронные письма о пополнении запасов предоставляют вам возможность отложить заказ, добавить товары или полностью отменить заказ.

На протяжении всего процесса Harry's контролирует взаимодействие с клиентом, которое ощущается как индивидуальное. А вот Gillette отказывается от клиентского опыта, когда продукт покидает фабрику. У Harry's очень мало точек потенциальной неудовлетворенности из-за опции пополнения «установил и забыл». Компания также имеет низкие расходы на доставку и дистрибуцию благодаря компактной упаковке.

Хотя Harry's остается в основном онлайн-моделью, интересно отметить, что компания искала партнеров для розничной торговли в обычных магазинах Target. Базовые бритвенные наборы и дополнительные лезвия теперь можно найти в магазинах, что увеличивает распространенность бренда и расширяет его присутствие и узнаваемость. Похоже, онлайн-бренды стремятся увеличить свой бизнес в мире физической розничной торговли; это обнадеживающий признак для обычных ретейлеров.

Indochino

В бизнесе по производству мужских костюмов преобладают сети, специализированные магазины и элитные ателье. Indochino использует производство в Китае и сниженную стоимость мировой коммерческой логистики, чтобы предложить костюм на заказ по цене готового костюма из универмага.

Вот как это работает: вы покупаете костюм в интернет-магазине Indochino, затем отправляете свои мерки или соглашаетесь, чтобы их сняли с вас в магазине компании (в настоящее время в США их менее тридцати). Процесс снятия мерок сложен (занимает около часа), но позволяет указать индивидуально даже подкладку и монограммы. Затем мерки уходят в Китай, где компания шьет костюм и высылает покупателю. Вы чувствуете себя особенным клиентом, окруженным заботой. Однако необходимость преодолеть 50 или более километров до магазина добавляет неудобств, которые могут ограничивать привлекательность бренда.

Костюм Indochino прибывает красиво сложенным в хорошо оформленной упаковке, дополненный изящной вешалкой. Великий момент истины. Однако он может развалиться, если что-то пошло не так в процессе пошива, и костюм приходится отправлять на переделку (именно так было у меня).

Положительный вклад в путь клиента Indochino вносят простота онлайн-обслуживания, индивидуальное внимание при измерении, высокое качество

материалов и приятный внешний вид готового товара. Клиентский опыт ухудшается из-за отсутствия физических точек продаж и возможной переделки, а также дополнительных затрат времени.

Как мы видим, ключ к успеху или неудаче онлайн-торговли зависит от способности бренда обеспечить хороший пользовательский опыт (опыт взаимодействия клиента и бренда). Все начинается с простого шага — удобной навигации по сайту. Затем нужно обеспечить бесперебойную доставку, а продукт должен соответствовать ожиданиям или даже превосходить их. Один неверный шаг — и клиент уйдет к конкуренту, который может довести дело до совершенства при следующей покупке.

В новую эпоху прямого обращения к потребителю основы маркетинга (4P Котлера: *продукт (product)*, *цена (price)*, *дистрибуция (place)*, *продвижение (promotion)*) по-прежнему важны, однако технологии вынуждают создателей брендов учитывать взаимодействие с покупателем на всем пути от выбора до доставки. Рассмотрим каждую из четырех этих координат и то, как они связаны с клиентским опытом.

Продукт

Сегодня новые компании создаются уже не для масс, а для микросегментов, которые, вероятно, будут более лояльны к продуктам, которые соответствуют их образу жизни и ценностям. Например, бренд рубашек UNTUCKit предназначен для людей, предпочитающих неформальный образ, а бренд аксессуаров Magnetuck гарантирует, что ваши рубашки останутся надежно заправленными. Обувь Allbirds нацелена на экологически сознательных клиентов, предлагая очень комфортные шерстяные вещи, подошву которых делают не из нефтепродуктов, а из тростника. Бренд набирает обороты, хотя тратит небольшие средства на массовую рекламу: это обусловлено как раз его экологической позицией.

В таком гиперсегментированном мире клиенты будут вознаграждать бренды, которые их «понимают». Это серьезное препятствие.

Цена

Положительным моментом в мире точно нацеленных брендов можно считать то, что клиенты готовы глубже залезать в свои кошельки. Если клиенты ценят бренд и опыт взаимодействия с ним, они готовы платить.

Посмотрите на Blue Apron. Безусловно, дешевле покупать все продукты в супермаркете и готовить еду с нуля. Однако клиенты компании с удовольствием платят больше — за тщательно подобранные рецепты, четкие и конкретные инструкции, высококачественные ингредиенты и участие семьи в приготовлении обеда, не говоря уже о том, что не надо идти в продуктовый магазин.

Точно так же клиенты Indochino платят больше, чем в универсаме Macy's, зато получают повышенную субъективную (ощущаемую) ценность: костюм на заказ всего за 400 долл. или меньше. Наконец, пара Allbirds стоит около 100 долл., что лишь ненамного дороже другой повседневной обуви, такой как Skechers и TOMS. Эти бренды сумеют удержать свои премиальные цены, если будут работать безупречно.

Дистрибуция

Дистрибуция, безусловно, наиболее изменчивая из четырех составляющих в сегодняшней среде бренда. Прямой контакт с клиентом дает возможность доставлять ему радость, но также создает и проблемы.

Возможно, у Blue Apron очень хорошие внутренние процессы и стандарты в отношении упаковки своих товаров, однако неприятности легко могут произойти в процессе доставки. Если возникнут проблемы с гофрированной коробкой, пластиковой упаковкой (которая удерживает мясной сок) или пакетом со льдом, это скажется на восприятии клиента.

Кроме того, многие крупные производители расходных материалов не смогли приспособить свои продукты к миру электронной торговли. Например, дезинфицирующие салфетки выпускаются в цилиндрических пластиковых банках, которые ставят в ящики по 12 штук и отправляют в супермаркеты и магазины. Но если нужно послать салфетки в компанию, занимающуюся электронной торговлей, то упаковку придется разобрать и поставить одну банку в коробку вместе с другими предметами, и в результате пластик может помяться, а жидкость протечет.

Продвижение

С точки зрения продвижения самый значительный риск для бренда возникает в социальных сетях, где опыт клиентов — особенно неудачный — часто становится известен множеству людей. Неудачный потребительский опыт, будь то сшитый на заказ костюм, порвавшийся во время свадебной церемонии, или ужин, испорченный из-за отсутствия ключевого ингредиента, скорее всего, приведет к публикации в Yelp, эмоциональному твиту или посту в Facebook, которые могут постепенно и неуклонно портить имидж бренда. Принципиальное значение имеет мониторинг социальных медиа как механизм для выявления потенциальных проблем и тенденций взаимодействия с клиентами; важно также создать канал для прямого общения с клиентами, чтобы слышать их предложения.

Наконец, крайне важно сформировать официальные каналы, по которым группы обслуживания потребителей могли бы направлять комментарии и жалобы от клиентов. Группы, обслуживающие клиентов, — первая линия контакта для любого бренда; они одними из первых выявляют закономерности при взаимодействии.

Прошли времена, когда обслуживание клиентов предназначалось для рассмотрения мелких и вроде бы не связанных между собой жалоб и это подразделение работало обособленно и не имело связи с лидерами бренда.

Отдельного упоминания при обсуждении взаимодействия с потребителями заслуживает аспект персонала. Компания, которая действительно хочет доставить радость клиенту, должна обратить внимание на свою культуру и честно оценить, какое место в списке ее ценностей занимает ориентация на клиента.

Для компаний, которые полагаются на онлайн-каналы, путь к отличному клиентскому опыту начинается с отличных дизайнеров и специалистов по обслуживанию клиентов (UX и CX). Это люди, которые проектируют поток клиентов на сайте или в приложении и тесно сотрудничают с инженерами, пишущими код, а также с креативщиками и продавцами, создающими контент. Такие люди должны уметь взаимодействовать, ориентироваться на внешний мир и представлять голос клиента для организации. Они сочетают в себе графические и творческие таланты со склонностью к исследованиям и пониманию человеческого опыта, а также проблемных точек, с которыми сталкиваются клиенты.

Даже небольшие изменения в клиентском опыте могут иметь большое влияние. Например, при регистрации в Blue Apron меня попросили ввести платежные данные еще до того, как я мог посмотреть варианты меню. Это вызвало у меня неуверенность и сомнения. А если мне не понравится выбор? Я обязан сделать первый заказ? Такое незначительное и ненужное трение приведет к потере потенциальных клиентов в начале пути и снизит привлекательность бренда. Напротив, сайт Allbirds прост и обеспечивает быструю транзакцию. Там нет ненужного трения.

У специалистов по обслуживанию клиентов (СХ) должна иметься гибкая исследовательская группа, которая может разрабатывать новые инструменты и проводить исследования, чтобы лучше понять клиента в цифровой среде. Исследователям и разработчикам СХ не следует действовать индивидуально и изолированно, поскольку разработка гипотез для улучшения СХ должна исходить от тех и других.

