

Наталия Тесакова, Владимир Тесаков

и торговая марка: развод по русски

п р а к т и к а , о п ы т , т е х н о л о г и и

^0

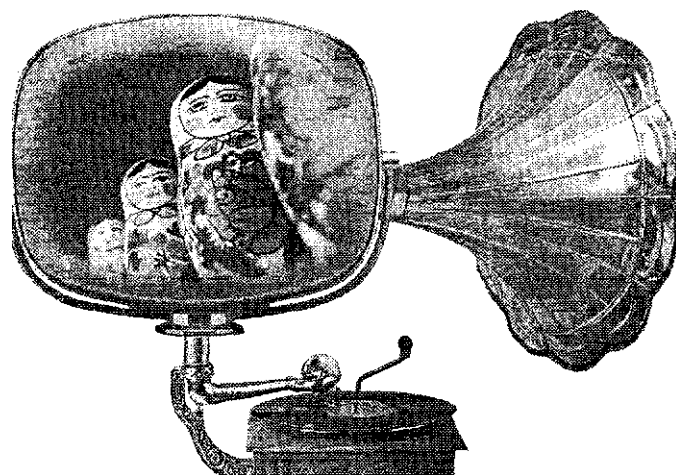


С^ПТЕР

БРЕНД

и торговая марка: развод по-русски

практика, опыт, технологии



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород - Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск
2004

ББК 65.9(2)-59
УДК 339.138
Т36

Тесакова Н., Тесаков В.

Т36 Бренд и торговая марка: развод по-русски. — СПб.: Питер, 2004. — 267 с: ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

ISBN 5-94723-975-2

Как известно, сегодняшний потребитель и приверженец той или иной марки — очень капризный и непостоянный спутник. Он требователен и уже достаточно избалован огромным количеством предлагаемых товаров, поэтому руководителям фирм и бренд-менеджерам необходимо постоянно держать руку на пульсе рынка и делать все возможное для пополнения марочного портфеля фирмы. Данная книга имеет практическую направленность и позволяет определить конкретные подходы, технологии и методики, пригодные для оптимизации текущей маркетинговой деятельности компании.

Благодаря большому количеству примеров из российской практики и освещению непростых вопросов, связанных с созданием, дальнейшим развитием марок и брендов, сменой их имени, определением эффективности управления марками, книга будет интересна как руководителям и бренд-менеджерам, так и самим потребителям.

ББК 65.9(2)-59
УДК 339.138

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

ISBN 5-94723-975-2

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2004

Содержание

Предисловие.....	5
От авторов.....	7
Тема 1. Основные понятия и процедуры.....	12
1.1. Товарный знак. Торговая марка. Бренд.....	13
1.2. Образ. Имидж. Репутация.....	15
1.3. Маркетинг. Паблик рилейшнз. Реклама.....	18
1.4. Нужна ли марке миссия?.....	20
1.5. Видение торговой марки.....	24
1.6. Ключевые термины и процедуры.....	27
Резюме к теме 1.....	32
Тема 2. Основные схемы работы с торговой маркой.....	35
2.1. Создание новой торговой марки.....	36
2.2. Примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных торговых марок.....	53
2.3. Репозиционирование существующих торговых марок.....	66
2.4. Корпоративные торговые марки.....	76
Резюме к теме 2.....	93
Тема 3. Инструменты создания и защиты торговой марки.....	100
3.1. Поиск свободных ниш в сознании потребителей.....	102
3.2. Сегментирование рынка.....	120
3.3. Позиционирование.....	128
3.4. Индивидуальность марки.....	150
3.5. Юридическая защита торговой марки.....	170
3.6. Комплекс маркетинга для торговой марки.....	176
Резюме к теме 3.....	200

Тема 4. Развитие марки	212
4.1. Соотношение стратегии марки и конъюнктуры рынка.....	213
4.2. Нужна другая система маркетинга.....	215
4.3. Линейное расширение (растягивание).....	217
4.4. Расширение марки «по вертикали».....	220
4.5. Лидер может позволить себе многое.....	225
4.6. Бремя советских имен.....	227
4.7. Смена имени.....	230
4.8. Куда развиваться маркам hi-tech?.....	232
4.9. Потраченные миллионы не спасают марки от забвения.....	235
4.10. Критерии эффективности управления торговой маркой.....	236
Резюме к теме 4.....	239
Приложение 1. Типы торговых марок.....	245
Приложение 2. Вопросы для бренд-менеджера.....	248
Приложение 3. Типовые должностные обязанности бренд-менеджера.....	256
Приложение 4. Процедура разработки миссии компании.....	259
Список рекомендуемой литературы.....	265

Предисловие

Еще лет 20 назад в Советском Союзе было меньше 100 тыс. официально зарегистрированных товарных знаков. Почти половину из них составляли фирменные наименования государственных предприятий и организаций. В международном обороте находилось несколько сот советских товарных знаков, таких как SOCRA, СНАТКА и т. п., принадлежавших государству, которое через уполномоченные внешнеэкономические и внешнеторговые организации оплачивало расходы по поддержанию знаков в странах экспорта марочных товаров (в данном случае дальневосточных крабов) и следило за соблюдением их прав. В деловой переписке, на переговорах и в текстах, адресованных зарубежному потребителю рекламы, употреблялся англоязычный термин brand, под которым понимались как фирменное название товара, так и товарный знак.

Сегодня практически каждый день в России на рынок выводятся новые товарные знаки, которые в обиходе чаще называют брендами, понимая под этим знак, идентифицирующий и характеризующий товар и/или услугу одной компании до степени отличия от товара и/или услуги другой компании. Иностранских книг о брендах и различных аспектах их создания и продвижения переводится и публикуется достаточно много, а вот книг, написанных отечественными практиками, пока что мало. Авторы этой книги смело и решительно представляют на суд читателей свои взгляды и подходы к вопросам создания, защиты и развития торговой марки, оперируя фактами и примерами из зарубежной и российской практики, ссылаясь на собственный опыт работы.

Авторы полагают, что для решения подобных задач мало только удачного сочетания дизайнерских разработок, запоминающегося названия и функционирующих систем товародвижения. Создание и жизнедеятельность товарной марки — сложная система, подразумевающая участие большого количества специалистов, совпадение многих условий и факторов. Только при этих условиях можно приступить к овладению брендингом, понимаемым автором как технология по созданию торговых марок и управлению ими. В книге настойчиво проводится мысль о том, что создание торговых марок не может быть самоцелью, их рождение, взросление и счастливая жизнь возможны только в ка-

честве части стратегии компании. Характерно внимание, уделяемое величине временного лага между моментами выхода торговой марки на рынок и перехода ее в стадию роста. Показаны печальные примеры раннего ухода с рынка марок-скороспелок.

Добротный фактографический и аналитический материал иллюстрирует авторский тезис о том, что позиционирование марки определяется преимущественно пониманием потребителя, а не амбициями производителя товара. Стать брендом торговая марка может, только пройдя своеобразный процесс инициации, исполняемый покупателем, который подтверждает переход марки в новый статус, приобретая марочный товар и становясь его приверженцем.

Значительное внимание авторы уделяют ахиллесовой пяте отечественного маркетинга и брендинга — человеческому фактору, говоря о низкой квалификации бренд-менеджеров и излишней самоуверенности владельцев компаний, создателей товарных марок.

Приложения к книге являются тем вспомогательным материалом, который способен удачно дополнить авторские взгляды на примеры, процедуры и приемы практического строительства и развития торговой марки.

Книга предназначена не для новичков, а для специалистов, тех, кто уже вкусил радость создания товарных марок и поддержания их жизнедеятельности, созрел до такой степени, что готов поделиться накопленным опытом, взглядами, концепциями, а возможно, и своими сомнениями с такими же одержимыми творческой лихорадкой людьми. В добрый путь!

С уважением,
Вячеслав Степанович Черняховский,
проректор по развитию, профессор
Международного института рекламы,
академик Российской академии рекламы,
член Совета Ассоциации коммуникационных
агентств России (РАРА)

От авторов

Настало время вернуть брендинг в лоно маркетинга как одну из технологий по максимизации прибыли компании.

Западный мир более 50 лет назад ответил на вызов затоваренных рынков. Российским компаниям в ближайшие годы придется интенсивно и творчески осваивать технологию создания успешных торговых марок, используя чужой опыт, набивая собственные шишки и создавая свои шедевры.

Вряд ли кто-то будет отрицать тот факт, что современный *потребительский рынок* — это поле битвы торговых марок за место в сознании покупателей. В обществе потребления люди живут в мире торговых марок, которые являются для них выражением статуса, стиля жизни, фантазий, показателем уровня доходов. Торговые марки являются своеобразным языком общения между компаниями и потребителями. У этого языка есть своя структура: **текст** (логотипы, символы, лозунги, упаковка, рекламные тексты и образы), **контекст** (метафоры, при помощи которых формируются индивидуальность марки и ее обещания), **логика коммуникаций** (каналы товародвижения и каналы коммуникации). Создают этот язык маркетологи, рекламисты и специалисты по связям с общественностью, они же обучают потребителей его понимать.

Существует масса барьеров для использования брендинга в качестве технологии по созданию торговых марок и управления ими. У многих российских компаний отсутствуют планы развития. Часто профессиональные навыки персонала и сложившиеся модели ведения бизнеса несовместимы с процедурой создания успешной торговой марки. Многие руководители, несмотря на то что западные фирмы доказали жизнеспособность данной технологии на российском рынке, так и не оценили в полной мере выгоду марочного подхода и уверены, что брендинг — это модное увлечение, повышающее затраты компании на менеджмент и рекламу. Сказывается привычка полагаться исключительно на собственную интуицию, которая не так давно позволяла вести стихийный бизнес без просчета рынка и опоры на профессионалов.

Тем не менее российские потребители за 10 лет уже приучены воспринимать рынок товаров, услуг и компаний посредством торговых марок. А зарубежные производители все активнее применяют на рос-

списком массовом рынке привычные для них марочные стратегии для создания дополнительных конкурентных преимуществ своим продуктам и услугам. Это заставляет отечественных производителей анализировать зарубежный опыт и адаптировать его к российским условиям.

Марочный подход активнее всего применяется российскими производителями на рынке продуктов питания, напитков, гигиенических товаров повседневного спроса, косметики, развлечений, торговли в силу высокой и постоянно растущей конкуренции в этих сегментах рынка. Чем дальше, тем больше будет барьеров для старта новых проектов на насыщенных рынках, так как марке, чтобы стать сильной, нужна сильная идея, востребованная потребителями, а самые выгодные позиции занимают, как правило, те торговые марки, которые первыми пришли на рынок. Новичкам по мере насыщения рынков все труднее будет преодолевать рыночные барьеры, находить привлекательные и не занятые конкурентами позиции в сознании своих потенциальных покупателей.

Среди российских специалистов существуют две полярные точки зрения по поводу того, что такое **бренд**. Одна группа утверждает, что всего в мире создано не более 200 брендов, имея в виду исключительно успешные *глобальные торговые марки* типа Coca-Cola и Mercedes, стоимость которых ежегодно рассчитывают международные консалтинговые агентства. Другая группа называет брендом любую *стартовавшую торговую марку*. Приверженцы первой точки зрения считают, что российских брендов не существует. Их оппоненты называют любой товарный знак брендом.

Договоримся о терминах и разведем понятия, чтобы уточнить их смысл. **Товарный знак** — это юридический термин, обозначающий объект интеллектуальной собственности, защищающий название и другие атрибуты товара. **Торговая марка** — это общепринятый термин для обозначения самого товара и его имиджа. Успешные торговые марки, которые стали лидерами в своих товарных категориях и рыночных нишах, с середины XX в. стали называть брендами. Следует отметить, что понятия «суббренд» и «мегабренд» существуют только в головах некоторых менеджеров. Эти термины вносят ненужное усложнение и непригодны для практического применения. В сознании потребителей остаются только успешные торговые марки, обладающие индивидуальностью.

Не каждая торговая марка становится известной и успешной на своем рынке, не каждая марка может сформировать и удержать высокий

уровень лояльности потребителей и продаж. Наличие бренда, то есть финансово успешной, глубоко укорененной в сознании потребителей торговой марки, — это победный результат работы компании, ее руководителей, сотрудников и высший пилотаж маркетинга.

Таким образом, **брендом** является не любая, а только *успешная торговая марка*. **Брендинг** — это маркетинговая и управленческая технология, представляющая собой систему мер по созданию торговой марки, построению каналов ее оптимального доведения до потребителя; формированию узнаваемого позитивного образа марки, формированию и расширению круга ее лояльных пользователей.

Независимо от регионального масштаба, **двумя главными маркерами бренда** являются *широкая база лояльных потребителей* (клиентов) и *высокий уровень продаж*. Бренды, то есть популярные и коммерчески успешные торговые марки, могут создаваться и на массовом рынке, и на корпоративном (промышленном) рынке.

Технологию брендинга выгоднее использовать, чем не использовать, так как она повышает вероятность того, что сбалансированный марочный портфель принесет прибыль.

Брендинг как технология, то есть определенная последовательность действий и процедур, которые можно повторить, возник в 30-е гг. XX в. в США, и с тех пор марочный принцип управления производством, ценообразованием, сбытом, продвижением фирм, товаров и услуг стал во всех развитых странах общепринятым инструментом достижения бизнес-целей.

Марочные стратегии чаще применяются предприятиями, выпускающими потребительские товары. Поведение потребителей на рынке товаров массового спроса отличается преобладанием эмоциональных мотивов совершения покупок над рациональными. Этот факт сильно способствует толкованию брендинга исключительно как технологии разработки яркого образа продукта (фирмы, услуги) и его трансляции потребителям через массовые каналы коммуникации. При таком узком толковании собственно маркетинговые мероприятия, такие как исследование рынка, сбалансированная ассортиментная политика, определение правильной цены, работа с каналами товародвижения, последовательность и согласованность маркетинговых усилий, выносятся за скобки. Не случайно, что консультантами по брендингу в России чаще работают рекламисты, а не маркетологи.

В данной книге рассматриваются методы и приемы, актуальные для российских специалистов по маркетингу, которые здесь и сейчас должны принимать решения о создании успешных марок.

Возникает вопрос: если успех индивидуален, то можно ли овладеть технологией создания успешной торговой марки и существует ли такая технология? Можно обобщить накопленный в этой области опыт, вывести общие структурные закономерности, обозначить последовательность действий и рассмотреть примеры эффективного и неэффективного применения конкретных процедур и приемов. Следуя общей процедуре, учитывая ошибки других и собственные просчеты, можно овладеть ремеслом. Но, конечно же, без чутья, таланта, настойчивости, терпения и удачи ремесло не приведет к исключительному результату.

Эта книга предназначена руководителям предприятий, которые пришли к пониманию, что для продления жизни компании необходимо развивать ее марочный капитал. Надеемся, что книга будет полезна тем менеджерам по маркетингу, которые согласны с утверждением, что профессия «маркетолог» обязывает быть расторопным, быстро усваивать новые знания, учиться на своих и чужих ошибках, улавливать новые тенденции и первым внедрять новые идеи.

Практический подход к вопросам брендинга определил структуру книги. Мы посчитали важным поставить в начале книги тему «*Основные понятия и процедуры*» и обсудить важные для темы «брендинг» ключевые термины и процедуры. Это связано с тем, что специалисты по маркетингу, рекламе и PR оперируют в своей деятельности одними и теми же понятиями, не договорившись об их значении, что сильно затрудняет взаимопонимание. Вторая тема посвящена *основным схемам работы с торговыми марками* и раскрывает механизм создания новых и репозиционирования уже существующих торговых марок. В качестве иллюстраций приведены многочисленные примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных марок, а также рассмотрены особенности работы с корпоративными брендами. В третьей теме подробно рассмотрены *инструменты создания и защиты торговой марки*, детально освещены такие практические аспекты бренд-менеджмента, как поиск свободных ниш в сознании потребителей, сегментирование, позиционирование, индивидуальность марки, ее юридическая защита и разработка программы продвижения. Четвертая тема освещает целый ряд непростых вопросов, *связанных с развитием торговой марки*, таких как влияние рыночной конъюнктуры на стратегию марки, смена имени, линейное или «вертикальное» расширение марки и их воздействие на ее прибыльность, основные критерии эффективности управления торговой маркой и т. п. *Приложения книги призваны структурировать данные* по четырем важным темам: типология торговых марок, круг вопросов, решаемых бренд-менеджерами,

типовые обязанности бренд-менеджера и процедура разработки миссии компании. Основные отличия данной книги — практическая направленность, технологичность, системность, большое число примеров из российской практики.

За годы работы в нашей записной книжке накопилась масса собственных и чужих идей, мыслей и высказываний, которые записывались не дословно, а в сжатом, часто метафоричном виде. Как известно, метафора — самый быстрый способ отразить суть любого явления: и простого, и сложного. Эти мысли и высказывания приведены в книге как заметки на полях и призваны уточнить, заострить суть обсуждаемой проблемы или обозначить ее парадоксальность.

Основные понятия и процедуры

Структура темы

- 1.1. Товарный знак. Торговая марка. Бренд.
- 1.2. Образ. Имидж. Репутация.
- 1.3. Маркетинг. Паблик рилейшнз. Реклама.
- 1.4. Нужна ли марке миссия?
- 1.5. Видение торговой марки.
- 1.6. Ключевые термины и процедуры (компоненты имиджа, пять условий эффективного брендинга, структура репутации).

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

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

Специалисты по маркетингу оперируют в своей деятельности разными понятиями, не договорившись об их значении. Имидж, ренута-

ция, торговая марка, товарный знак, бренд — разброс мнений о том, что означают эти слова, широк. Термины *brand* и *branding* пришли к нам из английского языка и не имеют однозначного перевода на русский язык, что влечет за собой массу толкований. Любые возможные варианты перевода: формирование влечения к определенной марке у покупателя, приемы создания особого впечатления, обеспечение покупательского предпочтения к марке и т. д. — верны, но не совсем полно отражают суть явления. Наличие большого числа производных понятий типа *brandbuilding*, *brand value*, *brand extention*, *brand stretching* и др. еще больше осложняют дело, так как каждый маркетолог толкует их по-своему.

Для того чтобы было понятно, что мы имеем в виду в каждой конкретной ситуации, с которой вы столкнетесь в данной книге, нам представляется необходимым дать определения и обозначить взаимосвязи между тремя пересекающимися, но не идентичными системами понятий:

- товарный знак — торговая марка — бренд;
- образ — имидж — репутация;
- маркетинг — паблик рилейшнз — реклама.

А также следует определиться, нужна ли торговой марке миссия.

1.1. Товарный знак. Торговая марка. Бренд

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

Товарный знак — это юридический термин, обозначающий объект интеллектуальной собственности, защищающий название и некоторые другие атрибуты товара (фирмы, услуги, идеи) от конкурентов. Его англоязычным эквивалентом является термин *trade mark*, перевод которого «торговая марка» чаще всего используется для обозначения не только юридически защищенного имени, но также самого товара и его имиджа. Например, Audi как товарный знак — это слово «Audi» плюс переплетенные кольца, зарегистрированные по определенной юридической процедуре. Для потребителя знак Audi — это не просто слово и кольца, а конкретный товар, торговая марка, вызывающая определенные ассоциации и предлагающая набор специфических характеристик и выгод. Если торговая марка коммерчески успешна

и смогла привлечь к себе большое число лояльных потребителей, то ее называют брендом. Успешность марки определяется с учетом вида рынка, товарной категории и целевого сегмента.

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

С точки зрения потребителя, **торговая марка** — это товар или услуга, удовлетворяющие определенные физические и эмоциональные потребности, облегчающие процедуру выбора среди аналогичных товаров.

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

Проблема определения успешной торговой марки (бренда) связана с проблемой разделения товара и его образа. Можно выделить следующие комбинации:

- *бренд* — это сумма потребительских качеств товара;
- *бренд* — это образ товара;
- *бренд* — это сумма потребительских качеств товара плюс образ товара.

Нам представляется, что последняя формулировка является наиболее точной. В любом случае изначально должен существовать некий объект (материальный или виртуальный), имидж которого конструируется и внедряется в сознание целевой аудитории. Далее идет обратный процесс: потребители оценивают предъявляемый им образ, пробуют сам продукт, примеряют заявленные рациональные и эмоциональные выгоды марки и выносят решение: нравится — не нравится, буду покупать — не буду покупать. Марка, пройдя через потребительскую оценку, приобретает определенную репутацию. Если потенциальный покупатель не запомнил марку и не включил ее в свою потребительскую корзину, то марка так и останется коммерчески неуспешной, то есть «не брендом». Отметим, что все сказанное верно по отношению к конкретным целевым аудиториям, для которых разрабатывалась торговая марка. Все другие потребители, не имевшие возможности попробовать продукт, будут ориентироваться в своих суждениях только на оценку его имиджа.

Можно выделить как минимум пять часто встречающихся определений бренда:

- *бренд* — это возможность самовыражения для потребителя;
- *бренд* — это гарантия качества;
- *бренд* — это торговая марка плюс добавленная стоимость;
- *бренд* — это «имущество» владельца, которое можно продать или сдать в аренду;
- *бренд* — это сумма потребительских качеств товара, плюс его имидж, плюс добавленная стоимость.

Необходимо заметить, что все пять толкований верны и характеризуют возможности успешной торговой марки.

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

1.2. Образ. Имидж. Репутация

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

Все, с чем сталкивается человек, оставляет в его памяти эмоциональную метку, так называемый *семантический код*. Когда человек сталкивается с тем же объектом вторично, включается эмоциональный эффект первовидения. Семантических кодов в памяти любого человека большое количество, они и составляют основу образов. **Образ** — это впечатление от воспринятого. Понятие «образ» является родовым для слов «имидж» и «репутация».

Любой товар, появляясь на рынке, создает о себе положительное, отрицательное либо нейтральное впечатление. Стихийное восприятие образа может оказаться не в пользу продукта, поэтому компании

пытаются планировать и контролировать образы своих марок. Таким образом, **имидж** — это целенаправленно формируемый образ чего-либо, призванный оказать вполне определенное эмоционально-психологическое воздействие на выбранную аудиторию; это тот образ торговой марки, который компания хочет закрепить в сознании потребителей.

Репутация — это представление о торговой марке, сложившееся у потребителей в результате контактов с самим продуктом и маркетинговыми коммуникациями, сопровождающими марку. Если предприниматель желает достичь позитивной репутации своей марки, то он должен стремиться к максимальному совпадению конструируемого образа продукта с его потребительскими свойствами. **Репутация торговой марки** — это мнение о ней потребителей и партнеров, которое для потребителя складывается из качества товара, сервисного обслуживания, дополнительной эмоциональной выгоды; для реселлеров (партнеров) к этому списку добавляется гибкость системы продвижения; для партнеров дополнительными составляющими репутации являются профессионализм работников и корпоративная культура компании.

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

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

В целом российский рынок пока находится в «романтической» стадии, когда число торговых марок в товарных категориях не слишком велико, а большинство компаний продолжают развиваться стихийно и интуитивно. У таких компаний, как правило, и имидж принадлежащих им торговых марок складывается стихийно. По мере развития рынка у компании возникает необходимость отстройки от конкурентов. На этапе насыщения рынка и роста числа конкурентов на аналогичную продукцию прибыли падают. Перед компаниями встает зада-

ча удержания своих клиентов. В этот период те из них, кому удалось сформировать узнаваемое позитивное «лицо» компании или продукта, оказываются в наиболее выигрышном положении. Они могут позволить себе перераспределить средства, к примеру направить их на построение оптимальной внутренней структуры, обучение персонала или на корректировку негативно воспринимаемых компонентов своего имиджа.

Если имидж торговой марки складывался стихийно, то при снижении продаж компания вынуждена нести дополнительные затраты на ее перезапуск. Процесс формирования репутации торговой марки состоит из нескольких шагов (рис. 1.1). Компания разрабатывает структуру имиджа марки, кодирует эту информацию и транслирует ее целевым группам, потребитель расшифровывает информацию о марке, составляет впечатление о ней.

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



Рис. 1.1. Имидж и репутация

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

- иметь ясную и привлекательную для потребителя марочную идею, выгодные торговые предложения;
- следить за тем, чтобы качество продукта, его цена, система продвижения, рекламные аргументы и все компоненты маркетинг-микса соответствовали идее марки и поставленным целям;
- в течение длительного времени прилагать усилия по созданию марочного капитала.

Производителю вряд ли удастся навязать свои товары потребителям, если они им не нужны, а марочные идеи неинтересны. Идея торговой марки принадлежит покупательскому сознанию. Вашу торговую марку могут не запомнить и не покупать по разным причинам: недостаточна маркетинговая активность компании; допущены серьезные маркетинговые просчеты; вас обыграли конкуренты; неконтролируемые внешние факторы внесли коррективы в ваши планы; указанные причины действуют в комплексе.

1.3. Маркетинг Паблик рилейшнз. Реклама

Торговая марка — это ядро маркетинговых коммуникаций.

Вряд ли найдется хотя бы парочка маркетологов, которые смогли бы одинаково истолковать одни и те же профессиональные термины. Одних только формулировок термина «паблик рилейшнз» (далее — PR) наберется более двух сотен, не говоря уже о большом числе переводов термина «маркетинг». Беда состоит не в том, что толкований слишком много, а в том, что маркетологи определяют, что такое маркетинг, рекламисты — что такое реклама, специалисты по связям с общественностью — что такое PR, в отрыве друг от друга. На практике это приводит к постановке перед маркетологами задач, заранее обреченных на провал, к несбывшимся ожиданиям руководителей фирм и в конечном результате к дискредитации возможностей маркетинга.

Маркетинг — это один из основных инструментов бизнеса по максимизации прибыли. Он вобрал в себя такие виды деятельности, как *реклама, PR, стимуляция продаж*. PR заняли двойственное по-

ложение, с одной стороны, став идейной надстройкой бизнеса, с другой — своим инструментарием войдя в комплекс маркетинга. Функции служб по связям с общественностью включают работу с руководством по разработке структуры имиджа торговых марок, оценке репутации, подготовке публичных выступлений, организации публичных мероприятий, прогнозировании кризисов и технологии работы в кризисных ситуациях. Специалисты по связям с общественностью отслеживают удачные и неудачные приемы конкурентов, связанные с построением имиджа их торговых марок, контролируют разработку и внедрение фирменных стандартов, разрабатывают программы лояльности для партнеров и клиентов, взаимодействуют со средствами массовой информации (СМИ) и с другими лидерами общественного мнения, оперативно реагируют на появление компромата со стороны конкурентов, разрабатывают программу коммуникаций компании в момент кризиса.

В обыденном сознании прочен стереотип: все действия по целенаправленному привлечению внимания к любому объекту — это реклама. Но специалист должен знать как минимум два признака, по которым реклама отличается от связей с общественностью. *Первый признак* — это **круг вопросов**, решаемых рекламой и PR: реклама направлена на формирование спроса и мотивацию исключительно потребителей, в сферу деятельности служб по связям с общественностью входит взаимодействие не только с потребителями, но и руководством, партнерами, прессой, конкурентами, сотрудниками. *Второй отличительный признак* — это **способ взаимоотношений служб** рекламы и PR со СМИ. Прямая реклама оплачивается заказчиком в соответствии с установленными тарифами на размещение рекламных объявлений в СМИ, а PR-менеджер — это прежде всего ньюсмейкер, который сидит на «информационной калитке» и бесплатно предоставляет СМИ информацию, которую те публикуют, то есть продают своим читателям. Точкой пересечения указанных средств маркетинга является совместная работа над имиджем торговой марки.

Маркетинговую деятельность в самом общем виде можно определить как комплексную экономическую, информационную, управленческую систему, связывающую ожидания потребителей с возможностями компании. **Маркетинг** — это система мер, которая позволяет продавать товары и услуги с максимальной выгодой для компании. Маркетинг достигает своей цели, используя такие средства, как социология, PR, стимуляция продаж, реклама. Для простоты и наглядности проиллюстрируем сказанное при помощи табл. 1.1.

Таблица 1.1

Основные инструменты маркетинга

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

Маркетинговые коммуникации — это система информационных взаимодействий, пронизывающих маркетинговую деятельность. Вне зависимости от соподчинения перечисленных видов коммуникации каждый из них имеет свой объект и содержание (табл. 1.2).

Если попытаться ответить на вопрос, что объединяет все составляющие маркетинга и является ядром маркетинговых коммуникаций, то ответом будет — **торговая марка**. Социология, PR и реклама взаимодействуют на уровне разработки марочной идеи, выбора лидеров общественного мнения, средств и способов маркетинговых коммуникаций. *Социология* привносит в этот процесс результаты исследований целевой аудитории и конкурентной среды, *PR* — программу создания имиджа торговой марки, *реклама* — текстовое и графическое воплощение позиции и образа марки, стимуляция продаж призвана расширить число приверженцев марки.

1.4. Нужна ли марке миссия?

Марочная идея и миссия компании — это два инструмента, имеющие разную направленность. Миссия нужна компании для оптимизации структуры управления и мотивации сотрудников, а марочная

Таблица 1.2

Виды, объект и содержание маркетинговых коммуникаций

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

Продолжение

Таблица 1.2 (продолжение)

Вид коммуникации	Объект коммуникации	Содержание коммуникации
Рекламные	Руководители	Уточнение марочной идеи и торговых предложений марки
	Конечные потребители и реселлеры	Формирование спроса на свою торговую марку Мотивация к покупке, посещению торговых точек и т. д.
Сейлз промоуши	Реселлеры	Стимуляция продаж в каналах товародвижения, направленных на расширение спроса марки
	Конечные пользователи	Программы по расширению спроса на марку

идея нацелена на потребителей и призвана отличить один товар от другого. Именно поэтому миссии разных компаний так похожи друг на друга, а для марки позиция «я тоже» означает отказ от лидерства и намерения стать брендом.

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

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

Миссия — это общественно значимая причина, объясняющая смысл существования конкретной компании. Организации сами по себе не имеют целей. Цели есть у владельцев и сотрудников. Сотрудники приходят в компанию вовсе не для того, чтобы реализовывать цели руководителей, а для того, чтобы добиться личных результатов с помощью

компании. Поэтому **миссия фирмы** — это средство, позволяющее руководству совместить цели предприятия и его сотрудников. Внутреннюю среду организации составляют такие переменные, как цели, люди, структура, технологии, финансы. Изменение одной переменной влечет за собой перемены в других. Миссия венчает собой систему целей и является своеобразной «рамкой» организации, определяющей конфигурацию всех других переменных.

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

- все ее программы и проекты оказываются несовместимы друг с другом;
- работу подразделений компаний сложно согласовать;
- ни руководитель, ни кто другой в организации не может четко изложить цели компании, затрудняется планирование: либо организация вообще не знает, куда двигаться дальше, либо обсуждение каждого плана вызывает многочасовые споры;
- затруднены поиски инвестиций;
- новые сотрудники не понимают, в какую среду они попали и каковы нормы поведения;
- невозможно создать эффективную команду менеджеров;
- отсутствуют критерии эффективного распределения ресурсов;
- сотрудники подменяют цели компании своими личными целями.

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

Чтобы построить успешную марку в долгосрочной перспективе, необходимо спрогнозировать ее судьбу. Но видение перспектив торговой марки не тождественно миссии компании, которая производит марку и во многом определяет предлагаемые ею ценности. Миссия определяет, каких целей хочет достичь компания, и является в первую очередь ин-

струментом внутрифирменного управления (*Приложение 3*). Миссия компании обозначает общие ориентиры, с которыми, по мнению руководителей организации, сотрудники должны сверять свои решения и поступки в повседневной деятельности. Миссия компании призвана стать объединяющей и мотивационной идеей для сотрудников и объяснить, почему в компании принято действовать так, а не иначе. Главная составляющая продуктовой торговой марки — вовсе не миссия, а уникальная идея и яркая индивидуальность.

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

1.5. Видение торговой марки

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

Предвидеть что-либо в бизнесе на несколько лет вперед практически невозможно. Главным критерием успеха американской компании, например, является рост дохода на акцию, причем рост любой ценой, в том числе за счет бесконечного расширения торговых марок. Помимо американской системы есть несхожая с ней японская система корпоративного управления. Успешные японские промышленно-финансовые группы, например, на внутреннем рынке обходятся без маркуников, объединяя под корпоративной маркой разнообразные товары и услуги. Благодаря долгосрочному планированию японские корпорации умудрились создать систему планирования новых товаров на десятилетия вперед, исходя из допустимых издержек на их производство. Стратегический план Sony, например, рассчитан на 100 лет. Для товара, который появится через несколько десятилетий, заранее рас-

считывается прибыль и себестоимость, а исходя из запланированных издержек создается прототип продукта. В США и России сначала создается прототип, потом считаются издержки, затем, если издержки превышают установленную норму, прототип отправляется на доработку.

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

С. Дэвис в своей книге «Управление активами торговой марки» описал процесс работы над видением корпоративной торговой марки, которую предприняла американская компания, работающая на рынке коммунальных услуг и поставляющая газ в жилые дома. Подобный пример полезен, так как в нем речь идет о среднем секторе экономики, а не о глобальной торговой марке типа Coca-Cola. Формулировка видения торговой марки включает четыре основных элемента: определение товарной категории марки, описание ее целевой аудитории и ключевой марочной идеи, а также расчет ожидаемых финансовых показателей. Обратимся к примеру. Двенадцать топ-менеджеров американской компании, много лет поставляющей газ конечным пользователям, обсуждали будущее своей корпоративной марки. Они запланировали в течение пяти лет увеличить темпы роста компании на 10 %. Цель была крайне агрессивной, учитывая тот факт, что средний темп роста компании за предшествующие несколько лет не превышал 3 %. На основе оценки перспектив марки планировалось провести рыночные исследования, уточнить потребности целевых аудиторий, оценить степень их лояльности к марке компании, определить возможные границы для ее расширения на новые для компании рынки.

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

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

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

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

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

Результаты исследований, проведенных спустя несколько лет после начала реализации новой программы, показали, что усилия компании увенчались успехом. Выросло число лояльных потребителей,

а через 18 месяцев после старта новой программы стоимость акций компании выросла на 25 %. Таким образом, определение перспектив своей марки позволило компании построить систему долгосрочных и краткосрочных целей, сохранить лидерство на своем рынке, определить пути диверсификации бизнеса компании без потери узнаваемости марки.

1.6. Ключевые термины и процедуры

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

Термины

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Компоненты имиджа:

- название;
- торговые предложения марки;
- цена;
- идея марки;
- логотип;
- цветовое решение;
- рациональные и эмоциональные аргументы, подтверждающие марочную идею;
- персонажи;
- упаковка;
- дизайн изделия;
- запах;
- рецептура;
- технологии производства;
- мелодия;
- рекламная продукция;
- программы и базы данных;
- культура управления компанией (коммуникации с внешним миром);
- культура поведения (фирменный стиль, ритуалы, мифы, легенды, герои компании);
- профессионализм персонала;
- имидж и коммуникации первого лица и других менеджеров компании;
- качество продукта или услуги;
- ассортимент;
- каналы продажи;
- структура и содержание маркетинговых коммуникаций.

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

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

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

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

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

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

Товарная категория — группа продуктов или услуг, сходных по технологии производства и потребительским качествам, воспринимаемых потребителями как товары, удовлетворяющие определенную группу потребностей.

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

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

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

Ключевые процедуры работы с торговой маркой

Проектирование и разработка марки:

- изучение марочных идей конкурентов с целью определения позиции новой марки;
- позиционирование марки, разработка ее имиджа;
- юридическая защита товарного знака, его творческих и технологических составляющих;

- разработка стратегии марки по «системе четырех Пи»;
- управление коммуникациями марки с потребителями.