Продавцам и маркетологам следует отказаться от старых парадигм. Розничные магазины продумывают планировку этажей, пытаются повлиять на поведение клиентов и увеличить их поток. Многие сайты прибегали к тому же принципу, разочаровывая клиентов неуместными предложениями и каруселями, многоэтапными процедурами оформления заказа, предназначенными для увеличения пути, и бесконечными предложениями дополнений. Такая ментальность предполагает, что все контролирует продавец, но в современной реальности все контролирует покупатель. Сначала дайте клиентам продукт, который они хотят купить, а затем окружайте их предложениями и вариантами, которые имеют ценность для них, а не только для вас как продавца.

Наконец, в этом мире, ориентированном на клиента, цепочка поставок компании должна перейти от узкого мышления, нацеленного на эффективность, к мышлению, сосредоточенному на удовольствии клиентов. Существующая парадигма упаковки и доставки товаров для хранения и перенаправления с оптового или регионального склада в розничный магазин навсегда изменилась, поскольку новые бренды имеют возможность напрямую дотянуться до покупателя. Теперь клиенты возлагают большие надежды на опыт доставки. В результате в цепочке поставок должен находиться человек, представляющий бренд, — тот, кто активно предвидит вероятные проблемы и продавлиывает решения, которые обеспечат превосходное качество обслуживания клиентов.

Технологии коренным образом изменили мир брендинга. Крупные бренды утратили конкурентное преимущество доминирования за счет каналов массовой дистрибуции, а мелкие избавляются от посредников, обращаясь непосредственно к потребителю. Некоторые из этих бунтарских брендов преуспевают, хотя также признают большую силу обычных магазинов. Другие бренды все еще пытаются построить правильное взаимодействие с клиентом, но, если они не решат быстро основные проблемы потребителей, у них могут закончиться время и деньги. Такие бренды дадут крупным компаниям возможность приобрести и усовершенствовать модель, добившись высоких стандартов.

Новый мир электронной торговли предоставляет большие возможности как для мелких, так и для крупных игроков. Наблюдается готовность пробовать новые бренды и новые продукты и даже платить больше за то, что человек считает брендом, соответствующим «его стилю жизни». Однако более требовательный характер сегодняшних потребителей нечасто дает второй шанс. Плохой клиентский опыт не просто оттолкнет пользователя: вероятно, о нем станет широко известно, что увеличит ущерб для бренда.

Когда вы устанавливаете связь с клиентом и удовлетворяете его материальные и эмоциональные потребности, можно заработать огромные деньги. Таким образом, руководители брендов и бизнеса сегодня добьются успеха, если переориентируются и поставят в центр своей работы клиента и его понимание. Для этого могут потребоваться реорганизация, изменение ценностей компании и наем новых людей, имеющих опыт работы в клиентоориентированных организациях. Бренды и маркетологи, которые понимают и отстаивают качество обслуживания клиентов от начала до конца, станут победителями в этом дивном новом мире.

Серхио Перейра — президент, подразделения Staples стоимостью 1,2 млрд долл. Ранее был генеральным менеджером по молочным продуктам в Conagra Brands и вице-президентом по маркетингу в Barilla. Получил степень бакалавра в Сиракузском университете и степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе менеджмента.

Глава 24. Новинка: создание бренда с нуля. Пол Эрл

Ни один новый продукт нельзя запустить анонимно, даже если это, как иронично ни звучит, группировка хакеров Anonymouse. Ее дерзкое название и визуальная идентификация с помощью культовой маски Гая Фокса так же хороши, как и у любого нового бренда, созданного профессионалом, и Anonymouse теперь обрела известность.

Американская компания электронной коммерции Brandless — новая компания, которая претендует на роль антигероя в постапокалиптическом бешеном мире брендов, — конечно, сама стала брендом и уже зарегистрировала свое название почти в 70 категориях.

Истина состоит в том, что бренды вездесущи и неизбежны. Они влияют на все: не только на продукты, но и на людей и места. Бренды влиятельны, и новые удачные варианты могут быстро закрепиться. Особенно сейчас.

Почему сейчас? Я считаю, что мы находимся на ранней стадии полномасштабной революции в потребительском секторе: в ближайшие пять лет практически каждая категория столкнется с радикальными изменениями, вызванными появлением какого-нибудь нового бренда, который был создан с нуля. Крупные существующие бренды уже не имеют такой репутации и потребительской привлекательности, как раньше, а рыночные условия — начиная с развития электронной торговли — как никогда облегчают для новичков коммерциализацию новой альтернативы.

Я часто говорю, что превосходный бренд, основанный на среднем продукте, всегда лучше, чем наоборот. Если вы заинтересованы в создании бренда, который мгновенно станет резонансным и востребованным, развивает отношения с людьми, обеспечивает реальное конкурентное преимущество и в итоге существенно повышает финансовую стоимость вашей компании, читайте дальше.

Вот четыре шага для создания мощного нового бренда, основанные на моем многолетнем опыте практика, ученого и литератора.

Шаг 1. Ищите крючок: поиск искры

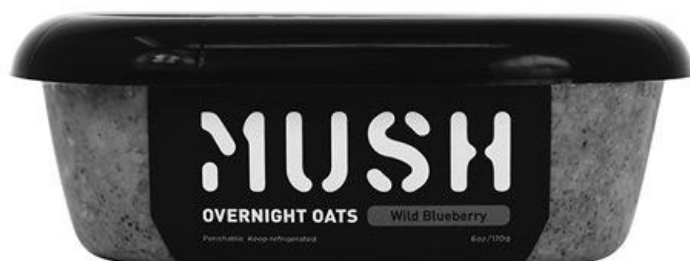
Новый бренд должен глубоко уходить корнями... ну, в нечто. Вам просто нужен какой-то крючок, искра, вход. Великие новые бренды никогда не бывают случайными и необоснованными. Что же определяет то самое «нечто», куда должен уходить корнями бренд, и как его раскрыть? Мы с партнерами исследуем *продукт, историю и цель*.

Продукт. Тщательно обдумайте продукт, который вы собираетесь продвигать. Что в нем уникального? Что особенного? Что... даже немножко странного? Следует выделять, а не игнорировать все нюансы или экстравагантные черты продукта; это та магия, которая может иметь значение.

Вы можете использовать то, что я называю правилом Altoids. Это мятные конфеты, которые прославились в 1990-х, когда их рекламировали как *curiously strong* (примечательно сильные); эта фраза используется по сей день. Когда вы думаете, как вдохнуть жизнь в свой новый продукт, спросите себя: что в них есть *примечательно сильного*? Ответ на этот вопрос должен дать одну-две отличные идеи для бренда (если же нет, значит, у вас какие-то проблемы с продуктом, и желательно сначала их решить).

История. Мы — существа, склонные к повествованиям: просто взгляните на петроглифы в пещерах, возраст которых насчитывает тысячи лет. Есть ли у вашего бренда вдохновляющая история? Я входил в группу, которая создала новый успешный бренд водки High Noon, вдохновленный историей о людях, радующихся обществу друг друга на улице, под небом; изображение и запечатление этого

момента предшествовали акценту на названии. Истории о начале также убедительны... а еще лучше, когда они настоящие! Существует новый отличный бренд овсяных хлопьев Mush; его создание, безусловно, было вдохновлено самим продуктом, однако свою роль сыграла и история, восходящая к детству соосновательницы компании Эшли Томпсон и ее необычной привычке заливать вечером хлопья для завтрака молоком и оставлять на ночь (рис. 24.1).



Цель. Принципы, за которые вы ратуете, содействуют воодушевленному отношению к бренду, поэтому его цель нужно формулировать в начале процесса, а не в конце. Сегодня потребителям нужны бренды, к которым они могут *присоединиться*, а не просто купить. Вы также должны учитывать своевременность цели вашего бренда. Nike — пример вечнозеленого бренда, который при этом неразрывно связан со временем своего рождения. Созрев в 1960-х и начале 1970-х, Nike до сих пор полностью не утратил свою контркультурную позицию. Что происходит прямо сейчас, что трогает сердца и умы людей? Ответ может привести к мощной идее бренда.

Шаг 2. Игра в имена: почему Шекспир ошибался

В «Ромео и Джульетте» Шекспир писал:

Что в имени? Как розу ни зови —

В ней аромат останется все тот же.

Бард был чертовски хорошим литератором, но тут он совсем не прав. С этим, видимо, согласны крупные компании, выращивающие розы: например, селекционеру Дэвиду Остину, создателю David Austin Roses, принадлежат более 60 торговых марок этих цветов (включая «джульетту»). И ни одна из его фирменных роз по понятным причинам не называется «испарения канализации» или «ослиная рвота». Как вы думаете, такие названия повлияют на ваше восприятие запаха и впечатление от розы в целом?

Имена, конечно, имеют значение. Вот несколько признаков хорошего названия.

Связь с продуктом. Имя должно рассказывать историю, которая прямо или хотя бы косвенно связана с самим продуктом, причиной его существования и потребностями / желаниями потребителей. Отличный пример — Peloton, новая компания по производству оборудования для тренировок дома, наиболее известная своим цифровым велотренажером. На велосипедном языке «пелотон» — группа гонщиков впереди основной группы. Это название, очевидно, имеет отношение к велоспорту и лидерству, но также говорит о том, что люди, тренирующиеся дома, связаны друг с другом по интернету — своеобразный «виртуальный пелотон»

(рис. 24.2).