Управление маркой:

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

Пять условий эффективного брендинга

1. Конкурентоспособность марки:
 - соответствие компании и ее продукции стандартам отрасли;
 - своевременность выхода на рынок;
 - наличие марочной идеи и приверженность ей со стороны руководства компании;
 - юридическая защищенность марки;
 - достаточные ресурсы для закрепления марочной идеи в сознании потребителей.
2. Понятная позиция марки:
 - марка индивидуальна и легко отличается от других;
 - торговые предложения марки востребованы ее потребителями.
3. Сбалансированность маркетинговых мероприятий:
 - система дистрибуции соответствует выбранной ценовой политике и марочной идее;
 - маркетинговые коммуникации непротиворечивы по содержанию и работают на единую концепцию спланированного имиджа марки;
 - все маркетинговые коммуникации скоординированы и управляются из единого центра.
4. Последовательность маркетинговых усилий:
 - оценка марочных идей конкурентов;
 - поиск идеи, отличающей вашу марку;
 - определение аргументов, подтверждающих и обосновывающих достоверность вашей идеи;

- стратегическое планирование марки (производство, цена, товародвижение);
 - планирование комплекса маркетинговых коммуникаций в соответствии с марочной идеей;
 - разработка планов рекламной, PR и «сейлз-промоушн» программ на основе аргументов, подтверждающих основную идею марки;
 - наличие достаточных ресурсов на продвижение марочной идеи.
5. Соответствие менеджмента компании системе управления торговой маркой:
- осуществление постоянного контроля за созданием и развитием марки со стороны первых лиц компании;
 - контроль за тем, чтобы личные цели бренд-менеджеров не искажали марочную идею и программу по ее развитию;
 - контроль за тем, чтобы результаты работы рекламных агентств и других субподрядчиков соответствовали позиционированию марки.

Два правила PR

1. **PR не всемогущи**, поэтому создать образ, совершенно противоположный тому, что существует на самом деле, невозможно. Дутый имидж рано или поздно лопнет.
2. **Правило для создания понятного образа марки:** выбирается главная коммуникативная идея, которая проходит красной нитью через все публикации и публичные выступления.

Средства трансляции желаемого имиджа:

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

Контактные аудитории компании — это:

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

Структура репутации марки:

- узнаваемый образ;
- лидерство в своей области;
- неизвестность/известность;
- апатия/интерес;
- предубеждение/симпатия;
- враждебность/дружелюбие;
- традиционная/инновационная и т. п.;
- квалификация руководства и сотрудников;
- успехи на внутреннем и внешнем рынках;
- финансовые успехи;
- успешное привлечение инвестиций;
- умение наладить контакты с общественностью.

Резюме к теме 1**1.1. Товарный знак. Торговая марка. Бренд**

С точки зрения производителя и продавца, торговая марка — это актив компании, который позволяет ей выделить свои продукты среди аналогов, а также средство повышения прибыльности компании.

С точки зрения потребителя, торговая марка — это товар или услуга, удовлетворяющая определенные физические и эмоциональные потребности.

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

Таким образом, **товарный знак** — это юридический термин, «торговая марка» чаще всего используется для обозначения не только юридически защищенного имени, но также самого товара и его имиджа. Коммерчески успешную торговую марку с ярко выраженной индивидуальностью мы называем брендом.

1.2. Образ. Имидж. Репутация

В целом российский рынок пока находится в «романтической» стадии, когда число торговых марок в товарных категориях не слишком велико, а большинство компаний продолжают развиваться стихийно и интуитивно. У интуитивно управляемых компаний, как правило, имидж принадлежащих им торговых марок складывается стихийно, так как любой товар, появляясь на рынке, создает о себе положительное, отрицательное либо нейтральное впечатление.

Управляемый имидж — это тот образ торговой марки, который компания хочет закрепить в сознании потребителей. Репутация **торговой марки** — это мнение о ней, которое складывается из качества товара и восприятия индивидуальности марки. Для партнеров важной составляющей репутации являются профессионализм работников и фирменные стандарты компании.

Процесс формирования репутации состоит из нескольких этапов: сначала компания разрабатывает структуру имиджа марки, затем кодирует эту информацию и транслирует ее целевым группам, потребители расшифровывают информацию о марке и составляют о ней впечатление, которое и является репутацией.

Чтобы общее поле совпадения зашифрованной компанией и расшифрованной потребителями информации о торговой марке было как можно больше, марке необходимо иметь ясную и привлекательную для потребителей идею, следить за тем, чтобы качество продукта, его цена, система продвижения, рекламные аргументы и все компоненты маркетинг-микса соответствовали идее марки, а также в течение длительного времени прилагать усилия по созданию марочного капитала.

Идея торговой марки принадлежит покупательскому сознанию. На насыщенном и конкурентном рынке производителю вряд ли удастся навязать свои товары потребителям, если они им не нужны, а марочные идеи неинтересны. Если вы не являетесь технологическим лидером в своей товарной категории, изучайте запросы потребителей и степень их удовлетворения конкурентами. Ищите незанятые ниши в сознании потребителей и заполняйте их своими марками. Боритесь не за долю рынка, а за *позицию* «*в сознании*».

1.3. Маркетинг. Паблик рилейшнз. Реклама

Объектом приложения комплекса маркетинга является торговая марка. Такие инструменты маркетинга, как социология, связи с общественностью и реклама, взаимодействуют на уровне разработки марочной идеи, выбора лидеров общественного мнения, средств и способов маркетинговых коммуникаций. Социология привносит в этот процесс результаты исследований целевой аудитории и конкурентной среды, PR — программу создания имиджа торговой марки, реклама — текстовое и графическое воплощение позиции и образа марки.

1.4. Нужна ли марке миссия?

Нужно различать миссию компании и индивидуальность торговой марки. Это два разных инструмента.

В миссии компания формулирует долгосрочную цель. **Миссия** является инструментом внутрифирменного управления и очерчивает общие ориентиры, с которыми, по мнению руководителей организации, сотрудники должны сверять решения и поступки в своей повседневной работе. Миссия компании призвана стать объединяющей и мотивационной идеей для сотрудников и объяснить, почему в компании принято действовать так, а не иначе.

Стержнем торговой марки является не миссия, а **уникальная марочная идея**, которая призвана отличить торговую марку от конкурентов. Миссии компаний, работающих на схожих рынках, могут совпадать по многим пунктам, марочные идеи всегда должны отличаться.

1.5. Видение торговой марки

Планировать на перспективу иногда невозможно. Но любой марке пойдет на пользу, если ее владельцы попытаются предвидеть будущее своего бизнеса и возможности развития своих торговых марок.

1.6. Ключевые термины и процедуры

Условия эффективного брендинга — это своевременность и конкурентоспособность марки, наличие востребованной потребителями марочной идеи, сбалансированность и последовательность всех маркетинговых мероприятий и коммуникаций по созданию и развитию марки, соответствие менеджмента компании системе управления торговой маркой.

Упомянутые торговые марки: Audi, Dupon, Parker, Unilever, Sony, Coca-Cola.

Тема 2

Основные схемы работы с торговой маркой

Структура темы

- 2.1. **Создание новой торговой марки** (минимизация рисков, метод Пекхэма, потенциал новой марки, разработка новой торговой марки, марочные стратегии, плюсы и минусы марочных стратегий, план работы над новой маркой).
- 2.2. **Примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных торговых марок** («Айс-Фили», Nestle, «Кирилл и Мефодий», MTV, «ЛинзМастер», «Клинское», «Mountain Dew», «36'6», «Флагман», «Индиго» (несостоявшийся проект) и др.).
- 2.3. **Репозиционирование существующих торговых марок** (журнал «Огонек» (реанимация марки), уточнение марочной идеи — «БиЛайн», «Компашки», зубная паста «32», Ehrmann).
- 2.4. **Корпоративные торговые марки** (эмоции или функции, проблемы промышленных марок с советским прошлым, «Двасолнца», AQuarius, RSI).

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

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

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

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

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

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

2.1. Создание новой торговой марки

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

В идеале задачу построения имиджа марки нужно ставить в момент создания бизнеса. Но на рубеже 1990-х гг. те, кто начинал свое дело, не были уверены, что рынок в России — это всерьез и надолго. Поэтому многие компании решали краткосрочные задачи и не слишком заботились о планомерном формировании имиджа своих корпоративных и продуктовых марок. Сегодня, например, когда компания участвует в тендере, при прочих равных условиях ее известность и хорошая репутация действительно могут склонить выбор в ее пользу. Заказчики товаров или услуг предпочитают, чтобы компания-исполнитель была известна на своем рынке и имела соответствующую репутацию.

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

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

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

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

маркетинга и продаж, при этом марочные идеи перемещаются из одной страны в другую.

Минимизация рисков по выводу новой марки

Работа над решением задачи, всегда полезно знать ответ.

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

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

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

Можно выделить отдельные уровни спроса, которые покажут, как распределены потребности в рамках товарной категории. Выделяют **три уровня спроса: родовой** (например общий спрос на кондитерские изделия, автомобили, пиво, компьютеры и т. д.); **видовой** (например спрос на конфеты, зефир, легковые или грузовые автомобили, домаш-

ние ПК или серверы); спрос *на конкретную марку*. Помимо расчета уровней спроса существуют методики, позволяющие рассчитать **характер спроса**. Для этого определяют *степень первичного проникновения марки* или количество потребителей, которые хотя бы один раз попробовали или приобрели марку, *степень повторного приобретения* и *частоту потребления марки*. Исследования уровня и характера спроса позволят сделать выводы о возможных объемах продаж, наличии или возможности появления в интересующем сегменте товаров-заменителей и подражателей.

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

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

Дополнительные функции товара формируются самой маркой. Применительно к стиральному порошку такими дополнительными характеристиками могут быть отбеливающий эффект, приятный запах, сохранение цвета, отсутствие накипи в стиральной машинке при стирке конкретным порошком. Набор значимых для потребителей базовых и дополнительных функций ограничен. Поэтому если все они захвачены другими торговыми марками, то у новых марок, входящих на насыщенный рынок, остаются в резерве только эмоциональные мотивы для формирования своей идентичности.

Эмоциональные стимулы малоэффективны на рациональных рынках и рынках товаров повседневного спроса, к которым можно отнести все те же стиральные порошки или многие другие товары, которые зачастую используются так: купил, выпил, съел, быстро использовал —

и все. В свою очередь, существуют «иррациональные» рынки, например рынок косметики, элитных товаров, а также других товаров, подверженных влиянию моды, где торговые марки отличаются в первую очередь эмоциональными идеями. Указанные факторы также следует учитывать в качестве барьеров для входа вашей марки на новый или уже сложившийся рынок.

Оценка перспектив нового для компании сегмента рынка сверяется с анализом конкурентной среды на желаемом рынке, благодаря которому можно определить доминирующую модель рынка, силу входных и выходных барьеров (табл. 2.1), оценить условия конкуренции на смежных рынках, рыночные позиции конкурентов, а также свои сильные и слабые стороны.

Таблица 2.1

Входные и выходные барьеры рынка

Входные барьеры	Выходные барьеры
Возможности экономии на масштабах производства	Опасность потери имиджа
Лояльность потребителей к существующим маркам	Большие затраты на ликвидацию предприятия
Требования капитала (заемные средства, необходимый уровень затрат на рекламу)	Давление внешних организаций (государства, профсоюзов)
Недоступность каналов распределения	Угроза потери конкурентоспособности из-за высоких издержек, которые нужно отнести на другие виды продукции
Необеспеченность поставок сырья	Давление партнеров (дилеров, поставщиков)
Недостаток опыта и отсутствие ноу-хау	—
Наличие патентов	—
Требования к репутации компании	—
Угрозы кооперации конкурентов против новичка	—
Угроза ценовой войны	—
Используют ли конкурентные марки значимые для потребителей основные и дополнительные функции продукта или услуги	—

После определения степени привлекательности нового рынка, анализа существующего марочного портфеля, оценки силы конкуренции

в интересующей товарной категории принимается окончательное решение о создании новой марки.

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

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

Первая марка в категории получает 100%-ную долю рынка. Следующая за ней марка может рассчитывать на уменьшение доли лидера до 58%, получая 42 % рынка (соотношение долей рынка $42:58 = 0,72$). Третья по счету марка может рассчитывать на снижение долей первой и второй марок соответственно до 45 и 32 % и захват 23 % рынка и т. д. (табл. 2.2).

Таблица 2.2
Товары промышленного назначения и потребительские товары длительного пользования, %¹

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

Таблицы 2.2 и 2.3 представляют усредненные показатели возможных пределов для роста доли марки в товарной категории с двумя поправками: не всегда можно сразу определить момент возникновения новой товарной категории из сегмента существующей товарной категории. Например, товарная категория «шоколадные батончики» выросла на стыке категорий «шоколадные конфеты» и «шоколад». Также данные таблицы не учитывают фактор разнообразия доминирующих моделей рынка.

¹ Данные табл. 2.2 и 2.3 взяты из книги *Росситер Дж. Р., Перси Л.* Реклама и продвижение товаров. — СПб.: Питер, 2002. — С. 55-56.

Таблица 2.3

Расфасованные потребительские товары, %

Очередность входа	1	2	3	4	5	6	Всего
Первая марка	100						100
Вторая марка	58	42					100
Третья марка	44	31	25				100
Четвертая марка	36	25	21	18			100
Пятая марка	31	22	18	15	14		100
Шестая марка	27	19	16	14	12	11	99

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

Потенциал новой марки

Большинство лидеров — это люди, которые раньше других сообразили, что нет смысла совать квадратный стержень в круглую дырку или вставлять в исправные замки неисправные ключи.

Конкурентоспособность новой марки определяется своевременностью ее появления, возможностями отличиться от других, юридиче-

ской защищенностью, наличием достаточных ресурсов на доведение своего торгового предложения до покупателей. Дальнейшая судьба марки зависит от множества условий. К примеру, вы должны для себя ответить на ряд вопросов.

- Правильно ли вы просчитали рынок, свои ресурсы и время выхода марки?
- Запомнят ли вашу марку потребители и предпочтут ли ее другим аналогам?
- Будет ли система дистрибуции соответствовать выбранной ценовой политике и дифференцирующей идее марки?
- Будут ли маркетинговые коммуникации работать на единую концепцию запланированного имиджа марки?
- Будут ли маркетинговые коммуникации скоординированы и управляемы из единого центра?
- Обладают ли необходимой квалификацией топ-менеджеры?
- Предпримут ли конкуренты эффективные контратаки?

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

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

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

Существует бесчисленное число угроз не только для российских, но и для глобальных марок. Например, популярность лазерной печати является угрозой для Хегох, появление цифровых фотоаппаратов — для Kodak, появление западных гипермаркетов — для российских торговых сетей и т. д. Со временем некогда успешные марки теряют индивидуальность и становятся все более похожими друг на друга из-за того, что компании полностью переключаются со строительства марки на стимулирование сбыта; из-за того что реклама марки вместо информирования об ее отличии начинает просто развлекать покупателей и рекламировать отвлеченные слоганы, не относящиеся к идее марки; из-за потери концентрации, чрезмерного расширения марки, головокружения от успехов и сомнений управляющего персонала, его неведения относительно реального восприятия потребителями позиции марки. В то же самое время у российских марок есть серьезные шансы остаться лидерами в некоторых товарных категориях на национальных и локальных рынках и воспользоваться промахами западных брендов. **Брендинг** — это битва восприятий, поэтому позиционирование глобальной марки в одной стране, позволившее ей занять лидирующее положение, может не сработать в другой.

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

Важным фактором конкурентоспособности марки является ее своевременное появление на рынке: опоздание или сильное опережение серьезно увеличивает производственные и маркетинговые расходы компании. Стартовавшей марке понадобится время для того, чтобы на основе

дифференцирующей идеи продукт был разработан и адаптирован к рынку, чтобы реализовать мероприятия по его продвижению. Семь — девять месяцев — это срок, необходимый для того, чтобы на основе проверенной и просчитанной идеи появился новый продукт. Еще два-три месяца потребуется на обеспечение дистрибуции товара, три-четыре месяца — на проведение рекламной кампании. На потребительском рынке узнаваемость и спонтанное вспоминание марки начинается после 7-10 контактов с рекламой. Примерно два-три месяца нужно на адаптацию продукта, первую покупку, оценку качества, получение обратной связи от потребителя, доделки-переделки. Итого получаем 15-22 месяца на создание продуктовой торговой марки и вывод ее на рынок. Конечно, это усредненные сроки, но на них вполне можно ориентироваться.

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

Разработка новой торговой марки

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

Последовательность действий при разработке новой торговой марки следующая.

1. Проектирование и разработка:

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

2. Управление маркой:

- вывод марки на рынок;
- уточнение позиции марки, цены, каналов сбыта, программы продвижения на рынок, комплекса маркетинговых коммуникаций;

- доработка продукта и коррекция идеи марки, если это необходимо;
- завоевание лояльности, захват намеченной доли рынка, поддержка и развитие марки;
- оценка силы марки.

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

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

Марочные стратегии: корпоративная марка, марка семейства, марка-уникум

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

В мировой практике сложилось три подхода к строительству торговых марок. Первый заключается в использовании корпоративной торговой марки для продвижения компании и всех линеек ее продукции. Таким образом поступают многие компании, например Samsung, Daewoo, «Коркунов» и т. д.

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

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

Три указанных подхода редко используются в чистом виде. Как правило, компании, имеющие достаточные ресурсы для применения

технологии брендинга, сочетают продвижение корпоративной торговой марки с созданием марки-уникама или марки семейства. Например, корпоративная торговая марка Matsushita хорошо известна на корпоративном рынке оружия в качестве лидера по производству кораблей для ВМС Японии. В то же время у корпорации Matsushita есть не менее известная марка семейства Panasonic для товарной категории «бытовая электроника».

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

Для европейских и американских компаний более привычным является продвижение марок-уникамов и марок семейства. Большинство японских и корейских компаний предпочитают продвигать корпоративные марки, имена которых присваиваются самым разным товарам и услугам. Японские и корейские корпорации исходят из того, что потребители сами не знают, чего хотят, поэтому нужно просто произвести замечательный товар и продавать его под известной корпоративной маркой. Например, в корпорацию Daewoo входят 25 дочерних компаний, которые присутствуют на множестве рынков: от гостиничного до электроники.

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

Многие компании применяют корпоративную стратегию, то есть используют фирменный товарный знак для продвижения своей продукции, будучи искренне уверенными, что создают марки-уникамы. Можно найти массу тому подтверждений и в зарубежной, и в российской практике, например Sony Walkman, Virgin Megastore, R-Style Proxima. Дело не в том, что придумал производитель или что он сам думает о своей марке, а в восприятии марки покупателями. Человеческое сознание выделяет первую часть слова или фразы, например от словосочетания R-Style Proxima запомнится R-Style, поэтому компьютер будут звать R-Style, а не Proxima или R-Style Proxima. Вспомните, как вы сами сокращаете слова при быстром письме: опускаете оконча-

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

Плюсы и минусы марочных стратегий

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

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

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

Развитие нескольких компаний, например производственной и торговой, под единой корпоративной маркой при отсутствии системы управления ею часто приводит к конфликтам и проблемам. Представим ситуацию. Торговая компания холдинга по тем или иным причинам не сумела сформировать положительную репутацию своих торговых точек. Негативный шлейф, сопровождающий торговую сеть и, соответственно, корпоративную марку, по мнению директора производственной компании, мешает ее развитию. Что делать в этом случае? Менять название производственной компании или координировать действия всех компаний группы и совместно работать над восстановлением репутации корпоративной марки? Одному из авторов приходилось сталкиваться с самыми разными способами решения этой проблемы, в том

числе абсурдными, когда директор производственной компании принимал решение о смене цвета и начертания логотипа, сохраняя при этом прежнее название торговой марки, которая, к слову сказать, принадлежала группе компаний, входящей в тройку лидеров на своем рынке.

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

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

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

Продуктовую марку выгодно создавать в нескольких случаях. Во-первых, когда компании удастся создать новую для рынка или потребителя товарную категорию, как это было с биопродуктами, ноутбуками, мини-компьютерами и т. п., и удержать лидерскую позицию в сознании потребителя. Например, на российском рынке марка RoverBook четко ассоциируется с ноутбуками, Head & Shoulders — с шампунями от перхоти, Dove — с кремом для мытья, «Кирилл и Мефодий» — с электронными энциклопедиями. Во-вторых, без собственной марки невозможно работать на рынках с большим числом конкурирующих марок. Для России это рынки пищевых, хозяйственных, гигиенических и других товаров повседневного спроса.

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

Что эффективнее: создавать продуктовые марки или растягивать корпоративный бренд на все продукты и услуги компании? Об эффективности создания продуктовых марок свидетельствуют цифры, приведенные в книге Э. Раиса «22 закона создания бренда». Если взять 100 крупнейших компаний США и столько же японских фирм, то совокупный объем их продаж будет сопоставим. Разница заключается в прибыли: в США она составляет до 6 % от продаж, в Японии — около 1 %, в Корее — менее 1 %. Напомним, что американские компании активно используют стратегию создания марок семейств и марок-уникумов, а японские и южнокорейские корпорации традиционно предпочитают стратегию развития корпоративных марок.

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

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

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

План работы над новой торговой маркой

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

1. Анализ деятельности конкурентов и тенденций развития рынка:
 - исследование тенденций и емкости рынка, отдельных его сегментов;
 - выявление особенностей конкурентных предложений;
 - исследование сезонности и цикличности рынка;
 - определение ценовых характеристик спроса и предложения.
2. Изучение потребностей на развитых рынках с большим числом конкурентов:
 - выявление предпочтений к продукту по качественным и ценовым характеристикам;
 - изучение мотивов приобретения продукции;
 - выявление неудовлетворенных пожеланий потребителей к продуктам данной товарной категории;
 - тестирование разработанных в компании предварительных идей новых продуктов.
3. Разработка стратегии марки:
 - **позиционирование:** анализ позиций конкурентных товаров в сознании целевых аудиторий, поиск отличительной идеи марки и аргументов, ее подтверждающих, сегментирование рынка;
 - **разработка стратегии:** выбор варианта маркетингового воздействия (массового, одного сегмента, нескольких сегментов), определение системы аргументов в пользу позиции марки и доказательств выгоды от покупки марки, разработка имиджа марки;
 - **юридическая защита** названия, его графического изображения, музыкального символа, упаковки, других атрибутов марки;
 - **разработка программы коммуникаций:** основная коммуникационная идея, основные аргументы, ее подтверждающие, варианты творческой реализации основной идеи, комплексная программа маркетинговых коммуникаций, время, преемственность и серийность коммуникаций;
 - **предварительное тестирование всех компонентов имиджа:** определение отношения целевых групп к названию, логотипу, упаковке, рекламным идеям и другим атрибутам имиджа торговой марки.
4. **Мониторинг возможностей, предоставляемых новыми технологиями, оборудованием, поиск партнеров по поставкам сырья, упаковки:** уточнение первоначальной идеи продукта.

5. **Анализ возможностей собственного производства:** оценка производственных мощностей, квалификации персонала и других ресурсов, которые потребуются для разработки продукта.
6. **Анализ текущей ситуации и прогноз ее развития:** разработка основных принципов ассортиментной политики, модернизация имеющихся продуктов, возможное влияние планируемых продуктов на рентабельность и общие продажи.
7. **Разработка и отбор рабочих идей новых продуктов:** главный принцип отбора — новая марка должна расширять рынок, а не отбирать потребителей у других марок компании.
8. **Выпуск опытной партии товара, его тестирование:**
 - проведение фокус-групп, объектом оценки которых могут быть вкусовые свойства, розничная цена, качество и свойства упаковки, рекламные идеи;
 - сэмплинг и т. п.
9. **Пробные продажи:**
 - определение объемов возможных продаж;
 - выявление трудностей в реализации.
10. **Анализ отзывов реселлеров:** дистрибьюторов, представителей розницы, торговых представителей.
11. **Внесение изменений в продукцию:**
 - анализ всех полученных результатов и принятие решения о внесении необходимых изменений в продукт;
 - запуск продукции в серийное производство.
12. **Разработка плана вывода продукции на рынок:**
 - определение сроков вывода продукта на рынок;
 - планирование оптовой и розничной цены, системы скидок и других специальных условий поставки;
 - построение системы товародвижения, которая зависит от выбранной цеповой ниши, долговечности и сложности продукта, его предназначения для конечного или корпоративного пользователя.
13. **Оценка результатов продаж, узнаваемости марки. Система критериев оценки марки:**
 - **brand value** — финансовая ценность репутации марки, вычисленная отдельно от других активов;
 - **brand power** — способность торговой марки доминировать в данной категории продуктов;

- **brand relevance** — степень соответствия имиджа и репутации марки потребностям и ожиданиям покупателя;
- **brand leverage** — способность марки растягиваться на другие категории продуктов;
- **brand awareness** — степень известности (процент целевой аудитории, которая может вспомнить название марки);
- **brand loyalty** — приверженность торговой марке (процент целевой аудитории, которая совершает повторные покупки с определенной периодичностью).

14. Создание системы управления маркой:

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

2.2. Примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных торговых марок

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

Для российского рынка остается актуальным традиционный постулат маркетинга: определи ожидания своих покупателей и выпусти удовлетворяющий им качественный товар. Для потребителей в развитых странах качество товара уже не является ключевым фактором успеха торговой марки, качество — это то, без чего товар или услуга вообще не могут выйти на рынок. Если на российском рынке соответствие торговой марки ожиданиям покупателей, качество продукта, его грамотная дистрибуция, непротиворечивые маркетинговые коммуникации во многих случаях являются достаточными условиями успешных

продаж и роста популярности марки, то среди западных компаний только ленивый не использует комплекс маркетинга для запуска торговой марки. Развитые страны ушли далеко вперед, в том числе и в области применения маркетинговых технологий. Например, западные рекламисты считают, что потребители ждут от производителей предложений и коммуникационных решений, выходящих за рамки потребительских свойств товаров и услуг, новых идей и предложений по стилю жизни. С легкой руки известного рекламного агентства Young & Rubicam глобальные торговые марки, удовлетворяющие этим ожиданиям, стали называть «брендами веры».

Эмоциональная конкуренция глобальных торговых марок, уже завоевавших вполне определенные позиции в сознании покупателей, по мнению все тех же экспертов из Young & Rubicam, перешла на иной уровень, на уровень смысла жизни, предназначения и общности интересов. Западный потребитель якобы ищет в торговых марках символы, которыми можно руководствоваться в повседневной жизни.

В России все не так сложно и поэтично. Кроме всего прочего, истории известных глобальных марок свидетельствуют о том, что их создатели и управляющие тоже совершают ошибки, приводящие к снижению популярности марок и потере миллиардов долларов. И вовсе не потому, что потребители перестают верить в марку как в некую религиозную идею. А потому что владельцы марок, добившись большого успеха на одном рынке, склонны попадать в ловушку головокружения от успехов и вместо фокусировки на своих рынках пытаются объять необъятное, что приводит к снижению популярности торговых марок. Можно описывать в книгах прекрасный логотип компании, опрашивать потребителей на предмет известности марки. Но если продажи падают, нужно искать причины. Нагляден пример известной всему миру автомобильной компании. Когда-то у General Motors было пять четко дифференцированных марок автомобилей, благодаря которым компании принадлежало более половины рынка США. Расширение ассортимента и игнорирование действий конкурентов привело к размыванию позиций торговых марок General Motors и падению продаж. В результате в начале XXI в. компания вынуждена решать те же проблемы по реабилитации своих марок, что и в начале XX в., но только в условиях еще более жесткой конкуренции со стороны японских и немецких автомобильных компаний.

Успешно стартовавшие марки в процессе своей жизни совершают массу ошибок. Приведенные ниже примеры говорят о завоеваниях марок на конкретный момент времени. И никто не может дать гаран-

тий, что и в дальнейшем марка останется такой же успешной, как в момент своего выхода на рынок. Меняются владельцы, потребительские предпочтения, конкурентная ситуация, менеджеры и управляющие маркой внутри компаний, рекламные агентства. Все эти факторы затрудняют преемственность марочных идей и коммуникаций, приводят и к удачам, и к ошибкам, которые порой бывает очень трудно исправить.

«Айс-Фиди»

И вверх, и вниз ведет одна дорога.

Лучшая иллюстрация к сказанному ранее — это реальные истории из жизни торговых марок на российском рынке. Начнем сразу с десерта, с мороженого. Московская марка «Айс-Фили» за небольшой отрезок времени смогла сформировать сегмент покупателей, предпочитающих ее продукцию другим маркам этого продукта. Когда почти 10 лет назад на рынке появилось имя «Айс-Фили», компания строила эту марку скорее интуитивно, чем по комплексному плану. В 1992 г. на базе Московского хладокомбината № 8 было создано акционерное общество, для которого решили придумать емкое и запоминающееся название. В результате появилось название «Айс-Фили», в котором слово «Фили» указывало на местоположение предприятия, «Айс» — на специфику продукции. По-иностранному звучащее слово выбрали потому, что в начале 1990-х гг. россиян привлекали импортные продукты. До 1992 г. главной задачей Московского хладокомбината № 8 было хранение мяса, а производство мороженого являлось дополнительным видом деятельности. В те времена на всей территории страны производилось мороженое в единой упаковке и по единой цене. Появление собственного имени у мороженого «Айс-Фили», по свидетельству руководства хладокомбината, было необходимым условием сохранения конкурентоспособности. У комбината было еще одно несомненное преимущество: в советские времена его специалистами были созданы рецепты многих популярных сортов мороженого. При разработке ассортимента под маркой «Айс-Фили» учитывались привычки и предпочтения советского потребителя, для которого было важным сохранение прежнего вкуса, традиционно молочного, сливочного или пломбира. Поэтому компания первоначально не предпринимала резких перемен в области рецептуры, формы, применения экзотических наполнителей, которые могли отпугнуть потребителя. Поначалу мероприятия по продвижению новой марки на рынок ограничивались участием компании в спонсировании нескольких московских празд-

ников. Этого оказалось вполне достаточно, чтобы любители мороженого запомнили марку «Айс-Фили».

Если в начале 1990-х гг. необходимость соответствия старым классическим вкусам определила ассортиментную политику «Айс-Фили», то в 2002 г., по данным независимой исследовательской компании, в России на новинки приходилось около 40 % объема продаж мороженого. В настоящий момент компании приходится конкурировать не только с производителями мороженого, но и с марками-заменителями (производителями шоколада, жевательной резинки, фасованных сладостей, газированных напитков и других продуктов), на которые тратят свои карманные деньги дети и подростки — основная целевая аудитория мороженников. В связи с этим компании придется рассматривать вопросы сокращения ассортимента, выпуска мороженого по системе франчайзинга, изменения рецептуры с основным акцентом на производстве сортов с небольшой массой при большом объеме и т. п.

Nestle

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

Глобальная торговая марка Nestle на российском рынке до 1997 г. ассоциировалась с какао-кофейной продукцией, этой компании принадлежат известные бренды Nescafé и Nesquik. Меньшее число потребителей знало компанию как владелицу марки Maggi. Первоначально компания Nestle продавала на российском рынке мороженое под маркой Nestle-Motto, которое ввозилось из Германии и Швейцарии и плохо покупалось российскими любителями мороженого, которые были уверены, что в отличие от большинства других продуктов российские мороженое и шоколад — самые лучшие в мире. Из-за того что вкус российского мороженого не менялся десятилетиями, у потребителя сложилось четкое представление, каким он должен быть у «настоящего» продукта. Nestle провела исследование своей целевой аудитории. Была выявлена интересная тенденция: для потребителя важно было знать, продукт какого производителя он покупает. И это естественно, так как при отсутствии оригинальных марок мороженое различалось только качеством, которое зависело от производителя. Потребителям был задан вопрос, какие марки мороженого они знают. Эскимо, стаканчики, брикеты — таковы были ответы, то есть для россиян понятия «продуктовая торговая марка» применительно к мороженому просто не существовало. Компания Nestle сделала акцент на продвижении

корпоративной марки как производителя мороженого, одновременно запустив несколько продуктовых марок. Ключевыми марками стали «48 копеек», стаканчик «Розочка» и эскимо «Кимо». Популярность первой марки, обращенной к воспоминаниям молодости, была такой сильной, что появилась ассортиментная линия «48 копеек»: пломбир, трехцветное мороженое, мороженое с джемом, шоколадом и т. д. Торговая марка **Nestle** в качестве производителя мороженого ни на телевидении, ни в прессе не рекламировалась. Основой рекламной кампании **Nestle** стали маркетинговые коммуникации в каналах продаж: выпускались киоски, холодильники с логотипом компании. Киоски **Nestle** стали не только каналами сбыта, но и эффективным способом рекламы. На данный момент компания владеет несколькими сотнями фирменных киосков, которые в отдельных регионах России являются основным местом покупки мороженого.

«Кирилл и Мефодий»

1. *Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.*
2. *Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.*
3. *Идеальный руководитель действует в абсолютном неведении.*

Торговая марка «Кирилл и Мефодий» была создана в рамках группы компаний R-Style в 1995 г., владельцы которой решали вопрос диверсификации бизнеса и анализировали перспективы не существовавшего на тот момент в России рынка электронных мультимедиа-продуктов. У группы компаний были возможности либо использовать для новой компании известную на ИТ-рынке корпоративную торговую марку R-Style (к тому времени уже существовали компании R-Style Computers, R-Style Service, R-Style Softwarelab), либо создать новую марку. Выбор был сделан в пользу создания новой корпоративной марки «Кирилл и Мефодий» для нового сегмента рынка программного обеспечения. Позиционировалась компания как крупнейшее российское энциклопедическое мультимедиа-издательство, а ее основным продуктом стала «Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия». Маркетинговая программа 1995-1998 гг. включала широкий спектр мероприятий: разработку широкого ассортимента тематических энциклопедий и обучающих мультимедиа-изданий, создание дилерской сети, рекламную кампанию на ТВ, в метро, наружную и печатную рекламу, директ-мейл, рекламные акции в местах продажи, co-branding с производителями компьютеров и владельцами розничных сетей, презентации

новых мультимедиа-дисков, пресс-конференции по вопросам мультимедиа-рынка, спонсорство. В итоге в 1998 г. была достигнута 70%-ная узнаваемость марки у владельцев компьютеров, потребители запомнили марку и четко связывали ее с электронными энциклопедиями. Активно росли продажи и покупки-замены ежегодно обновляемых версий «Большой энциклопедии Кирилла и Мефодия». В итоге торговая марка была признана «Брэндом-99» в категории «Высокотехнологичные товары и услуги».

MTV

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

Идея марки MTV успешно работает как на американском, так и на российском рынке. В 1979 г. компании Warner Communications и American Express профинансировали безрекламный платный кабельный телеканал, который был создан Р. Питтманом. Ему было предложено создать новый канал, существующий на средства рекламодателей. В тот период в кабельных каналах была заинтересована лишь небольшая часть национальных рекламодателей, поскольку число зрителей любого платного канала было несопоставимо меньше числа зрителей бесплатного сетевого телевидения. Работа над новым каналом началась с представления о том, какой будет его основная идея. Группа разработчиков, которых пригласил Р. Питтман, вынесла решение, что ключ к успеху лежит в привлечении внимания молодежной аудитории. Ее нелегко заинтересовать телепередачами, но именно она — весьма желанный объект для рекламодателей. Завлечь тинэйджеров и тех, кому 20 с небольшим, можно было рок-музыкой и специфической подачей материала. Общее видение было таким: канал не должен взрослеть вместе с аудиторией, место взрослых тинэйджеров займут другие, изменения на канале должны вноситься постоянно, до того, как зрители будут к ним готовы. Выбранная позиция сохраняется во всех странах, где появляется MTV. Через год Р. Питтман представил готовый проект на суд совета директоров. Совет решил, что канал обречен на полный провал, и отклонил проект. Но Р. Питтман оставался верен своей идее. Он убедил С. Росса, главу Warner Communications, и Д. Робинсона, главу American Express, профинансировать проект. В августе 1981 г. MTV вышел в эфир. В первый год его убытки составили 50 млн долларов. Но от идеи не отказались. С 1984 г. канал начал давать прибыль, а в 1986 г., когда Р. Питтман покинул MTV, канал был продан кабельной компании «Videocom» за 511 млн долларов.

«ЛинзМастер»

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

Компания Winning Vision в середине 1998 г. вывела на московский рынок новую торговую марку «ЛинзМастер», открыв одноименный магазин оптики. Марка «ЛинзМастер» являлась российским вариантом марки Lens Crafter, созданной американским предпринимателем Д. Батлером в 1998 г. Сеть магазинов Lens Crafter работает в Англии, Австралии, Новой Зеландии, Франции и других европейских странах. В перспективе в Москве компания запланировала создание одноименной розничной сети. К моменту запуска марки, а это был период кризиса, на московском рынке оптики работали такие компании, как «Интероптика», Cutty Sark и др. Но марка «ЛинзМастер» первой на этом рынке была создана по правилам брендинга. Идея марки — «очки за час» — стала основой для организации бизнеса и маркетинговых коммуникаций. Идея явилась результатом изучения потребительских предпочтений и политики конкурентов. Было выявлено, что чем быстрее клиенту пообещают сделать заказ, тем охотнее он обратится в торговую точку. В момент запуска марки в Москве работало несколько магазинов оптики, имеющих небольшие лаборатории с современным оборудованием, но продвижением идеи быстрого сервиса они не занимались. Этими магазинами владели крупные оптово-розничные компании, которые не придавали розничным продажам большого значения. Престижные салоны оптики первостепенное значение традиционно придавали хорошей репутации производителей оправ и линз, а не быстрому обслуживанию посетителей. Так что идея «очки за час» быстро сделала марку «ЛинзМастер» уникальной. Успеху марки содействовало удачное расположение первого магазина, так как владельцам удалось арендовать помещение старейшего московского салона оптики на Никольской улице, бывшую «Оптику № 1». Программа продвижения марки началась со скидок. День открытия магазина «ЛинзМастер» на Никольской был назван Family Day, в течение которого посетители могли получить специальную 50%-ную скидку. Клиентская база создавалась в течение года. В маркетинговых коммуникациях марки было то, чего не было у конкурентов, а именно — понятная идея, ясность, четкое описание торгового предложения марки. Единственный магазин оптики, где любой заказ будет выполнен за час, — такое позиционирование обязывало соответствующим образом органи-

зовать производственный процесс. В вопросах подбора и обучения персонала марка «ЛинзМастер» разрушала стереотипы, существующие на рынке продаж оптики. При подборе сотрудников для работы с покупателями компания ориентировалась на кандидатов, которые не были знакомы с классической концепцией продаж очков, заложенной еще в советское время. Сеть «ЛинзМастер» строилась не как медицинское учреждение, а как коммерческое предприятие, предлагающее покупателям качественный сервис. Все сотрудники компании прошли через собеседования и тренинги компании Winning Vision. Конечно, марка «ЛинзМастер» не ограничивала свой бизнес исключительно «очками за час», так как многие клиенты вовсе не нуждались в том, чтобы получить заказ в кратчайшие сроки. Но это ключевое отличие марки было необходимым условием ее конкурентоспособности. Не секрет, что всемирно известные компании, предоставляющие покупателям «быстрое питание», делают весомые обороты на продаже прохладительных напитков, что не мешает им продвигать не связанные с напитками идеи своих марок.

«Клинское»

Новое обычно представляет собой результат перераспределения прошлого опыта.

Пиво «Клинское» выпускалось Клинским пивкомбинатом с 1975 г., но только в 1999 г. после приобретения комбината компанией Sun Interbrew у марки появилась своя идея. После технической модернизации Клинского пивкомбината и проведения ряда исследований было принято решение позиционировать пиво «Клинское» как молодежную марку для самой придиричивой части аудитории: 18-25-летних, стремящихся быть «стильными» и «продвинутыми». Среди российских производителей пива на эту аудиторию никто прежде целенаправленно не работал. Перед началом телевизионной кампании фирма Sun Interbrew провела на ВВЦ молодежный фестиваль, организовала в рамках этого фестиваля рок-концерты, шоу-программы с байкерами, роллерами и т. п. Пиво «Клинское» стало официальным напитком праздника. Также эта марка была генеральным спонсором музыкального фестиваля Megahouse Party, который ежегодно проводится газетой «МК» в Лужниках. Конкуренты не сразу поняли, что марке «Клинское», в отличие от большинства других российских пивных марок, удалось застолбить место в сознании потребителей. Например, вице-президент по маркетингу комбината «Очаково» в одном из интервью говорила о планах по выпуску молодежной марки пива с более

оригинальным оформлением, чем у «Клинского». Но вице-президент не учла того факта, что марки-«последователи» могут выпускать схожие продукты, но для потребителя это ничего не значит, так как в сознании остается первая компания. Более того, успех марки зависит не столько от более оригинального оформления этикетки, сколько от понятной идеи марки и способа ее донесения до целевой аудитории. «Браво Интернэшнл» и «Ярпиво» тоже выпускали отдельные сорта «для молодежи», но компания Sun Interbrew отказалась идти широким фронтом сразу во все возрастные сегменты любителей пива, а сконцентрировалась на одном из них и первой заняла позицию «молодежное пиво», вложив в закрепление именно этой позиции серьезные ресурсы. В 2000 г. компания создала три ТВ-ролика под названиями «Кепки», «Танцы», «Брюки» с основным посланием: «Мы такие, потому так мы пьем наше пиво». В 2001 г. концепция «продвинутого пива» строилась на двух аргументах: «отличное качество» и «лучшее пиво для любой молодежной компании»; были созданы еще три телевизионных ролика: «Пляж», «Станция», «Боулинг» — со слоганом «Кто идет за Клинским?». Для рекламы были использованы СМИ: телевидение, билборды, радио, Интернет. Была разработана программа поддержки дистрибьюторов. Под именем марки открылись около 160 летних кафе в Москве и Санкт-Петербурге. Программы стимуляции продаж для конечных пользователей включали сэмплинги, моментальные розыгрыши призов, подарки за разовую покупку или собранную коллекцию пробок от пива. Программа по связям с общественностью ставила целью поддержать создаваемый имидж марки как пива для молодежи и проведения времени в компании друзей. Помимо работы с лидерами мнений, в первую очередь публикаций в СМИ, проводились массовые уличные мероприятия с возможностью испытать уникальный аттракцион под названием «Симулятор свободного полета» и выпить пива, сопровождавшиеся выступлениями известных диджеев и пиротехническими эффектами. Было проведено несколько десятков таких акций в 21 городе по всей России. Помимо этого устраивались веселые вечеринки пива «Клинское» в барах и клубах.

В результате проведенного комплекса маркетинговых мероприятий «Клинское» из обычного пива превратилось в узнаваемую марку со своим лицом. Согласно исследованиям GFK, спонтанное знание марки составило 47 % , то есть возросло в три раза с момента начала компании, также в три раза возросло число регулярных потребителей этой марки. До начала кампании по созданию нового имиджа марка не имела отличительных характеристик и была пивом «как все», во второй половине

2001 г. 15 % опрошенных упоминали марку как «пиво для современных людей», 20% — как «модную марку», 15% — как «пиво для компании».

Mountain Dew

Лучше меньше, да лучше.

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

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

«36'6»

Первыми нарушайте устаревшие правила и предлагайте рынку свежие идеи.

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

Сам проект сети аптек был разработан английской консалтинговой компанией SCG совместно с российским холдингом «Время». Глав-

ная его цель заключалась в создании национальной марки, лидирующей на розничном фармацевтическом рынке. До 2005 г. планировалось открыть до 100 аптек. На момент запуска марки «3б'б» на рынке уже работали другие аптечные сети, такие как ICN, «Старый лекарь», «Чудо Доктор». Все они, кроме сети «Чудо Доктор», использовали закрытую форму торговли, имели средний ассортимент и развивались без специализированной рекламной поддержки. Позиция первой аптечной сети самообслуживания для тех, кто заботится о своем здоровье и красоте, в сознании потребителей была не занята. Именно на этой идее построила свои коммуникации марка «3б'б». По данным агентства Gallar MMI, в первом квартале 2001 г. сеть аптек «3б'б» стала лидером московского розничного фармацевтического рынка. По данным телефонного опроса, проведенного независимым социологическим агентством, в мае 2001 г. знание торговой марки составило 71 %, доля лояльных покупателей, то есть тех, кто делает покупку в четыре раза чаще, составила 72%.

«Флагман»

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

Обратимся к примеру неудачного, на наш взгляд, старта торговой марки. В 1996 г. «Русская винно-водочная компания» (РВВК) после успешного опыта дистрибуции водки «Столичная» с черной этикеткой, когда за полтора года продвижения продукта марка завоевала 80 % сегмента «премиум», решила повторить успех и выпустить водку под собственной маркой «Флагман». Дизайн и упаковка «Флагмана» были разработаны известной лондонской дизайн-студией. На рекламных щитах Москвы появились рекламные плакаты с суровым небритым мужским лицом и маленьким корабликом. Марку «Флагман» запустили в 1998 г., а спустя полтора года после того, как компания затратила на продвижение марки около 2 млн долларов, выяснилось, что уровень ее продаж не оправдал ожиданий владельцев. Были приняты меры по исправлению ситуации. Но запуск марки «Флагман» — хорошая иллюстрация того, что нельзя надеяться на то, что рекламное агентство вместо самой компании разработает маркетинговую стратегию продуктовой марки. Публичные высказывания руководства рекламного агентства, курирующего проект, и маркетологов из компании РВВК свидетельствуют о том, что увлечение рекламными образами и общими рассуждениями о психотипах при отсутствии лаконичной и понятной потребителю идеи марки неизбежно приводят к чрезмерным затратам на ее продвижение. «Мы запустили

водку совершенно не в том психотипе, который превалировал на тот момент в обществе. Обществу нужна была водка с женским психотипом, а мы запустили водку со стопроцентно мужским», — примерно так вице-президент компании РВВК по маркетингу объяснил низкие продажи. Директор рекламного агентства по работе с клиентами, сама того не подозревая, более точно объяснила причину неудачного старта «Флагмана». В интервью она сообщила журналистам, что позиционирование марки осуществлялось в соответствии с выбранным именем, а рекламные коммуникации делали упор на традиционности потребления и говорили о том, что «Флагман» — ничуть не хуже других марок водки с хорошим дизайном и отличным качеством.

Позиционирование марки не может строиться на названии. **Позиционирование** — это понимание, какие идеи используют конкуренты в данной товарной категории и данном ценовом сегменте, и на основе этих знаний поиск незанятой ниши в сознании потребителей. **Позиционирование** — это поиск марочной идеи, а название, флот, корабли, психотип — все это вторично. Что значит «водка с женским психотипом», о котором упомянул вице-президент РВВК? Водка для женщин? Или что-то еще? И почему тогда в итоге руководство РВВК объявило в печати, что водка «Флагман» — это полноценный мужской продукт премиум-класса, абсолютно достойный и абсолютно отражающий идею мужского психотипа? Не иначе как спустя пять лет потребители все же захотели покупать водку с мужским психотипом.

С нашей точки зрения, у данной марки не было оригинальной позиции, отстраивающей ее от конкурентов. В принципе на непредсказуемом российском рынке спиртных напитков широкая сеть дистрибуции, лицензионные договоры на использование названия водочной марки известной табачной компаний, большие рекламные вложения на определенном этапе могли сами по себе, даже при противоречивых маркетинговых коммуникациях, привести к росту продаж. Но появление конкурентов с сильными и привлекательными для покупателей марочными идеями может свести на нет эффективность больших рекламных бюджетов, потраченные на «безыдейный товар». Рекламное агентство должно разрабатывать не просто красивые образы, а придумывать рекламу, продающую конкретную марку, продвигать оригинальную идею марки и выдвигать рекламные аргументы в пользу этой идеи, а не подменять собою бренд-менеджера компании.

Wilson

Прямых линий не бывает. Существуют только ошибки.

Мясная компания IBP Hudson Enterprises после приобретения Тушинского мясоперерабатывающего завода решила, что в России она будет продвигать марку Wilson, успешную на американском рынке. В 2000 г. на Тушинском заводе стали выпускать сосиски с синим ярлыком Wilson. Эта марка позиционировала себя как «массовый продукт в вакуумной упаковке, замороженный, с длительным сроком хранения». Руководство компании совсем не смущало, что марка звучит на американский лад и российским потребителям ни тепло ни холодно от того, что марка успешна в США и создана в конце XX в.; что прошел всплеск интереса к импортным продуктам питания и российские потребители стали вновь предпочитать отечественные. Кроме того, марка не поддерживалась рекламой, считалось, что она будет продвигать себя сама. При таком подходе шансы марки Wilson, название которой к тому же ассоциировалось с сигаретами, выжить в конкурентной борьбе с российскими мясными марками стремительно падали.

Как мы уже отмечали выше, продуктовый брендинг — дело затратное, и позволить его себе могут только крупные компании, обладающие достаточными ресурсами. Качество, цена, дистрибуция, маркетинговые коммуникации — главные рычаги управления торговой маркой, но создание этих рычагов может обойтись компании от 700 тыс. до нескольких миллионов долларов.

«Индиго» (несостоявшийся проект)

Если у вас что-то не получилось, используйте ошибку в качестве ступеньки к новой идее.

Несколько лет назад в открытой печати прошли публикации о планах выхода на российский рынок сотовой связи новой торговой марки: у американской компании MCT Corp. были намерения объединить принадлежащие ей компании, работающие в секторе мобильной связи, под единой торговой маркой «Индиго». По замыслу создателей, новая марка должна была стать российским брендом сотовой связи, способным выдержать серьезную конкуренцию с марками «БиЛайн», МТС и «МегаФон». Американская компания MCT Corp. являлась держателем пакетов акций нескольких десятков компаний — операторов сотовой связи, действующих на территории России, Узбекистана и Таджикистана, в том числе акциями «Московской сотовой связи» и петербургской «Дельта Телеком». Входящие в холдинг компании работали в различных стандартах: GSM, DAMPS и NMT. Основные акционеры MCT Corp. — это частные лица.

Лицензионная зона МСТ Согр. охватывала 50 % территории России, общее число абонентов принадлежащих ей компаний оценивалось в пол-миллиона. Локальные марки компании были известны в регионах, но все большей угрозой для них становились национальные марки. Создание марки «Индиго», по-мнению руководства компании, позволило бы противостоят конкурентам. Правда, публичные заявления руководства МСТ Согр. и входящих в группу компаний по процедуре вывода этой марки на рынок заставляли сомневаться в ее успешности. Судите сами. Как предполагалось МСТ Согр., сначала операторы должны были работать одновременно под двумя марками: своей собственной и «Индиго» — это свидетельствует о том, что четкой позиции и программы маркетинговых коммуникаций у новой марки не было. Впрочем, также не было ясно, согласятся ли многочисленные акционеры «Московской сотовой связи» и «Дельта Телеком» работать под маркой «Индиго». По словам заместителя генерального директора МСС по коммерции, использовать марку «Индиго» компания не планировала, так как раскрутка новой марки — очень дорогостоящее дело, а марка МСС за 10 лет на рынке хорошо себя зарекомендовала. Поэтому вводить еще одну торговую марку МСС не планировала, компания и так вынуждена была работать в условиях жесткой конкуренции и при этом поддерживать еще одну марку — «Сотел». Российский рынок вполне выдержит появление на нем нового крупного сотового оператора, но конкурентоспособность нового национального оператора зависит в том числе от грамотного использования технологии брендинга.

Приведенные примеры показывают, что мало придумать красивое название и привлекательный рекламный образ для того, чтобы марка добилась успеха. Часто даже массированная реклама, если у марки нет идеи и программы развития, не может спасти ее от забвения.

Можно выделить **ключевые факторы успеха** новых торговых марок на российском рынке. Среди них *наличие необходимых ресурсов для быстрого принятия решений, построение гибкой производственной, ценовой политики и системы дистрибуции; качество продукта, ясное позиционирование марки, понимание, что брендинг — это не сиюминутный, а длительный процесс.*

2.3. Репозиционирование существующих торговых марок

Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь одно, оказывается, что оно связано со всем остальным.

Для маркетолога термин «**позиционирование**» означает процесс поиска уникальной идеи, отличающей его торговую марку от других, и оценку привлекательности этой позиции для покупателя. **Репозиционирование** марки — это смена марочной идеи, то есть создание новой марки с новой индивидуальностью. *Рекламисты позиционированием* называют рекламный аргумент, мотивирующий к покупке конкретный целевой сегмент, а **репозиционированием** — изменение этого аргумента для привлечения к марке новой группы потребителей. В данной главе речь пойдет о маркетинговом репозиционировании.

Поводами для репозиционирования торговой марки могут послужить следующие факты: *отсутствие марочной идеи и необходимость изменения* спонтанно сложившегося образа марки, *слияние компаний, перезапуск нового товара под старой маркой*. Поводами для **изменения товара под старым названием** могут послужить такие факторы, как *старение группы потребителей, устаревание товарной категории, изменение стиля жизни, новая мода*.

В мировой практике **репозиционирование** марки производится в исключительных случаях. Перечислим их:

- реанимация или «омоложение» забытой или не пользующейся популярностью марки, когда под старым названием выпускается новый товар или услуга, как это произошло с газетами «7 дней», «Комсомольская правда», журналом «Огонек» и чаем «Бодрость»;
- марка меняет имя под влиянием агрессивных действий конкурентов, например переименование Gold Star в LG;
- смена рынка, когда банк, например, решает сменить корпоративный рынок на массовый, перейти с позиции «банк для корпоративных клиентов» к «народному банку», работающему с частными вкладчиками,
- смена «пола». В мировой практике существует всего два таких примера, когда марке Marlboro удалась трансформация от сигарет для женщин к стране Мальборо, такой же переход — из женской в мужскую аудиторию — удался пиву Miller;
- уточнение идеи марки — самый частый повод для репозиционирования, так как многие марки на российском рынке развивались стихийно и поэтому не имеют отличительных позиций в сознании потребителей.

Репозиционирование торговой марки точно так же, как и создание новой марки, требует соблюдения ряда условий, а именно:

- идея торговой марки должна отражать незанятую позицию в сознании покупателей;
- торговая марка должна входить в систему ценностей компании и являться предметом гордости сотрудников;
- главными хранителями идеологии марки должны быть не столько бренд-менеджеры, сколько первые лица компании;
- созданием и продвижением марки должны заниматься не случайные люди, а профессионалы в области маркетинга, рекламы и PR;
- сложившаяся в компании система менеджмента должна позволять реализовывать системные, последовательные, долгосрочные программы;
- дифференцирующая идея марки должна быть уникальна и узнаваема вопреки желанию эксплуатировать ту же идею, что и конкуренты;
- весь комплекс маркетинга должен работать на идею марки: необходимы адекватное ценообразование, соответствующая выбранной аудитории и ценовой нише система дистрибуции.

Помимо перечисленных важным фактором успеха марки являются *сбалансированность и последовательность действий* по ее созданию и продвижению. Ее название, дизайн, цена, каналы сбыта, коммуникации должны быть подчинены единой идее и выбранному позиционированию; необходимо систематически тестировать сам товар и формируемый образ на соответствие марочной идее. Дифференцирующая идея марки должна оставаться неизменной на протяжении всего времени вывода товара на рынок. Не стоит менять комплекс маркетинга до тех пор, пока не сформирован устойчивый спрос, то есть круг лояльных потребителей. Не менее важно управление маркой. Главной персоной, ответственной за идеологию марки, является не нанятый бренд-менеджер, а человек, входящий в число главных управляющих компанией, который не допустит изменения принятой стратегии.

Журнал «Огонек» (реанимация марки)

Для того чтобы жить в современном мире, мы должны ограничивать область своих интересов и сосредоточиваться на чем-то одном. Но если вы хотите придумать что-то новое, то такая установка к поступающей информации существенно ограничивает ваши возможности.

С приходом в журнал «Огонек» в качестве главного редактора В. Чернова марка поменяла свою индивидуальность уже в третий раз.

Журнал выходил в советские времена тиражом 4 млн экземпляров и финансировался ЦК КПСС; в начале перестройки во времена В. Коротича имел грандиозный успех благодаря критике сталинизма. Новый главный редактор выбрал в качестве ключевой аудитории средний класс, средний не по уровню зарплаты, а по мироощущению, и стал делать журнал для тех, кто не ждет помощи от государства, а рассчитывает только на свои силы. Дифференцирующей идеей обновленной марки «Огонек» стала «качественная авторская публицистика для самостоятельных и активных людей». Это действительно отличительная идея на фоне большинства других СМИ, перепечатающих статьи из зарубежных журналов, рассказывающих о том, в какой жуткой стране мы живем, пишущих об убийствах, проституции и т. п. Новый «Огонек» говорит своим читателям, что они нормальные люди, не должны надеяться на государство, сами могут устроить свою судьбу и обеспечить себя и свои семьи, потому как в России есть мозги, есть умные, талантливые люди, которые женятся, рожают детей, словом — жизнь продолжается.

Уточнение марочной идеи — «БиЛайн»

Если у вас не бывает периодических неудач, то это значит, что вы пользуетесь только избитыми средствами и не решаетесь ни на какие новшества.

На российском рынке *уточнение идеи марки* — самый частый повод для ее *репозиционирования*, так как большинство компаний развивалось стихийно, имиджем торговых и корпоративных марок мало кто управлял. Некоторые компании, проанализировав финансовые результаты своей деятельности и оценив перспективы, пришли к выводу, что дальнейшее развитие и закрепление лидерских позиций на своих сегментах рынка невозможно без уточненной марочной идеи. Одной из таких компаний является «Вымпелком», которая в 2001 г. сделала достоянием профессиональной общественности свою программу по обновлению марки «БиЛайн».

Данные презентации свидетельствуют о том, что в 2001 г. компания «Вымпелком» столкнулась с тем, что при паритете с конкурентом по технологиям, продуктам, услугам и ценам ее марка занимала второе место после МТС и не имела четкого позиционирования. Из презентации следует, что компания поставила перед собой цель вывести марку «БиЛайн» на первое место среди национальных операторов сотовой связи по такому показателю, как доля рынка Москвы и Москов-

ской области. Основным инструментом для решения этой задачи стала разработка четкой марочной стратегии.

Приведем выдержки из презентации, представленной Н. Прянишниковым, первым вице-президентом АО «Вымпелком».

Конкурентная ситуация на II квартал 2001 г.

1. Уникальные услуги «БиЛайн»:

- пакетная передача данных;
- услуги на технологии STK;
- система платежей в реальном времени;
- персональные цифровые услуги;
- пакет услуг;
- система пре-пейд.

2. Паритет с конкурентами:

- по продукту;
- по покрытию в Москве и Московской области;
- по ценам;
- роуминг национальный и международный.

3. Проблемы:

- доля рынка — 38 %;
- доля по продажам — 32 %;
- коммуникации (слабая аргументация, отсутствие единого комплексного подхода к продвижению марки);
- восприятие марки «БиЛайн» как средней, без ярких индивидуальных черт, сдержанной, прагматичной, т. е. в общем успешной.

4. Выводы:

- сложились рыночные условия паритета с конкурентами по технологиям, продуктам, услугам, ценам;
- отставание по доле рынка;
- неэффективные маркетинговые коммуникации;
- неудовлетворительное восприятие рынком марки «БиЛайн».

5. Задача: разработка и реализация новой концепции имиджа марки.

6. Составляющие новой концепции имиджа:

- идея марки;
- система аргументов, подтверждающих марочную идею;
- функциональные и эмоциональные выгоды марки;
- стратегия коммуникаций марки.

7. Миссия марки: «Помогать людям решать их каждодневные проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве благодаря нашему лидерству в качестве, удобстве и инновационности предоставляемых услуг». Слоган «БиЛайн GSM. С нами удобно».
8. Реализация программы:
 - ротация на ТВ, радио, в прессе;
 - использование наружной рекламы, PR, BTL, сейлз промоушн.

Результаты на II квартал 2002 г.:

- изменение восприятия марки: современная, независимая, динамичная, открытая, творческая, яркая, на подъеме, энергичная;
- доля рынка — 49,5 % (против 47,3 % у МТС).

Идея марки была сформулирована в презентации как миссия марки. Как мы уже отмечали в первой главе, марочная идея и миссия компания — это два инструмента, имеющие принципиально разную направленность. *Миссия* нужна компании для оптимизации структуры управления и мотивации сотрудников, а дифференцирующая идея торговой марки нацелена на потребителей и призвана отличить один товар от другого. Именно поэтому миссии разных компаний так похожи друг на друга, а для марки позиция «и я тоже» — расписка в отказе от лидерства. Позволим себе небольшое отступление и обратимся к общей типологии торговых марок (*Приложение 1*). Все торговые марки делятся на *корпоративные* (имя компании), *марки семейства* (марка одной или нескольких сходных товарных категорий) и *марки-уникумы* (марка одного конкретного продукта или услуги). В этой системе координат марка «Вымпелком» является корпоративной, «БиЛайн» — маркой семейства, обозначающей оператора сотовой связи; «Супер GSM» и «Би+» — названия тарифов. Соответственно, можно сформулировать миссию компании «Вымпелком», но совершенно бессмысленно формулировать миссию марки семейства (см. выдержку из презентации «БиЛайн»). Так можно дойти до забавной ситуации, когда молоко будет заявлять: «Я молоко 33 коровы, моей миссией является напоить вас всех молоком, надоенным от 33 коров» или сок «Чемпион» заявит: «Моей миссией является отжать стопроцентный сок из яблок и сделать вас всех чемпионами». Марка должна четко формулировать свою позицию, свою идею, отличающую ее от конкурентов, а разработка миссии — это инструмент управления компанией, и чаще всего нет коммерческой необходимости транслировать ее конечным потребителям марки, тем более что миссии всех компаний — сотовых

операторов совпадут на 90%. В связи с этим стоит отметить явное противоречие; присутствующее в презентации «БиЛайна». С одной стороны, в ней четко сформулирован негативный итог: все конкуренты марки равны по технологиям, продуктам, услугам и ценам. С другой стороны, в миссии марки заявляется о лидерстве марки «БиЛайн» в качестве, удобстве, инновационности предоставляемых услуг. Между тем если мы посмотрим на план маркетинговых коммуникаций «БиЛайн», то увидим, что он работает на одну четко сформулированную идею, а именно «с нами удобно». Это и есть уточненная позиция марки «БиЛайн».

После рекламных кампаний 2001-2002 гг. марка «БиЛайн» стала восприниматься как «народная и юморная». Этот образ не совпадал с ее желаемой индивидуальностью. При сохранении общей идеи марки («с нами удобно») была организована кампания, призванная уйти от нежелательных ассоциаций. Ядром целевой аудитории марки был выбран экономически стабильный слой общества, типичный представитель которого — человек, добившийся своего положения собственными силами, знающий цену деньгам, с чувством собственного достоинства и требующий уважительного к себе отношения, придирчиво относящийся к качеству и сервису приобретаемых товаров и услуг. Перед компанией стояла задача убедительно продемонстрировать такому человеку удобство взаимодействия с маркой «БиЛайн».

После кампании было проведено независимое социологическое исследование силы и здоровья марок сотовых операторов, которое показало, что марка «БиЛайн» воспринимается потребителями как «удобная и надежная» в отличие от основного конкурента — компании МТС, у которой сложилась репутация «жесткой и агрессивной» марки.

«Компашки»

Предпочтения меняются. Ищите своих потребителей.

Марка пшеничных сухариков «Компашки» присутствовала на рынке без явно выраженной позиции, в 2002 г. занимала 3 % рынка. В 2003 г. встала задача увеличения продаж и перезапуска марки за счет формирования ее имиджа. Проведенные исследования соответствующего рынка показали, что основным потребителем сухариков является молодежь. Целевая аудитория определила идею марки — «"Компашки" против одиночества», которая предназначалась молодым людям в возрасте 12-20 лет, учащимся школ и институтов со средним доходом, вынужденным часто перекусывать на ходу. Для этой группы важно общение с друзьями, представители этой группы предпочитают покупать товары с именами, о которых пишут и говорят.

В рекламных роликах «"Компашки" против одиночества» зрителям предлагались ситуации, хорошо узнаваемые и типичные для целевой аудитории. Рекламная кампания шла по каналам MTV, «Муз ТВ», СТС, в кинотеатрах перед фильмами типа «Матрица. Перегрузка» и «Люди X-2», на радио «Динамит» и «Ультра». Также активно использовались Интернет и специализированные программы, например спонсорство рок-фестиваля «Максидром».

Исследования показали, что через три месяца рекламной кампании сухарики «Компашки» стали модной маркой. Идея решения проблемы одиночества точно попала в потребительские ожидания. По объемам продаж марка вышла на второе место после сухариков «Три корочки».

Зубная паста «32»

Часто именно те идеи, которые сначала показались неуместными, впоследствии могут оказаться важными.

Российский рынок средств по уходу за полостью рта сильно сегментирован и насыщен разнообразными торговыми предложениями; разные марки предлагают разные идеи: защиту от кариеса, защиту десен, комплексную защиту, отбеливание, для детей и подростков, предотвращение темного налета, предотвращение образования зубного камня, для курильщиков, для чувствительных зубов, разные комбинации перечисленных выше свойств. Самый большой объем рынка удерживают первые три предложения.

Марка «32» держит второе место по продажам среди российских марок, что соответствует примерно 7 % рынка, до 2003 г. марка предлагала защиту зубов для всей семьи. Не сильное и не интересное предложение. Исследования показали, что косметический сегмент — самый динамичный и быстрорастущий сегмент российского рынка зубных паст. Поэтому новая позиция, которую собралась оккупировать марка «32», — это «свежесть дыхания и долгое ощущение свежести». В качестве целевой группы были выбраны мужчины и женщины в возрасте 18-30 лет с доходом средним и выше среднего, ведущие активный образ жизни, как правило, без семьи или молодожены, много времени проводящие вне дома. Представителям этой группы важно, какое впечатление они производят, они ориентируются на моду, качество и имидж покупаемых товаров.

Предложение марки «32» заключалось в важности свежего дыхания в разных жизненных ситуациях. Это предложение было сформулировано в слогане «Уверенность в каждом вдохе и выдохе». Персонажами рекламы стали представители целевой аудитории: динамичные, уве-

ренные в себе, нацеленные на успех молодые люди. Для продвижения использовались ТВ, акции в местах продажи, спонсорство фильмов на СТС и программы «Как стать миллионером» с целью привлечения известного ведущего этой программы для продвижения идеи марки. По данным исследования независимого социологического агентства, после проведения рекламной кампании потребители охарактеризовали марку «32» как «пасту, которая освежает дыхание», «с приятным вкусом», «дающую ощущение уверенности в себе».

Ehrmann

Рекламные аргументы должны не менять идею марки, а иллюстрировать ее, делать более понятной и привлекательной для потребителей.

В 2000 г. компания Ehrmann поставила перед собой цель перепозиционировать одноименную торговую марку йогурта, которая с 1994 г. импортировалась в Россию, к 1997 г. захватила 20 % российского рынка йогуртов и достигла узнаваемости у 75 % целевой группы. Задача марки на 2001 г. состояла в том, чтобы российские потребители воспринимали Ehrmann как йогурты российского, а вовсе не немецкого производства. Эту цель и стратегию ее реализации компания подробно изложила в маркетинговой записке, поданной на российский конкурс маркетинговых стратегий «Бренд года — 2001». Чтобы понять причины, приведшие к подобному решению, рассмотрим рыночную ситуацию, сложившуюся после дефолта 1998 г. В тот период времени на рынке йогуртов появилась сильная российская марка «Чудо-йогурт». Основные конкуренты распределились таким образом: в группе импортных йогуртов конкурировали Ehrmann, Danon, Campina; в группе йогуртов, воспринимаемых потребителями как российские, конкурировали «Чудо-йогурт» и «Волшебный», который производился компанией Danon. К марту 2000 г. узнаваемость марки Ehrmann упала до 9 % в Москве и до 18% — по России, а узнаваемость «Чудо-йогурта», «Волшебного» и Fruttis в тот же период времени составляла 60-80 %. Компания Ehrmann открыла свой завод в России и разработала маркетинговую стратегию, нацеленную на возвращение утраченных экономических позиций и, как было сказано ранее, для закрепления новой марочной идеи: «Ehrmann — российский производитель йогуртов». Сразу скажем, что общий бюджет на проведение маркетинговых мероприятий превысил 1 млн долларов. Результаты были достигнуты хорошие, в основном за счет грамотной дистрибуции и работы с розницей. Доля

рынка марки на июнь 2001 г. составила 30 %, узнаваемость марки — 78 %, увеличилась представленность йогуртов Ehrmann в розничных точках.

Но заявленного перепозиционирования марки не произошло, да и не могло произойти, так как маркетинговые коммуникации марки не работали на новую идею. Основным отличием марки Ehrmann, по замыслу менеджеров компании, являлась «жизненная энергия, динамичность и большая свежесть», йогурты должны были ассоциироваться с парным молоком, натуральностью и высоким качеством. Все сказанное каким-то непонятным образом должны были подтвердить телевизионные ролики «Бегущие коровы» и «Рожденные свободными» со слоганом «Ehrmann — больше жизни». В уже упомянутой нами маркетинговой записке компании было сказано, что корова — это символ неуклюжести, медлительности, томности, но для того чтобы выделить молочную продукцию Ehrmann среди конкурентов и создать новый, яркий, запоминающийся рекламный образ, в сюжет были введены фантастически быстрые, стремительные, сильные, бегающие и летающие коровы, противоположные привычному восприятию этих животных, используемых в рекламной продукции конкурентов.

Для нас так и осталось загадкой, зачем компания заявила о смене национальности марки и при этом довольно успешно потратила деньги на реализацию совершенно иной идеи. Позиция «российские йогурты» в сознании потребителей уже занята «Чудо-йогуртом», позиция «полезный продукт» давно заняла марка Danon, а вот на позицию «удовольствие» как раз и претендуют две импортные (несмотря на перемещение производства на территорию России) марки Fruttis и Ehrmann. Кстати, на упаковке названия этих марок так и остались в латинице.

Внимательный читатель может прийти к закономерному выводу: пример с Ehrmann свидетельствует о том, что марка может добиваться хороших финансовых показателей и без всяких отличительных идей. Это утверждение отчасти верно, если у компании есть достаточный запас прочности, а также большие ресурсы, необходимые для ценовой конкуренции и обеспечения интенсивной дистрибуции своей марки, если она работает в России или другой не сильно развитой стране. Таких компаний единицы, и то, что может позволить себе лидер рынка, не под силу более слабой фирме. Так что для менее известных марок гораздо дешевле разрабатывать непротиворечивые маркетинговые коммуникации.

Любой компании, и крупной, и не очень крупной, не стоит забывать, что очень часто желаемая позиция марки не является реальной,

а существует исключительно в умах менеджеров компании. Такие ситуации случаются сплошь и рядом. Достаточно регулярно проводить опросы потребителей, чтобы отследить несовпадение замыслов компании по позиционированию своих марок и восприятию их торговых предложений покупателями.

2.4. Корпоративные торговые марки

Индивидуальность промышленных марок проявляется через персонал компании, ее технологии, культуру управления и коммуникации.

Корпоративные марки мы условно разделим на две группы: *сервисные*, предоставляющие услуги, и *промышленные марки*, используемые в производственном цикле других компаний. Индивидуальность сервисной марки определяется впечатлением пользователей от взаимодействия с компонентами, составляющими и сопровождающими услугу, такими как время суток, срок исполнения, комфортность места, возможность компенсации в случае плохого качества и т. п. Характер марок промышленного назначения определяется ее осязаемыми функциональными компонентами и удобством эксплуатации.

Заказ, покупка и использование услуги могут происходить в разное время, на протяжении которого марка должна быть значима для потребителя. Если дистрибьютор, например, может создать товарный запас, чтобы скомпенсировать сезонные колебания спроса, то сервисные марки лишены такой возможности и вынуждены вести непрерывные планирование, пересмотр и обновление графиков работы. Небольшое время ожидания услуги, строгое соблюдение заявленных сроков ее предоставления, своевременное оповещение обо всех изменениях — эти и подобные факторы могут быть положены в основу индивидуальности сервисной марки, так как являются существенными для потребителей.

На промышленном рынке на решение о покупке влияют главным образом личные взаимоотношения и рекомендации. Закупки товаров производственного назначения отличает рационализм, при этом, однако, менеджер, принимающий решение о покупке, всегда хочет считать, что он приобретает товар или услугу под известной и надежной маркой.

Вне зависимости от того, работает ли ваша компания на рынке конечных потребителей или производит товары и услуги для предприятий, у вас есть выбор, применять марочный подход или нет. Миро-

вой опыт показывает, что и на массовом, и на корпоративном рынке в долгосрочной перспективе марочная продукция имеет явные преимущества.

Эмоции или функции?