Еще одним прекрасным примером можно считать название «Патриоты» для футбольной команды из Новой Англии, которое отмечает ключевую роль этого региона в американской революции. Возможно, вам не нравится ни эта команда, ни Том Брэди, но название отличное. Я неодобрительно качаю головой, когда вижу, как новые спортивные франшизы выбирают названия, которые не имеют ничего общего с их городами. Наглядный пример: недавно хоккейная команда из Лас-Вегаса взяла название Golden Knights («Золотые рыцари»). Это название протолкнул владелец, потому что он раньше служил в армии США и так называется ее парашютная группа. Что?! Разве не было бы более подходящим и цепляющим такое название, как «Тузы» или «Блэкджек»?

Несколько лет назад я входил в команду, которая создала Angel's Envy — бренд золотистого бурбона, который Bacardi впоследствии приобрела более чем за 100 млн долл. Название сообщает убедительную и полезную историю о продукте: наш специалист по дистилляции придумал, как уменьшить количество дистиллята, испаряющегося из бочки во время выдержки, и в результате вкус стал более интенсивным (испарившийся спирт традиционно называется «доля ангелов», так что небеса, конечно, нам завидуют). Такое название интересным и запоминающимся способом подчеркивает новшество и усовершенствование.

Продукт должен соотноситься с потребителем — вот почему меня обычно не интересуют слова-чемоданы (новые сочетания существующих слов или их фрагментов). Что такое Accenture и что складывается в слово Xfinity? Да, эти бренды могут сейчас работать, но только благодаря огромным ресурсам, большому количеству времени и, честно говоря, удаче.

Конечно, есть исключения. Swiffer от Procter & Gamble — эффективное название, а раньше это слово не имело смысла. При этом одно из преимуществ слов-чемоданов заключается в том, что так можно обойти проблемы, связанные с регистрацией товарных знаков, поскольку по определению такие составные слова вряд ли существовали ранее.

Эмоция. «Форма следует за функцией, но и то и другое подчиняется эмоциям», — сказал Уилли Дэвидсон, суперзвезда дизайна и внук основателя одной мотоциклетной компании. Эмоция — король джунглей в маркетинге и инновациях, и она, безусловно, дает выигрыш при нейминге. Хорошее название — это, по сути, короткая реклама продукта, пробуждающая чувства и побуждающая к действию (сознательному или бессознательному). Если название встречают с безразличием, то оно, на мой взгляд, паршивое. Даже слегка поляризующие имена лучше, чем лишенные всяких ощущений. (Упомянутая ранее марка овсяных хлопьев Mush — отличный пример; большинству людей это название нравится, но некоторые его реально ненавидят. Однако равнодушных нет, а значит, компания куда-то движется!) Суть в том, что имена должны *цеплять*.

Одна из причин, по которой название Angel's Envy настолько привлекательно, заключается в том, что оно полно творческого напряжения. Зависть — один из семи смертных грехов в римско-католической теологии, и, конечно, от небесного существа вы такого не ожидаете. Женские ассоциации со словом «ангел» также вступают в противоречие с преимущественно мужским составом потребительской базы любителей бурбона. Все это порождает интригу, открытие и диалог — и всего лишь от сочетания двух слов.

Простота использования. В целом названия должны быть максимально краткими и скатываться с языка. Это важно не только потому, что короткие имена, как правило, лучше запоминаются, но и потому, что это облегчает работу вашей команде дизайнеров, которой приходится иметь дело с ограниченным драгоценным пространством при создании этикеток на упаковках и прочих элементов дизайна. Компания Procter & Gamble овладела искусством коротких и броских названий: Tide, Gain, Cheer, Scope, Bold, Crest, Joy и т. д. Но опять же, существуют исключения из этих неписаных правил. Мне кажется, что название *может* быть длинным, если это сделано намеренно, а не из-за небрежности. Например, спред "I Can't Believe It's Not Butter" («Я не могу поверить, что это не масло») или старый добрый бренд 1970-х "Gee, Your Hair Smells Terrific" («Ну как же классно пахнут ваши волосы»).

Что касается важной роли звучания в брендинге, лучше всего, если ваше имя будет благозвучным (мягким и милым) или, по крайней мере, не полной противоположностью этого. Избегайте скороговорок или названий, в которых можно наделать ошибок при произношении. Попробуйте выговорить название вслух несколько раз; если оно звучит, как приступ кашля на поздних стадиях простуды, нужно переходить к плану Б.

Одни из моих любимых — названия, которые выглядят туманно женскими; главным образом потому, что обильное использование гласных делает их приятными для произнесения и прослушивания. Некоторые из таких хороших новых имен сегодня попадают в цель: Hello (уход за полостью рта), Olly (витамины) и Mio (добавки, придающие вкус воде).

Востребованность на рынке. Определение товарного знака, который будет востребован на рынке, напоминает мне известную фразу члена Верховного суда Поттера Стюарта об идентификации порнографии: возможно, ее нельзя внятно определить, но вы узнаете, когда увидите. Но, как ни определяй, востребованность — важный фактор в современном сверхсвязанном мире. Проще говоря, в идее с самого начала должно быть зашито многоплановое взаимодействие. Проведите несколько внутренних тестов на то, что мы называем пригодностью для рекламной кампании. Каким будет потенциальный слоган? А запуск? Или социальная кампания? Если вы обнаружите, что вывод на рынок идеи вашего названия кажется неестественным, то, возможно, оно не очень удачное. В примере с Angel's Envy мы заранее знали, что игра на противопоставлении ангела и смертного греха принесет выигрыш на рынке.

Когда я глубоко погружаюсь в подбор названий, мой внутренний поисковик имен практически круглосуточно находится в состоянии повышенной готовности. Как только я «включаюсь», каждое увиденное или услышанное слово может быть

перепрофилировано в выигрышное имя. Слово может попасться в газете или онлайн-медиа, телевизоре, разговоре с водителем сервиса Lyft, на дорожных знаках или наклейке для бампера. Возможно, оно обнаружится в меню ресторана, в тексте песни, звучащей по радио, на бумажном объявлении, прикрепленном к телефонному столбу, в руководстве по безопасности полетов на Boeing 737 — что угодно и где угодно. И если я заинтересуюсь, я его запишу. Кто-то собирает марки, монеты или антиквариат. Я же собираю слова.

Я слышал много разговоров о технологических методах для придумывания названий, однако сомневаюсь, что это можно хорошо делать без действительно интенсивного и действительно аналогового, старомодного человеческого подхода.

Шаг 3. Клик и молитва: поиск в ведомстве по патентам и товарным знакам

Как и во всех других аспектах инновационной игры, идея, которая не реализована, по сути, не имеет ценности. В нашем случае это означает следующее: если вы хотите комфортно (и добросовестно) использовать придуманное название, нужно разобраться с потенциальными проблемами с товарными знаками.

Только в США *ежегодно* подается более 400 000 новых заявок на товарные знаки. Этот перечень потенциальных мин и слагаемых огромен, и есть все шансы, что название, которое вам понравилось, уже придумал кто-то другой. Тревожное состояние для меня — это пара секунд ожидания результата поиска понравившегося имени на сайте ведомства по патентам и товарным знакам США (USPTO). Как правило, результаты неутешительны.

Чтобы повысить свои шансы на успех, полезно знать, как на самом деле работает закон о товарных знаках. За некоторыми исключениями права на знак относятся к заранее определенному классу товаров. Например, если знак Асме используется в категории напитков, он может оставаться доступным в категории стиральных порошков. Сложности возникают с формулировкой «сходный до степени смешения», которая крайне субъективна. Если для напитков существует действующий товарный знак Асме, а вы в той же категории подаете заявку на название Асме-1, эксперт USPTO может возразить, что ваш знак схож до степени смешения, и отклонить ваше обращение. Даже если вы протолкнете свою заявку, владелец бренда Асме может подать в суд и с большой вероятностью выиграет.

По сути, товарные знаки становятся указанием на оригинал — корни этой идеи восходят к знаку, используемому для идентификации скота. Я бы сказал, что Асме-1 действительно может ввести потребителей в заблуждение, заставляя их думать, что продукт как-то связан с первоначальным Асме. Однако вы, безусловно, вольны попробовать изменить свой товарный знак — с помощью необычного написания или иным способом. Например, Yoplait назвала свой новый йогурт Plenti, хотя уже существовало имя Plenty, и прошла проверку на товарный знак.

Самые сильные права на товарный знак, которые вы можете получить, связаны с его фактическим использованием. В сфере товарных знаков этот фактор крайне важен. Владелец может даже потерять права на бренд, если не будет его использовать; на языке товарных знаков это часто звучит: «Используй, или потеряешь». Если вы желаете зарегистрировать какой-то товарный знак в определенной категории и считаете, что тот знак, который мешает вам это сделать, не использовался добросовестно в течение последних трех лет, вы можете аннулировать его и использовать как собственный. Такое случается постоянно.