Сильной марке лояльные покупатели готовы прощать ошибки, если они своевременно исправляются.

Корпоративные торговые марки отличаются от потребительских. Привлекательный имидж марки, рассчитанной на индивидуальное потребление, часто может компенсировать отсутствие других отличительных признаков продукта. Потребитель товаров массового спроса часто принимает решение импульсивно, основываясь на собственных эмоциях. Выбор промышленной торговой марки для ее потребителей является актом совместного продуманного решения целого ряда специалистов, а решение о покупке принимается рационально на основании анализа потребительских свойств товара (услуги) и репутации компании. Следовательно, создавая промышленную торговую марку, компания должна делать акцент на функциональных, а не на эмоциональных преимуществах своей продукции. Это общее правило, из которого, конечно же, есть исключения. Например, в секторе интеллектуальных услуг, особенно творческих и консалтинговых, индивидуальность корпоративной марки может строиться на эмоциональных мотивах. Эмоциональная составляющая обязательно присутствует в формируемом имидже любой корпоративной марки, но чаще всего не на уровне самого продукта или торгового предложения, а на уровне взаимодействия персонала компаний продавца и заказчика.

Компания, работающая на потребительском рынке, может позволить себе держать в своем активе десятки продуктовых марок, не связанных в сознании потребителей с репутацией их производителя. Для компаний, работающих на корпоративном рынке, создание большого числа марок чаще всего не актуально, так как основные вложения делаются в название самой компании. Построение промышленной марки длится долго, поскольку, как минимум, требуется время на то, чтобы найти первых покупателей, выполнить для них заказ и получить рекомендации об удачно сделанных проектах. Особенности работы с корпоративным клиентом заключаются в:

- невозможности импульсивной покупки, многоступенчатости процесса покупки;
- хорошем знании продукции конкурентов;

- целенаправленном поиске исполнителя заказа;
- коллективном принятии решения о покупке;
- разных мотивах у разных групп сотрудников, принимающих решения о покупке;
- большом числе барьеров по доступу к лицам, принимающим окончательное решение о покупке.

Процесс принятия решения о покупке товаров массового спроса отличается от аналогичного процесса в организации. Можно выделить группы факторов, влияющих на покупку, для массовых потребителей и корпоративных клиентов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Факторы, влияющие на принятие решения о покупке

Для массовых потребителей	Для корпоративных клиентов
Персональные: возраст, пол, род занятий, доход, внешние условия покупки и заинтересованность в покупке	Факторы среды: законы, конкуренты, регулирование цен, экономическая ситуация, технологии
Психологические (мотивация): способности и знания	Организационные: коммерческие цели, политика закупок, ресурсы, структура закупочного центра
Социальные: роли, исполняемые на работе и в семье	Межличностные: корпоративная культура, конфликты, структура власти и система принятия решений
СМИ	Индивидуальные: возраст, образование, рабочий статус, доход, личность
—	СМИ

Процесс принятия решения о покупке зависит от конкретной товарной категории и особенностей целевой аудитории. Усредненные этапы процесса приобретения коммерческой услуги включают:

- возникновение потребности;
- оценку конкурентных предложений;
- контакт с предприятием, предоставляющим услугу;
- оценку скорости оказания услуги и размещения заказа;
- оценку компетентности служащих;

- оценку результата;
- решение продолжить или прекратить пользование услугами данной фирмы;
- позитивную или негативную рекомендацию знакомым.

Усредненные этапы крупной промышленной закупки включают определение требований к товару, определение требований к поставщику (цена, условия поставки, сервисное обслуживание), выбор потенциальных поставщиков, запрос предложений от поставщика, рассмотрение предложений, переговоры и принятие решения, оформление заказа, совершение покупки, оценку товара в процессе пользования, повторение заказа или отказ от взаимодействия. На каждом из этих этапов решение принимают несколько групп сотрудников, которых по ролям можно распределить на «инициаторов покупки», «оказывающих влияние», «принимающих решения», «совершающих покупку», «пользователей» (они же чаще всего бывают инициаторами). *«Инициаторы — конечные пользователи»* высказывают потребность в товарной категории, к которой принадлежит марка поставщика. *«Оказывающие влияние»*, как правило это технические специалисты, устанавливают критерии и рекомендуют конкретную марку. *«Принимающий решение»* выбирает марку по возможным критериям: цена, качество, престиж, экономия средств. Некоторые решения могут приниматься единолично, в этом случае человек, принимающий решение о покупке, берет на себя все остальные роли. Если процесс продаж осуществляется через реселлеров, то процесс принятия решения усложняется.

Локализация каждого этапа в процессе принятия решения о покупке необходима для адекватного выбора средств и каналов коммуникации корпоративной марки. Средний интервал между покупками также влияет на график мероприятий.

Степень влияния торговой марки на принятие решения о покупке на рынке продуктов и услуг для компаний (далее — B2B) зависит от специфики и уровня развития конкретного рынка. Например, данные специализированного компьютерного журнала *Intelligent enterpriser*, в опросе которого осенью 2003 г. приняли участие 377 корпоративных заказчиков, свидетельствуют о том, что наличие торговой марки практически не играет никакой роли при выборе ПК. Большинство респондентов не связывало торговую марку с надежностью компьютеров. Критерии «конкретная торговая марка», «наличие бренда вообще», «распространенность данной марки» заняли соответственно восьмое, девятое и десятое места после таких критериев выбора корпоративного ПК,

как «цена», «запас ресурсов», «сроки и объемы гарантии», «сервис», «ответственность за качество», «технологические инновации», «безопасность и управляемость», «дизайн и габариты». Правда, оценивая результаты подобных опросов, нужно держать в уме тот факт, что потребители часто говорят во время опросов одно, думают другое, а покупают третье.

У компаний, работающих на корпоративных рынках, целевые аудитории несопоставимо меньше, чем у компаний, производящих товары массового спроса. Соответственно, им легче убедить клиентов в том, что они надежны, соблюдают обязательства по договорам, то есть снизить воспринимаемые их клиентами риски. Но представим такую ситуацию. Четыре российские компании — производители компьютерного оборудования для корпоративного сектора в течение нескольких лет проводили грамотную программу маркетинговых коммуникаций. Каждая из них сформировала себе репутацию известного и надежного партнера. У каждой за плечами не один выигранный и реализованный тендер, а также масса удачных проектов. Чтобы удержать уже имеющихся клиентов и дилеров, которых устраивают качество вашей продукции, уровень сервиса и цена, таких показателей, как известность и надежность, достаточно для решения о продолжении сотрудничества. Постоянным партнерам нужно время от времени напоминать, что они сделали правильный выбор. Новые же клиенты, ни разу не имевшие дело с данным производителем, будут оценивать его торговую марку, сравнивая ее со всеми другими. Как продемонстрировать свое превосходство, если у всех марок одинаковое качество продукции и цены, отсутствуют личные связи, позволяющие гарантированно выиграть тендер? Именно для этого существуют дифференцирующие марочные идеи, которые ложатся в основу желаемого имиджа и позволяют вести неценовую конкуренцию среди себе подобных.

Проблемы промышленных марок с советским прошлым

Не расслабляйтесь: клиенты могут рассматривать ваше марочное предложение как не соответствующее своим потребностям или не доверять вашим заявлениям.

Для российских промышленных компаний вопрос ключевой компетенции и позиционирования на рынке становится все более актуальным, так как большинство из них в силу специфических российских условий имеют массу непрофильных активов, создающих серьезные проблемы для применения эффективных маркетинговых технологий. «Ижорские заводы», например, долгое время помимо металлургиче-

ской продукции и нефтехимического оборудования производили запчасти для автомобилей и столовые наборы из нержавеющей стали.

Нынешние владельцы многих заводов верят безо всяких доказательств в известность своих марок, сила которых формировалась в советскую эпоху, хотя их текущая репутация на рынке может быть прямо противоположной. Они считают, что если во времена СССР «каждый знал их завод», то и сейчас ситуация не изменилась. При этом сменилось поколение менеджеров в компаниях поставщиков и заказчиков, коренным образом изменилась вся система экономических отношений. Для потенциальных зарубежных партнеров слова «ведущий завод в СССР» в первую очередь означают тот факт, что нужно либо купить его подешевле, либо разместить на нем свои устаревшие производства. Ценовых преимуществ у российских заводов с ростом цен на энергоносители, рабочую силу и другие ресурсы, с их приближением к мировому уровню, скорее всего, не будет. Лидерами в сегменте низких цен в перспективе станут китайские компании, которые располагают более дешевыми ресурсами. Поэтому уже сейчас российским предприятиям необходимо определяться со своей ключевой компетентностью, так как конкуренты не дремлют, а рынок хоть и медленно, но развивается. Например, на зарубежном рынке услуг по эксплуатации энергетического оборудования, где продукция каждой фирмы уникальна, российские предприятия сталкиваются с тем, что иностранные конкуренты предоставляют услуги, в том числе по обслуживанию российского оборудования, и тем самым захватывают этот рынок.

За место на рынке придется бороться и вкладывать средства в завоевание доверия. Построение сильной корпоративной марки требует пересмотра подхода к ведению бизнеса. Российским промышленным компаниям придется научиться создавать продукты и услуги, отвечающие потребностям клиентов (не столько своих, сколько клиентов фирмы-заказчика), повышать их конкурентоспособность. Чтобы планировать свою деятельность на рынке промышленных товаров, необходимо видеть «сквозь» бизнес клиента, так как в итоге именно конечный потребитель определяет тенденции развития промышленных рынков.

Можно легко описать проблемы среднестатистического российского предприятия начала 2000 г. Ассортимент разрознен. Решения принимаются на основе интуиции руководства и службы отдела маркетинга или сбыта. Предложения по анализу рынка воспринимаются как блажь и желание выкинуть деньги на ветер, встречают сопротивление на всех уровнях управления. Руководство уверено, что советское на-

звание само по себе будет продавать произведенную продукцию. Качество продукции нестабильно, что связано с отсутствием контроля за ним на всех ступенях производства. Попытки отдельных менеджеров доказать неэффективность выпуска безликой продукции начинают восприниматься руководством всерьез, когда, как правило, уже поздно: предприятие исчерпало экстенсивные способы развития и столкнулось с проблемой ограниченного сбыта, обнаружило присутствие сильных конкурентов, которые уже успели решить вопрос контроля качества, региональной дистрибуции, индивидуальности марок, снижения издержек и достижения оптимальной цены. Если компания не является монополистом на рынке и при формировании службы маркетинга допускает ошибки системного характера, то есть отдел маркетинга обязан продавать то, что произведено, не имея полномочий реально влиять на построение системы производства и сбыта, то она обречена на разорение. От ошибок не застрахован никто, но нужно помнить, что результатом неграмотно выстроенной системы маркетинга в компании всегда является снижение рентабельности и других финансовых показателей компании.

Аудит любой торговой марки показывает наличие или отсутствие эффективной программы по ее продвижению в каждый конкретный жизненный цикл: стартует, завоевывает и укрепляет свои позиции, формирует круг лояльных пользователей, расширяет зону своего влияния, реагирует на действия конкурентов и изменения в предпочтениях покупателей. Часто бывает, что успешно стартовавшие марки в процессе своей жизни делают ошибки, наносящие ущерб репутации и бизнесу, и этот период своей жизни компании вообще стараются скрыть от общественности. Если ошибки вовремя исправляются, то марка продолжает свое развитие. Марки, так и не сумевшие оправиться от совершенных ошибок, либо умирают, либо обрекаются на долгую «партизанскую» борьбу с лидерами рынка.

Приведем примеры трех корпоративных марок, находившихся на момент их аудита в разных стадиях своего развития. Эти компании участвовали в конкурсе «Бренд года» и вошли в число финалистов и призеров. Маркетинговые программы, представленные компаниями, прошли оценку экспертов и дают представление об эффективных методиках работы по созданию и развитию корпоративных марок.

«Двасолнца». Корпоративная марка на рынке услуг

Используйте то, до чего не додумались другие.

«Двасолнца» — торговая марка компании, предоставляющей комплекс услуг по разработке, продвижению в Интернете, хостингу и адми-

нистрированию корпоративных сайтов. Маркетинговой целью компании на период с марта 2000 г. по сентябрь 2001 г. было увеличение доли марки на российском рынке интернет-рекламы, web-дизайна и web-строительства с 2 до 20 %. Главной задачей ставилось расширение клиентской базы как минимум до 50 компаний.

Весной 2000 г. компании «Двасолнца» исполнился год, завершился этап формирования ее инфраструктуры и профессиональной команды специалистов. На указанный момент времени база клиентов компании включала 10 фирм, а доля рынка не превышала 2 %. На российском рынке интернет-услуг работало не менее 100 компаний, специализировавшихся каждая в своей нише: в интернет-консалтинге, web-дизайне, web-интеграции, медиа-байинге, интернет-рекламе, хостинге, администрировании сайтов. Многие фирмы предлагали услуги по разработке сайтов, но мало кто мог осуществить грамотное соединение интерфейса сайта с базами данных компании-клиента и провести эффективную рекламную кампанию в Интернете. Предоставление под маркой «Двасолнца» комплекса web-услуг, связанных с созданием, продвижением и коммерческой эксплуатацией корпоративных сайтов, являлось привлекательным для корпоративных заказчиков торговым предложением. Большая часть конкурентов предпочла рациональное позиционирование своих марок: их рекламные сообщения строились на техническом описании услуг. Компания «Двасолнца» поставила перед собой задачу — сформировать у целевых аудиторий эмоциональный образ корпоративной марки, основная идея которой заключалась в том, что она является близким другом и помощником по вопросам использования возможностей Интернета в бизнесе. Креативная стратегия была нацелена на создание позитивного эмоционального образа компании. Необычное название, ассоциативно никак не связанное с техникой и технологиями, в 90 случаях из 100 вызывало у клиентов характерный вопрос: «Почему Двасолнца?» От нестандартного названия веяло интригой, загадкой, что пробуждало любопытство и желание познакомиться с необычной компанией. Два ярко-желтых солнца в логотипе, изображенные в ацтекском стиле на ярко-синем фоне, отражали основное рекламное послание марки: дружелюбие, индивидуальность, открытость, взаимосвязь. Яркий логотип сопровождался рациональным текстом, отражающим сферу деятельности компании: web-дизайн и реклама в сети. В отличие от конкурентов, маркетинговые усилия которых были направлены на руководителей компаний, для которых возможности использования Интернета в бизнесе на тот момент времени были неочевидными, «Двасолнца» первоначально

сконцентрировались на двух сегментах рынка: лидерах мнений Интернета и менеджерах по маркетингу и PR рынка высоких технологий. Также были задействованы журналисты. Ключевой аудиторией для коммуникаций марки стали менеджеры по маркетингу компаний IT-рынка, более 70 % которых составляли молодые женщины в возрасте 25-35 лет, ведущие клубно-тусовочный образ жизни, сориентированные на модные тенденции во всех сферах жизни. Территория коммуникаций ограничивалась Москвой и Санкт-Петербургом — центрами интернет-бизнеса с развитой технологической инфраструктурой.

Главной коммуникационной задачей было узнавание марки и создание позитивного эмоционального фона при ее упоминании, формирование позитивного мнения у целевых аудиторий о профессионализме компании в области творческих решений. Основными рекламными сообщениями стали сами продукты компании: разработанные для клиентов сайты, баннеры, статистические данные по проведенным рекламным кампаниям, позволяющие оценить эффективность креатива и медиапланирования. Основными рекламоносителями выступали довольные клиенты, рекомендовавшие марку своим знакомым, а также экспертные выступления руководства компании на специализированных форумах, конференциях, семинарах, проводимых для бизнес-сообщества. Наиболее эффективными каналами коммуникации были Интернет и директ-маркетинг, фоновыми каналами стали узкоспециализированные журналы. Рекламные сообщения были направлены не столько на оповещение о предоставляемых услугах, сколько на позитивное восприятие торговой марки как старой доброй знакомой. Необычность (по сравнению с конкурентами) и ненавязчивость рекламных сообщений были основными принципами медиастратегии марки.

Основными методами создания желаемого имиджа марки также стали партнерские программы с клиентами, события типа боулинг-вечеринки для экспертов и менеджеров по маркетингу компьютерных компаний, футбольные матчи с той же аудиторией, празднование дня рождения компании; участие в специализированных выставках. На одной из них главным действующим лицом стала девушка, увешанная множеством визиток компании на скрепках, которые потенциальные клиенты с удовольствием с нее снимали.

В итоге в сентябре 2001 г. доля марки «Двасолица» на рынке интернет-рекламы, web-дизайна и web-строительства составила 30 %. Компания вышла на первое место по оборотам интернет-рекламы и лидировала по числу фирм-клиентов, база которых выросла до 150 компаний, 40 % из них обслуживалось по полному циклу интернет-услуг.

«AQuarius». Корпоративная марка производителя компьютеров

Хороша любая стратегия, которая позволяет достичь цели.

«Аквариус» является российской компанией «первого эшелона» и входит в тройку лидеров по объемам продаж персональных компьютеров (5-6%) и серверов (10-12%). Компания продвигает торговую марку «AQuarius» и специализируется на выпуске компьютеров для корпоративного рынка России и СНГ. Основные конкурентные преимущества: наличие собственного завода; 11-летний опыт производства; наличие всех требуемых законодательством лицензий и сертификатов, а также международных сертификатов качества ISO 9001 и ISO 9002. «Аквариус» — единственная российская компания, использующая двухуровневый канал сбыта: около 400 дилеров работают через трех дистрибьюторов.

Отличий марки «AQuarius» от конкурентов было несколько.

- Российские лидеры по объемам продаж — «R & K» и «Формоза» в отличие от «Аквариуса» специализировались на выпуске продукции для массового рынка.
- Объемы продаж российских конкурентов на корпоративном рынке были существенно ниже, а сети дилеров либо отсутствовали, либо были слабыми.
- Западные бренды проигрывали «Аквариусу» по ценам, к тому же в некоторых госучреждениях существовал и существует запрет на использование техники нероссийского производства.
- У компьютеров «самосбора» было низкое качество и отсутствовали необходимые международные сертификаты.

Международная исследовательская компания DataQuest оценивала российский рынок информационных технологий в 2000-2001 гг. как самый быстрорастущий в Европе, далекий от насыщения и очень чувствительный к цене. При этом на рынке наблюдалась очень высокая конкуренция. В 2000 г. было продано около 1,4 млн персональных компьютеров (включая серверы), 90 % из них — на корпоративном рынке.

Цели компании «Аквариус» заключались в увеличении продаж компьютеров и серверов в 2001 г. на 55% по сравнению с 2000 г. (100 тыс. ПК в 2001 г. по сравнению с 63 040 ПК в 2000 г.), а также в сохранении существующей структуры объемов продаж в натуральных показателях: 70 % через дистрибьюторский канал, 30 % — через другие каналы

(тендеры, крупные контракты). Плановые объемы продаж в 2001 г. через дистрибьюторский канал должны были составить 70 тыс. ПК.

Основной прирост продаж через дистрибьюторский канал должен был произойти за счет увеличения объемов продаж через имеющихся дилеров и привлечения новых дилеров из экономически развитых регионов. Для достижения поставленных целей необходимо было решить в числе прочих следующие маркетинговые задачи:

- сформировать или повысить (в зависимости от ситуации в конкретном регионе) спрос на продукцию AQuarius «снизу», то есть среди конечных заказчиков;
- увеличить объемы продаж через имеющихся дилеров и повысить их лояльность к компании «Аквариус» (добиться распределения объемов продаж между «старыми» и «новыми» дилерами: 80 и 20 % соответственно);
- выявить потенциально интересные региональные рынки, не охваченные «Аквариусом», и установить сотрудничество с местными компаниями-лидерами.

Целевая аудитория марки «AQuarius» была разделена на группу «А» (заказчики) и группу «Б» (дилеры), через которых осуществляются основные продажи. Группа «А» — это конечные пользователи: государственные учреждения, крупные предприятия и организации. Эта целевая группа для компании «Аквариус» сложилась исторически, с момента выхода на рынок в 1990 г. Этот сектор по-прежнему являлся наиболее привлекательным, так как на него приходится 90% всех объемов продаж персональных компьютеров в России. Основными критериями выбора производителя для крупного заказчика являются репутация; сложившиеся деловые связи; результаты специальных исследований; рекомендации коллег/экспертов; соответствие продукции требованиям законодательства (данные компании ЕДС и собственных исследований). Вопрос закупок обсуждается коллегиально лицами, принимающими решения (далее — ЛПР), в число которых входят руководитель, начальник отдела закупок, начальник отдела информатизации.

Весь комплекс маркетинга был рассчитан исходя из специфики работы с этой группой:

- продукт (соответствие таким требованиям, как надежность, соответствие международным стандартам качества, развитая система сервиса);
- цена (снижение совокупной стоимости владения — далее ТСО);

- система распространения (через дилеров — близость к заказчику, сложившиеся связи);
- стратегия продвижения (акцент на репутацию производителя; разные мероприятия для различных ЛПР; использование лидеров мнений).

Группа «Б» — это дилеры. Главные критерии выбора партнера-производителя для дилера: наличие спроса на продукцию со стороны заказчиков, ее конкурентоспособность на данном рынке; короткие сроки поставок; маркетинговая поддержка производителя; отсутствие конкуренции между дилером и производителем в регионе. Решение о сотрудничестве принимают директор/владелец и технический специалист. Дилеры могут оказать существенное влияние на выбор заказчиком продукции того или иного производителя.

Основная идея коммуникационной программы для конечных пользователей: «Aquaгius — марка надежного российского компьютера». Основная идея коммуникационной программы для дилеров: «Делать бизнес с "Аквариусом" выгодно и приятно».

Для продвижения торговой марки в группе «Б» прямая реклама не использовалась. В рекламе, направленной на высших руководителей, использовался слоган «Компьютеры с большой **буQVbi**», где буква Q — элемент логотипа AQuaгius, используемый и как самостоятельный символ.

Самой высокотехнологичной продукцией, характеризующей серьезность производителя, являлись серверы. Именно поэтому они были выбраны основным объектом рекламы, направленной на руководителей информационно-технических отделов и отделов закупок. Помимо наиболее важных потребительских качеств продукции, в рекламе указывались основные конкурентные преимущества производителя — все, что важно для группы «А». Проведенные фокус-группы среди региональных заказчиков выявили, что реклама воспринималась как «сдержанная, спокойная», свидетельствующая «о серьезности, надежности производителя».

В качестве основных средств продвижения в целевой группе «А» использовались: PR, семинары, реклама «Аквариуса» в центральной прессе, реклама дилеров в регионах (местные СМИ, наружная реклама и т. п.), Интернет, печатная продукция. Для воздействия на группу «Б» использовались: прямой маркетинг, PR, «специальные мероприятия», Интернет, печатная продукция. Средства продвижения были выбраны таким образом, чтобы с максимальной эффективностью охватить все целевые аудитории.

Для разных групп ЛПР были выбраны разные СМИ. На руководителей предприятий и руководителей отделов закупок работали деловые издания «Эксперт» и «Профиль», которые были выбраны по минимальному показателю СРТ (цена за 1000 человек целевой аудитории по данным «Комкон» и Gallup). На руководителей отделов информатизации работали популярные компьютерные издания широкого профиля, освещающие как бизнес, так и технические вопросы: PC week, ComputerWorld, «КомпьютерПресс», «Мир ПК», «Компьютерра-*», «Инфо-бизнес». На технических специалистов — «Сети и системы связи», самое популярное издание в рейтинге у специалистов.

Соотношение затрат на рекламу по группам: руководитель компании, руководитель отдела информатизации, технические специалисты — составило 10, 80 и 10 % соответственно, так как руководители отделов информатизации, по данным анкетирования заказчиков, являлись наиболее влиятельными ЛПР. Частота выхода рекламы была определена эмпирически в соответствии с задачей обеспечить «эффект присутствия», поскольку четкие расчеты с помощью программ для медиапланирования, как на массовом рынке, были невозможны.

Помимо прямой рекламы, для продвижения марки AQuarius в группе «А» активно использовались семинары-презентации: выступления представителей «Аквариуса» перед заказчиками в разных городах и демонстрация техники. С сентября 2000 г. подобные семинары были проведены во Владимире, в Перми, Новосибирске, Иркутске, Воронеже, Самаре, Магнитогорске, Ростове-на-Дону, Уфе. Акцент был сделан на качестве, снижении расходов на владение техникой, важности сертификации, преимуществах заводского производства, сервисе, репутации марки и т. п.

Основное внимание при продвижении уделялось работе с дилерами, так как именно они имеют прямой выход на заказчиков и выступают в качестве посредников — лидеров мнений. Использовались следующие средства:

- учеба менеджеров по продукции «AQuarius» в компаниях-дистрибьюторах;
- выделение маркетингового фонда на продвижение продукции «AQuarius» (3 % от объема закупок) самим дилером: реклама в местных СМИ, выставки, наружная реклама, сувениры, спонсорство, sales promotion и т. п.;
- полиграфическая продукция (листовки, буклеты о продукции и компании) для передачи заказчикам и direct-mail;

- презентационные материалы, содержащие основную аргументацию для переговоров с заказчиком (данные независимых исследований, результаты тестирований, отзывы заказчиков об «Аквариусе», копии публикаций в авторитетных СМИ и т. п.);
- семинары и конференции для дилеров. В 2001 г. прошли бизнес-форум партнеров «Аквариуса» в Непале и семинар-учеба для сервис-центров, совмещенная с экскурсией на завод ;
- совместные семинары для заказчиков (упомянутые выше);
- закрытый раздел для партнеров на сайте www.aq.ru — клуб Aquarius;
- реклама в электронных изданиях, распространяемых по компьютерным компаниям;
- материалы для оформления выставок и show-room (светящиеся коробка, флаги, растяжки и т. п.);
- акции sales promotion (программы скидок, продажа продукции в bundle-ax);
- поощрение лучших дилеров: призы за победы в конкурсах, введение статуса «Золотого партнера».

Для работы с обеими целевыми группами широко использовались средства PR: были организованы постоянный поток новостей в СМИ, участие в обзорах, проблемные статьи, пресс-конференции и т. п.

Проведенная программа позволила компании достичь поставленных целей. Сравнение данных по объемам продаж за аналогичные периоды 1999-2000 гг. и 2000-2001 гг. позволило говорить о 35 %-ном росте. С июля 1999 г. по июнь 2000 г. было продано 54 235 ПК «Aquarius», а с июля 2000 г. по июнь 2001 г. — 73 530 (данные подтверждены исследовательскими компаниями IDC и DataQuest). Если учесть известные проблемы с таможней в I квартале 2001 г., а также тот факт, что основные продажи приходятся обычно на III и IV кварталы, то, в 2001 г. план в 100 тыс. ПК был выполнен.

На долю дистрибьюторского канала пришелся 71 % объема продаж. В начале 2000 г. продукцию «Aquarius» продавали около 100 компаний, в середине 2000 г. — 280 компаний, к концу 2000 г. — около 370, к концу II квартала 2001 г. — 396 дилеров.

Все основные экономические регионы были «охвачены» партнерской сетью. Новые дилеры появились в Ростовской области, на Южном Урале, в Башкирии, в Тюменской области — в регионах, где ранее марка Aquarius не была известна. Рост числа новых дилеров замедлился (что естественно, так как партнерская сеть практически сформирована), и в настоящее время увеличение объемов продаж достигается

главным образом за счет деятельности «старых» дилеров. К середине 2001 г. соотношение объемов продаж через «старых» и «новых» дилеров составляло приблизительно 74 и 26 % соответственно.

RSI — дистрибьюторская компания

Дистрибьютор — это место встречи десятков брендов. Тем сложнее ему строить и поддерживать индивидуальность собственной торговой марки.

Компания RSI входит в первую тройку российских дистрибьюторов, оказывающих заметное влияние на формирование российского компьютерного рынка. RSI является классическим «широкопрофильным» дистрибьютором и предлагает оптовым покупателям-дилерам комплексный набор услуг, сопровождающий продажу товара: выполнение гарантийных обязательств производителя техники, организацию сервисной сети, поддержание оптимального складского запаса, оказание услуг по доставке товара до потребителя, информационную поддержку (информация о ценах, обновлении номенклатуры, состоянии склада и выполнении заказа, предоставление рекламной и технической информации о товарах), рекламную поддержку в СМИ.

На период январь — август 2000 г. компания запланировала следующие цели: увеличить объем продаж на 15%; увеличить клиентскую базу на 8 %; укрепить позитивную репутацию марки RSI как надежной, стабильно работающей, высокопрофессиональной дистрибьюторской компании среди партнеров — крупнейших мировых производителей компьютерной и оргтехники, дилеров, компьютерного и бизнес-сообщества.

RSI поставляет продукцию более 55 наиболее известных мировых производителей вычислительной техники, комплектующих и периферийных устройств. Такой подход к выбору производителей гарантирует высокое качество поставляемой техники, точное и своевременное выполнение заказов.

На январь 2000 г. клиентская база RSI включала около 2000 дилеров в 180 городах России. Целевой группой для маркетинговых коммуникаций RSI являются руководители и менеджеры по закупкам московских и региональных компаний. Это розничные магазины вычислительной и оргтехники; производственные компании, оптовые компьютерные компании; системные интеграторы.

Творческая стратегия компании была основана на идее «cobranding», то есть совместной рекламе марки-производителя и марки-дистрибью-

тора. Ее главный принцип — предоставление объективной информации о товаре и поставщике товара. Поскольку RSI поставляла продукцию нескольких десятков производителей, был разработан единый узнаваемый рекламный стиль, на основании которого формировались рекламные материалы по разным видам компьютерного оборудования. Целью рекламных кампаний RSI была поддержка своей дилерской сети, формирование и поддержка потребительского спроса на современную компьютерную технику. Медиастратегия строилась по инвестиционному принципу. Преимущество при размещении рекламы RSI получали те издания, которые оказывали влияние на формирование российского компьютерного рынка, публиковали информацию о компьютерных технологиях, вели просветительскую деятельность.

Маркетинговые программы компании, направленные на выполнение поставленных целей, включали комплекс мероприятий:

- для новых товаров и/или дилеров — победителей и активных участников маркетинговых программ предусматривалась авторизация от производителя, которая давала дополнительную рекламную поддержку и дополнительные преимущества торговых условий;
- дополнительные услуги для наиболее активных дилеров, например бесплатное обучение в фирменных учебных центрах;
- дополнительные скидки на определенную группу товаров при условии выполнения минимальных объемов заказа;
- маркетинговый дилерский фонд (МДФ) — накопление на индивидуальном маркетинговом балансе призовых баллов при покупке установленного количества товаров; дилер имел возможность истратить свой МДФ на маркетинговые мероприятия по продвижению продукции, закупаемой в RSI, на собственную рекламную кампанию, на оплату участия в ежегодной Дилерской академии RSI;
- рекламная поддержка со стороны RSI для победителей и наиболее активных дилеров маркетинговой программы включала печатную рекламу определенных видов товара с указанием координат дилеров, рекламу дилеров на сайте www.rsi.ru, баннерную рекламу товаров на специализированных интернет-ресурсах.

Маркетинговые программы RSI сопровождалась информационной и PR-поддержкой, которая включала следующие виды мероприятий:

- информационные рассылки дилерам о начале, развитии и результатах каждой маркетинговой программы;
- разработка специальных информационных страниц с условиями программ на корпоративном сайте RSI;

- рассылка пресс-релизов, содержащих торговые и корпоративные новости, в специализированную и деловую прессу;
- периодические семинары-заседания RSI VAR Club — Клуба победителей различных маркетинговых программ и наиболее активных дилеров, посвященные подведению итогов маркетинговых программ, обсуждению перспективных направлений сотрудничества (в 2000 г. была объявлена новая инициатива в общественной деятельности RSI VAR Club — благотворительная программа помощи детским учреждениям здравоохранения и образования);
- ежегодная Дилерская академия RSI, сочетающая отдых с деловым общением дилеров, производителей техники и дистрибьютора;
- использование новой версии специального сайта оптовой интернет-торговли по системе B2B, с помощью которого дилер мог размещать заказ в RSI через Интернет.

В период с января по август 2000 г. компания организовала и провела более 100 комплексных маркетинговых программ для дилеров. Для удобства партнеров на сайте дистрибьютора была открыта специальная страница, связанная с базой данных внутренней информационной системы RSI, на которой подсчитывалось количество призовых баллов, накопленное дилером по каждой программе.

Объективным показателем эффективности маркетинговых программ RSI стал возросший на 22 % объем продаж. За январь — август 2000 г. на 10% увеличилась клиентская база. Результаты опросов общественности отразили позитивную репутацию компании RSI. В последнем конкурсе среди дистрибьюторов своей продукции компания Compaq отметила компанию RSI «за профессиональное ведение бизнеса». В 2000 г. RSI вновь стала членом элитного Q-клуба, объединяющего дистрибьюторов Compaq, чей ежегодный объем продаж одноименной техники превысил 1 млн долларов. По итогам конкурса «Компьютерная Элита» компания RSI признана «Лучшим дистрибьютором персональных компьютеров»¹. В рейтинге самых известных персон деловой России генеральный директор компании RSI вошел в TOP-100 российских менеджеров². По опросу журнала «Карьера», он же занял четвертое место среди российских руководителей компаний, работающих на hi-tech рынке³.

¹ Данные приведены в журнале «КомпьютерПресс», 2000. — № 5.

² См.: Эксперт, 2000. — 15 мая.

³ См.: Карьера, 2000. - № 7-8.

Резюме к теме 2

2.1. Создание новой торговой марки

Процедура минимизации рисков по выводу на рынок новой торговой марки включает в себя общую оценку перспектив нового для фирмы рынка или его сегмента, оценку силы конкуренции, количественное определение спроса и доли рынка, качественное описание реакции потребителей на торговое предложение новой марки.

Принципиальная готовность компании работать на выбранном рынке предполагает наличие и возможность получения необходимых лицензий, наличие внутренних возможностей и ресурсов для соблюдения принятых на данном рынке стандартов качества, для развития, модификации производства и службы маркетинга, которые будут обеспечивать работу в новом сегменте рынка.

Исследования уровня и характера спроса позволят сделать выводы о возможных объемах продаж, наличии или возможности появления в интересующем сегменте товаров-заменителей и подражателей.

Качественное описание спроса на марку предполагает понимание поведения потребителей и возможность сделать прогноз реакции целевого сегмента на маркетинговые стимулы. Очень часто очевидные для производителя качества товара не столь очевидны для потребителя, поэтому производителю необходимо изучать, насколько привлекательны для потребителей предлагаемые им характеристики товара или услуги.

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

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

Конкурентоспособность новой марки будет определяться своевременностью ее вывода на рынок, наличием оригинальной идеи и приверженностью этой идее высшего руководства, юридической защищенностью марки, наличием достаточных ресурсов на доведение торгового предложения марки до покупателей.

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

В мировой практике сложилось **три подхода к строительству торговых марок**. *Первый* заключается в *использовании корпоративной торговой марки* для продвижения всех линеек продукции. *Второй* подход заключается в *создании и продвижении «марки семейства»*, которая объединяет однородные товары, составляющие товарную категорию или несколько родственных категорий. *Третий* подход состоит в *продвижении «марки-уникума»*, когда каждому товару дается свое уникальное имя. Три указанных подхода редко используются в чистом виде. У каждой марочной стратегии есть плюсы и минусы.

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

Два главных критерия успешности вывода новой марки на сложившийся рынок — это *рост объема продаж компании и повышение ее рентабельности после введения новинки*, а также быстрый и стабильный рост объема продаж новой марки. Коммерческий успех торговой марки нового товара на новом рынке может потребовать длительного периода времени, главная задача такой марки — закрепиться в сознании потребителя в качестве родоначальницы новой товарной категории.

Чтобы повысить вероятность успеха новой марки, необходимо организовать и скоординировать деятельность по исследованию рынка своего торгового предложения, организации товародвижения, стимулированию сбыта, разработки имиджа марки и согласованных маркетинговых коммуникаций.