На деле управление товарными знаками — во многом искусство, а не наука. Если не считать нескольких экстремальных случаев и очевидных исключений (я бы *не* рекомендовал вам подавать заявку на товарный знак Coca-Cola), практически все здесь находится в серой зоне. Вы должны проявлять смекалку и пытаться творчески обойти проблемы. Ключевыми факторами тут становятся опыт и суждения (а также хороший юрист в области товарных знаков).

Шаг 4. Говорите картинками: разработка дизайна бренда

После того как у вас появилось название, вам нужно сделать последний шаг к созданию своего великого нового бренда. С помощью великого дизайна вы должны вдохнуть в него жизнь. Если все сделано хорошо, дизайн обладает почти волшебными свойствами. Он может работать на очень мощном психологическом уровне и придавать невероятную глубину и широту значения слову, которое при иных обстоятельствах было бы безжизненным.

Дизайн может быть как простым (логотип и предварительная цветовая схема), так и сложным, включая полную концепцию упаковки. Когда мой друг Крейг Дубицки только начинал работать, он сумел породить значительный интерес к своему бренду средств по уходу за полостью рта Hello у многих искушенных розничных покупателей, просто используя название, его предысторию и красиво оформленную упаковку. Хотя он уже составил разумное мнение о составе, у него еще даже не было готового продукта (рис. 24.3). Этот интерес помог ему привлечь капитал и подписать розничных продавцов, а все остальное уже история. Имена в сочетании с дизайном с самого начала позволяют создавать очень ценные бренды. Дизайн также может быть материальным активом с финансовой точки зрения (чаще всего он относится к категории авторских прав — одного из четырех столпов для объектов интеллектуальной собственности).



Например, дизайн Angel's Envy мгновенно стал одним из самых важных элементов всего предприятия (рис. 24.4). Крылья ангела, нарисованные на обратной стороне бутылки, создавали иллюзию свечения и почти полета при подсветке сзади на полке в баре. Такая дизайнерская идея мгновенно сделала новый бренд интригующим и цепляющим. Это также помогло при презентациях для инвесторов и клиентов задолго до того, как был изготовлен первый ящик бурбона. Хорошо разработанный бренд-дизайн — отличный инструмент продаж.



Создание нового бренда — невероятно сложный процесс. Он также может увлекать и восторгать, когда вы проходите весь путь от чистого листа бумаги до сияющего, целеустремленного, красивого нового бренда, выходящего в мир.

Конечно, это контактный вид спорта. Но если вы будете следовать приведенным здесь указаниям, в конце вы увидите, как вас объявляют победителем.

Пол Эрл — руководитель Earle & Company, коллектива, занимающегося инновациями, брендингом и дизайном, преподаватель инноваций и предпринимательства в Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета и постоянный автор Forbes. Был основателем и президентом компании River West Brands, которая занимается приобретением брендов, а также исполнительным директором Farmhouse, инновационного центра во всемирном креативном агентстве Leo Burnett. Получил степень бакалавра в колледже Гамильтона и степень магистра делового администрирования в Келлоггской школе.

Благодарности

Мы признательны всем, кто помогал нам с этой книгой в большом и малом. Невозможно упомянуть каждого, но несколько человек все же хотелось бы выделить.

Мы благодарим наших коллег из Келлоггской школы менеджмента, которые делились с нами своей мудростью на протяжении многих лет, а особое спасибо тем, кто написал главы для этой книги. Мы также в долгу перед выдающейся группой руководителей, которые поддерживают школу и нашли время в своем плотном графике, чтобы поделиться знаниями. Особая благодарность Эрику Лейнингеру за помощь в поиске и привлечении к проекту нескольких авторов.

Неоценимую помощь нам оказали и другие люди. Нам было очень приятно работать с Патти Дауд Шмитц в качестве выпускающего редактора. Это третья книга из серии «Kellogg o...», которую редактировала Патти. Ее замечания были пронизательными, своевременными и дипломатичными, благодаря ее вкладу книга стала намного сильнее. Книга также улучшилась благодаря умению Сачин Уайкар лаконично и ясно излагать мощную историю брендов, а также тому, что Лиза Стайн в сжатые сроки навела глянец на окончательный вариант текста. Дэвид Коэн тоже участвовал в процессе редактирования, а Бриджет Брайг и Лиз Колер помогали в разработке нескольких примеров. И отдельное спасибо Ивонн Кумон за то, что она придумала, как преобразовать образцы в TIF-файлы, — мы не смогли бы сделать это без вас!

Наконец, мы благодарим нашего редактора в John Wiley & Sons Ричарда Наррамора — за то, что он поверил в нашу серию и доверил нам довести эту книгу до конца. На протяжении всей работы нам также очень помогало руководство Вики Аданг, менеджера проекта из Wiley. И главное, мы благодарим свои семьи — за терпение, поддержку и ободрение.

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу и маркетингу:

Узнавай первым о новых книгах, скидках и подарках из нашей рассылки



Над книгой работали



Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Шеф-редактор *Ксения Свешникова*

Ответственный редактор *Юлия Константинова*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Антон Героев*

Корректоры *Наталья Воробьева, Елена Сухова*

ООО «Мани, Иванов и Фербер»

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru, 2023

Примечания

1

Здесь и далее: название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

СМО Council — глобальная сеть для руководителей высшего звена, принимающих решения в области маркетинга. Основана в 2001 г. в США. *Прим. ред.*

Caterpillar Inc. («Катерпиллар») — американская компания, один из крупнейших мировых производителей строительной и горнодобывающей техники. *Прим. ред.*

Обе катастрофы произошли в 2014 году, первая — 8 марта над Южно-Китайским морем, рейс Куала-Лумпур — Пекин. Вторая — 17 июля над Донецкой областью, рейс Амстердам — Куала-Лумпур. *Прим. ред.*

Здесь и далее: название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

«Липитор» — одно из торговых названий аторвастатина, препарата для снижения холестерина. Клиника Мейо — некоммерческая организация, частный медицинский и исследовательский центр в американском городе Рочестере. *Прим. пер.*

Save the Children («Спасем детей») — международная организация, занимающаяся защитой прав детей. Sierra Club — американская экологическая организация.
Прим. пер.

Mulier T., Gretler C. Nestlé Bets \$7 Billion on Starbucks to Revive Coffee Sales // Bloomberg, May 7, 2018 // .

Питчер — в бейсболе игрок, бросающий мяч. Его отбивает отбивающий игрок — бэттер. При этом питчер должен бросить мяч в сторону бэттера не очень далеко от него — в так называемой страйк-зоне. Страйк — ситуация, когда бэттер пропускает мяч, который летит в страйковой зоне (ошибка бэттера). Бол — ситуация, когда бэттер пропускает мяч, который летит вне страйковой зоны (ошибка питчера).
Прим. пер.

Bakalar N. Ball? Strike? It Depends: Is the Pitcher an All-Star? // New York Times, July 7, 2014 // .

McClure S., Li J., Tomlin D. et al. Neural Correlates to Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // Neuron. 2004. October. Vol. 44. No. 2. Pp. 379-387 // .

Tavassoli N., Sorescu A., Chandy R. Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less // Journal of Marketing Research. 2014. December. Vol. 51. No. 6. Pp. 676-690.

Kraft Foods — американский конгломерат по производству и переработке продуктов питания. *Прим. ред.*

Chiu M. Taylor Swift Surprises Fan with a Special Performance of 'Blank Space' at His Wedding (and Gave Him a Handmade Gift) // People. 2016. June 4 // .

Zdanowicz C., Grinberg E. Passenger Dragged Off Overbooked United Flight // CNN.
2018. April 10 // .

Goldman R., Stine J. Star of Domino's Pizza Gross-Out Video Is Sorry // ABC News.
2009. May 4 // .

. Прим. авт.

. Прим. авт.

Avery T. Jonathan Goldsmith, Dos Equis to Part Ways // . March 10, 2016.

Комплекс маркетинга (теория 4P) базируется на четырех понятиях: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), дистрибуция (place). *Прим. пер.*

Scotch-Brite — международная компания, которая создает средства для сухой и влажной уборки. *Прим. ред.*

. Прим. авт.

. Прим. авт.

Gladstone M., Scoog W. 'Or By': How Two Little Words Made Volvo's Safety Matter Again // WARC, IPA effectiveness Awards. 2016.

In the beginning (n.d.)/ Title Nine web site // .

Stewart E. Starbucks Says Everyone's a Customer after Philadelphia Bias Incident // . 2018. May 19 // . В дополнение к главе 5 см. также Vila R., Bharadwaj S. Competing on Social Purpose // Harvard Business Review. 2017. September — October.

7-Eleven — международная сеть небольших магазинов, работает в 18 странах на условиях франчайзинга. *Прим. ред.*

Dunkin' — сеть кофеен, где продаются пончики. *Прим. ред.*

Old Navy — интернет-магазин детской и взрослой одежды. *Прим. ред.*

JсRenney — одно из крупнейших американских предприятий розничной торговли, производитель одежды и обуви. *Прим. ред.*

Lands' End — ретейлер одежды и товаров для декора дома. *Прим. ред.*

Телевизионный рекламный ролик режиссера Ридли Скотта, посвященный компьютеру Macintosh. Впервые показан 22 января 1984 года. Используется название и обыгрывается сюжет антиутопического романа Джорджа Оруэлла «1984». Ролик выиграл Гран-при на фестивале рекламы «Каннские львы» в 1984 году. Он считается переломным событием и лучшей рекламой 1980-х. *Прим. ред.*

TOMS — производитель обуви для повседневной носки, название происходит от сокращенного слова tomorrow — завтра / будущее. *Прим. ред.*

Коллинз Дж., Поррас Дж. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Шет Д., Вольф Д., Сисодиа Р. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удастся завоевывать сердца людей. М.: Баланс Бизнес Букс, 2011.