План работы над новой торговой маркой включает анализ деятельности конкурентов и тенденций развития рынка; изучение потребностей на развитых рынках с большим числом конкурентов; разработку стратегии марки; мониторинг возможностей, предоставляемых новыми технологиями; анализ возможностей собственного производства; анализ текущей ситуации и прогноз ее развития; разработку и отбор рабочих идей для новых продуктов; выпуск опытной партии товара и его тестирование; пробные продажи и анализ отзывов продавцов и потребителей; внесение изменений в продукцию; разработку плана вы-

вода продукции на рынок; оценку результатов продаж и узнаваемости марки; разработку системы критериев оценки марки и создание системы управления маркой.

Упомянутые торговые марки: «Домик в деревне», «Мечта хозяйки», Gallina Blanca, Compaq, Newton, Palm Pilot, Xerox, Kodak, Samsung, Daewoo, «Коркунов», Lexus, «Шармэль», «Matsushita», Sony, Virgin, R-Style, Unilever, Nestle, Gillette, Ford, Xerox, Kodak, RoverBook, Head & Shoulders, Dove, «Кирилл и Мефодий».

2.2. Примеры вывода новых торговых марок на российский рынок

Успешное начало не является гарантией пожизненного успеха. Мгновение победы — это часто момент наибольшего риска. В разгар победы самонадеянность и чрезмерная уверенность в себе могут толкнуть вас мимо намеченной цели.

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

Стандартных способов достижения успеха не существует. Хороша любая стратегия, которая позволяет достичь цели. В бизнесе маркетинговая идея управляет творчеством. Удача сопутствует тем компаниям, которые не упускают из виду маневры конкурентов, не принимают желаемое за действительное и знают, что ответ на вопрос, **как** потребители воспринимают торговую марку, и есть ее позиция.

Большинству людей кажется, что успех и неудача противостоят друг другу, но ведь, по сути, они представляют собой две стороны одной медали. К провалу приводят те же действия, что и к победе. Фактически вся история открытий — это история ошибок, ее делали люди, которые использовали свои ошибки в качестве ступенек к новым свершениям.

Если все идет успешно, люди склонны ограничивать свои действия привычными стереотипами. Такая установка мешает искать и испытывать новые методы и приемы работы, которые, возможно, впоследствии принесли бы немалую выгоду.

Если у вас всего лишь одна идея, вам ее не с чем сравнить и вы не знаете ее сильных и слабых сторон. **Чтобы мыслить продуктивно, нужно уметь взглянуть на предмет с разных точек зрения.** Очень часто именно второй правильный ответ, даже если он поначалу представляется необычным, бывает как раз тем, что вам необходимо для решения проблемы.

Упомянутые торговые марки: «Айс-Фили», Young & Rubicam, General Motors, Nestle, Nescafe, Nesquik, Maggi, «Кимо», «Кирилл и Мефодий», R-Style, MTV, «ЛинзМастер», Winning Vision, Lens Crafter, «Интероптика», Cutty Sark, «Клинское», Sun Interbrew, «Очаково», «Ярпиво», GFK, «Зб'б», ICN, «Старый лекарь», «Чудо Доктор», Galpar, «Флагман», Wilson, «БиЛайн», МТС, «Мегафон», «Дельта Телеком», МСС, «Сотел».

2.3. Репозиционирование торговых марок

Для маркетолога термин «**позиционирование**»- означает процесс поиска уникальной идеи, отличающей его торговую марку от других, и оценку привлекательности этой позиции для покупателя. **Репозиционирование** марки — это смена марочной идеи, то есть создание новой марки с новой индивидуальностью. *Рекламисты* **позиционированием** называют рекламный аргумент, мотивирующий к покупке конкретный целевой сегмент, а **репозиционированием** — изменение этого аргумента для привлечения к марке новой группы потребителей.

Для успешной марки, которая добилась статуса бренда благодаря своей идее, отличающей ее от конкурентов и делающей привлекательной для потребителей, *смена этой идеи равнозначна смерти* и необходимости нового старта новой марки.

Если марка расширяет свою территорию за счет привлечения новых групп потребителей или за счет растягивания на родственные товарные категории и не нарушает при этом привычной и закрепившейся в сознании потребителей марочной идеи, то этот *процесс не является репозиционированием*. Это расширение марки.

Бывает так, что, привлекая новый целевой сегмент, марка разрушает свою годами формировавшуюся индивидуальность. Известны примеры очень небольшого числа марок, которым в свое время удалось «сменить пол». Это сигареты Marlboro и пиво Miller. Других примеров успеха подобного репозиционирования пока нет. Потребители превратились в экспертов рынка, а многочисленные конкуренты быстро копируют идеи и захватывают пустующие рыночные сегменты.

Некоторые зарубежные марки, захватив значительную часть российского рынка, пытаются сменить национальность, что не всегда оправдано. **Часто бывает достаточно сделать рынку ясное и интересное торговое предложение от уже существующей марки**, благо российские потребители не знают, как себя позиционируют глобальные марки на других национальных рынках, или **запустить новую марку, которая изначально будет воспринята российскими потребителями как отечественная**. При этом любой компании, и крупной, и не очень крупной, не стоит забывать, что часто желаемая позиция марки не является реальной, а существует исключительно в умах менеджеров компании. Не обольщайтесь, **спрашивайте потребителей, то, что они думают о марке**.

Поводом для изменения товара под старым названием могут послужить такие факторы, как старение группы потребителей, изменение стиля жизни, новая мода. Некоторым российским маркам удалось возродиться под старыми названиями, но с новым содержанием.

Наиболее частым *поводом для репозиционирования*, особенно на стихийном российском рынке, является отсутствие у марки отличительной идеи и необходимость изменения ее спонтанно сложившегося образа.

Перезапуск (с уточнением позиций) сильных российских марок в ближайшее время *станет массовым явлением*, означающим завершение процесса самоидентификации российских компаний и переход к интенсивным методам развития, которые предполагают планомерное управление имиджем торговых марок.

Упомянутые торговые марки: «Огонек», «Бодрость», «Комсомольская правда», Gold Star, LG, Marlboro, Miller, «БиЛайн», «Компашки», «32», «Вымпелком», «Чемпион», «33 коровы», МТС, «7 дней», MTV, «Муз ТВ», СТС, «Динамит», «Ультра», «Три корочки», «Чудо-йогурт», Danon, Fruttis, Ehrmann.

2А Корпоративные торговые марки

Мировой опыт показывает, что и на массовом, и на корпоративном рынке в долгосрочной перспективе *стратегия брендинга повышает прибыльность и капитализацию компании*.

Формирование индивидуальности корпоративной марки со временем дает хорошую отдачу. Существуют исследования, которые подтверждают, что имиджевая реклама и другие мероприятия по дифференциации корпоративных марок в сознании потребителей приводят к росту курса акций компаний по сравнению с уровнем роста, который ожидался без проведения подобных коммуникаций.

У компаний, работающих на корпоративных рынках, целевые аудитории несопоставимо меньше, чем у компаний, производящих товары массового спроса. Соответственно, им легче убедить клиентов в том, что они надежны, соблюдают обязательства по договорам, то есть снизить воспринимаемые их клиентами риски. **Эмоциональная составляющая обязательно присутствует в имидже любой корпоративной марки**, но чаще всего не на уровне самого продукта или торгового предложения, а на уровне взаимодействия персонала компаний продавца и заказчика.

Индивидуальность корпоративной марки транслируется через имидж ее первых лиц и торговых сотрудников, через культуру коммуникаций и качество услуг, сопровождающих процесс купли-продажи и последующей поддержки клиентов.

Построение промышленной марки — длительный процесс, поскольку, как минимум, требуется время на то, чтобы найти первых покупателей, выполнить для них заказ и получить рекомендации об удачно выполненных проектах.

Для российских промышленных компаний вопрос ключевой компетенции и позиционирования на рынке становится все более актуальным, так как большинство из них в силу специфических российских условий имеют массу непрофильных активов, создающих серьезные проблемы для применения эффективных маркетинговых технологий.

Ценовых преимуществ у российских заводов с ростом цен на энергоносители, рабочую силу и другие ресурсы, скорее всего, не будет. *Лидерами в сегменте низких цен в перспективе станут китайские компании*, которые располагают более дешевыми ресурсами. Поэтому уже сейчас *российским предприятиям необходимо определяться со своей ключевой компетентностью.*

От ошибок не застрахован никто, но нужно помнить, что результатом неграмотно выстроенной системы маркетинга в компании всегда является снижение рентабельности и других финансовых показателей.

Аудит любой торговой марки показывает наличие или отсутствие эффективной программы по ее продвижению в каждый конкретный момент времени. Каждая торговая **марка проходит определенный жизненный цикл**: стартует, завоевывает и укрепляет свои позиции, формирует круг лояльных пользователей, расширяет зону своего влияния, реагирует на действия конкурентов и изменения в предпочтениях покупателей. Часто бывает, что успешно стартовавшие марки в процессе своей жизни делают ошибки, наносящие ущерб репутации и бизнесу, и этот период своей жизни компании вообще стараются за-

прятать как можно подальше от общественности. Если ошибки вовремя исправляются, то марка продолжает свое развитие. Марки, не сумевшие оправиться от совершенных ошибок, либо умирают, либо обречены на долгую «партизанскую» борьбу.

Во многих товарных категориях на российском рынке *ценовая конкуренция уже исчерпала себя*. Как продемонстрировать свое превосходство, если у марок-аналогов одинаковые качество и цены, отсутствуют личные связи, позволяющие гарантированно выиграть тендер? Именно для этого существуют **оригинальные марочные идеи**, которые ложатся в основу желаемого имиджа и **позволяют вести неценовую конкуренцию** с себе подобными.

Упомянутые торговые марки: «Ижорские заводы», «Двасолнца», AQuarius, R&K, «Формоза», DataQuest, RSI.

Инструменты создания и защиты торговой марки

Структура темы

- 3.1. **Поиск свободных ниш в сознании потребителей** (спрос формирует предложение или предложение формирует спрос, нужда — потребность — мотивация, изучайте предложения конкурентов, как это часто бывает в России, какие маркетинговые исследования нужно проводить).
- 3.2. **Сегментирование рынка** (потребительские парадоксы, противоречит ли позиционирование сегментированию, сегментация зависит от стратегических приоритетов компании).
- 3.3. **Позиционирование** (кто определяет позицию марки, позиционирование с точки зрения рекламиста и маркетолога, критерии позиционирования, сложные критерии для уникальности марки, эффективные критерии для позиционирования торговых марок, поиск марочной идеи, где искать дифференцирующую идею, как работать с идеями, 12 законов позиционирования).
- 3.4. **Индивидуальность марки** (влияние моды на индивидуальность, индивидуальность марки строится на дифференцирующей идее, не путайте миссию компании с позиционированием корпоративной марки, аудит индивидуальности своих марок, аудит индивидуальности марки, индивидуальность начинается с имени).
- 3.5. **Юридическая защита торговой марки** (охраноспособность и новизна товарного знака, этапы разработки товарного знака и правила его защиты, охрана общеизвестных товарных знаков).
- 3.6. **Комплекс маркетинга для торговой марки** (ассортиментная политика и «марочный портфель», цепа — это часть имиджа марки, выбор места встречи марки с потребителем, маркетинговые коммуникации, три основных способа рекламы торговой марки, PR — основной инструмент формирования имиджа кор-

иоративной марки, сейлз промоушн — основное средство расширения спроса на марку).

Пытаетесь ли вы подстригать свой газон маникюрными ножницами или открывать консервные банки перочинным ножом? Разумеется, нет. Вы управляетесь с работой с помощью наиболее эффективных орудий, которые можете найти и позволить себе купить.

Даже самому лучшему дровосеку в лесу приходится иногда точить топор. Посвятите некоторое время анализу используемых вами средств и методов работы. Какими новыми инструментами вы могли бы воспользоваться? Какие новые навыки освоить? Что в ваших методах устарело? На что вы зря тратите время? Что можно сделать, чтобы работа снова доставляла вам удовольствие?

Если торговая марка является центром всего комплекса маркетинга и маркетинговых коммуникаций, то позиционирование является ключевым процессом брендинга. Нащупать работающую марочную идею на насыщенном рынке — очень сложное занятие. Реализовать эту идею и построить на ней индивидуальность марки, приобрести, удерживать и расширять на протяжении многих лет аудиторию лояльных пользователей — не только сложное, но и очень затратное дело.

Создание марки — это командная работа, где каждый специалист использует специфические инструменты и методики. *Основные инструменты менеджера*, отвечающего за рождение и здоровье марки, — это маркетинговые исследования, сегментирование рынка, позиционирование марки, разработка структуры желаемого имиджа, юридическая защита марки и разработка соответствующего ее идее маркетинг-микса. Сказанное не значит, что бренд-менеджер должен собственноручно проводить все исследования, формировать сеть дилеров или разрабатывать рекламные аргументы в защиту марки. Вовсе нет, его работа заключается в грамотной постановке задач соответствующим специалистам, он призван организовать производственный и коммуникационный процесс таким образом, чтобы марка вписалась в бизнес-процессы предприятия, а действия всех сотрудников компании были согласованы и направлены на удержание лояльных марке клиентов и увеличение их рядов.

Эффективное управление торговой маркой — процесс системный, долговременный и подверженный кризисам, так как на перспективных рынках постоянно увеличивается число аналогичных продуктов по сходной цене, меняются уровни доходов населения, изменяются потребительские предпочтения, с ростом благосостояния все большая

часть покупателей желает соответствовать быстро меняющейся моде и стремится к разнообразию.

3.1. Поиск свободных ниш в сознании потребителей

Важно не то, что нравится или удобно производителю, а то, чего желает потребитель.

Классическое правило маркетинга — пойми, чего хотят потребители, и дай им это — хорошо работает на традиционных развитых рынках. На традиционном рынке поиск новой марочной идеи начинается с анализа конкурентов и поиска неудовлетворенных потребностей. Таблица позиционирования конкурентов позволяет определить, есть ли несоответствия между ожиданиями потребителей и торговыми предложениями конкурентов. Мониторинг рекламы, а также опросы потребителей позволяют получить точную картину восприятия конкурентных марок.

Обратимся к российскому рынку средств по уходу за полостью рта. Как мы уже говорили ранее, он сильно сегментирован и насыщен разнообразными торговыми предложениями. Российская марка «32» предложила потребителям косметический эффект — «свежесть дыхания и долгое ощущение свежести». Марочная идея родилась не на ровном месте, а в ответ на результаты исследований, которые показали, что косметический сегмент — самый динамичный и быстрорастущий сегмент российского рынка зубных паст, и существует многочисленная, доступная для маркетинговых коммуникаций группа потребителей «косметических предложений» от производителей зубных паст.

Марка телевизоров «Сокол» конкурирует с российскими марками «Рубин», Rolson, Ericsson и белорусскими «Горизонт», «Витязь» в низшем ценовом сегменте. «Сокол» ориентирован на мужчин в возрасте от 25 лет, в основном жителей регионов. В отличие от множества других компаний марка предлагает потребителям уникальную технологию SECAM Precision, обеспечивающую точное изображение. Импортные телевизоры обрабатывают сигнал через кодеры и декодеры, что, по идее, должно ухудшать изображение. Вопросы к марке два: является ли точность изображения основным ожиданием потребителей недорогих телевизоров, достаточно ли многочисленна эта группа для коммерческой эффективности марки. Если выбранная маркой целевая группа предпочитает надежность телевизора и долгий срок работы без

ремонта пусть с чуть худшим качеством изображения, то компании потребуются долгосрочные PR-программы, чтобы убедить покупателей в том, что технология SECAM Precision — это достаточный аргумент, чтобы сделать выбор в пользу «Сокола». А как быть с тем, что в обозримом будущем грядет переход от аналогового телевидения к цифровому? В Японии, Европе и США уже к 2010 г. этот переход достигнет массовых размеров, следом за ним подтянутся страны Восточной Европы и Россия. Что в этом случае будут делать российские производители телевизоров?

Спрос формирует предложение или предложение формирует спрос?

«Думаю, штук пять компьютеров мы сможем продать на мировом рынке», — говорил в свое время Т. Дж. Ватсон, основатель IBM.

Упомянутое выше классическое правило маркетинга плохо применимо к новым товарным категориям, возникающим в результате развития высоких технологий. Чаще всего технологические компании сначала разрабатывают и выпускают пробную партию нового продукта, а только потом определяют, каким группам потребителей он нужен, и массу средств вкладывают в формирование новых потребностей. Например, когда компания Sony разработала первый в Японии кассетный магнитофон, А. Морита, один из основателей компании Sony, даже приблизительно не знал объем рынка сбыта этой новинки. То же самое было с другим новшеством — плеером Walkman. Когда модель была разработана, все маркетинговые исследования доказывали ее бесперспективность. А. Морита запустил производство на свой страх и риск, назвав Walkman «автомагнитолой для пешеходов», позднее новая товарная категория получила название «плееры». Во всех странах новый товар «стерео с наушниками» продавался под единой маркой, несмотря на предложения региональных менеджеров менять название марки в зависимости от страны. Модификации Walkman во всех странах были свои: в Европе модель в корпусе металл, которая соответствовала модному в то время музыкальному стилю техно, в Японии — корпус с подсветкой и т. п. Способы продвижения соответствовали позиционированию и новизне продукта. Нанятые сотрудники целыми днями ездили в общественном транспорте, ходили по вечеринкам в школах и институтах и предлагали всем послушать плеер.

Многим технологическим товарам, выпуск которых положил начало новым товарным категориям, понадобилось чуть больше 10 лет

с момента выхода на рынок для перехода в стадию роста. Первые телевизоры появились в 1952 г., а стадия роста этой товарной категории началась в 1961 г., видеомэгнофон появился в 1972 г., а массовый спрос на этот вид техники сформировался только 10 лет спустя.

Маркетинговые стратегии высокотехнологичных компаний позволили ведущим рекламным агентствам утверждать, что западный мир вплотную подошел к необходимости использования приемов, накопленных религиозными организациями, для того чтобы повышать численность лояльных сторонников глобальных торговых марок. Действительно, время от времени появляются компании — своего рода «пророки» и «мессии», преисполненные веры в правоту своих ценностей и идей. Они не столько понимают, сколько чувствуют настроения и мечты людей, витающие в воздухе, и благодаря своим мощным ресурсам начинают формировать новые потребности и создавать новые рынки. И чаще всего им это удается. К сожалению или к счастью, их путь — не массовый путь. Лишь единицы могут менять убеждения потребителей, формировать новые ценности и устанавливать иные стандарты.

Для России более актуальными остаются традиционные взгляды на создание марочной продукции, так как большинство российских предприятий заинтересованы в создании локальных и национальных торговых марок на традиционных или на уже сформированных рынках новых технологий, которые без понимания реальных потребительских ожиданий обречены на неудачу.

Лидерство в создании новых товарных категорий на российском рынке захватили международные корпорации, которые по мере роста покупательских способностей российских граждан импортируют свои марки в Россию, поглощая российские компании или вытесняя их с наиболее прибыльных рынков.

Нужда — потребность — мотивация

Сделайте рынку собственное предложение, от которого покупатели не захотят отказаться.

Вслед за классиками маркетинга будем различать *нужды* и *потребности*. Под **нуждой** будем понимать ощутимую нехватку чего-либо, а под потребностью — сформированную и осознанную нужду. Нужды существуют у потенциальных, а **потребности** — у активных покупателей торгового предложения компании. **К** примеру, у многих людей есть нужда пить кофе, но потребности у всех разные: кто-то пьет быстрорастворимый кофе, кто-то молотый. Потребности покупателей разнообразны.

разны. Классическая пирамида Г. Маслоу представляет собой базовую схему, позволяющую понять основные нужды людей. Но она каждый раз требует подробной детализации применительно к пониманию потребностей конкретного сегмента конкретного рынка.

Психологические нужды, которые в той или иной степени способны удовлетворять самые разные продукты и услуги, заполонившие наш мир, сведены в табл. 3.1. При желании и необходимости список этих нужд можно расширить.

Таблица 3.1

Психологические нужды

Нужды	Тип стремления
В достижении	Стремление к преодолению трудностей и управлению
В приобретении	Стремление к овладению, желанию иметь
В сексе	Стремление к половым отношениям
В общении	Стремление к сотрудничеству
В автономии	Стремление к независимым действиям в соответствии с желанием
В познании	Стремление к удовлетворению любознательности
В превосходстве	Стремление к неравенству
В доминировании	Стремление к контролю поведению других лиц
В самодемонстрации	Стремление производить впечатление, быть в центре внимания
В избегании опасных ситуаций	Стремление избежать действия опасных факторов
В психологической неприкосновенности	Стремление соблюдать психологическую дистанцию, избегать подрыва самоуважения
В осуществлении покровительства	Стремление поддерживать и защищать кого-либо
В порядке	Стремление добиваться согласованности и ясности
В бездеятельности	Стремление к релаксации, расслаблению
В развлечении	Стремление к игровым ситуациям
В признании	Стремление к престижу и почету
Во впечатлениях	Стремление к эстетическим наслаждениям
В получении помощи	Стремление быть опекаемым и защищаемым

Чтобы продать товар или услугу, производитель должен нужду перевести в потребность, то есть сформировать спрос, и сделать рынку собственное предложение по удовлетворению этой потребности.

Сегментация рынка позволяет разделить его на однородные группы и более точно определить мотивы потребления того или иного товара. Разделив своих покупателей на сегменты, можно пойти двумя путями: искать общий мотив потребления вашего товара для всех групп или специфические мотивы для каждого ключевого сегмента.

Например, российский рынок дальней связи по телефонным картам предварительной оплаты или кредитным счетам для индивидуальных потребителей можно разделить на такие сегменты: диаспоры, студенты, иностранные туристы, сезонные рабочие, отдыхающие. Американская компания IT&T разделила тот же рынок на два сегмента: регулярно делающие международные, междугородные звонки и редко звонящие. Фирма посчитала, что те, кто уже звонит, являются приверженцами марки IT&T, и основной задачей поставила увеличение звонков со стороны сегмента «редко звонящих». Далее начался поиск основного мотива потребления у выделенной целевой группы. В качестве гипотезы были предложены идеи потребления дальней телефонной связи, которые строились на разных мотивах (табл. 3.2).

Таблица 3.2
Покупательская мотивация

Негативные побуждения	Позитивные побуждения
Снятие проблемы	Сенсорное удовольствие
Избежание проблемы	Интеллектуальная или профессиональная стимуляция
Неполное удовлетворение	Социальное одобрение
Приемлемость-избежание	—

- Мотив избежания проблемы.** «Спасательный круг»: когда вы далеко от близких и друзей, междугородный звонок сблизит вас.
- Мотив «приемлемость-избежание».** «Цена визита»: многие не позволяют себе позвонить в другой город, так как считают это дорогим удовольствием. Если бы они только знали, что это дешево.
- Мотивы сенсорного удовольствия и избежания проблемы.**
 - «Почувствуйте себя хорошо»: если вы счастливы, междугородный звонок сделает вас еще счастливее. Если вам плохо, он поднимет вам настроение.
 - «Комфорт»: как это замечательно и просто — устроиться поудобнее и позвонить тому, кто далеко от вас.
- Мотив неполного удовлетворения.** «Письма»: вы наверняка понимаете преимущества дальних телефонных звонков. Удивительно, почему еще некоторые пишут письма?

Каждая идея была воплощена в набросок телевизионного ролика и протестирована. Победила идея «Цена визита», которая легла в основу телевизионного ролика и значительно увеличила прибыль компании.

Рынок, как правило, неоднороден, поэтому его сегментация позволит более точно определить потребительские ожидания разных сегментов. Например, компания, выпускающая грузовые автомобили, может определить два ключевых для себя сегмента потребителей: национальные фрахтовые компании и частные владельцы — водители грузовиков. Для первого сегмента существенными потребностями являются круглосуточная поддержка и поставка запасных частей плюс техническое обслуживание. Представители второго сегмента будут требовать от продавца регулярных контактов и технического обслуживания, а также услуг по доставке запасных частей на заказ — в случае необходимости таковых.

Компания «Старик Хоттабыч», например, делит своих клиентов на четыре группы. Первая группа включает субдистрибьюторов, которым нужен ограниченный ассортимент, то есть быстро движущиеся потребительские товары (FMCG) в больших объемах и по самой лучшей цене. Вторую группу составляют крупные розничные сети, строительные организации, поставщики крупных корпораций и госструктур, которые нуждаются в комплектах оборудования и материалов с быстрым сроком поставок. Третья группа — это средние и мелкие розничные торговцы, в том числе небольшие строительные организации и непрофильные компании, покупающие для собственных нужд, закупающие широкий товарный ассортимент, чувствительные к срокам поставки. Цена не играет для них первостепенной роли. Четвертая группа представлена постоянными покупателями всех типов: магазинами, строительными и ремонтными организациями, в том числе клиентами из регионов, которым нужен стабильный товарный ассортимент, плановые, надежные, периодические поставки.

Каждая из указанных потребностей может стать особенностью торгового предложения марки, если, конечно, ее уже не «застолбили» в сознании клиентов конкуренты.

Когда идет речь о запуске новой торговой марки, важнее разбираться не столько в потребностях, сколько в мотивации потенциальных покупателей применительно к товарной категории вашего товара. Побуждений к покупке не так уж и много, всего семь (см. табл. 3.2), они вытекают из потребностей, перечисленных в приведенной ранее табл. 3.1.

Как правило, во время проведения мотивационных исследований психологи выявляют главные мотивы покупки товаров конкретной

товарной категории. Эту информацию можно использовать для поиска марочной идеи или разработки аргументов при создании рекламных сообщений. Например, главным мотивом покупки любой зубной пасты является избежание проблемы, то есть порчи зубов. Снятие проблемы является главным мотивом при покупке стирального порошка. Соответственно, марки-лидеры в этих товарных категориях Blend-a-med (паста) и Tide (стиральный порошок) постоянно подтверждают в рекламе свои позиции: «защиты полости рта» и «чистейшей стирки». Марки второго и третьего эшелонов пытаются первыми захватить характеристики продуктов, построенные на второстепенных (для большинства), но существенных (для менее многочисленных групп потребителей) мотивах. Например, базируют свое отличие на сенсорном удовольствии: вкусе, приятном запахе, свежем дыхании — или избежании проблемы, то есть одновременно с чистой стиркой предлагают защиту стиральной машины от образования накипи и т. п.

Изучайте предложения конкурентов

Исследования могут показать вам, чего хочет потребитель. Посмотрите, не удовлетворил ли их ваш более сильный конкурент. Ищите то, до чего не додумались другие. Не будьте тенью крупных корпораций с мощными ресурсами.

Если принято принципиальное решение о создании новой марки, необходимо задуматься о ее отличиях. Большинству компаний так и не удается найти отличительное преимущество своей марки, которое востребовано потребителями и не занято конкурентами. На сформированном рынке поиск новой марочной идеи начинается с анализа конкурентов и поиска неудовлетворенных потребностей целевых сегментов. Таблица позиционирования конкурентов позволит определить, есть ли несоответствия между ожиданиями потребителей и торговыми предложениями конкурентов. Мониторинг рекламы, а также опросы позволяют получить точную картину восприятия конкурентных марок (табл. 3.3).

Аббревиатура ОЦП в табл. 3.3 расшифровывается как «основные ценности потребителя» и обозначает то, что потребители считают наиболее ценным в торговых предложениях ваших конкурентов. При заполнении таблицы вы столкнетесь с тем, что большинство торговых марок не имеют отличительных преимуществ, что, в свою очередь, является дополнительным стимулом для поиска идеи вашей марки.

Таблица 3.3
Анализ позиций конкурентов

Позиция конкурента	Сегмент 1	Сегмент 2
Лидер рынка		
Изменение доли рынка		
Предлагаемые ОЦП		
Дифференцирующая идея		
Претендент на лидерство — 1		
Изменение доли рынка		
Предлагаемые ОЦП		
Дифференцирующая идея		
Претендент на лидерство — 2		
Изменение доли рынка		
Предлагаемые ОЦП		
Дифференцирующая идея		
Компания-подражатель		
Изменение доли рынка		
Предлагаемые ОЦП	*	
Дифференцирующая идея		
Компания рыночной ниши		
Изменение доли рынка		
Предлагаемые ОЦП		
Дифференцирующая идея		

Как это часто бывает в России

Любые предложения люди понимают иначе, чем те, кто их вносит.

Не является секретом, что большинство решений по поводу вывода на рынок новых марок многие российские предприниматели про-

должают принимать авторитарно, исключительно на основе интуиции. Еще совсем недавно подобный бизнес-стиль приносил позитивные плоды, так как товарные рынки были пусты, а на пустом рынке, что ни сделай, все хорошо. Правда, все реже и реже такие волевые решения приносят ожидаемые доходы, хотя бы по той причине, что позитивный опыт десятилетней давности не учитывает специфики новых рынков, усиления конкуренции и возросшего профессионализма других игроков.

Предположим, что компания X, которая занималась бизнесом в области производства программного обеспечения, решила диверсифицировать свой бизнес и выпускать массовым тиражом в качестве коммерческого проекта собственную еженедельную газету.

Возникает вопрос, с чего начать. Можно положиться на интуицию первого лица и исходить при разработке новой марки исключительно из благих пожеланий без учета специфики нового рынка СМИ, благо Россия — это страна, в которой пока еще возможно многое. Предположим, что первое лицо хочет создать прибыльную (за счет розничных продаж и рекламы) «нежелтую газету». Причем бюджет на исследование перенасыщенного рынка СМИ и конкурентных предложений не выделяется, возможности проталкивания тиража в розницу планируется оценивать после выпуска пробного тиража, средства на продвижение газеты минимальные. Если при таких исходных данных полагаться исключительно на интуицию инвестора, то велик шанс, что он останется единственным покупателем новой газеты. Что делать исполнителям? Опытный маркетолог для начала инициирует процесс анализа внутренней и внешней маркетинговой среды и приведет предварительные доказательства в пользу наличия возможностей для выполнения или невыполнения задачи при выделенных на нее ресурсах (рис. 3.1). Основными ресурсами компании, кроме времени, являются производство, люди и финансы.

Предположим, что внутренняя среда дает возможности решить поставленную задачу. Для того чтобы увеличить потенциальное число покупателей с одного человека до нескольких десятков тысяч, необходимо провести анализ позиций конкурентных марок, определить однородный и платежеспособный сегмент потенциальных потребителей своей газеты, сформулировать, а затем проверить при помощи маркетинговых исследований гипотезу торгового предложения новой марки, оценить стоимость построения системы распространения газеты и необходимый уровень ее присутствия в рознице. Не обязательно начинать с дорогих маркетинговых исследований, сначала достаточно

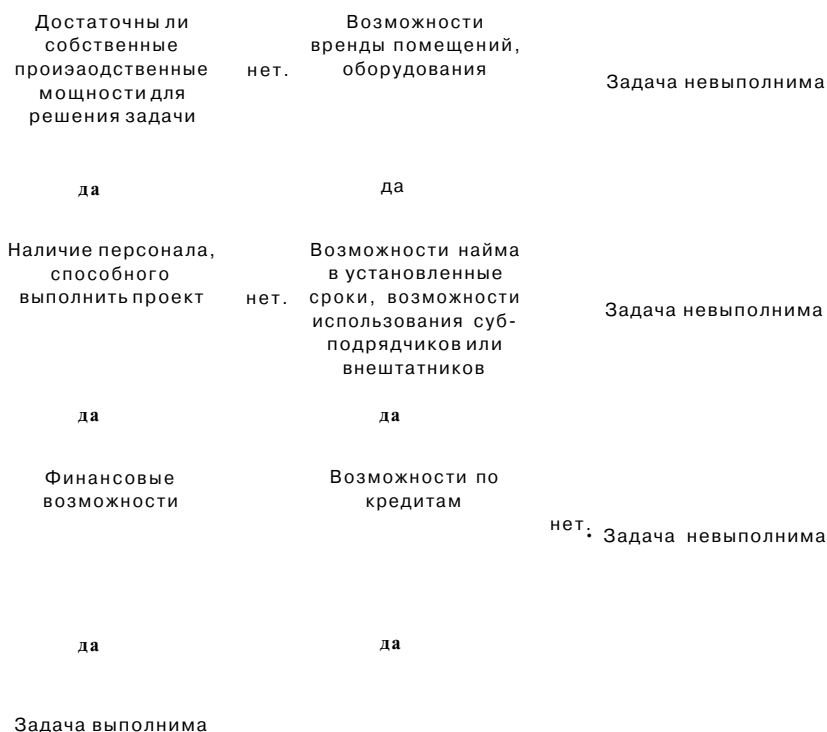


Рис. 3.1. Анализ микросреды

проанализировать данные по конкурентам, вторичные источники информации, поговорить с экспертами рынка и выдвинуть гипотезу, к примеру, о том, что разные поколения относятся к жизни по-разному, что, несомненно, повлияет на содержание, стиль и систему продвижения новой газеты.

Если критериями сегментации выбираются возраст и стиль жизни, то необходимо определить базовые ценности разных поколений (используя для этого материалы, имеющиеся в открытом доступе), что позволит представить ожидания разных групп потенциальных читателей от жизни, в том числе и от СМИ. Сегменты внутри поколений с собственной субкультурой можно либо не брать в расчет, либо формировать содержание нового СМИ исходя из их предпочтений, при условии, что подобные группы поддаются количественной оценке, доступны для рекламного воздействия, интересны потенциальным рекламодателям,

достаточно многочисленны и платежеспособны для того, чтобы новая газета приносила прибыль.

Ценности поколений.

Для нынешних бабушек-дедушек (не столько по возрасту, сколько в силу воспитания и состояния души) жизнь — это борьба и череда страданий, а их основная цель — выжить. Такое восприятие жизни подвигает их на экономию во всем, к складированию ненужных вещей про запас, самозабвенной обработке садового участка. Ими будет востребована любая информация, позволяющая экономить и выживать, демонстрирующая, что у других бывает и хуже.

Для активных и состоявшихся людей, которым в указанный период времени от тридцати до сорока, жизнь — это наслаждение, к которому нужно идти через борьбу, но с заслуженными передышками в клубах, отдыхом за рубежом, выходными с экстремальными развлечениями, закалкой тела и духа в спортивных центрах и косметических салонах, клубах по интересам. Им интересны истории успеха известных компаний и персон, нужна информация о том, где и как проводить досуг, делать покупки, строить карьеру.

Двадцатилетние просто любят жизнь, они приветствуют принцип «жить нужно прикольно и с удовольствием», считают, что жизнь должна развлекать, а ее главный враг — скука. Ими будет востребована информация об учебе, о способах расслабиться и получить удовольствие, то есть о спорте, сексе, музыке, моде, стиле жизни. Образование для них — это инструмент для зарабатывания денег и самоутверждения. Они приветствуют все, что может принести удовольствие, во всех явлениях и продуктах ценят зрелищность, необычный ракурс, яркую форму. Секс для них является разновидностью досуга и частью жизни наравне с музыкой, спортом, танцами, в отличие от родителей, для которых секс был способом взросления и самоутверждения. Двадцатилетние терпимы к разным музыкальным стилям. Для них не существует просто товаров и услуг. Есть стили жизни от Boss, «Космополитен» и MTV. Торговая марка является маркером для определения «своих и чужих», показателем стиля жизни и предпочтений. Они выбирают не просто красивую вещицу, а Sach или Fendy, ничего не запасают впрок. Для них важны постоянные изменения. Одежда, стрижка, макияж носят, пока не надоели или не вышли из моды. Ключевые слова, на которые они реагируют, таковы: модно, стильно, прикольно, с удовольствием. Здоровье тоже привлекательно, но хорошо бы тратить на его поддержание поменьше времени и сил. Карьера важна, так как позволяет иметь достаточные средства на кафе, клубы, боулинг, бильярд,

кино, музыку. Жизнь должна быть интересной и разнообразной — ради этого стоит жить и работать.

Предположим, что наиболее привлекательным для новой газеты является сегмент двадцатилетних. Исходя из выдвинутой гипотезы по поводу основных ценностей потенциальных покупателей, а также анализа позиций конкурентных марок, можно сформулировать предварительное торговое предложение: «Газета X — это еженедельный развлекательный дайджест для тех, кто проводит жизнь прикольно и с удовольствием».

Предварительный вариант содержания газеты.

1. Первая полоса. Условное название «Пульс»:
 - вопрос недели;
 - две новости, которые в течение недели «колбасили» человеческое сообщество;
 - курсы валюты; погода на следующую неделю и на курортах;
 - на желтой вставке — конкурс, викторина, приз.
2. Вторая полоса. Условное название «Мировой базар»:
 - подборка из 5-7 новостей недели: спорт, музыка, технические новинки и т. д.;
 - на желтой вставке — гороскоп.
3. Третья полоса. «Персона»:
 - интервью со «звездой»;
 - на желтой врезке, к примеру, «глас народа», то есть наиболее интересные вопросы посетителей сайта газеты и ответы на них.
4. Далее дается перечень постоянных и сменных тематических полос:
 - hi-tech: компьютеры, Интернет, технические новинки в любой сфере, игры-мультимедиа, CD, DVD и т. д.;
 - музыка, кино и ТВ;
 - свободное время: путешествия, хобби, занятия для души и самореализации;
 - расслабься: необычные факты, открытия, анекдоты, приколы;
 - образ жизни: полезные советы по предотвращению неприятностей, о том, как стать красивым, оригинальным, объявления, «любопытные штуковины», времяпрепровождение кумиров, сплетни о них и т. д.;
 - афиша: информация о «злачных» и «культурных» местах.

Сформулированная гипотеза требует детализации, тестирования, уточнений, расчетов платежеспособности выбранного сегмента, уточ-

нения торгового предложения, расчета издержек, источников прибыли, стоимости маркетинг-микса. Расчеты могут показать бесперспективность создания новой газеты исходя из первоначальных условий и пожеланий инвестора, а могут подтвердить перспективность проекта с учетом уточненной цели.

К сожалению, решения по подобным проектам в России часто принимаются авторитарно, а маркетинговые расследования неудач начинаются спустя год, когда уже очевидно, что идея была ошибочной, деньги потрачены, потребители так и не загорелись желанием систематически тратить деньги еще на одно СМИ, а рекламодателей не устраивает малочисленность подписчиков.

Своевременный выход торговой марки на рынок повышает ее шансы на коммерческий успех, опоздание или сильное опережение серьезно увеличивают издержки. Отсутствие достаточных средств на быстрое закрепление уникальной идеи марки в сознании читателей может привести к ее копированию более гибкими и профессиональными конкурентами.

К наиболее типичным проблемам, с которыми связаны неудачи торговых марок, можно отнести:

- отсутствие марочной идеи;
- размытую сегментацию с идеей «все для всех»;
- неэффективную организацию системы маркетинга;
- несоответствие между спросом и предложением в пределах товарной категории в результате отсутствия роста этой категории;
- несоответствие марочного портфеля компании структуре платежеспособного спроса и существующим конкурентным предложениям;
- неудачно выбранная позиция марки, которая не соответствует ожиданиям потребителей и/или ведет к каннибализму марок внутри марочного портфеля фирмы;
- отсутствие уникального торгового предложения марки, отличающего ее от конкурентов;
- старение целевых сегментов марки, неудачные решения на стадии насыщения рынка;
- несоответствие качества брендированного товара той цене, которую потребители готовы за него платить;
- недоучет специфики региональных рынков;
- несоответствие имиджа марки (названия, логотипа, упаковки, рекламы) потребительским свойствам товара;
- несбалансированная программа маркетинг-микса.

Какие маркетинговые исследования нужно проводить?

Не позволяйте фактам вводить вас в заблуждение.

Во всех высших отраслях знания самую большую трудность представляет не открытие фактов и даже не их интерпретация, а открытие верного метода, согласно которому законы и факты могут быть установлены и упорядочены.

Работа маркетолога по составлению карты конкурентоспособности компании, товара или услуги, сегментированию рынка, поиску позиции марки должна завершиться формулировкой марочной идеи и текущего торгового предложения марки. И то и другое хорошо бы проверить на соответствие покупательским запросам.

Есть два больших заблуждения в отношении маркетинговых исследований: полное доверие им или игнорирование полученных результатов. На самом деле многие качественные исследования, призванные определить тенденции рынка, проверить выдвинутую компанией гипотезу целевого рынка или творческую гипотезу, предложенную рекламным агентством для комплекса маркетинговых коммуникаций, компания может провести собственными силами. Необходимые условия — наличие определенной квалификации у специалистов внутренней службы маркетинга и четкое представление о целях исследования. На промышленном рынке внутренняя служба маркетинга предприятия может самостоятельно проводить не только качественные, но и количественные исследования, например рассчитывать объем целевого рынка своего торгового предложения.

Вне зависимости от того, проводятся ли исследования силами собственных специалистов или с привлечением внешних компаний, главная задача маркетингового исследования заключается не в том, чтобы просто измерить или описать рынок товара или услуги «как таковой», а в том, чтобы получить ответы на следующие вопросы: каков максимальный объем рынка торгового предложения моей компании или моей торговой марки, какова мотивация к покупке моей продукции, соответствует ли этой мотивации творческая концепция маркетинговых коммуникаций. Инструментами для проведения подобных исследований являются изучение образцов продукции, анкетные и телефонные опросы, фокус-группы и т. п. Проблема маркетинговых исследований заключается не в том, чтобы найти информацию, а в том, чтобы правильно ее интерпретировать применительно к собственным целям. Исследования необходимы на всех этапах работы над торговой маркой для уточнения выдвинутых гипотез и предположений.

Поиск уникального предложения своей марки и его проверка предполагают выявление ключевых сегментов рынка, изучение потребительских предпочтений, анализ марочных идей конкурентов, ценообразование, определение каналов товародвижения. Инструментами для получения необходимой информации являются мониторинг СМИ и других источников вторичной информации, сбор первичной информации путем проведения опросов экспертов рынка, целевых аудиторий и конкурентов, покупка результатов мониторинга рынка у социологических агентств, тайное прямое наблюдение и т. п.

Инструментами, позволяющими принять правильные решения о том, какими будут идентификаторы торговой марки, концепция ее имиджа, каналы товародвижения и коммуникационная программа, являются опросы в местах продаж, фокус-группы, психосемантический анализ названий, сравнительный анализ имиджей и репутационный анализ марок-конкурентов, прогнозирование объема рынка своего торгового предложения, юридический анализ атрибутов торговой марки.

Вывод марки на рынок, захват доли рынка, удержание своей позиции или ее расширение предполагают систематический мониторинг позиций конкурирующих марок: по ассортименту, цене, каналам товародвижения, коммуникационным маркетинговым программам; анализ динамики продаж собственной марки, оценка ее стоимости и силы. Виды маркетинговых исследований и решаемые в их процессе задачи для удобства сведены в табл. 3.4-3.6.

Таблица 3.4

Исследования на стадии разработки нового товара и новой марки

Стадии разработки нового товара и новой марки	Действия
Анализ рынка	Анализ тенденций (темпы роста, насыщенность, тип и структура рынка, конкуренты)
	Анализ конъюнктуры рынка
	Определение емкости рынка
Поиск идеи новой марки	Анализ марочной структуры рынка
	Позиционирование конкурентных марок
	Поиск неудовлетворенных потребностей (товарных ниш)
	Создание гипотезы целевого рынка и оригинального торгового предложения марки

Стадии разработки нового товара и новой марки	Действия
	Оценка возможностей для расширения марки без ущерба для ее позиции
Сегментация потребителей	Определение критериев сегментации
	Определение потенциала сегментов
	Отбор сегментов для новой марки
	Составление профиля ключевых сегментов
	Исследование покупательского поведения и факторов выбора товаров в данной товарной категории у выбранных целевых групп
Тестирование концепции марки	Разработка и тестирование внешней атрибутики марки (название, логотип, упаковка, дизайн товара и т. д.)
	Тестирование продукта (пробное потребление, дегустации)
Исследование цены	Исследование ценовой политики конкурентов
	Определение эластичности спроса
	Прогнозирование реакции потребителей на изменение цен
Исследование системы товародвижения	Оценка эффективности и доступности существующих каналов распределения
	Определение стратегии распределения: эксклюзивный, массовый или выборочный охват рынка
Исследование системы продвижения	Определение медиапредпочтений целевых групп
	Определение оптимального комплекса продвижения марки
	Тестирование основной коммуникационной идеи и основанных на ней рекламных сообщений

Таблица 3.5
Исследования на стадиях внедрения, роста, зрелости марки, насыщения и спада рынка

Стадии	Действия
Стадия внедрения	Пробные продажи
	Мониторинг эффективности рекламы
	Уточнение профиля реальных потребителей марки и концепции марки

Продолжение гр-

Таблица 3.5 (продолжение)

Стадии	Действия
Стадия роста	Анализ динамики продаж
	Оценка эффективности каналов товародвижения
	Оценка эффективности рекламы
	Определение силы марки (уровня присутствия в рознице, голоса марки на полках, узнаваемости, уровня потребления, лояльности, репутации)
Стадия зрелости	Анализ динамики продаж
	Анализ позиции марки в товарной категории
	Поиск новых сегментов
	Определение возможностей для расширения марки
	Оценка эффективности рекламы
	Определение границ снижения цены
	Анализ политики стимулирования сбыта
Стадия насыщения	Определение направлений модификации товара
	Определение профилей новых целевых сегментов
	Определение новых аргументов, подтверждающих позицию марки, для использования их в маркетинговых коммуникациях
	Тестирование обновленной концепции марки и обновленных элементов имиджа (дизайн, упаковка)
	Тестирование возможных вариантов расширения марки или ее репозиционирования
Стадия спада	Определение критической точки продаж для снятия товара с производства
	Анализ экономической целесообразности продвижения марки, пользующейся остаточным спросом
	Оценка возможностей использования марки на других рынках

Таблица 3.6

Наиболее востребованные методы маркетинговых исследований

Название метода	Процедура
Кабинетное исследование	Анализ вторичных источников информации (архивные материалы, справочники, СМИ, статистические данные, Интернет и др.)
Омнибусный опрос	Оперативное исследование по запросу заказчика, составленное на основе проведенных другими компаниями широкомасштабных исследований рынка
Экспертный опрос	Опрос менеджеров и специалистов производственных и торговых предприятий
Глубинные интервью	Индивидуальная беседа с потребителем или экспертом в свободной (безанкетной) форме
Опрос населения (телефонный, почтовый, личное интервью)	Исследование, предполагающее ответы респондентов на вопросы по заранее разработанной анкете
Онлайн-панель	Опросы по заранее разработанной анкете, проводимые среди зарегистрированных посетителей сайта
Бренд-трекинг	Определение марки, лидирующей в товарной категории
Домашний тест	Тестирование товаров в домашних условиях их использования
Холл-тест	Тестирование товара или его отдельных характеристик (упаковка, рекламные материалы)
Фокус-группа	Дискуссии в целевых группах по темам, определяемым заказчиком
Мистери-шопинг	Оценка условий (по телефону или при личной встрече) торговли и качества обслуживания под предлогом покупки
Замер оптовых и розничных торговых предложений	Замер ассортимента и цен на конкретные виды товаров
Контент-анализ СМИ	Подсчет упоминаний интересующего объекта и определение направленности упоминаний (положительное, отрицательное, нейтральное)
Клиппинг СМИ	Подборка опубликованных материалов СМИ о торговой марке, персоналиях

3.2. Сегментирование рынка

Разделяй и властвуй!

Сегментация — это деление рынка на однородные группы потребителей. Сегментация позволяет более точно определить мотивы потребления товара или услуги и на основе этой информации сформировать адресный комплекс коммуникаций с потребителем. Выделенный сегмент должен быть посчитан количественно, так как его размер и доступность для маркетинговых коммуникаций влияют на решение о том, выгодно запускать новую марку или нет. Признаков, по которым можно сегментировать рынок, множество, их выбор зависит от целей компании и специфики товарной категории. Базовые переменные сегментации на массовом и корпоративном рынках различаются (табл. 3.7).

Таблица 3.7
Базовые переменные сегментирования рынка
потребительских товаров и услуг

Группа критериев	Сегменты потребителей
Демографические	Пол
	Возраст
	Национальность
	Вероисповедание
	Семейное положение
	Количество членов домохозяйства
	Число детей
Этап жизненного цикла семьи	
Социально-экономические	Средний доход на члена семьи
	Род деятельности
	Сфера деятельности, профессия
	Уровень образования
	Социальный статус
Географические	Уровень урбанизации
	Число жителей региона
	Удаленность региона поставки от производителя или продавца
	Тип поселения (мегаполис, город-миллионник, средний город, небольшой город, малый город, село, деревня)
	Природно-климатические условия

Группа критериев	Сегменты потребителей
Стили жизни. Возможны самые разные классификации	Респектабельный. Человек с газетных передовиц. Авианосец, акула бизнеса, победитель, управляет предприятием. <i>Мотивация выбора:</i> покупает олицетворение власти, достоинства, богатства, роскоши, респектабельности. Покупки символизируют победу в нелегкой схватке
	Деловой. Всегда «на бегу»: новости мирового рынка, котировки фондовых бирж, переговоры, контракты. Вечером — спортивный клуб. Неутомимость, трудоспособность, энергичность, активность. <i>Мотивация выбора:</i> покупает точность, лаконичность, ясность, функциональность, изящество, классику
	Творческий. Эмоциональный, импульсивный, полный идей, эгоистичный в стремлении признания своего творческого лидерства. <i>Мотивация выбора:</i> покупка должна быть произведением искусства, подчеркивать индивидуальность и исключительность, важно совпадение марки и «творческой направленности» личности, приветствуются ультрамодность, эксклюзивность
	Спортивный. Воля, тренировка, работа на результат. <i>Мотивация выбора:</i> покупает мощь, выносливость, экстремальность, опасность, риск
	Стабильный. Пунктуальность, сдержанность, неприхотливость, никаких экспериментов, стабильность. <i>Мотивация выбора:</i> покупает лаконичную классику, консерватизм, традиции, точность, практичность, функциональность, надежность
	Все время в бою. Любовь к приключениям, жажда острых приключений, ненависть к однообразию. <i>Мотивация выбора:</i> покупает практичность, надежность и точность, символы борьбы и победы, новые технологии
	Сибарит. Любовь к комфорту и мелочам. <i>Мотивация выбора:</i> покупает утонченный вкус, аристократизм, комфорт, интригу, расточительность, баловство, успех, утонченность, стилизацию
Уровень лояльности к марке	Твердые приверженцы марки
	Нетвердые приверженцы торговой марки, которые время от времени переходят на марки конкурентов

Продолжение^

Таблица 3.7 (продолжение)

Группа критериев	Сегменты потребителей
	Колеблющиеся
	Изменчивые
Чувствительность к цене	Ориентация на самую низкую цену
	Ориентация на оптимальное соотношение цена/качество
	Ориентация на престиж (на марку)
Отношение к новинкам	Новаторы
	Последователи
	Консерваторы
	Никогда не покупают
Приверженность марке	Лояльные
	Неустойчивые приверженцы
	Странники, переключающиеся с марки на марку
Частота и объем покупок	Не потребляют
	Покупают редко, от случая к случаю
	Средние нормы потребления для данной продукции
	Высокие нормы потребления
	Сверхвысокие нормы потребления
Вкусовые пристрастия	Различаются в каждой товарной категории, например: <ul style="list-style-type: none"> • любители кофе с кофеином; • любители кофе без кофеина; • любители молотого кофе; • любители растворимого кофе и т. д.
	Потребителей легковых автомобилей, к примеру, можно первоначально сегментировать по ожиданиям от «потребления машины»: <ul style="list-style-type: none"> • «расчетливый», для которого важнее всего экономичность использования; • «энтузиаст», для которого главное — скоростные характеристики; • «гурман», для которого главное — комфорт; • «статусный», для которого автомобиль является показателем уровня благосостояния и стиля жизни

В разных странах сложились традиционные критерии сегментации, которым следуют все компании. В Великобритании, например, традиционна сегментация по уровню доходов:

А — высокие доходы (2 % населения);

В — средний класс (рантье);

С1 — «белые воротнички» (наемные топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, специалисты);

С2 — «синие воротнички» (рабочие);

D — малооплачиваемые (пенсионеры, неквалифицированные рабочие, служащие с неполным рабочим днем);

E — все остальные.

В США сегменты формируются не только по уровню доходов, но и по таким критериям, как образование, этническая принадлежность. С 1970-х гг. применяется сегментация по психологическим критериям по методике VALS, выделяющей девять групп потребителей, различающихся по психологии потребления и стилю жизни. Сегментация по стилю жизни используется для классификации таких рынков, как продукты питания, автомобили, одежда, электроника, бытовая техника.

Основная проблема подобного сегментирования заключается в трудностях работы с полученными сегментами из-за сложности их количественного измерения и определения предпочтительных для них каналов коммуникации.

Базовые переменные сегментации компаний-потребителей на рынке промышленных товаров и услуг включают:

- отрасль;
- тип предприятия: промышленное, транспортное, некоммерческое, строительная организация, торговая компания, предприятие непроизводственной сферы, государственная организация;
- регион;
- размер компании-потребителя: количество занятых, товарооборот, валовой доход, объем закупок;
- специализация: дистрибьютор, системный интегратор;
- технологические процессы: ориентация на новые или традиционные технологии;
- предпочтения по закупочной деятельности: условия оплаты, методы расчетов;
- формы взаимоотношений: контрактная основа, уровень авторизации, разовые закупки;
- психологические: мотивировка лиц, принимающих решения (см. табл. 3.2);
- специфические потребности заказчика, связанные со спецификой его рынка или собственного производства.

Повторим еще раз, что полученные в результате сегменты рынка должны быть измеряемы, чтобы определить емкость рынка, достаточно

велики, чтобы приносить прибыль, идентифицируемы, то есть представлять группу потребителей, чье поведение можно понять и описать, достаточно стабильны, чтобы можно было применить маркетинговые коммуникации.

После выделения сегментов выявляется профиль реакции потребителя или основные ценности потребителя, так называемые ОЦП, которые включают описание ожидаемых потребителями достоинств товара и способов его оценки, реакции на различные рекламные идеи, отношение к цене.

Специфика брендинга на промышленном рынке заключается в том, что при относительно небольшом числе клиентов часто невозможно составить усредненный профиль потребителя. Если число компаний в сегменте менее 30, то комплекс маркетинга готовится для каждой из них персонально.

Окончательно формулировать марочную идею или торговое предложение марки логично по завершении стадии сегментирования рынка, когда уже выявлены группы потребителей со схожими потребностями и схожей реакцией на предлагаемый товар или услугу. Не стоит забывать, что производитель склонен использовать при позиционировании своего продукта критерии технологичности и функциональности, что напрямую вытекает из процедуры сегментирования рынка и организации производства. А потребителей интересуют совсем другие критерии, такие как надежность, известность, современность, модность, элитарность или доступность, традиционность или экстравагантность, красота и т. п.

Потребительские парадоксы

Потребители часто покупают не то, что им нужно, а то, что хочется.

Сегментирование рынка обычно начинается с определения ценовой ниши марки и финансовых возможностей потенциальных потребителей. Здесь стоит упомянуть об особенностях потребления в России дорогих товаров. Десятилетия жизни при дефиците воспитали своеобразное покупательское поведение. Рассчитывая сегмент покупателей дорогих и престижных марок исходя из дохода на члена семьи, можно сильно ошибиться, потому что жители крупных городов часто совершают покупки без ориентации на достаток и реальные возможности семьи, а вопреки всем разумным доводам: в долг, в ущерб удовлетворению других, более насущных потребностей. Покупают часто просто потому, что любой ценой хотят осуществить мечту жизни.

У кого-то мечтой жизни является дорогая машина, у кого-то — одежда, у кого-то — мебель. Данные одного из последних исследований среднего класса в России свидетельствуют о том, что почти половина россиян осенью 2003 г. ощущала себя средним классом, хотя по экономическим показателям к среднему классу можно было отнести чуть менее 20 % жителей России. По данным нескольких социологических опросов, на начало 2003 г. в России лишь 6-7 млн человек имели доход более 250 долларов на члена семьи.

Всеобщий потребительский парадокс заключается в том, что покупатели приобретают не то, что им действительно нужно, а то, что хочется, при условии, конечно, что есть возможность заплатить за желанный объект. Иногда нужды покупателя, основанные на логике, и желания, основанные на эмоциях, совпадают. Но чаще люди принимают эмоциональные решения, а потом уже подводят под них логическое обоснование.

Противоречит ли позиционирование сегментированию?

Марочная идея ограничивает число потребителей. Поэтому либо ищите идею, которая позволит марке работать с разными сегментами рынка, либо специализируйтесь на специфических потребностях. Нельзя объять необъятное.

Ф. Котлер предлагает разделить такие понятия, как сегментация рынка, фокусирование и позиционирование. **Сегментация рынка**, по его мнению, — это деление рынка на группы покупателей, которые предрасположены к потреблению продукта и его торгового предложения. **Фокусирование** — процесс дальнейшего разделение выявленных в процессе сегментации групп. А **позиционирование** — процесс составления маркетинг-микса под запросы ключевых сегментов. Если следовать логике Ф. Котлера, каждому сегменту нужно предлагать свою марочную идею. Практический опыт свидетельствует об эффективности противоположного подхода к позиционированию. Наиболее эффективны те марки, которые сначала определяются со своей отличительной идеей, которой соответствуют продукт, его модификации, цены и каналы продаж. При разработке системы маркетинговых коммуникаций для каждого сегмента определяют ключевой рекламный аргумент, который подтверждает основную идею марки. Такой подход облегчает запоминание марки, но ограничивает возможности марочного расширения, особенно в тех случаях, когда марочная идея связана с такими критериями, как возраст, пол, социальный статус.

«Клинское» трудно будет сделать пивом для домохозяек, Brook Bond — любимым чаем для женщин, а «Москвич» — машиной для олигархов.

Существует точка зрения, что концепция сегментирования и концепция позиционирования противоречат друг другу. Ее приверженцы считают, что позиционирование требует концентрации на удовлетворении потребностей единственного целевого сегмента, в то время как сегментация предполагает предложение своей идеи для каждого сегмента. На наш взгляд, позиционирование и сегментирование при разумно спланированной марочной стратегии не противоречат друг другу. Позиция марки, то есть ее идея, позволяет отстроиться от конкурентов, а сегментирование дает возможность структурировать рынок и уточнить, какой из многочисленных аргументов в пользу идеи марки будет лучше воспринят конкретным целевым сегментом. Например, позиция косметической марки X заключается в том, что весь ее ассортиментный ряд — это лечебная косметика. Аргументом в пользу марки для молодых женщин будет то, что косметика фирмы X продлевает молодость кожи, аргументом для женщин среднего возраста станет защита кожи от старения. Таким образом, марка сохранит уникальную позицию, а разным целевым группам предложит разные аргументы, подтверждающие позицию и отвечающие ожиданиям сегментов от марки X.

Возможен вариант, когда сегментирование рынка и ОЦП целевых групп может показать, что для некоторых сегментов эффективнее создать марку-уникум с позиционированием, рассчитанным исключительно на данный сегмент. Например, марка Gloria Jeans — это лидер на российском рынке одежды для маленьких детей. Но для подростков в возрасте 10-15 лет эта компания создала собственную марку «крутой» одежды Gee Jay. Компания British Airways (корпоративная торговая марка) продвигает билеты бизнес-класса и эконом-класса как самостоятельные марки Club World и World Traveller. Марка Pepsi сохраняет свою позицию «для молодых, активных, нацеленных на достижения», выраженной в лозунге «Бери от жизни все», но для разных целевых аудиторий предлагает разные аргументы, подтверждающие эту идею. Рекламными носителями идеи Pepsi являются музыкальные знаменитости. В России они выбираются на основе опросов среди подростков и консультаций с экспертами шоу-бизнеса. Для сегмента самостоятельных и энергичных молодых женщин создана марка Pepsi Light, основным аргументом в пользу позиции марки является демонстрация известной молодой и успешной женщины, следившей карьеру, обладающей прекрасной фигурой, привлекающей внимание не только мужчин, но и женщин.

Сегментация зависит от стратегических приоритетов компании

Если вам подают кофе, не пытайтесь искать в нем пиво.

Без сегментации рынка не обойтись, если применяется стратегия дифференцированного маркетинга, когда продукт разрабатывается специально для какого-либо сегмента, а также при работе в узкой рыночной нише. При недифференцированном маркетинге компания выходит с одним продуктом на разные сегменты рынка и в этом случае в своих коммуникациях подчеркивает не различия между сегментами, а сходство.

1. Лидерство по продукту. Уникальный творческий потенциал и скорость внедрения идей в производство позволяют постоянно выпускать новые продукты. Такие компании могут выводить на рынок новые поколения компьютеров, бытовой техники, телекоммуникационного оборудования, новые виды отдыха и развлечений и т. п.

Особенности.

- Акцент на внедрении изобретений и модификаций товаров.
- Генерация большого числа концепций новых продуктов с последующим сокращением портфеля проектов и сохранением лишь тех, которые, скорее всего, будут иметь успех.
- Экспериментирование, использование идей малоизвестных разработчиков.
- Повышение производительности труда.
- Поэтапная организация работы с четко определенной целью каждой стадии и жесткими сроками.
- Специальные усилия для того, чтобы решения принимались оперативно.

2. Ориентация на близость потребителю. Компании отказываются от продажи самых модных и новых товаров. Вместо этого обеспечивают потребителей традиционными продуктами и широким спектром услуг, адаптированных к запросам конкретных групп клиентов.

Особенности.

- Развивают долгосрочные отношения с потребителями. Первые продажи могут не приносить прибыли. Эти сделки рассматриваются скорее как инвестиции в долговременные отношения, которые принесут прибыль со временем.
- Стараются глубоко понимать потребности своих клиентов. Создают и поддерживают базы данных, содержащие подробные сведения о клиентах.

- Стараются последовательно предоставлять клиентам больше, чем те ожидают.
- Проводят специальную работу с клиентами для решения их проблем и занимаются последующим внедрением найденных решений. Компания, близкая к потребителям, может не иметь всех нужных клиенту специалистов, но знает, где их найти и как координировать реализацию заказа.
- Адаптируют продукты и услуги к требованиям клиентов.

3. Ориентация на производственное совершенство. Компании не предлагают новых продуктов или услуг и не культивируют особых отношений со своими потребителями. Они предоставляют потребителю стандартные базовые товары и услуги, гарантируют приемлемую цену и качество. Чаще всего предлагают дешевые, добротные, несложные продукты и услуги. Обычно избегают разнообразия, так как оно увеличивает издержки.

Особенности.

- Делают акцент на эффективности и координации, оптимизации и рационализации производственных процессов.
- Используют стандартные и эффективные производственные процедуры. Стандартизируют материальные активы.
- Развивают и поддерживают интегрированные, надежные и быстродействующие информационные системы и другие технологии, позволяющие повышать эффективность деятельности и совершенствовать контроль и управление.
- Строят управление предприятием так, чтобы обеспечивать стабильный объем работы в течение дня, недели, года. Пики и спады спроса на продукт и услугу считаются серьезными проблемами, которые необходимо устранять.
- Устанавливают тесные отношения с поставщиками. Некоторые компании осуществляют процесс постоянного пополнения запасов таким образом, чтобы поставщики могли принимать на себя ответственность за управление запасами своих продуктов на складах этой компании, что в целом снижает издержки для обеих компаний.

3.3. Позиционирование

Сознание любит ясные образы.

Психика человека настроена на упорядочение получаемой информации, выделение внятной структуры из информационного шума.

Она выделяет ясные образы и отвергает нечеткие. В массовой аудитории велик разброс людей по демографическим, профессиональным, культурологическим и другим характеристикам. Объединяет всех обыденное сознание. У одних обыденная информация является лишь подпиткой интеллекта, у других это единственный банк информации, из которого черпаются впечатления и эмоции. И в том и в другом случае удачно найденная идея, реализованная в торговой марке, становится ее «визитной карточкой», оправдывает желание ее приобрести. Иными словами, компании создают и продают символы, а люди их охотно покупают. Психологи добавили бы к уже сказанному, что в мозгу человека существует лишь несколько центров удовольствия и множество центров тревоги. Не вызывают тревоги и опасений только ясные и понятные сообщения. Все непонятное и запутанное приводит к негативной реакции. Именно поэтому отсутствие понятной марочной идеи физиологически вредит покупателю.

Кто определяет позицию марки: производитель или потребитель?

Конструктор Кристофер Уильяме рассказывал об архитекторе, который строил комплекс общественных зданий со сквером между ними. Когда строительство было закончено, бригада озеленения поинтересовалась у него, как проложить дорожки между зданиями. «Не нужно никаких дорожек, — ответил архитектор, — засейте все сплошь травой». Так и сделали. К концу лета через свежий газон во все стороны расходились протоптанные людьми тропки — они соединяли между собой все здания и выводили на улицу. Строителям оставалось лишь замостить уже проложенные дорожки, которые не только придавали всему комплексу завершенность, но и соответствовали потребностям людей, ходивших по ним.

Позиционирование для производителя — это процесс определения марочной идеи, отличающей ее от аналогов в товарной категории. На основе дифференцирующей идеи разрабатывается имидж марки, то есть строится ее индивидуальность, а также планируется весь комплекс маркетинговых мероприятий. «Мы позиционируем наш товар в классе премиум...» или «Мы позиционируем нашу марку как яркую и свободную личность и считаем, что благодаря нашей марке создана новая товарная категория "продукты легкого приготовления"». Подобные заявления производителей можно продолжать бесконечно, но они сродни биению себя в грудь перед боем. На самом деле реальным по-

зиционированием можно называть лишь то, что по поводу марки думают покупатели, которые расшифровывают полученную о марке информацию, оценивают ее и принимают решение о том, покупать товар или нет. После первой покупки уточняется первоначальное впечатление от потребительских свойств товара и предложенной им рекламной легенды, принимается решение о его включении или невключении в потребительскую корзину. Серии повторных коммуникаций производителя призваны закрепить образ марки, сформировать приверженность к марке и постоянно ее поддерживать. В результате маркетинговых действий производителя его торговая марка должна занять свою «полочку» в сознании потребителя. Если продукт не удовлетворил ожиданиям покупателя, а идея торговой марки непривлекательна, повторной покупки не будет. Поэтому *главная задача производителя* — на основе уникальной марочной идеи разработать такое торговое предложение, которое удовлетворит потребителей и сделает это лучше, чем конкуренты.

Торговые марки становятся брендами благодаря покупателям. Ловушка модного нынче позитивного мышления заключается в том, что из благих побуждений сотрудники компаний начинают заниматься самообманом. Мы сколь угодно долго можем быть убеждены и убеждать других, что наш продукт или услуга наилучшие. Но, как это ни печально для топ-менеджеров, лучшие марки выбирает покупатель и голосует за них рублем и лояльностью. Другими словами, позиция марки — это не то, что придумал производитель, а то, *что понял потребитель*. Приведем типичный для России пример самовнушения. В 2001 г. компания «Бюрократ» вывела на рынок торговую марку Genius iRu. Процитируем выдержку из маркетинговой записки компании, которая наглядно иллюстрирует, как она искренне принимает желаемое за действительное: «Исследование восприятия торговых марок компьютеров конечными пользователями, проведенное Market-Visio/EDC, выявило существенную разницу в восприятии марок компьютеров иностранного и российского производства. Компьютеры иностранной сборки воспринимаются как обладающие более высоким качеством, но завышенной стоимостью. С целью объединения в компьютерах Genius iRu качества иностранных компьютеров и цены российских была использована идея бренда, созданного специально для жителей России. Для этого были придуманы название марки Genius iRu, которое ассоциируется с распространенным русским именем Ира и фразой «Я русский», и слоган «Компьютер для всех, кто думает по-русски».

По этому поводу булгаковский Воланд говорил, что «это не реальность, это наши галлюцинации по поводу нее». Конечно, если за короткий срок потратить на рекламную кампанию с симпатичным креативным решением более миллиона долларов, уровень осведомленности о новой марке временно может приблизиться и даже превысить уровень знания других компьютерных марок для домашнего пользования, таких как Wiener и Eximer, например, более семи лет существующих на рынке. Но при отсутствии оригинальных идей у перечисленных марок выбор покупателя в итоге будет определяться ценой.

«Компьютер российской сборки» — это понятная позиция, но не оригинальная, так как ее придерживаются все другие российские сборщики. Да и название для российского ПК логичнее писать кириллицей, отличающей его от других марок с нерусскими названиями, возникшими в период предпочтения потребителями товаров с именами на английском. «Дешевый импортный компьютер» — плохая идея для российской марки, претендующей на статус бренда. Если уж у потребителя есть средства, он купит хорошо известную зарубежную марку. Слово iRu ассоциируется скорее не с именем Ира и чем-то русским, а с Интернетом, а марка Genius — с мышками и прочими прилагающимися к компьютеру мелочами. Возможно, уникальным предложением марки с названием iRu могла бы быть продажа исключительно через Интернет, что объясняло бы, почему iRu дешевле всех других аналогичных российских компьютеров. Но это было бы стратегическим решением, повлекшим за собой совсем иную логику бизнеса, нежели продажа через известные сети магазинов бытовой техники. Так или иначе только данные по продажам будут свидетельствовать о том, насколько удачна марка Genius iRu. Покупатель проголосует своими деньгами за ее идею и торговое предложение.

Позиционирование с точки зрения маркетолога и рекламиста

Всегда полезно посмотреть на явление с разных точек зрения. Не нужно убеждать других, что ваша позиция — истина в последней инстанции.

Со словом «позиционирование» происходит то же самое, что и с другими профессиональными терминами: маркетологи и рекламисты вкладывают в них разное содержание. Для маркетолога термин позиционирование означает процесс поиска уникальной идеи, отличаю-

шей его торговую марку от других. *Рекламисты позиционированием* называют текущую рекламную идею, мотивирующую к покупке, а *репозиционированием* — изменение текущего рекламного аргумента, позволяющего привлечь к марке новый целевой сегмент. Например, карточки American Express в рекламе репозиционировались с мотива полезности (избежания проблемы) на престиж (социальное одобрение) при сохранении общей марочной идеи. Или шампунь Johnson & Johnson с отличительной идеей «мягкость» первоначально был предназначен детям. Но базовая позиция марки позволила безболезненно для ее индивидуальности привлечь новую целевую аудиторию — родителей. Рекламисты называют этот процесс репозиционированием, хотя, с точки зрения бренд-менеджера, он таковым не является. Речь идет просто о поиске нового аргумента для нового сегмента рынка в рамках укрепившейся в сознании лояльных потребителей позиции марки.

Творческая рекламная идея должна не менять позицию марки, а иллюстрировать ее, делать понятной и привлекательной для потребителя. **Творческая рекламная идея** — это выбор интересного способа выражения позиции продукта в формате рекламы, которая призвана связать марочную идею с ожиданиями потребителей. Удачное творческое решение играет большое значение в продвижении идеи марки, хотя бы в силу того, что потребители видят рекламу марки, а не ее стратегию. Но в бизнесе маркетинговая идея должна править творчеством, а не наоборот.

Много лет не прекращаются споры вокруг эпатажных коммуникаций марки Benetton. Ее позиционирование на протяжении десятилетий основывается на идее цвета. Марка предлагает цветной текстиль особого стиля для молодых людей среднего достатка. В настоящий момент одноименная компания владеет марками United Colors of Benetton, Sisley, Playlife, Nordica, Prince Rollerblade, под которыми выпускаются молодежный трикотаж и аксессуары, джинсовая и спортивная одежда, роликовые коньки. Для продвижения своей позиции марка Benetton выбрала нестандартные аргументы, запустив ряд скандальных и нетривиальных рекламных кампаний. Марка «говорит» потребителям: «Мир вокруг нас разноцветный, люди разных рас имеют разные оттенки кожи. Но это не должно приводить мир к разрухе, болезням и войнам». В рекламе, чаще всего шокирующей, так или иначе звучит тема объединения, смешения культур, цветов кожи, языков, религий. Аргументами в пользу идеи марки «увидеть мир разноцветными глазами» являются самые разные глобальные проблемы, волнующие весь мир и понятные в любом уголке земного шара людям с любым цветом

кожи. На идею марки работают все проекты компании, в частности Colors — глобальный журнал о локальных культурах. Каждый его номер посвящен какому-то одному глобальному явлению, такому как войны, этнические конфликты, религия, курение, спорт, голод, болезнь; заявленная тема обсуждается необычным и парадоксальным образом. Главная задача марки — привлечь к себе внимание молодежи через обсуждение проблем СПИДа, расовой дискриминации, разрушительных войн, сексуальных проблем, смысла жизни, смертной казни и т. п. Если рафинированный эпатаж, который марка сознательно использует в рекламе, отталкивает определенные группы покупателей, значит это не их марка. Каждый выбирает то, что ему импонирует.