Stengel J. *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. New York: Crown Business, 2011.

Gartenberg C., Prat A., Serafeim G. Corporate Purpose and Financial Performance. Working Paper #17-023, Harvard Business School, September 2016.

Kantar Vermeer, ESOMAR, ARF, LinkedIn, and Korn Ferry. Driving Customer-Centric growth. Insights2020 white paper, 2014.

Pearlman R. Profit vs. Purpose: the Duel Begins. Korn Ferry Institute. May 15, 2018.

Gallup. State of the Global Workplace, New York: Gallup Press, 2017.

PwC. Putting Purpose to Work: a Study of Purpose in the Workplace. PwC, June 2016.

Deloitte. Culture of Purpose: Building Business Confidence; Driving Growth: 2014 Core Beliefs and Culture Survey. Deloitte Development LLC, 2014.

Издана на русском языке: Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Пабlishер, 2015. *Прим. ред.*

Старейший банк в мире, который существует до сих пор, Сиена, Италия. *Прим. ред.*

PwC. Putting Purpose to Work: a Study of Purpose in the Workplace. PwC, June 2016.

Nielsen. The Sustainability Imperative. Nielsen, October 12, 2015.

Blodget H. Henry Blodget: Introducing the BI 100: The Creators, Celebrating a Better Capitalism // , June 13, 2016 // .

Salesforce — компания — разработчик одноименной CRM-системы. *Прим. ред.*

«Академия Хана» — некоммерческая образовательная организация. *Прим. ред.*

23andMe — биотехнологическая компания из Калифорнии. *Прим. ред.*

Суперкубок — финальная игра в Национальной футбольной лиге (американский футбол). Самое популярное телевизионное событие в США с крайне дорогой рекламой. *Прим. пер.*

Hoffman L., Rudegeair P. Goldman Sachs, Adviser to the Elite, Wants to Be Your Local Bank // Wall Street Journal. 2018. February 27 // .

Wolf J. What's in a Name? \$ucceSS // Chicago Tribune. 2018. June 20. P. 4.

Faux Z., Nasiripour S. Why Goldman Sachs is Lending to the Middle Class // Bloomberg Businessweek. 2018. June 29 // .

Trejos N. Hyatt Creates new Brand for Modern Travelers // USA Today. 2015. January 27
// .

Explore Our Brands (n.d.). Marriott Corporation web site // .

Rachlin N. Vipp Smart // Wall Street Journal Magazine. 2018. March 5. P. 72.

Выражение all things to all people (удовлетворять ожидания всех людей независимо от того, насколько они противоречат друг другу) восходит к Библии. В Синодальном переводе: «Для всех я сделался всем, чтобы спасти по крайней мере некоторых» (1 Кор., 9:22). *Прим. пер.*

Boston W. Porsche Taps the Brake as Sales Surge // Wall Street Journal. 2015. March 21.
P. B3.

Верхний Ист-Сайд — дорогой и престижный район Нью-Йорка. Масы's — сеть магазинов розничной торговли. *Прим. пер.*

Abrams R., Friedman V. Tensions Between New and Old, Played Out at Ralph Lauren // New York Times. 2017. February 2 // .

Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! СПб.: Питер, 2018.

Quelch J.A., Kenny D. Extend Profits, Not Product Lines // Harvard Business Review. 1994. September — October. Pp. 155.

Neff J. Started from the Bottom // Ad Age. 2017. November 13. P. 28.

Taylor W. Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek // Harvard Business Review, March 1993.

Обсуждение условий, способствующих позднему вхождению на рынок, см.: Shankar V., Carpenter G. S. Late Mover Strategy // Handbook of Marketing Strategy, eds. V. Shankar and G. Carpenter, Gloucestershire, U.K.: Edward Elgar, 2012.

Обсуждение разницы между компаниями, влияющими на рынок и следующими за рынком, см.: Jaworski B.J., Kohli A.K., Sahay A. Market-Driven Versus Driving Markets // Journal of the Academy of Marketing Science. 2000. Vol. 28. No. 1. Pp. 45-54.

Анализ компаний, влияющих на рынок, см.: Humphreys A., Carpenter G.S. Status Games: Market Driving through Social Influence in the U.S. Wine Industry // Journal of Marketing, 2018.

Первая и последняя компании — крупнейшие производители медицинского оборудования, Johnson & Johnson — холдинговая компания, стоящая во главе группы компаний, производящих гигиенические товары, лекарственные препараты и медицинское оборудование. *Прим. ред.*

Speights K. Better Buy: Intuitive Surgical, Inc. vs. Johnson & Johnson // The Motley Fool. 2016. October 16 // .

Lieberman M.B., Montgomery D.B. First Mover/Pioneer Strategies // Handbook of Marketing Strategy, eds. V. Shankar and G. Carpenter. Gloucestershire, U.K.: Edward Elgar, 2012.

Оценки взяты из работы: Urban G.L., Carter T., Gaskin S., Mucha Z. Market Share Rewards to Pioneering Brands: Empirical Analysis and Strategic Implications // Management Science. 1986. Vol. 32. Pp. 645-659.

Schmalensee R. Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands // American Economic Review. 1982. Vol. 72. Pp. 340-365.

Kardes F.R., Kalyanaram G. Order-of-entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective // Journal of Marketing Research. 1992. Vol. 29. Pp. 343-357.

Айзексон У. Стив Джобс. Биография. М.: Corpus, 2022.

Carpenter G.S., Nakamoto K. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage // Journal of Marketing Research. 1989. Vol. 26. No. 3. August. Pp. 285-298.

Carpenter G.S., Nakamoto K. Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand // Management Science. 1990. Vol. 36. No. 10. October. Pp. 268-278.

Carpenter G.S., Nakamoto K. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage // Journal of Marketing Research. 1989. Vol. 26. No. 3. August. Pp. 285-298.

Oliver C. Fast Follower Leads the Way // Financial Times. 2012. March 20.

Golder P.N., Tellis G.J. Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? // Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30. Pp. 158-170.

Shankar V., Carpenter G.S., Krishnamurthi L. The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis // Journal of Marketing Research. 1999. Vol. 36. No. 2. May. Pp. 269-276.

Shankar V., Carpenter G.S., Krishnamurthi L. The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis // Journal of Marketing Research. 1999. Vol. 36. No. 2. May. Pp. 269-276.

Carpenter G.S., Lehmann D.R., Nakamoto K., Walchli S. Pioneering Disadvantage: Consumer Response to Differentiated Entry and Defensive Imitation // Working Paper, Kellogg School of Management, Northwestern University, 1993.

Tyler J. The 10 Most Valuable Brands in 2018 // Business Insider. 2018. August // .

Позднего участника рынка, входящего туда с инновацией, можно при желании рассматривать как пионера. Например, в качестве ретейлера Amazon может считаться поздним участником в давно существующей отрасли. В качестве компании электронной торговли это пионер нового рынка.

Shankar V., Carpenter G.S., Krishnamurthi L. Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers // Journal of Marketing Research. 1998. Vol. 35. No. 1. February. Pp. 54-70.

Убыточный лидер — товар, который продают ниже себестоимости, рассчитывая тем самым привлечь в магазин покупателей, которые приобретут другие товары.
Прим. пер.

Йенг Д., Шульц Г. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. М.: Альпина Паблишер, 2021.

Беседа с Филом Марино, 9 сентября 2018 г.

Hauser C. Starbucks Employee Who Called Police on Black Men no Longer Works There, Company Says // The New York Times. 2018. April 16 // .

Victor D., Stevens M. United Airlines Passenger is Dragged from Overbooked Flight // The New York Times. 2017. April 10 // .

Clifford S. Video Prank at Domino's Taints Brand // The New York Times. 2009. April 15
// .

Популярное определение корпоративной культуры. *Прим. пер.*

Atkins R. Richemont Profits Hit by €200M Watches Buyback // Financial Times. 2018.
May 18 // .

При франчайзинге одна сторона (франчайзер) передает другой (франчайзи) право на ведение определенного бизнеса. *Прим. пер.*

Light L., Kiddon J. New Brand Leadership: Managing at the Intersection of Globalization, Localization and Personalization. Ft Pr, 2015. *Прим. пер.*

Норма управляемости — количество людей в непосредственном подчинении человека. *Прим. пер.*

Печенье Огео состоит из двух половинок, соединенных кремом. Предлагается разделить их, повернув, лизнуть крем, окунуть в молоко. *Прим. пер.*

Calder B.J., DuPuis S. Packaging and Brand Design // Wiley International Encyclopedia of Marketing, eds. N.J. Sheth, N. Malhotra. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

Флипчарт — офисная конструкция в виде мольберта, на который крепится лист бумаги или блокнот большого формата. *Прим. пер.*

Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2014.

Каллиграфический шрифт, разработанный учителем Платтом Спенсером и широко применявшийся в деловой переписке в США в XIX в. *Прим. пер.*

Hempel J. The Inside Story of Uber's Radical Rebranding // Wired. 2016. February 2 // .

От англ. pocket — «карман» и link — «связь». *Прим. пер.*

Blackberry (англ.) — ежевика. *Прим. пер.*

Colapinto J. Famous Names // The New Yorker. 2011. October 3 // .

Crack — сленговое название кокаина, так что слово crackberry означает примерно «подсевший на Blackberry». *Прим. пер.*

Термин high touch означает близкие отношения с клиентами. Его нередко относят к таким сферам, как медицина, право, недвижимость. Автор каламбурно противопоставляет его high tech — сфере высоких технологий. *Прим. пер.*

Private (англ.) — конфиденциальный, личный, приватный. *Прим. пер.*

Ранее сеть была аффилирована с медицинской школой Северо-Западного университета, и ее предыдущее название Evanston Northwestern Healthcare использовало название места Эванстон и название университета. СЕО выбрал новое название, заявив, что география сети расширилась, а добавление слова «университет» нужно, чтобы отразить статус клинической больницы при новом партнере — медицинской школе Чикагского университета. Однако наименование самого университета он не включил. *Прим. пер.*

Имя Тиффани — от лат. Theophania, что восходит к греческим словам θεός «бог» и φαίω «являюсь». Впрочем, непосредственное название бренду дала фамилия основателя Чарльза Льюиса Тиффани. *Прим. пер.*

Pathak A., Calvert G., Veasco C. Evaluating the Impact of Early- and Late-acquired Phonemes on the Luxury Appeal of Brand Names // *Journal of Brand Management*. 2017. Vol. 24. Pp. 522-545.

Јах созвучно слову ах — «топор», бергу — «ягода». *Прим. пер.*

Green T.C., Jame R. Company Name Fluency, Investor recognition, and Firm Value // Journal of Financial Economics. 2013. Vol. 109. Pp. 813-834.

Lee A.Y., Labroo A.A. The Effect of Conceptual and Perceptual Fluency on Brand Evaluation // Journal of Marketing Research. 2004. Vol. 41. No. 2. Pp. 151-165.

Rhode Island — компания — производитель мужской одежды и обуви в стиле кежуал и спортивном стиле. *Прим. ред.*

Duhigg C. Yoplait Learns to Manufacture Authenticity to Go with Its Yogurt // The New York Times. 2017. June 26 // .

.

Williams-Sonoma — розничная компания по продаже кухонных принадлежностей и товаров для дома. *Прим. ред.*

«С кусочками». *Прим. пер.*

Слово single означает не только «единственный», но и человека, не состоящего в браке, а также одиночку. *Прим. пер.*

Хакатон (от hacker — «хакер» и marathon — «марафон») — собрание разработчиков, решающее какую-либо проблему. *Прим. пер.*

Moore R.J. Our Logo Looks Like Underpants: A Case Study in Internationalization // ,
October 9 2013 // .

Стык граней додекаэдра на логотипе выглядит как изображение буквы Y, а короткие облегающие трусы в Великобритании за форму называются Y-fronts.
Прим. пер.

.

Minsky L., Fahey C., Fabrigas C. Inside the Invisible but Influential World of Scent Branding // Harvard Business Review. 2018. April 11 // .

Iacobucci D.,Calder B.J. Kellogg on Integrated Marketing. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

Hadlock P, Raja S., Black B. et al. The Digital Future: A Game Plan for Consumer Packaged Goods // GMA. 2014. August // .

Wakinson M., Sansom W. Now/Next/Why 2015 (conference presentation). Chicago, IL, 2015.

Часто первую А в аббревиатуре расшифровывают как Attention (внимание). *Прим. пер.*

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. The Consumer Decision Journey // McKinsey Quarterly. 2009. June // .

Lecinski J. ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth (vook). 2011 // .

Hoar A. Death of a (B2B) Salesman: Two Years Later, Forrester report. March 29, 2017
// .

От лат. *omni* — «все». *Прим. пер.*

Thompson D. The 4 Reasons Why 2017 is a Tipping Point for Retail // Atlantic. 2017. November 16.

Waitrose и Sainsbury's — крупные бренды британских супермаркетов. *Прим. ред.*

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. The Consumer Decision Journey // McKinsey Quarterly. 2009. June // .

Мировая серия — финальная серия игр в Главной лиге бейсбола (MLB). *Прим. пер.*

Harrigan P., Evers U., Morgan M. P., Daly T. Customer Engagement and the Relationship between Involvement, Engagement, Self-brand Connection and Brand Usage Intent // Journal of Business Research. 2018. Vol. 88. Pp. 388-396 // .

Greenwald A. G., Banaji M. R. The Self as a Memory System: Powerful, but Ordinary // Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 57. No. 1. Pp. 41-54. .

Verplanken B., Holland R. W. Motivated Decision Making: Effects of Activation and Self-Centrality of Values on Choices and Behavior // Journal of Personality and Social Psychology. 2002. Vol. 82. No. 3. Pp. 434-447 // .

Mittal B. Self-Concept Clarity: Exploring its Role in Consumer Behavior // Journal of Economic Psychology. 2015. Vol. 46. Pp. 98-110 // .

Emery I. F., Walsh C., Elotter E. B. Knowing Who You Are and Adding to It: Reduced Self-Concept Clarity Predicts Reduced Self-Expansion // Social Psychological and Personality Science. 2015. Vol. 6. No. 3. P. 259-266 // .

Morewedge C. K., Giblin C. E. Explanations of the Endowment Effect: An Integrative Review // Trends in Cognitive Sciences. 2015. Vol. 19. No. 6. Pp. 339-348 // .

Gawronsk B., Bodenhausen G. V., Becker A. P. I Like It, Because I Like Myself: Associative Self-Anchoring and Post-decisional Change of Implicit Evaluations // Journal of Experimental Social Psychology. 2007. Vol. 43. No. 2. Pp. 221-232 // .

Swann Jr. W. B., Bosson J. Self and Identity // Handbook of Social Psychology, 5th Edition
/ Eds. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, G. Lindzey, New York: McGraw-Hill, 2010. Pp. 589-628.

. Прим. авт.

. Прим. авт.

Mathur A., Moschis G. P., Lee E. Life Events and Brand Preference Changes // Journal of Consumer Behaviour. 2006. Vol. 3. No. 2. Pp. 129-148 // .

Национальный день «Возьмите своих дочерей и сыновей на работу» (четвертый четверг апреля) — образовательная программа в США, когда родители берут своих детей на работу, чтобы те познакомились с различными профессиями. *Прим. пер.*

Mandel N., Rucker D. D., Levav J., Galinsky A. D. The Compensatory Consumer Behavior Model: How Self-Discrepancies Drive Consumer Behavior // Journal of Consumer Psychology. 2017. Vol. 27. No. 1. Pp. 133-146 // .

Gao L. S., Wheeler S. C., Shiv B. The 'Shaken Self': Product Choices as a Means of Restoring Self-View Confidence // Journal of Consumer Research. 2009. Vol. 36. No. 1. Pp. 29-38 // .

Blair S., Roese N. J. Balancing the Basket: The Role of shopping Basket Composition in Embarrassment // Journal of Consumer Research. 2013. Vol. 40. No. 40. Pp. 676-691 // .

Home Depot — крупнейшая в мире торговая компания, предлагающая товары для ремонта. *Прим. ред.*

Lean Cuisine — торговая марка замороженных блюд. *Прим. ред.*

Lisjak M., Lee A. Y., Gardner W. L. When a Threat to the Brand is a Threat to the Self: The Importance of Brand Identification and Implicit Self-esteem in Predicting Defensiveness // Personality and Social Psychology Bulletin. 2012. Vol. 38. No. 9. Pp. 1120-1132 // .

Leonardelli G. L., Pickett C. L., Brewer M. B. Optimal Distinctiveness Theory: a Framework for Social Identity, Social Cognition, and Intergroup Relations // *Advances in Experimental Social Psychology*. 2010. Vol. 43. Pp. 63-113 // .

Abrams D. Social Identity on a National Scale: Optimal Distinctiveness and Young People's Self-Expression through Musical Preference // Group Processes and Intergroup Relations. 2009. Vol. 12. No. 3. Pp. 303-317 // .

Англ. storytelling — от story «история» и tell «рассказывать». *Прим. пер.*

. Media Advertising Spending in the United States from 2015 to 2021 (in billion U.S. dollars). 2018.

// .

. Online Advertising Revenue in the United States from 2000 to 2017 (in billion U.S. dollars). 2018.

. Digital (Finally) Killed the TV Star. 2017. December 5.

. Programmatic Advertising. 2018.

Analysis of Nielsen data, , 2017.

Juniper Research. Ad Fraud to Cost Advertisers \$19 Billion in 2018, Representing 9% of Total Advertising Spend // Juniper Research white paper. 2017. September 26. // .