Очень часто бывает так, что у компании по отношению к марке вообще нет никакой стратегии, а следовательно, нет и марочной идеи, которую должна подтверждать реклама. Если такая ситуация сложилась с товаром, покупка которого в большей мере связана с иррациональной мотивацией, то удачная рекламная идея может создать индивидуальность марки, как, например, случилось с водкой Absolut. Для нее специалисты рекламного агентства TBWA придумали рекламную идею, основанную на демонстрации бутылки, которая позволила создать образ вездесущей глобальной и стильной марки. Но надеяться на то, что вашей марке повезет так же, как марке Absolut, не стоит. Исключения случаются реже, чем нам хотелось бы. К сожалению, многие российские компании подменяют разнообразными, часто не связанными между собой рекламными решениями отсутствующие маркетинговые идеи своих торговых марок.

Технология брендинга применима и в рамках маркетинговой концепции «удовлетворение потребностей», когда вы находите незанятую позицию в сознании потребителя и предлагаете свою марку как наилучший способ удовлетворения выявленного спроса, и в рамках товарной концепции маркетинга, когда предлагается товар как таковой, то есть компьютер — на рынке компьютеров, телевизор — на рынке телевизоров. При такой стратегии, для того чтобы отличаться от конкурентной продукции, ваш товар или услуга должны обладать действительно уникальными функциональными особенностями, что на рынках однотипной продукции практически невозможно.

Потребительскую и продуктовую маркетинговую стратегию не стоит путать с рекламными приемами «товар-герой», «потребитель-герой». В первом случае в рекламе показывают продукт, во втором — потребителя. И тот и другой способ объяснения идеи марки может работать в рамках потребительской стратегии как иллюстрация опре-

деленного мотива потребления, например, демонстрация сложного товара может иллюстрировать легкость его использования. Товар стоит делать героем рекламы, если он нацелен на разные сегменты рынка марки. В этом случае продукт делает разные (по аргументации) торговые предложения разным аудиториям при сохранении своей отличительной позиции. Эту стратегию, например, использовали Volkswagen, Coca-Cola.

Критерии позиционирования

Многие компании не могут в нескольких словах сказать о сути и отличиях своего продукта или услуги. Это плохо, так как потребитель не запоминает то, чего он не может понять в течение нескольких минут.

Дифференциация означает выбор одной из важных функциональных характеристик продукта (услуги), или формулировку выгоды от его использования, или создание дополнительной характеристики продукта и выгоды от его использования. Можно выделить определенные критерии позиционирования, которые не нужно путать с критериями сегментирования рынка. Для позиционирования пригодны самые неожиданные критерии, так как идея торговой марки напрямую связана с потребительской психологией. Критериями позиционирования могут выступать размер, пол, цена, возраст, социальная группа или субкультура, время суток, государственная принадлежность, региональная принадлежность, противопоставление, способ товародвижения и др. Позиционирование — это тот якорь, который позволяет людям различать торговые предложения и запоминать их. Можно искать отличие своей марки по любому критерию, значимому для потребителя и вытекающему из специфики конкретной рыночной ниши. Полезно сверять позицию своей марки с данными анализа маркетинговых коммуникаций конкурентов.

Сложные критерии для уникальности марки — качество, творчество, цена, широкий ассортимент

Решение, эффективное здесь и сейчас, может стать серьезным препятствием для развития марки по прошествии времени. Марочная идея выбирается надолго, торговые предложения марки могут время от времени меняться.

Качество может стать дифференцирующей идеей лишь в исключительных случаях, потому что на конкурентном рынке качество товара

является обязательным условием, а не отличием среди однородных товаров. Вспомним успешно стартовавшую марку «Довгань», создатели которой за несколько лет нарушили все правила брендинга и марка канула в лету. «Защищенное российское качество» — позиционирование, которое на пустом рынке давало марке широкий простор действий с единственным ограничением — качество продукта действительно должно было быть высоким. Торговая марка «Довгань» доказала свою успешность на рынке высококачественной водки, чему способствовала грамотная рекламная кампания и широкая дистрибуторская сеть. Четкое позиционирование и реклама, соответствующая выбранной позиции и целевой аудитории, предопределили временный успех этой торговой марки. Однако путь ее дальнейшего развития нельзя признать профессиональным. Имевшая место диверсификация шла слишком быстрыми темпами, торговая марка растягивалась на чрезмерное число сегментов пищевого рынка, в итоге произошло размывание ее имиджа. Марку «растянули» на *немыслимое* множество товаров: только на продовольственном рынке под ней на основе франчайзинга продавалось более 130 видов продуктов. Если первоначально марка «Довгань» позиционировалась как эксклюзивная и главной ее отличительной особенностью провозглашалось высокое качество продукта, то в условиях растягивания торговой марки на пиво, квас, макароны и другие продукты питания данное позиционирование уже не совпадало с ценовыми нишами и целевыми аудиториями новых продуктов. Позиция эксклюзивности не нашла отклика у потребителей макарон, пива, колбасы. Появление марки в низких ценовых сегментах оттолкнуло от нее платежеспособную аудиторию водки «Довгань». Итогом такого неразумного расширения стало забвение марки и крах бизнеса. По информации журнала «Компания», марка «Довгань» в 1988 г. была куплена более чем за 1 млн долларов инвестиционной группой «Спутник», которая через несколько лет продала ее водочной компании «Дейрос».

Творчество как отличительная идея марки — тоже сложный критерий для позиционирования, так как реклама — это по определению творческая деятельность, которая призвана способствовать продаже марки, а не развлекать потребителей. Хорошо, если она развлекает, но в рамках позиционирования марки. Реклама должна не заменять или корректировать марочную идею, а драматизировать ее с целью привлечения потребителей к конкретной марке. В ней может быть все: юмор, сатира, секс, — но реклама должна указывать причину покупки именно вашей марки, а не товарной категории вообще.

Низкая цена может быть идеей торговой марки, если компания конкурентоспособна по издержкам и конкуренты не могут скопировать эту стратегию. На российском рынке все марки местного производства используют ценовую конкуренцию против глобальных и национальных российских марок. В Сибири, например, у местной марки Crazy Cola доля рынка выше, чем у Pepsi и Coca-Cola. Это временное явление, связанное с бедностью населения. Цена у местного напитка в два раза ниже, но вряд ли марка удержит свою позицию в случае роста доходов населения, потому что конкурентной идеи у марки нет.

Хочется напомнить, что брендинг является неценовым способом конкуренции, поэтому мы можем говорить о цене как отличительной идее применительно к очень небольшому числу марок, долгосрочная стратегия которых заключается в конкуренции по издержкам, основанной на больших объемах производства. Примерами могут служить Dell Computers или Southwest — американская авиакомпания для местных перелетов, которая использует самолеты только одной модели и экономит на подготовке персонала; не кормит пассажиров во время полетов; не бронирует места, а использует свободную рассадку; не пользуется дорогостоящими центральными аэропортами, поэтому может себе позволить быть недорогой компанией и, соответствовать, конкурировать по цене.

При грамотном подходе, создавая новую торговую марку, компания определяется с ее ценовой нишей, а далее ищет дифференцирующую идею, на которой можно построить производственную и маркетинговую стратегию. Например, марочная стратегия компаний по выпуску бытовой техники заключается в охвате всех ценовых сегментов при помощи марок семейства. Компания Merloni продвигает марку Stinol в экономичной ценовой нише, включающей широкую потребительскую группу по возрасту и уровню дохода, чувствительную к цене. В классе medium присутствует марка Indesit, рассчитанная на покупателей в возрасте 20-45 лет со средним уровнем дохода. Марка Ariston предназначена потребителям в возрасте 20-45 лет с достатком средним и выше среднего, осведомленным о новинках, достижениях в мире техники и моды. На них рассчитана встраиваемая мебель с элегантным дизайном, технологическими новинками, разнообразной цветовой гаммой. На эту марку работает исследовательская лаборатория компании, в которую вкладываются серьезные инвестиции. В ценовой нише super premium работает марка Schotles, но в России она пока не продвигается. Такой же марочной стратегии придерживаются ком-

пании Electrolux (super-premium — марка AEG, medium — Electrolux, low — Zanussi) и концерн Bosh-Siemens (medium — Siemens, premium — Bosh).

Чаще всего цена является не критерием для позиционирования конкретной торговой марки, а критерием, который определяет границы существования для множества марок в товарной категории. Если вы запустили марку в сегменте средних цен, то вряд ли сможете использовать ее в классе люкс. Так, Toyota создала марку Lexus для высшего ценового сегмента, «Балтика», в свою очередь, выпустила марку «Парнас» для того же сегмента. Расширение любой элитной марки в класс средних цен неизбежно приведет к падению ее популярности и снижению продаж в ее изначальной ценовой нише. Элитная марка сразу создается как элитная. Например, бывший канцлер ФРГ Г. Шмидт после ухода в отставку возглавил фонд, который несколько лет назад основал частную юридическую школу, набирающую 100 студентов в год при конкурсе 5 тыс человек на место. Вместо экзаменов проводится трехдневное собеседование. Если у прошедшего сложную систему тестов студента не было денег, то ему давали кредит сроком на 15 лет. Дифференцирующая идея Г. Шмидта — выращивать будущую элиту, главный капитал современного мира — талантливых молодых людей. Кредиты, выданные неплатежеспособным талантливым студентам, возвращались сторицей от процветающих юристов, чьи имена работали на репутацию юридической школы и повышали цену обучения в ней.

Еще один сложный критерий для позиционирования — *широта ассортимента* — может быть отличительным признаком для очень небольшого числа марок, например для издательств, для специализированных магазинов детских игрушек, элитных напитков, товаров для вечеринок и других торжеств.

Эффективные критерии для позиционирования торговых марок

Стандартных способов достижения успеха не существует.

Приведем некоторые критерии для позиционирования торговой марки:

- *быть первым в новой товарной категории или сегменте товарной категории* (первым выпустить фотоаппарат, микроволновую печь, телефонный автоответчик, видеоигру, светлое пиво, электронную энциклопедию);

- *быть первым с новой выгодой* или *новой идеей*: кредитная карточка для оплаты повседневных покупок, мобильный поиск в Интернете;
- « *быть первым товаром*, который связан с восприятием ключевой компетенции страны (воспринимаемая потребителями ключевая компетенция Японии — это производство технологических новинок, машин и электроники, Франции — вино и парфюмерия, России — водка, оружие, балет);
- « *владение атрибутом*, то есть одним из важных функциональных или потребительских свойств товара: предотвращать кариес, осветлять, отбеливать зубы, избавлять от боли;
- *быть лидером по какому-либо показателю*: по объему своих продаж, числу выпущенных новинок, количеству удачных проектов и др.;
- *иметь глубокие исторические корни и традиции*, географическое происхождение и специфическое местоположение;
- *специализироваться на выпуске товаров для аудитории, выделенной по специфическому признаку*: возрасту, полу, субкультуре, размеру, сезону и т. п.;
- *специализироваться на чем-либо уникальном*: производстве специальных часов для спортсменов, производстве инструментов для операции шунтирования, повседневной одежде для молодых духом, одежде из шерсти и хлопка для молодых и жизнерадостных, быть законодателем в области авангардной моды;
- *специализироваться на уникальных ингредиентах, рецептуре, дизайне, конфигурации продукта или упаковки*: квадратные гамбургеры, пирог-субмарина, в рецептуре используется уникальный корень, который растет только в определенном месте в ограниченном количестве.

Большинство российских торговых марок имеют довольно размытые позиции, несмотря на уверенность их владельцев в обратном. Большая их часть построена не по принципу отличия, а по принципу «и я тоже». Даже на быстроразвивающихся технологических рынках российские марки пока еще проходят стадию самоидентификации, не сумев сформировать и закрепить в сознании потребителей свои отличительные особенности. Например, на российском корпоративном компьютерном рынке есть ряд торговых марок, которые развиваются как общенациональные и претендуют на звание бренда. Но стандарты на российском рынке информационных технологий задают компании

Intel, Microsoft, Sun, которые и являются брендами для заказчиков, они же размывают индивидуальность марок российских сборщиков. Исключение составляют серверы и ноутбуки, в этой товарной категории большая часть заказчиков принимает во внимание марку сборщика.

Факт остается фактом, торговая марка становится брендом, если у нее есть предложение, благодаря которому потребитель отличает ее от конкурентов. Пока что дифференцирующими идеями большинства российских корпоративных компьютерных марок являются первые лица компаний. Пожалуй, за исключением марки Rover Book, занявшей лидирующее положение в категории «российские ноутбуки», все остальные конкурируют, как правило, по цене и различаются названиями, именами владельцев, количеством рекламных макетов и упоминаний в специализированной прессе, работающих не на идею марки, а на решение разнообразных текущих задач компаний-производителей.

Несмотря на экспансию зарубежных брендов, у российских марок остаются возможности для закрепления своих идей в сознании потребителей, так как практически невозможно сохранить единое позиционирование товара по всему миру. Одни и те же товары в разных странах воспринимаются по-разному. Например, пиво в Австралии воспринимается как напиток для мужчин, в Юго-Восточной Азии — как напиток для женщин, в США и Европе — как обычный напиток для утоления жажды, в Германии — как повседневный напиток для всех категорий населения. Марка Mitsui для японца является гарантом качества, для европейца, американца, русского она ни о чем особенном не говорит. Многие зарубежные марки при выходе на российский рынок вынуждены адаптировать позиции и названия своих марок к местным условиям. Например, марка Crest продвигается в России под именем Blend-a-med из-за нежелательных ассоциаций, связанных со своим изначальным, всемирно известным названием. Марка «Чаппи» на этапе своего старта на российском рынке вынуждена была временно прекратить рекламу, так как любители собак не сразу приняли идею кормить своих четвероногих друзей «сухарями». Другая марка — «Педигри» в течение нескольких лет приучила россиян включать сухой корм в собачий рацион.

Найти идею для своей марки не так-то просто, но без нее марка никогда не станет брендом. Любой повтор и копирование размывают индивидуальность подражателя и в долгосрочной перспективе вредят имиджу его марки.

Приведем примеры удачного позиционирования марок:

- Playboy — журнал для мужчин (критерий — пол);
- «Рыжий Ап» — детские молочные И соковые продукты (критерий — возраст и товарная категория);
- «Домик в деревне» — из натурального молока (критерии — рецептура);
- R-Style Softlab — производство программного обеспечения для банков (критерий — узкий сегмент рынка);
- «Клинское» — пиво для подростков (критерий — возраст и субкультура);
- Dew — напиток для экстремалов (критерий — субкультура);
- Fed Ex — доставка за одну ночь (критерий — время суток);
- Elektrolux — Швеция. Сделано с умом (критерий — национальность, страна);
- Jordan — джинсы, в которых выросла вся Америка (критерии — территория и патриотизм);
- Seven-up — не кола (критерий — противопоставление лидеру рынка);
- Dove — крем для мытья (критерий — свойство товара-заменителя);
- «Клерасил» — побеждает прыщи (критерий — узкое функциональное назначение продукта);
- MaxFactor — профессиональная косметика (критерий — статус);
- Vichy — лечебная косметика (критерий — свойство товара-заменителя);
- Ессо — самая удобная обувь «для жизни» (критерий — образ жизни);
- «Коркунов» — российские конфеты, покупаемые на праздники (критерий — национальность и статус);
- «Рафаэлла» — конфеты для изящных и стройных (критерий — стиль жизни);
- Parker — ручка для бизнеса (критерий — профессиональная принадлежность);
- Ralf — обувь для мужчин (критерий — пол);
- Mercedes — техническое совершенство, самая качественная машина (критерий — статус);
- Volvo — безопасность (критерий — один из главных атрибутов товарной категории);

- BMW — управляемость (критерий — один из главных атрибутов товарной категории);
- Jaguar — стиль (критерий — стиль жизни);
- Toyota — надежность (критерий — один из главных атрибутов товарной категории);
- Ferrari — скорость (критерий — одна из ключевых функций товарной категории);
- Visa — принимается везде (критерий — территория распространения);
- McDonalds — быстрота обслуживания, дети (критерий — ожидания потребителей от услуги);
- Domino's Pizza — пицца с доставкой на дом (критерий — место потребления продукта);
- Pizza Hut — пицца в ресторане (критерий — место потребления продукта);
- «Кирилл и Мефодий» — электронные энциклопедии (критерий — специализация по ассортименту);
- Lipton — чай в пакетиках (критерий — вид упаковки);
- RoverBook — ноутбук (критерий — название товарной категории).

Поиск марочной идеи. Последовательность действий

Кто ищет, тот всегда найдет.

Перечислим последовательность действий при поиске марочной идеи.

1. Определите структуру своей товарной категории, товарных категорий-заменителей и тенденции их развития.
2. Определите, какие позиции в сознании потребителя занимают конкурентные марки. Оценивайте не только имиджевые компоненты марок-конкурентов: ассоциации, которые они вызывают, отличительные особенности их физических и графических атрибутов, предлагаемые выгоды и ценности, — но и их территорию, ценовую политику, ассортимент, каналы товародвижения, места продажи.
3. Для корпоративной марки опишите факторы, определяющие потенциал компании: ресурсы, бизнес-процессы, ценности (*Приложение 3*).
4. Для продуктовой марки опишите основные потребительские свойства товара (группы товаров) или услуги.
5. Определите главные мотивы покупки товаров в товарной категории марки.

6. Составьте подробный список критериев, по которым потребитель оценивает и выбирает торговые марки в данной товарной категории. Для этого нарисуйте идеальный образ товара, составьте карту конкурентоспособности товаров вашей товарной категории или ее сегмента, проведите анализ угроз и возможностей, сегментируйте рынок.
7. Выявите незанятые признаки, которые отличают ваш товар от конкурентных товаров.
8. Если их нет, то попробуйте смоделировать возможные эмоциональные выгоды.
9. Коротко и ясно сформулируйте уникальность своего торгового предложения, при этом формулировок может быть несколько.
10. Будьте готовы к тому, что выигрышная марочная идея может привести к смене привычной схемы бизнеса.
11. Выберите путем тестирования сформулированных идей марки самую эффективную с учетом ресурсов компании и того, что вы формулируете уникальное торговое предложение своей марки, а не уникальность товара (уникальные товары создают единицы).
12. Оцените границы возможного расширения марки без вреда для ее дифференцирующей идеи.
13. Оцените идею марки с точки зрения равновесия марочного портфеля.
14. Составьте список аргументов, подтверждающих и обосновывающих достоверность выбранной идеи. Эти аргументы в дальнейшем должны стать основой для рекламных идей.

Где искать дифференцирующую идею?

Идею следует искать:

- в потребительских свойствах товара;
- мотивах и выгодах потребления;
- критериях конкурентоспособности;
- идеальном образе товара;
- SWOT-анализе;
- сегментировании.

В брендинге отсутствуют стопроцентно работающие рецепты, поэтому мы будем говорить об общих подходах к поиску позиции марки. Р. Ривс в свое время предложил производителям товаров и услуг со-

здавать уникальное торговое предложение (УТП). Эту теорию усовершенствовали, и теперь УТП разрабатывается тремя способами.

Первый подразумевает *создание товара-пионера* или товара с реальным функциональным отличием от рыночных аналогов; в эту категорию попадают высокотехнологичные товары и услуги, которые формируют новые рыночные сегменты.

Второй подразумевает *создание уникального потребительского свойства товара*, причем под уникальностью понимается то свойство, которое данный рынок считает уникальными, а не уникальность сама по себе, например бальзам-ополаскиватель для русых волос, мыло-крем и т. д.

В-третьих, под уникальным торговым предложением можно понимать *непотребительское свойство товара* или услуги, *вызывающее в сознании* целевой аудитории особенный *эмоциональный отклик* и образ. Этот способ создания индивидуальности применили известные марки сигарет, парфюмерии, алкогольных напитков и других товаров и услуг, подверженных влиянию моды и покупаемых под влиянием иррациональных стимулов. Причем уникальность во всех трех случаях оценивается с точки зрения потребителя, а не производителя. Именно потребитель должен оценивать торговое предложение марки как значительное, уникальное, очевидное, интересное и иметь средства и желание заплатить за это предложение.

Большинство российских фирм вынуждено выбирать для позиционирования своих торговых марок второй и третий способы, то есть создавать «уникальное торговое предложение, которого нет».

Для того чтобы определить сферы поиска идей для индивидуальности марки, желательно нарисовать идеальный образ компании, товара или услуги, который складывается из рациональных и эмоциональных ожиданий целевых аудиторий по поводу потребительских свойств и применения продукта. Например, для потребителя идеальная водка должна обладать такими свойствами, как чистота, мягкость, крепость. Марка Smirnoff первой захватила такое свойство, как крепость, и создала миф о своем сибирском происхождении. Этот миф понравился потребителям, что благотворно сказалось на росте продаж. Если вы определите идеальные качества своего товара и составите карту восприятия потребителями конкурентных марок, то получите наглядную картину, как можно использовать какое-либо незанятое конкурентами свойство в качестве отличительной идеи своей марки. Например, для стиральных машин основными потребительскими характеристиками являются режим стирки, контроль температуры стир-

ки, требования к стиральному порошку и объему загрузки. Для кофе можно выявить более 25 характеристик: кофе с кофеином и без него, кофе молотый и в зернах, кофе обычный и быстрорастворимый и т. д.

На основе потребительских предпочтений указанных потребительских свойств мы можем выделить три четких сегмента: любителей кофе с кофеином, любителей кофе без кофеина, любителей молотого кофе, любителей растворимого кофе. Каждый из указанных сегментов имеет размер, демографические показатели и может быть охарактеризован такими параметрами, как цель потребления, частота покупки, приверженность к определенным, уже существующим маркам кофе.

Идеальный образ товарной категории, товара, услуги, компании полезно дополнить картой конкурентоспособности продукта. Выделим три основных параметра конкурентоспособности:

- *потребительские качества*, включающие качество, эргономику, эстетический вид;
- *экономические преимущества*, включающие цену;
- *организационные особенности товародвижения*, включающие условия платежей и поставок, послепродажное обслуживание, гарантии.

Такой показатель, как качество, включает в себя соответствие продукта или услуги конкретной компании стандарту, принятому в отрасли; соответствие фактическим требованиям рынка, в том числе ценовой нише; соответствие скрытым потребностям рынка, позволяющим совершенствовать продукт или услугу. **Конкурентоспособность** — понятие более широкое, чем качество, оно отражает отличие вашего продукта от товара-стандарта по степени соответствия потребностям и по затратам на удовлетворение этих потребностей.

Для того чтобы определить конкурентоспособность продукта, нужно выявить показатели конкурентоспособности данной группы товаров или услуг. Для примера возьмем такой продукт, как чай. Основные показатели функциональной конкурентоспособности для всех чаев, вне зависимости от известности марки, таковы: содержание мелких листьев и стебельков, доля водорастворимых экстрактивных веществ, аромат, вкус, настой, цвет разваренного листа. Каждый из факторов можно оценить по десятибалльной системе и понять, насколько качественен ваш продукт, какова его себестоимость и в какой ценовой нише вы его реально можете позиционировать. Часть показателей (в нашем случае последние четыре) являются составляющими «идеального образа» чая, сложившегося в головах потребителей, то есть они

могут быть использованы для поиска дифференцирующей идеи торговой марки. А идею для позиционирования автомобильной торговой марки можно искать в рамках показателей конкурентоспособности машин.

Показатели конкурентоспособности машин.

1. Механическая часть:

- мощность двигателя;
- максимальная скорость;
- ходовые качества машины (время разгона в секундах до скорости 100 км/ч);
- проходимость;
- тип коробки передач;
- тип системы управления работой двигателя.

2. Безопасность:

- точность и послушность рулевого управления;
- устойчивость на дороге;
- тип тормозной системы;
- степень обзорности;
- наличие подголовников;
- наличие йодистых фар.

3. Экономичность и надежность:

- расход бензина на 100 км;
- цена;
- эксплуатационные расходы;
- надежность и прочность в эксплуатации.

4. Комфорт:

- тип подвески;
- тип сидений;
- звукоизоляция;
- качество отопления и вентиляции;
- наличие обогрева стекла заднего вида.

5. Эстетические характеристики:

- дизайн автомобиля;
- отделка кузова;
- отделка салона (обычная, металлизированная, обшивка кожзаменителем).

Корпоративные торговые марки могут найти идею своего позиционирования в каком-либо из признаков (или группе признаков) идеального образа компании.

Идеальный образ компании.

1. Общая позитивная репутация.
2. Гибкие условия платежей.
3. Оперативная подстройка к потребностям заказчика.
4. Наличие опыта работы со сходными заказами.
5. Предлагаемые технические услуги.
6. Удобные условия заказа.
7. Надежность продукта.
8. Цена или стоимость владения.
9. Простота действия и использования.
10. Обучение.
11. Продолжительность предпродажной подготовки.
12. Соблюдение сроков поставки.
13. Послепродажное обслуживание.
14. Простота эксплуатации.
15. Наличие авторизации.
16. Степень инновационное™ предлагаемой продукции или услуг.

Идеальная репутация компании.

1. Первые лица — известные и уважаемые обществом менеджеры, участвующие в социальной жизни общества.
2. Командный стиль работы, престижно стать сотрудником.
3. Богатая история удачных проектов, популярных продуктов и услуг.
4. Большое число известных бизнес-партнеров.
5. Стабильность — в качестве предоставляемых услуг и продуктов, надежности, гарантиях выполнения взятых на себя обязательств.
6. Динамичность и гибкость в установлении оптимальных сроков выполнения проектов и развитии собственных инноваций.
7. Известность на рынке специалистов.
8. Предоставление качественных решений.
9. Считается престижным быть партнером или заказчиком.
10. Наличие своего оригинального и узнаваемого фирменного стиля.

Если все основные свойства продукта или услуги разобраны конкурентными марками, задача усложняется, нужно искать идею массовой

марки не в атрибутах товара, а в условиях покупки и потребления продукта, ингредиентах, географическом расположении, традициях и т. д. Идею корпоративной марки можно найти в преимуществах компании, выявленных в результате SWOT-анализа. Такой анализ, например, поможет выявить сильные стороны вашей корпоративной марки по сравнению с конкурентами. Например, в процессе анализа макросреды может выясниться, что только ваша компания обладает уникальным отделом экспертов, которые могут выполнить работы по инсталляции и наладке сложного программного обеспечения. Соответственно, эта сильная сторона может стать ключевой идеей вашей корпоративной марки.

Как работать с идеями

1. *Изучайте шаблоны восприятия. Вы добьетесь успеха, если предложите потребителям неожиданный взгляд на привычные вещи.*
2. *Формируйте новые стереотипы, но не пытайтесь подменить весну осенью, то есть уникальную идею марки — бесконечной чередой рекламных придумок.*

В развитии любой новой идеи есть две фазы: **творческая** и **практическая**. А также соответствующие им типы мышления: **мягкое** и **жесткое**. В *творческой фазе* вы генерируете идеи и играете с ними, в *практической* — оцениваете идеи и реализуете их. В этой фазе вы задаете вопросы: «Что если? Почему бы нет? Какие шаблоны? А если посмотреть с другой точки зрения?»

В *практической фазе* вы спрашиваете: «Конкурентна ли новая идея, есть ли ресурсы для ее реализации, хватит ли у нас времени внедрить идею, обогнать конкурентов и снять сливки?»

У мягкого и жесткого мышлений есть свои сильные и слабые стороны. *Мягкое мышление в практической фазе будет мешать* реализации идеи, в этой ситуации твердость и направленность будут предпочтительнее расплывчатости и нечеткости. И наоборот, *жесткое мышление в образной фазе будет мешать* творческому процессу, накладывая на него ненужные ограничения. Логика и анализ — важные инструменты, но не стоит слишком полагаться на них, особенно на ранних этапах творческого процесса.

Поиск идеи и решение системных задач осуществляет не один человек, а команда, которой свойственно естественное движение от «мечтателя» к «реалисту» и «критику». *Фаза мечтателя* в любом процессе ориентирована на отдаленное будущее. Она подразумевает мышление

в терминах общей картины и общих деталей с целью создания новых альтернатив и возможностей. Задача мечтателя заключается в том, чтобы позитивно сформулировать цель и преимущества желаемого состояния.

Задача реалиста — превратить мечту в осуществимый план и готовый продукт. Реалист сориентирован на действия. *Задача критика* — оценить предложенный план или проект на предмет потенциальных проблем и недостающих звеньев. Критик — это человек, который рассматривает проект с разных точек зрения, оценивает издержки и недостатки.

Например, в компании Диснея были устроены разные комнаты для мечтателя, реалиста и критика. В комнате мечтателя по всем стенам висели картины, вдохновляющие рисунки и высказывания. Все здесь было хаотичным и красочным, а на критические замечания был наложен запрет. Сюда допускались только фантазии и мечты. На территории реалиста стояли столы, оснащенные самым современным оборудованием, программным обеспечением, всеми другими средствами и инструментами, необходимыми для воплощения фантазий. Критикам была отведена комната, в которой сотрудники могли смотреть уже готовые наброски и сценарии, оценивать их и критиковать, вносить предложения по переделке.

Представим процесс разработки идеи.

1. Уберите из головы все лишнее, расслабьтесь и сосредоточьтесь. Теперь сформулируйте вопрос.
2. Возьмите наобум любой предмет из окружающей обстановки. Источником случайной информации может быть все что угодно, начиная с седьмой страницы книги, которую вы читаете, до предмета, на который случайно упал взгляд.
3. Подумайте, как случайные понятия можно соотнести с вашей ситуацией. Легко увидеть закономерность во всем, поэтому такое сравнение обязательно внесет ясность в вашу проблему.
4. Подумайте о метафорах.
5. Не серьезничайте и не пытайтесь ограничить поток мыслей, пусть и глупых на первый взгляд.
6. Любая случайность поможет вашему воображению.
7. Не заботьтесь, насколько вы практичны или логичны.
8. Помните, что очень часто именно те идеи, которые показались абсолютно неуместными, впоследствии могут оказаться наиболее важными.
9. Если вы ищете марочную идею, задавайте вопросы покупателям конкурентных товаров. Покупатели будут вам говорить о том, что

хотят высокое качество по низкой цене, поэтому задавайте только те вопросы, которые помогут вам нащупать собственное отличие.

Как уже говорилось ранее, большинству людей кажется, что успех и неудача противостоят друг другу, но ведь по сути они представляют собой две стороны одной медали. К провалу приводят те же действия, что и к победе.

С раннего детства нас учат, что правильный ответ — это хорошо, а неправильный — плохо. Поэтому мы стараемся избегать ситуаций, в которых велика вероятность потерпеть неудачу, что приводит к консерватизму в мыслях, ибо только покорное следование принятым стереотипам позволяет избежать позора, которым коллеги клеймят провалы и ошибки.

Однако вспомним факты из истории, когда ошибки приводили к великим открытиям. Колумб искал новый путь в Индию, а нашел Америку. 3. Фрейд потерпел несколько крупных неудач, прежде чем создал свою систему психоанализа. Результатом ошибки мадам М. Кюри стал радий.

Всегда ли хорош успех? Если все идет успешно, люди склонны ограничивать свои действия привычными стереотипами. Такая установка мешает искать и испытывать новые методы и приемы работы, которые, возможно, впоследствии принесли бы немалую выгоду.

Если у вас время от времени не бывает неудач, то это значит, что вы пользуетесь только избитыми средствами и не решаетесь ни на какие новшества.

Перечислим варианты интеллектуальных замков, мешающих появлению творческих идей.

1. Поиск единственного правильного ответа.
2. Боязнь быть нелогичным.
3. Соблюдение правил и стремление «делать как все».
4. Стремление к практичности.
5. Уверенность в том, что игра — занятие, непригодное для решения серьезных проблем.
6. Боязнь ошибок и убеждение, что ошибаться — плохо.

Практика поиска «единственного верного ответа» может иметь серьезные последствия. Трудности никому не доставляют удовольствия, поэтому, сталкиваясь с препятствиями, люди обычно хватаются за первое попавшееся решение. Если у вас всего лишь одна идея решения, то это довольно рискованно в мире, где гибкость является необходимым условием выживания. Если у вас всего лишь одна идея, вам ее не с чем сравнить и вы не знаете ее сильных и слабых сторон. Чтобы мыслить продуктивно, нужно уметь взглянуть на предмет

с разных точек зрения. Очень часто именно *второй правильный ответ*, даже если он поначалу представляется необычным, бывает как раз тем, что вам необходимо для решения проблемы.

Существует много способов найти второй правильный ответ: спросить «а что если», «прикинуться дурачком», переформулировать задачу, нарушить привычные шаблоны и т. п.

Двенадцать законов позиционирования

Есть законы, которые не стоит нарушать.

Перечислим 12 законов позиционирования.

1. Не упускайте из виду маневры конкурентов.
2. Стандартных способов достижения успеха не существует. Хороша любая стратегия, которая позволяет достичь цели.
3. В бизнесе маркетинговая идея управляет творчеством.
4. Не принимайте желаемое за действительное. Ответ на вопрос, *как потребители воспринимают торговую марку*, и есть ее позиция.
5. Покупатели видят то, что хотят видеть, и вам их не переубедить.
6. Потребители говорят одно, думают другое, покупают третье.
7. Позицию марки нельзя придумать, ее нужно нащупать и проверить правильность находки.
8. Если ваша марка отличается от других — ее заметят.
9. Продукт и марка — это не одно и то же, а имя марки — это не ее позиция.
10. Найдите незанятые и значимые для потребителя свойства и выгоды. Сфокусируйте на них свое внимание и внимание потенциальных покупателей.
11. Марка может заострять внимание на одной детали, а доход получать совершенно из другого источника.
12. Соблюдайте баланс между краткосрочными выгодами и стратегическими планами, все краткосрочное вредит имиджу марки.

3.4* Индивидуальность марки

Индивидуальность — это неповторимое своеобразие какого-либо явления или существа, противоположное общему и типическому.

Людам свойственно приписывать вещам человеческие, личностные характеристики. «**Индивидуальность марки**», «**личность марки**» —

это метафоры, пришедшие в маркетинг из социальной психологии. *Об индивидуальности марки* говорят цена, места ее продажи, содержание коммуникаций марки с потребителями, мнение о ней партнеров и экспертов. Если мы говорим о корпоративной марке, то ее индивидуальность проявляется через имидж первых лиц, персонала, корпоративную культуру и культуру внешних коммуникаций, социальные и спонсорские программы.

Сделаем некоторое предположение касательно восприятия «индивидуальности торговой марки». Сначала она спонтанно тестируется потребителями на соответствие ее «внешнего облика» таким характеристикам, как:

- 1) *принадлежность к определенной товарной категории;*
- 2) *территория распространения* (местная, национальная, глобальная), что-то типа «зарубежная», «японская», «наша»;
- 3) *время существования на рынке* (имеет свою историю или новичок);
- 4) *цена* (доступная или высокая лично для меня);
- 5) *доминирующий ранг* (лидер, как все, не для всех и со своим лицом);
- 6) *новизна торгового предложения* (новинка или традиционный товар);
- 7) *способ подачи информации о себе* (творческая или техническая);
- 8) *направленность коммуникаций* (доброжелательная, держит дистанцию, агрессивная);
- 9) *эстетическая привлекательность* (красивая, с изюминкой, банальная);
- 10) *этические ценности марочных коммуникаций* (придерживается определенных правил поведения, «без тормозов»).

В процессе взаимодействия с маркой, например после покупки товара, просмотра рекламы, чтения статьи, общий образ уточняется на уровне короткой формулировки основной идеи марки или комбинации из нескольких прилагательных, таких как надежная и современная, статусная, удобная, безопасная, прикольная, оригинальная, глупая, непонятная, агрессивная и т. п.

Выбор товара во многом зависит от структуры личности человека и «личности марки», которая очеловечивается в соответствии с базовой структурой личности человека.

- Индивидуальность — это особенности, отличающие одного человека от другого.