Williams H. What's an Online Ad Worth? Blockchain Might Help with That // Wall Street Journal. 2018. June 18 // ; Harvey C. How Blockchain Technology Changes Marketing // Marketing Science Institute. 2018. May 1. // (для просмотра требуется регистрация); O'Reilly L. Big Advertisers Embrace Blockchain to Root Out Digital Spending Waste // Williams H. Wall Street Journal. 2018. June 18 // .

GoldieBlox — компания по производству интерактивных игрушек исключительно для девочек. *Прим. ред.*

Tough Mudder — спортивное мероприятие на выносливость: участники должны преодолеть дистанцию от 16 до 19 км, на которой их ждут препятствия военного типа. Было придумано выпускниками Гарварда, изначально проводилось только в Штатах, но теперь проводится и в других странах — Британии, Германии, Австралии и Канаде. *Прим. ред.*

. Прим. авт.

Neal M. Heartbreaking Thai 'Smoking Kids' Anti-Smoking Ad Goes Viral // New York Daily News. 2012. June 21 // .

. Прим. авт.

177

. Прим. авт.

Aaker J., Lee A. Understanding Regulatory Fit // Journal of Marketing Research. 2006. Vol. 43. No. 15-19.

Tybout A.M., Sternthal B., Malaviya P. et al. Information Accessibility as a Moderator of Judgments: The Role of Content versus Retrieval Ease // Journal of Consumer Research. 2005. Vol. 32. Pp. 76-85.

Nisen M. This Logo Change Caused Tropicana Sales to Plunge // Business Insider. 2013. September 3 // .

Goel S., Anderson A., Hofman J., Watts D. The Structural Virality of Online Diffusion // Management Science. 2016. Vol. 62. January. Pp. 1-17.

. Прим. авт.

183

// .

. Прим. авт.

Roloids — бренд препаратата против изжоги компании Chattem. *Прим. пер.*

. Прим. авт.

. Прим. авт.

Smith Barney — корпорация финансовых услуг, специализируется на брокерских услугах. *Прим. ред.*

. Прим. авт.

Основой страховой компании Genworth Financial были страховые бизнесы компании General Electric. *Прим. пер.*

. Прим. авт.

Mayhem — хаос, бедлам, бардак. В этой серии роликов персонаж Мэйхем (в исполнении актера Дина Уинтерса) олицетворяет различные риски, создавая неприятности для окружающих. В конце рекламы он каждый раз сообщает зрителям, что страховая компания Allstate может защитить людей от такой беды, как он. *Прим. пер.*

В оригинале matching, monopolizing, moment, mindset. *Прим. пер.*

Grand Ole Opry — американская музыкальная радиопередача в формате концерта с участием звезд кантри. *Прим. пер.*

. Прим. авт.

Поскольку капсулы с порошком Tide напоминали конфеты, зафиксировано много тысяч случаев глотания их детьми, что опасно для здоровья. Более того, в 2018 г. в интернете даже появился челлендж с глотанием капсул. *Прим. пер.*

В российском варианте — «Мистер Пропер». *Прим. пер.*

. Прим. авт.

Anand P, Sternthal B. Ease of Message Processing as a Moderator of Repetition Effects in Advertising // Journal of Marketing Research. 1990. Vol. 27. Pp. 345-353.

200

Кликабельность (CTR) — доля перешедших по ссылке относительно количества людей, видевших ее. *Прим. пер.*

201

Volovich K. What's a Good Clickthrough Rate? New Benchmark Data for Google Awards
// . 2018. May 2 (updated) // .

202

В США День поминовения — последний понедельник мая, День труда — первый понедельник сентября. *Прим. пер.*

Berman J. Why That 'Like a Girl' Super Bowl Ad Was So Groundbreaking // Huffington Post. 2015. February 3 // .

Neff J. P&G's Always Takes #LikeaGirlViralVideo to the Super Bowl // Ad Age. 2015.
January 29 // .

Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. СПб.: Питер, 2018.

В этом сюжете перед героем стоит какая-то задача или цель, причем не обязательно связанная с путешествием: например, сюда относится детектив. *Прим. пер.*

Booker C. *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*. Continuum, 2006.

Gianatasio D. Nike's 'Just Do It,' the Last Great Advertising Slogan, Turns 25 // Adweek.
2013. July 2 // .

Популярная неправильная атрибуция цитаты. Намного раньше эту мысль высказал американский религиозный деятель Карл Уильям Бюнер. *Прим. пер.*

General Electric (n.d.). Childlike Imagination. General Electric TV commercial // .

Troutman C. LL Bean Customers Share Their Stories of Lifetime Guarantee // Bangor Daily News. 2018. February 15 // .

Red Bull (n.d). Pedro Barros Takes a Skateboarding World Tour to See the Bigger Picture // .

Google. Google Search: reunion // , November 13 2013 // .

Tesla (n.d.). Tesla Customer Stories // // .

Microsoft (n.d.). Microsoft Story Labs // // .

Google (n.d.). Year in Search 2017 // // .

Snapp M. Inspiring Girls to Stay in STEM and #Makewhatsnext // Microsoft on the Issues. 2017. March 7 // .

Federal Express (n.d.). I Am Fedex // .

Dove (n.d.). The Dove Self-Esteem Project // // .

Olympic Games. P&G Promotes Love over Bias, with Latest 'Thank You, Mom,' Campaign // , Nov. 2 2017 // .

Jenkins H. Transmedia Storytelling 101 // Confessions of an Aca-fan (Henry Jenkins weblog), March 21. 2007 // .

Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.: Диалектика, 2019.

Речь о Philadelphia Eagles — клубе Национальной футбольной лиги (американский футбол). *Прим. пер.*

Пожизненная ценность клиента — прогноз общего дохода от всех будущих отношений с ним. *Прим. пер.*

Nicola S., Behrmann E. 'Peak Car' and the End of an Industry // Bloomberg. 2018. August 16 // .

Американские компании, занимающиеся организацией турниров по хоккею и бейсболу / софтболу соответственно. *Прим. пер.*

231

Medallia, .

GutCheck, .

Validately ; FocusVision, .

В выдержанных сырах появляются белые кристаллы тирозина (одна из аминокислот) или кристаллы лактата кальция (соль молочной кислоты). Они хрустят — в отличие от основной массы сыра. *Прим. пер.*

Venkatraman V., Dimoka A., Pavlou P.A. et al. Predicting Advertising Success beyond Traditional Measures: New Insights from Neurophysiological Methods and Market Response Modeling // Journal of Marketing Research. 2015. Vol. 52. No. 4. Pp. 436-452.

Reutskaja E., Nagel R., Camerer C.F., Rangel A. Search Dynamics in Consumer Choice under Time Pressure: An Eye-Tracking Study // American Economic Review. 2011. Vol. 101. No. 2. Pp. 900-926.

Cerf M., Greenleaf E., Meyvis T., Morwitz V.G. Using Single-Neuron Recording in Marketing: Opportunities, Challenges, and an Application to Fear Enhancement in Communications // Journal of Marketing Research. 2015. Vol. 52. No. 4. Pp. 530-545 // .

Chen Y.-P., Nelson L.D., Hsu M. From 'Where' to 'What': Distributed Representations of Brand Associations in the Human Brain // Journal of Marketing Research. 2015. Vol. 52. No. 4. Pp. 453-466.

Chan H.-Y., Boksem M., Smidts A. Neural Profiling of Brands: Mapping Brand Image in Consumers' Brains with Visual Templates // Journal of Marketing Research. 2018.

Knutson B., Rick S., Wimmer G.E. et al. Neural Predictors of Purchases // Neuron. 2007. Vol. 53. No. 1, 147-156.

Chen Y.-P., Nelson L.D., Hsu M. From 'Where' to 'What': Distributed Representations of Brand Associations in the Human Brain // Journal of Marketing Research. 2015. Vol. 52. No. 4. Pp. 453-466.

Schaefer M.I., Berens H., Heinze H.-J., Rotte M. Neural Correlates of Culturally Familiar Brands of Car Manufacturers // *Neuroimage*. 2006. Vol. 31. No. 2. Pp. 861–865.

Smith M.E. Reducing Fear in Advertising Shelter Pets // NMBSA blog. 2016. June 14.

Barnett S.B., Cerf M. A Ticket for Your Thoughts: Method for Predicting Content Recall and Sales Using Neural Similarity of Moviegoers // Journal of Consumer Research. 2017. Vol. 44. No. 1. Pp. 160-181 // .

Barnett S.B., Cerf M. Trust the Polls? Neural and Recall Responses Provide Alternative Predictors of Political Outcomes // ACR North American Advances in Consumer Research, 2018.

Barnett S.B., White H.M., Cerf M. Keep It Simple Stimuli: Brain-Vetted Elements of Movie Trailers Predict Opening Weekend Ticket Sales // *Advances in Consumer Research*, 2016.

Plassmann H., O'Doherty J., Shiv B., Rangel A. Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2008. Vol. 105. No. 3. Pp. 1050–1054.

В сентябре 2015 г. выяснилось, что программное обеспечение в дизельных автомобилях компании во много раз занижало количество выбросов вредных веществ. *Прим. пер.*

Kmart — австралийская сеть розничных универмагов. *Прим. ред.*

Sears — американская компания, управляющая несколькими международными сетями розничной торговли. *Прим. ред.*

Denny's — американская сеть ресторанов. *Прим. ред.*

Old Spice. The Man Your Man Could Smell Like // YouTube, 2010. February 4 // .

Commonwealth Edison — крупнейшая электроэнергетическая компания в штате Иллинойс, США. *Прим. ред.*

Calder B.J., Isaac M., Malthouse E.C. How To Capture Consumer Experiences: a Context-Specific Approach to Measuring Engagement // *Journal of Advertising Research*. 2016. Vol. 56, No. 1. Pp. 1-14; Calder B.J., Malthouse L.D., Malthouse E.C. Creating Stronger Brands through Consumer Experiences and Engagement // *Consumer Engagement Marketing*, eds. R. Palmatier, V. Kumar, C. Harmeling. New York: Palgrave Macmillan, 2018.

Слон в комнате — английская идиома, означающая важный вопрос, который очевиден для всех, но его не желают упоминать и обсуждать, поскольку это дискомфортно. *Прим. пер.*

Meier J. Creating a Partnership between Marketing and Finance // Accountable Marketing: Linking Marketing Actions to Financial Performance, eds. D. Stewart, C. Gugel. New York: Routledge, 2016. Pp. 149-167.

Calder B.J. Writing a Brand Positioning Statement and Translating It into Brand Design
// Kellogg on Marketing, 2nd edition, eds. A. Tybout, B. Calder. Hoboken, NJ: Wiley,
2010. Pp. 92-111.

Keller K.L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Equity // Journal of Marketing. 1993. Vol. 57. No. 1. Pp. 1-22.

Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It affect Loyalty? // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73. No. 3. Pp. 52-68; Calder B.J., Isaac M., Malthouse E. How to Capture Consumer Experiences: a Context-Specific Approach to Measuring Engagement // Journal of Advertising Research. 2016. Vol. 56. No. 1. Pp. 1-14.

ISO 10668: 2010 (2017). Brand Valuation — Requirements for Monetary Brand Evaluation. ISO Standard, ; Paugam L., Andre P., Philippe H., Harfouche R. Brand Valuation. New York: Routledge, 2016.

Sinclair R., Keller K.L. Brand Value, Accounting Standards, and Mergers and Acquisitions: 'The Moribund Effect' // Journal of Brand Management. 2017. Vol. 24. No. 2. Pp. 171-192; Sinclair R., Keller K.L. A Case for Brands as Assets: Acquired and Internally Developed // Journal of Brand Management. 2014. Vol. 21. No. 4. Pp. 286-302.

Ramanna K. Political Standards: Corporate Interest, Ideology, and Leadership in the Shaping of Accounting Rules for the Market Economy. Chicago: University of Chicago Press, 2015; Hayward M., Hambrick D. Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris // Administrative Science Quarterly. 1997. Vol. 42. No. 1. Pp. 103-127.

Erdem T., Swait J. The Information Economics Perspective on Brand Equity // Foundations and Trends in Marketing. 2016. Vol. 10. No. 1. Pp. 1-59.

Salinas G. Brand Valuation: Principles, Applications, and Latest Developments // The Routledge Companion to Contemporary Brand Management / eds. F. Riley, J. Singh, C. Blankson, New York: Routledge, 2016. Pp. 48-67.

Findley F. Measuring Return on Brand Investment // Accountable Marketing: Linking Marketing Actions to Financial Performance / eds. D. Stewart, C. Gugel. New York: Routledge, 2016. Vol. 52-59.

Park C.S., Srinivasan V. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility // Journal of Marketing Research. 1994. Vol. 31. No. 2. Pp. 271-288.

Haskel J., Westlake S. *The Rise of the Intangible Economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2018.

Издана на русском языке: Морган А. Съесть большую рыбу. Как бренды-реформаторы могут конкурировать с брендами-лидерами. М.: Виктория-Плюс, 2004. *Прим. ред.*

Marketing2020. Brand Purpose Fuels Growth and Brand Consistency // Millward Brown Vermeer, ANA, Spencer Stuart, and Adobe, May 22, 2014 // .

Платные каналы — коммуникация, за которую вы платите (например, реклама в газете или спонсорство). Заработанные (приобретенные) каналы — те, где ваш бренд обсуждают пользователи (например, обзоры на сайтах или сарафанное радио). Собственные каналы — каналы, которые вы контролируете (например, страницы продукта в соцсетях или блог компании). *Прим. пер.*

Bartleby. Mission Implausible: Beware Corporate Expressions of Virtue // Economist.
2018. August 2.

eMarketer. U.S. Time Spent with Media: eMarketer's Updated Estimates and Forecast for 2014-2019. eMarketer report, 2017.

Контаминация слов Snapchat и Applications («Заявления на работу»). *Прим. пер.*

В 1837 г. Джон Дир изобрел плуг, а в начале 1838 г. продал первый экземпляр. Затем возникли партнерства с различными предпринимателями. Название Deere & Sontray появилось только в 1868 г. *Прим. пер.*

Поколение сэндвича — взрослые люди среднего возраста, которые заботятся и о собственных детях, и о стареющих родителях. *Прим. пер.*

Идиома, означающая редкое сочетание нескольких неблагоприятных факторов, которое значительно усиливает суммарный негативный эффект. *Прим. пер.*

World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact 2017: World, WTTC.

Так называемая великая пирамида Чолулы (город Чолула — часть агломерации Пуэблы). Пирамида была посвящена Кетцалькоатлю, а церковь на ее вершине выстроили испанцы. *Прим. пер.*

Пресли — звезда фильма «Веселье в Акапулько» (1963). А вот Элизабет Тейлор здесь не снималась, хотя и приезжала в Пуэрто-Вальярту во время романа с Ричардом Бертоном, разворачивавшегося во время съемок Бертона в фильме «Ночь игуаны» с Авой Гарднер. Впрочем, Тейлор с Бертоном купили здесь недвижимость, а их роман прославил Пуэрто-Вальярту. *Прим. пер.*

280

. Прим. авт.

Hollywood Reporter. How 'I Love Lucy' Dominated Ratings From the Start // The Hollywood Reporter, August 15, 2011 // .

Nielsen Answers on Demand 2017 и внутренние данные по запросам в Google.

Patel K. Online Ads not Working for You? Blame the Creative // , October 20, 2009.

Nielsen. When it Comes to Advertising Effectiveness, What is the Key? // Nielsen Insights, October 9, 2017 // .

Название буквально означает «без бренда». *Прим. пер.*

High Noon — полдень. В переносном смысле — пик или переломный момент. Также название классического вестерна Фреда Циннемана (русское название — «Ровно в полдень»). *Прим. пер.*

«Ромео и Джульетта», акт II, сцена II. Перевод Д. Л. Михаловского. *Прим. пер.*

The Bard (Бард) — традиционное поэтическое имя Шекспира. *Прим. пер.*

Автор ошибается. Пелотон — как раз основная группа велосипедистов, в которой едут большинство участников гонки. Поэтому название никакого отношения к лидерству не имеет. *Прим. пер.*

New England Patriots — профессиональный клуб по американскому футболу из Бостона. Штат входит в регион Новая Англия, который также включает Вермонт, Коннектикут, Мэн, Нью-Гэмпшир, Род-Айленд. *Прим. пер.*

Том Брэди — один из лучших игроков в истории американского футбола, шесть раз приведший «Патриотов» к победе в Национальной футбольной лиге. *Прим. пер.*

Автор ошибается и в происхождении названия, и в части отсутствия связи с Лас-Вегасом. Первоначально владелец Билл Фоули хотел назвать команду Black Knights («Черные рыцари») — именно так традиционно именуются спортивные команды Военной академии США в Вест-Пойнте, которую он окончил. Однако этому воспротивились власти. Фоули не мог ограничиться словом Knights, потому что права на этот бренд в Канаде принадлежали хоккейному клубу London Knights. Поэтому он добавил слово Golden, поскольку это, по его словам, «драгоценный металл № 1», а в штате Невада (где расположен Лас-Вегас) добывается больше всего золота в стране. Одноименная армейская парашютная группа как раз возражала против регистрации названия хоккейного клуба, но сторонам удалось договориться о совместном использовании имени. *Прим. пер.*

«Зависть ангела» (англ.). *Прим. пер.*

Accenture plc — ирландско-американская IT-компания. Название получено стяжением слов accent on the future («акцент на будущем»). *Прим. пер.*

Xfinity — американская телекоммуникационная компания. Название использует часть слова infinity («бесконечность»). *Прим. пер.*

Среди значений слова *mush* — каша, размазня, нечто бесформенное, сантименты.
Прим. пер.

Точнее, Стюарт сказал об одном фильме: «Возможно, мне никогда не удастся дать этому внятное определение. Однако я узнаю, когда вижу, и фильм, рассматриваемый в этом деле, — не такой». После этого выражение «Узнаю, когда вижу» (I know it when I see it) стало крылатым. *Прим. пер.*

Brand — тавро, клеймо. *Прим. пер.*