- **Личность** — это целостная индивидуальность, проявляющаяся через социальное взаимодействие.
- **Структура личности** включает направленность, темперамент, способности, характер.
- **Потенциал личности** определяется ее познавательными, творческими, коммуникативными, эстетическими способностями и ценностями.
- **Познавательный потенциал** определяется объемом и качеством информации, которой располагает личность.
- **Ценностный потенциал личности** определяется обретенной ею в процессе социализации системой ценностных ориентации в нравственной, политической, религиозной, эстетической сферах, то есть ее идеалами, жизненными целями, убеждениями и устремлениями.
- **Творческий потенциал личности** определяется ее умениями и навыками, способностями к действию.
- **Коммуникативный потенциал личности** определяется мерой и формами ее общительности, характером и прочностью контактов, устанавливаемых ею с другими людьми. По своему содержанию межличностное общение выражается в системе социальных ролей.
- **Эстетический потенциал личности** определяется уровнем, содержанием, интенсивностью ее художественных потребностей и тем, как она их удовлетворяет. Личность определяется не своим характером, направленностью, темпераментом и физическими качествами, а тем, что она знает, что ценит, что создает, с кем и как она общается, каковы ее эстетические потребности.

Индивидуальность марки чаще всего **проявляется через личность** сопровождающего ее персонажа. Марку «Читос», например, олицетворяет гепард Честер. «Читос» — это марка, лидирующая на рынке соленых закусок, в 2002 г. она держала 44 % российского рынка. Ее целевая аудитория — дети в возрасте 8-12 лет. Гепард Честер веселый, шумный, любит приключения и шалости, крутой, энергичный, обожает новые идеи и чипсы, которые все время предлагают новые вкусы, формы, вовлекают в разнообразные игры и приколы. Честер — мультяшный персонаж, близкий и понятный ребенку. Черты, определяющие его индивидуальность, переносятся на марку, происходит совпадение индивидуальности марочного персонажа и марки.

Такую же роль выполняет всем известный ковбой «Мальборо», девушка «Мартини», лица моделей для известных зарубежных космети-

ческих марок. Например, модель Кармен является символом и рекламным доказательством торгового предложения шампуня Gliss Cur. Кармен, очаровательная, непринужденная, уверенная в себе, символизирует идеальные волосы: объемные, сильные, блестящие. Очевидно, что такая яркая индивидуальность рекламного персонажа привлекает внимание к марке и ассоциируется с продуктом.

Российские компании также пытаются использовать этот прием, создавать индивидуальность марки через конкретную персону. Марка «Чистая линия» лидер среди российских компаний в сегменте «натуральной косметики» для ухода за кожей лица, использует в качестве лица марки эксперта по натуральным травам, доктора биологических наук, главного фитокосметолога лаборатории «Чистая линия», которая рассказывает о целебных свойствах трав, объясняет, в каких случаях и как нужно пользоваться косметикой.

Создание индивидуальности через марочный персонаж или героев рекламы эффективно при стратегии дифференцированного маркетинга, когда марка выражает потребности и образ мысли типичного представителя узкой целевой группы, которую можно легко идентифицировать по возрасту и стилю жизни. Например, марка «Тинькофф» в 2003 г. признана успешным продуктом на российском пивном рынке в классе «ультра премиум» во многом благодаря удачно созданной индивидуальности, совпадающей с портретом так называемых молодых профессионалов. Их возраст 25-35 лет, они получили образование в престижных зарубежных и российских вузах, работают в крупных компаниях менеджерами высшего и среднего звена, независимы в суждениях, избирательны в покупках, сориентированы на западные ценности потребления: хороший дом, машина, модная одежда, еда, напитки. Они — представители нового поколения, для которых личная свобода, самоуважение, здоровый индивидуализм являются жизненными приоритетами. Отсюда слоган марки «Тинькофф» — «Он такой один». Стиль жизни позволяет создать индивидуальность марки, которая несет в себе общие черты, объединяющие целевую группу. Качество продукта подтверждает высокий статус марки и ее высокую цену. Поэтому «Тинькофф» предлагает своим покупателям «живое», то есть непастеризованное, пиво. Маркетинг-микс марки работает на желаемый имидж. Были организованы концерты Д. Гэхена, Бьорк, оказана поддержка переводу книги Р. Брэнсона «Теряя девственность», проведены церемонии открытия одноименных ресторанов, где посетители могли увидеть процесс рождения напитка. Два типа роликов — скандальный («Трое на яхте») и информативный («Пикник») — демонст-

рировали свободу от условностей и персонифицировали представителей целевой группы. Это неважно, что реклама у многих вызвала неприязнь и раздражение. Главное, что она понравилась целевым потребителям марки.

Создание индивидуальности — это вопрос стратегический. Если вы хотите построить индивидуальность марки, нельзя менять лицо марки каждый год. Иначе вы в лучшем случае будете создавать абстрактные образы-вампиры, а в худшем — поспособствуете «расщеплению личности» собственной марки.

Например, лицом рекламной кампании 2003 г. марки «Сонет» был выбран «разжигатель революции» — Че Гевара. Менеджеры компании уверены, что поступили правильно, выбрав этот персонаж, так как он хорошо узнаваем и именно это позволило компании увеличить число абонентов тарифа «Свобода слова» и узнаваемость марки «Сонет» в 1,5 раза. Специалисты компании заявляли в публикациях, что они не делали акцент на прямолинейном восприятии революционной героики, но ассоциативный и зрительный ряды рекламы напрямую противоречили этому заявлению. На рекламных макетах красно-черный портрет «международного поджигателя революции» выделялся на серо-белом фоне скопления народных толп, вышедших на улицу, вдохновленных революционной героикой. Напомним, что на российском рынке сотовой связи конкурируют марки МТС, «БиЛайн», «Мегафон» (стандарт GSM), МСС (стандарт NMT-45H), «Сонет» (стандарт CDMA). Целевая аудитория «Сонета» — это бизнес-пользователи, в основном мужчины в возрасте 25-45 лет, менеджеры и владельцы собственного дела, которым нужны безлимитные тарифные планы, надежность и безопасность связи, высокая степень защиты от прослушивания.

Мы не уверены, что образ Че Гевары выражает образ мыслей и ожидания российских предпринимателей, которые должны быть заинтересованы не в революции, а в стабильности, чтобы нормально развивать свой бизнес. Революционность и инновационность — это не синонимы, а скорее антонимы: первое слово подразумевает разрушение, второе — создание новых продуктов и идей.

Каждая рекламная кампания — это только маленький этап в жизни марки. Че Гевара — конкретный персонаж новейшей истории с далеко не однозначной репутацией. Узнаваем? Конечно. Но ведь образы А. Гитлера и И. Сталина, например, тоже хорошо узнаваемы. И уж совершенно не случайно серьезные западные компании, добившиеся успеха, всегда скрупулезно подходят к выбору «лица марки». Они выбирают лицо не на одну рекламную кампанию, а на длительный период

времени. К слову сказать, с образом Че Гевары компания «Сонет» попрощалась в феврале 2003 г. Новым лицом компании была выбрана москвичка грузинского происхождения.

Компании, которые заинтересованы в формировании своей индивидуальности, выбирают свой символ на долгий срок, подписывают с «лицом марки» многостраничный контракт, в котором оговариваются в том числе неприемлемые поступки, так как некоторые необдуманные поступки «лица марки» могут негативно отразиться на марке, нанести вред ее индивидуальности. Если по истечении времени одно лицо меняется на другое, то соблюдается преемственность марки и верность марочной идее.

Потребители готовы платить деньги за стиль, который олицетворяет торговая марка. В первую очередь сказанное относится к товарам, подверженным влиянию моды. Узнаваемый логотип модного бренда на одежде, часах, сумках, очках, обуви, парфюмерии, других модных товарах говорит об уровне доходов, эстетических предпочтениях, возрастной группе, субкультуре, к которой относит себя человек. Индустрия моды, втягивающая в себя торговые марки из самых разных товарных категорий, предлагает потребителям дополнительные средства для самовыражения. Индивидуальность марки определяет ее востребованность, поскольку дает потребителю возможность выразить себя и подчеркнуть свой социальный статус. Торговые марки модных товаров без яркой индивидуальности не выдерживают конкуренции. В США, например, марка Calvin Klein олицетворяет раскрепощенность и свободу, индивидуальность марки духов Eternity построена на ценности любви к своей семье, марка Gucci ассоциируется с успехом, компания Swatch ассоциирует себя с молодыми людьми, обладающими чувством юмора. Производитель часов, компания PateK Philippe, подчеркивает такую черту своей индивидуальности, как непреходящую со временем ценность своей продукции.

Влияние моды на индивидуальность

Вкусы меняются столь же часто, сколь редко меняются склонности.

Все большее число марок строят свою деятельность в зависимости от веяний моды. Особенно наглядна эта тенденция на рынке одежды, парфюмерии, аксессуаров. Цена модной вещи часто определяется не качеством и дизайном, а наличием или отсутствием лейбла с логотипом компании. За название марки потребитель готов заплатить в несколько раз больше, чем за более качественную вещь, но без заветного ярлычка. Если раньше покупатель платил за дизайн и качество изде-

лия, то теперь он готов платить исключительно за логотип, размещенный на вещи. Журналисты, освещающие новости индустрии моды, назвали эту новую тенденцию в производстве одежды и аксессуаров «логоманией». Она проявляется, как свидетельствуют публикации, в ажиотажном спросе на модные товары, украшенные логотипами известных марок.

Элитная торговая марка приносит прибыль не только своим создателям, но и многочисленным последователям. Всемирно известные марки Gap, Nike, Adidas, Levi's, Gucci, Rolex, Chanel и многие другие подделываются нелегально и легально. К легальным копиистам, так называемым fast-fashion, эксперты относят испанскую компанию Zara, которая строит свой ассортимент на откровенных заимствованиях чужих идей. Компаний fast-fashion становится все больше. В связи с этим известные кутюрье предлагают отказаться от открытых показов мод и не раздавать уникальные дизайнерские идеи компаниям-копиистам. Последние, чтобы удержать свой сегмент рынка, тоже вынуждены работать над индивидуальностью своих торговых марок.

Например, уже упомянутая марка Zara принадлежит испанской компании Inditex Group, которая запланировала открыть в Америке около 400 магазинов одежды. К началу 2000 г. продукция под маркой Zara продавалась более чем в 30 странах, включая Мексику, Португалию, Францию, Бельгию, Грецию, Швецию, Норвегию, Турцию, Израиль, Китай и Японию. Сочетая конкурентоспособные цены и модный дизайн, эта марка заняла свою нишу на рынке одежды: она предлагает модные новинки по средней цене. Ассортимент в магазинах обновляется дважды в неделю. Дизайнеры компании постоянно путешествуют по миру, чтобы найти новейшие идеи. «Мы подхватываем темы», — это высказывание одного из ведущих менеджеров отражает суть марки. Работая с 25 компаниями-производителями и используя современные технологии, Zara способна создавать более 11 тыс. моделей одежды в год. Первый магазин Zara открылся в Испании почти 30 лет назад. Сегодня компания формулирует свою идеологию следующим образом: «Zara идет в ногу с обществом, воплощая идеи, тенденции и вкусы, которые созданы самим обществом. В этом ключ к ее успеху среди людей, культур, поколений, которые, несмотря на свои различия, разделяют одни и те же чувства к моде».

Мода — палка о двух концах: предоставляя торговым маркам дополнительные возможности развития, она размывает их индивидуальность. Эту проблему сформулировал известный кутюрье Д. Армани. Он не раз говорил и писал о том, что самой главной проблемой для

него было сохранение индивидуальности марки, ее классического стиля в условиях жестких тенденций в мире моды. Например, если законодатели моды через СМИ объявили, что в нынешнем году в моде красно-белые тона, то все дома мод должны работать в русле тенденции текущего сезона, вне зависимости от своей индивидуальности и цветовых предпочтений.

Индивидуальность марки строится на дифференцирующей идее

Ищите то, до чего не додумались другие. Если конкуренты идут на север, идите на юг, но вслед за потребителем.

Для создания индивидуальности торговой марки придуманы самые разнообразные методики: «колесо бренда», сравнение марки с живым существом и т. п. Не отрицая их полезности для рекламистов, скажем лишь одно: всякие усложненные схемы приводят к путанице, к большому и толстому документу, описывающему индивидуальность марки, но совершенно непригодным для организации эффективных и понятных потребителям маркетинговых коммуникаций. Даже если описание индивидуальности марки в вашей компании составляет 20 страниц, для потребителя ее необходимо сформулировать в нескольких словах. В качестве примера возьмем торговую марку Mazda.

В книге П. Темпорала «Эффективный бренд-менеджмент» подробно изложена работа над созданием индивидуальности указанной марки. Автор приводит Mazda в качестве примера удачно найденной индивидуальности. С нашей точки зрения, пример этой марки свидетельствует как раз об обратном — о том, что большой перечень атрибутов и достоинств не создаст яркой индивидуальности, если отсутствует стержень, то есть идея, которая отличает марку от конкурентов. Чтобы было понятно, в какой конкурентной среде «Мазде» необходимо заявить о своей уникальности, сделаем небольшое отступление. Вся жизнь в США за пределами больших городов держится на личном автомобиле. Все машины делятся на американские и импортные, последние в свою очередь делятся на японские и европейские. Предпочтение тех или иных марок — это вопрос традиции и целая философия. В основную тройку производителей входят «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер», который после слияния зовется «Даймлер-Крайслер». Эти корпорации выпускают самые разнообразные по качеству, престижу и популярности торговые марки. «Дженерал Моторс» принадлежат марки «Кадиллак», «Бьюик», «Понтиак», «Олдсмобиль», «Шевроле»,

«Сатурн»; «Форду» — «Линкольн», «Меркурий»; «Крайслеру» — «Додж», «Игл», «Плимус». У каждой марки множество модификаций по техническим параметрам, удобству и дизайну. Среди японских иномарок преобладают «Тойота», «Хонда», «Ниссан», «Мазда», «Мицубиси», «Исузу». Prestижные европейские машины представлены марками «Мерседес», «БМВ», «Ауди», «Порше», «СААБ», «Вольво», «Ягуар». Среди недорогих европейских иномарок лидирует «Фольксваген». Тенденция последних лет заключается в бесконечных слияниях, сейчас уже трудно купить чисто японскую или чисто американскую машину: «Джеренал Моторс» владеет частью «Исузу», «Форд» — частично «Ягуаром» и «Маздой». Оригинальные особенности пока сохраняют шведский «СААБ» и немецкий «Порше».

Как мы уже упоминали, марка «Мазда» была куплена компанией «Форд Моторс». Ее имидж был размыт, поэтому руководство компании приняло решение о разработке индивидуальности или, как ее называли, «ДНК Mazda». Для начала были выявлены нужды целевой аудитории марки, а именно:

- стремление вести жизнь, полную новых стимулов и волнений;
- стремление сохранить восприимчивость ребенка;
- ненависть к ограничениям, правилам и нормам;
- желание, чтобы другие признавали личную уникальность;
- стремление усилить впечатление о себе как о персоне с уникальной индивидуальностью;
- желание производить впечатление;
- стремление бросить вызов новым возможностям и не придерживаться существующих норм.

Перечисленные нужды позволяют выявить две основные характеристики целевой группы, такие как желание производить впечатление и неприятие норм и ограничений. Исследование идей конкурентных Mazda марок, которые уже закрепились в сознании американских автолюбителей, показывает, что основные потребительские ожидания от автомобиля уже давно оккупированы: Volvo предлагает безопасность, BMW — управляемость, Mercedes — техническое совершенство, Jaguar — стильность, Toyota — надежность, Ferrari — скорость. Поэтому задача любой другой автомобильной марки по отстройке от конкурентов на американском рынке крайне сложна.

Менеджеры компании Ford решили строить индивидуальность марки Mazda на трех идеях: «наличии определенного стиля, проницательности, инициативности». «Проницательность и инициативность»

явно не годятся в качестве отличительной идеи для автомобильной марки, а «стильность» уже занята маркой Jaguar. Даже если допустить, что американские автолюбители с восторгом воспримут три идеи: «оригинальный стиль, проницательность, инициативность», — непонятно, при помощи каких аргументов компания планирует рекламировать свою позицию. Аргументами в пользу самой безопасной машины могут быть послушность рулевого управления, устойчивость на дороге, тип тормозной системы, степень обзорности автомобиля и т. д. К слову сказать, как только Volvo отошла от своей позиции «безопасность» и стала выпускать кузова типа купе и кабриолет вместо привычных, ассоциирующихся с безопасностью кузовов типа седан, продажи пошли вниз. Аргументами, иллюстрирующими индивидуальность Mazda, по мнению ее бренд-менеджеров, должны были стать «оригинальный дизайн, соответствие ожиданиям по функционированию, отзывчивое управление и эксплуатационные качества», то есть идеи, давно и успешно захваченные многочисленными конкурентами.

В документе по индивидуальности Mazda было написано, что изделия марки должны быть спортивными, новейшими, прочными и солидными как по экстерьеру, так и по интерьеру. Mazda должна лидировать по семи направлениям: в дизайне, мастерстве, качестве, устойчивости и управляемости, торможении и объеме инновационного пакета. А в чем индивидуальность? Из вышеприведенной декларации ясно, что Mazda собралась конкурировать в сознании потребителей сразу со всеми другими раскрученными автомобильными марками и предлагает автомобиль «для самоуверенных людей, обладающих яркой индивидуальностью и стилем», мотивируя покупку при помощи слогана: «Садись. И — вперед».

Этот и другие подобные примеры наводят на мысль, что довольно часто попытки очеловечить марку приводят к тому, что вместо одной яркой идеи, которая может отложиться в сознании покупателя, придумывается масса одинаковых для всей товарной категории характеристик, которые только запутывают потребителя. Вместо отличительной идеи получается каша из красивых, но бессмысленных слов.

Большинство людей привлекают персоны, обладающие такими качествами, как современность, независимость, честность, профессионализм, искренность, сила, заботливость. Но бренд-менеджера должны интересовать не семь и даже не три комплексных критерия среднестатистической привлекательности, а одна незанятая и понятная потребителям идея, которая красной чертой подчеркнет индивидуальность конкретной марки. Бренд-менеджер должен повесить у себя перед

глазами плакат с надписью: «Сознание ненавидит путаницу». Не надо придумывать семь отличий. Проанализируйте позиции конкурентов, найдите одно отличие, существенное для потребителя, и постройте на нем индивидуальность своей марки. Этого будет вполне достаточно. И это очень трудно сделать.

В вышеупомянутой своей книге П. Темпорал ввел понятие «марочная шизофрения» для марок, не имеющих устойчивой индивидуальности. Шизофрения может поразить и успешную марку, если она попытается отойти от своей индивидуальности, укорененной в сознании потребителей. В качестве примера он приводит торговую марку *Marriott*, признаки болезни у которой появились после покупки компанией сети отелей *Ranassance*. Часть потребителей, не получив в сети *Ranassance* привычного сервиса *Marriott*, стали пользоваться отелями конкурентных марок. Чтобы не дезориентировать своих постоянных клиентов, компании пришлось четко развести две марки и две индивидуальности: *Marriott* олицетворяла предсказуемый постоянный сервис высшего класса, для *Ranassance* была придумана прямо противоположная позиция — «отель-бутик» со слоганом «Вас ждет сюрприз». Отели под новой маркой предназначались тем, кто не любит однообразного, пусть и элитного, сервиса, кто настроен на неожиданности и новизну ощущений. Другой вопрос, как управлять марками с противоположными позициями в рамках приемлемых издержек.

Не путайте миссию компании и позиционирование корпоративной марки

Если один инструмент похож на другой, то это не значит, что они предназначены для выполнения одной и той же работы.

Есть еще одна проблема с индивидуальностью, которая может возникнуть у корпоративной торговой марки, перенесенной на товарный ассортимент компании. В предыдущих главах мы уже говорили: чтобы не вносить сумятицу в сознание потребителей, необходимо различать миссию компании и позиционирование ее торговых марок, в том числе и корпоративной марки.

Миссия — это цель, которая в первую очередь нужна для внутрифирменного управления, *миссия* — это точка отсчета для формирования долгосрочной стратегии компании и формализации правил корпоративной культуры в целях повышения производительности труда, снижения организационного хаоса и коммуникационных издержек. *Миссия* — это не маркетинговый инструмент, а инструмент управле-

ния компаний. Миссии разных компаний могут быть похожими, так как компаний миллионы, а организационные проблемы у них одни и те же.

Марочная идея в отличие от миссии — это маркетинговый инструмент, направленный в первую очередь не на сотрудников компании, а на сознание потребителей марки. Дифференцирующая идея просто обязана быть индивидуальной, отличной от идей конкурентных марок, если, конечно, компания хочет, чтобы ее торговая марка превратилась в бренд и заняла свою нишу в сознании потребителей. Проиллюстрируем сказанное на примере марки Aser, которая, выйдя на американский рынок, предложила потребителям вместо идеи продукта, на который было перенесено корпоративное имя, миссию компании. В результате продвижение этой марки на рынке США не привело к ожидаемому финансовому эффекту. Потребители так и не смогли получить ответа на вопрос, что именно предлагает и символизирует марка Aser. Слоган «Мы слышим вас» не отражал никакой идеи, осведомленность о марке и продажи были низкими.

В качестве позитивного примера разделения индивидуальности марок и миссии компании можно привести корпорацию LVMH, состоящую из сотен дочерних предприятий, чей марочный портфель включает часы, ювелирные изделия, вина, парфюмерию, одежду, розничные предприятия под такими элитными марками, как Zenith, Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy, Fendi, Donna Karan, Hennessy и др. У каждой торговой марки корпорации — своя индивидуальность и своя стратегия. Но все они развиваются в рамках общих корпоративных ценностей и единой цели «создавать вечные, современные и высокоприбыльные марки». Общие ценности корпорации LVMH, которые определяют организацию производства и управления всем марочным портфелем, таковы: креативность и инновационность. Они предполагают привлечение самых талантливых специалистов, постоянные исследования и разработку новинок; совершенство продукта, внимание к деталям и создание безупречного качества; безупречную репутацию, индивидуальность и эксклюзивность каждой марки; децентрализацию управления, поощрение инициативы и индивидуальности; стремление к превосходству во всем. И это не просто слова, например: чемодан марки Vuitton проходит специальное тестирование, в течение трех недель специальное устройство открывает и закрывает его со скоростью пять раз в минуту, помимо этого его трясут и мнут, чтобы на выходе продукт соответствовал заявленной эксклюзивности и безупречному качеству.

Аудит индивидуальности марки

Индивидуальность строится на марочной идее и проявляется через структуру имиджа.

Индивидуальность торговой марки предьявляется потребителям через компоненты имиджа. Систематизируйте данные о той марке, продвижением которой вы занимаетесь в настоящий момент, и заполните карту ее желаемого имиджа. Последовательность действий может быть такой.

1. Ответьте на вопросы:

- какие товарные категории охватывает марка?
- какова территория марки (локальная, национальная, глобальная)?
- какая ценовая ниша марки?
- где находятся места продажи марки?
- кто ее потребители? опишите сегменты и основные ценности потребителей;
- какова ближайшая цель компании и долгосрочная цель применительно к марке?

2. Опишите компоненты имиджа своей марки.

Физические:

- потребительские свойства товара, услуги;
- название, логотип, фирменные цвета, марочный персонаж, упаковка, дизайн продукта, запах, рецепт, технология, фирменная мелодия, рекламные идеи и их воплощение в текстах и образах, другие компоненты фирменного стиля;
- функциональные выгоды от использования марки.

Психологические:

- марочная идея;
- текущее торговое предложение вашей марки;
- цена;
- аргументы, подтверждающие ваше торговое предложение;
- психологические выгоды от использования вашей марки.

3. Разработайте программу по трансляции желаемого имиджа:

- составьте социопсихологические портреты своих целевых групп;
- напишите основную идею коммуникационной программы и ее модификации для различных целевых групп;

- определите ЛОМов, то есть лидеров общественного мнения, для своей целевой аудитории;
- определите возможные информационные поводы для коммуникаций;
- опишите цели коммуникационной программы;
- перечислите задачи программы маркетинговых коммуникаций и средства, которые будут использованы;
- составьте план мероприятий по реализации программы маркетинговых коммуникаций;
- разработайте систему контроля за выполнением плана маркетинговых коммуникаций.

4. Расширьте список предлагаемых информационных поводов:

- день рождения компании, продукта;
- выпуск новой продукции;
- награды;
- слияния, открытие дочерних компаний, представительств;
- изменение стратегии развития;
- заключение контрактов с заказчиками;
- истории успеха, описание реализованных проектов;
- смена руководства;
- включение в рейтинг;
- миссионерская деятельность и социальные программы;
- результаты исследований;
- подведение итогов;
- организация брифингов, круглых столов;
- начало масштабной рекламной акции;
- проведение лотерей, конкурсов, праздников;
- покупка компанией других компаний;
- инвестиции;
- совместные программы с партнерами и т. д.

5. Просчитайте эффективность выбранных каналов коммуникации:

- степень охвата целевой аудитории;
- стоимость одного контакта;
- количество контактов за определенный промежуток времени;
- восстановление репутации марки после кризиса;
- уточнение размытой марочной позиции и формирование позитивной репутации и т. п.

6. Определите критерии оценки эффективности реализации принятой коммуникационной программы и получения информации о сложившейся репутации в зависимости от поставленной цели:

- число проинформированных потенциальных потребителей;
- число потребителей, купивших марку первый раз;
- число повторных покупок.

7. Разработайте систему управления торговой маркой:

- карта персональной ответственности;
- принципы внешних и внутренних коммуникаций.

Индивидуальность начинается с имени

Разумеется, мы проводили опросы, собирали предложения насчет названия и технических характеристик, но все решения, касающиеся имени и конструкции, были приняты вне всякой связи с результатами этих опросов.

Как мы уже говорили, индивидуальность марки предьявляется потребителям через такие элементы имиджа, как название, система фирменного стиля и содержание маркетинговых коммуникаций. Именно эти компоненты марки в первую очередь формируют индивидуальность марки. *Индивидуальность начинается с имени.* Как говорил герой известной детской книжки про капитана Врунгеля: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

Не каждое название пригодно для того, чтобы стать торговой маркой. Дело не в лингвистических особенностях того или иного слова, а в том, что название должно учесть массу факторов, оказывающих влияние на успех или неуспех будущей торговой марки. К таким факторам относится соответствие названия потребительским характеристикам товара и целевой аудитории, легкость в произнесении и оригинальность, возможность использования на других языках. Со временем становится все сложнее и сложнее придумывать подходящее никем не зарегистрированное название для торговой марки.

Впечатление, производимое словом, зависит от сочетания звуков и начертания букв. Типы названий, которых следует избегать, — это личные фамилии, термины-описания, аббревиатуры и слова с неподходящими омонимами и переводами.

Имя торговой марки — это фонема, то есть звучание слова, никак не связанное с его графическим начертанием. Неблагозвучное имя может негативно влиять на продажи товара.

Удачное название:

- уникально;
- ассоциируется с товаром или услугой;
- короткое;
- легко произносится;
- хорошо запоминается;
- легко переводится на разные языки без негативных ассоциаций;
- достаточно многозначно, чтобы привлечь разные сегменты потребителей.

Графическое изображение товарного знака — графема или логотип — включает шрифт, композицию, цвет, персонаж или другой символ.

Удачный логотип:

- оригинален;
- соответствует характеру товара или услуги;
- без сложных и мелких деталей;
- с хорошо воспроизводимой на разных рекламных носителях цветовой гаммой.

Торговые марки, носящие имена их создателей, часто становятся предметом судебных тяжб при продаже бизнеса. Ив Сен-Лоран и другие известные кутюрье, например, при продаже бизнеса потеряли возможность использовать свое имя в коммерческих целях. Названия-описания чаще всего не выполняют свое основное назначение, а именно не выделяют товар или фирму из ряда аналогичных товаров и фирм. Названия-описания характеризуют типовые свойства и качества продукции, которые не являются индивидуальными, а значит не защищены юридически и потому уязвимы для копирования конкурентами. Например, компания, выпускающая пиво Miller, придумала марку Light и вложила крупные средства в ее раскрутку. Суд признал название общедоступным, с тех пор названия Lite и Light активно используются конкурентами. То же самое произошло с маркой Wine Cooler, ставшей первой в категории освежающих напитков из вина и сока. Cooler также было признано юристами общеупотребимым словом, что привело к использованию его конкурентами и потере значительной доли рынка марки Wine Cooler.

Также нужно следить за благозвучностью перевода. Например, «урода» в переводе с польского означает «красавица». По поводу использования аббревиатур можно привести позитивные примеры раскрученных брендов, таких как BMW или IBM. По поводу этих и нескольких

других успешных марок с названиями-аббревиатурами следует сказать, что они были созданы давно в специфических рыночных обстоятельствах и успели закрепить свои позиции в сознании потребителей. На сегодняшних насыщенных рынках использование аббревиатур в качестве торговых марок малоэффективно.

Процесс придумывания названия для торговой марки предполагает знание рынка ее применения, статуса и словаря потенциальных потребителей марки, знания характерных черт и преимуществ товара или услуги. На основе этих данных формулируется коммерческое послание марки, которое и является базой для придумывания названия. Г. Чармэссон в своей книге «Торговая марка. Как создать имя, которое принесет миллионы» иллюстрирует вышесказанное на примере марки Charulín. Нужно было придумать название для нового сорта конфет, которые представляли из себя сладкую арахисовую пасту и имитировали популярную мексиканскую сладость. Целевой аудиторией конфет являлись американцы мексиканского происхождения, живущие в США. Поэтому для конфет было выбрано благозвучное мексиканское слово, звучащее по-детски просто Charulín, что в переводе с ацтекского означало цикада. Мексиканцы использовали это слово как ласковое обращение к ребенку.

Способы образования названия марки разнообразны. Можно *заимствовать название из другого языка*, выбрав слово в зависимости от того, какое впечатление и ассоциации складываются от его звучания. Можно *использовать символы*, то есть выражать абстрактную идею через осязаемый предмет, например, в автомобильной промышленности традиционно использовались образы животных (Jaguar, Spider, Taurus). Еще один прием для придумывания названий — *метонимия*, когда название одного объекта используются для обозначения другого благодаря позитивной ассоциативной связи, например craftsman — для инструментов. Можно *искать названия в мифологии, истории, обозначении знаменитых мест; звукоподражании, рифме и симметрии*, например Coca-Cola, Dom Perignon.

Все более распространенным приемом становится *конструирование названий*: соединение двух или более целых слогов и слов, например Sunrise; соединение нескольких слов путем исключения одинаковых частей; добавление к существующему слову приставки или суффикса, например Rap Am; аналогия, например puppet и monkey, где первое слово обозначает женский монастырь, второе по аналогии — обезьяник; семантика, когда новое слово формируется из элементов существующего; идеофоны, то есть использование букв и слогов, выража-

ющих чувства и мысли, например, шипящие и плавные согласные применяются для обозначения мягкости и скольжения, точно так же определенный набор звуков может передавать молодость и веселье, интриговать, удивлять и т. д. (табл. 3.8).

Таблица 3.8
Технические приемы создания названий для торговых марок и производимые ими эффекты¹

Технические приемы	Эффекты
Символизм, подражание, звукоподражание, ссылки, метонимия, аналогия	Ассоциативность
Симпатия, ролевая модель	Соучастие
Слияние, присоединение, сокращение, композиция, семантизация, шарж, юмор	Выразительность
Рифма, ритм, внешний вид слова	Эстетические качества

Как оценивать придуманные названия? Есть два основных критерия: их *юридическая* и *маркетинговая сила*. Комплекс маркетинговых критериев для оценки названия торговых марок включает их соответствие рынку, словарю целевых групп, ассоциативной связи с продуктом или обстоятельствами его потребления, выразительность, эстетические качества, понимание, запоминаемость, приятное впечатление.

По мнению различных экспертов, в России любовь к иностранным названиям постоянно уменьшается, большинство производителей, в том числе иностранных, предпочитает давать русские имена своим товарам. Стабильно увеличивается популярность отечественных торговых марок, особенно для продуктов питания.

Суммируем **российский опыт в создании имен торговых марок**. Первый из них — *персонификация торговой марки*, когда в качестве имени марки часто используют фамилию владельца дела, например, Смирнов — для спиртных напитков, Солодов, Бочкарев — для пива, Юдашкин, Зайцев — для модной одежды, Сухой, Калашников — для оружия. В качестве названия используют также абстрактные или литературные имена, например «Петрович», «У мамы Зои» — для ресторанов. Популярен метод *слияния лексических единиц языка*. Так обра-

¹ *Чармэссон Г.* Торговая марка. Как создать имя, которое принесет миллионы. - СПб.: Питер, 1999.

зованы «Конфи» (кондитерская фабрика); «Макфа» (макаронная фабрика); «Суперстрой», «Уралмаш» и т. п. Многие компании используют для названий *аббревиатуры*, например NMG, RRC, RSI.

Реклама аббревиатуры в качестве корпоративного брендинга на переполненном товарном рынке требует больше средств, нежели продвижение оригинального, пусть и искусственно образованного слова типа Kodak или «Патра». Аббревиатуры, не несущие дополнительного смысла, а бывают и такие, например Р.О.СТ., в качестве имени товарного знака допустимы лишь на узких корпоративных рынках, а на современных потребительских рынках обречены на неудачу.

В качестве способа создания имени марки российские компании часто избирают метод *заимствования иностранных слов*, например «Пальметта» (фабрика белья), что в переводе с французского означает скульптурный или живописный орнамент, напоминающий пальмовые листья.

Торговые предприятия часто используют в качестве имени марки *название территории*, например супермаркет «Кировский», универсам «Московский» и т. д.

Также для создания марочных имен активно используют *цифры*, например, портвейн «777», туалетная бумага «54 метра», водка «3,62», сеть аптек «36,6», сигареты «555». Специалисты считают, что наиболее удачные названия получаются, если их *конструировать на основе ассоциативных связей*, связанных с потребительскими свойствами товара, его индивидуальностью и ожиданиями потребителей. По этому принципу образованы названия таких марок, как: «Тонус» (сок), «Грация» (колготки), «Лоск» (порошок), «Беседа» и «Золотая Чаша» (чай), «Ворожея» (линия косметики), «Уно моменто» (пицца быстрого приготовления), «Подорожник» и «Золотой петушок» (сети быстрого питания).

Хорошее название должно не только хорошо звучать, но и хорошо выглядеть. Графические изображения названия — **логотипы** сопровождают человека на протяжении многих веков. Однозначного рецепта по их разработке не существует. Они либо воплощают мечту об идеале, либо рождаются по аналогии или случайному совпадению, либо отражают характеристики и условия потребления продукта. Важно, чтобы логотип нес смысл, не противоречил сути продукта или деятельности компании, для которых он придуман, обладал изящным подтекстом, который бы легко угадывался и расшифровывался потребителями. Ракушка, часто встречаемая на шельфах, — эмблема нефтяной компании Shell — при целенаправленных коммуникациях оброс-

ла соответствующей легендой, стала символом безопасной технологии добычи нефти с учетом защиты окружающей среды. Символ «Эппл Компьютер», надкушенное яблоко, вызывавший некоторое время недоуменные вопросы, также оброс легендой, согласно которой поводом для названия послужили яблочные огрызки, усеявшие пол гаража в Силиконовой долине штата Калифорния, где С. Джобе и С. Возняк собрали персональный компьютер. Спустя год после этого события Р. Маккенна увековечил огрызок в шестицветном логотипе, а немного позже в надкушенном яблоке нашли глубокий экзистенциальный смысл. Яблоко провозгласили символом не столько грехопадения, сколько свободы и надежды.

Более распространена практика, когда в качестве логотипа используется просто название фирмы с добавлением графических элементов, вносящих дополнительный смысл. Например, заключение надписи в круг обычно обозначает единство разнообразных составляющих. Согласно легенде, трехконечная звезда в круге — логотип «Мерседес-Бенц» — была придумана одним из основателей марки как символ превосходства двигателей внутреннего сгорания в трех стихиях — на земле, в небесах и на море (отсюда — три луча звезды). Коллега-конкурент Даймлера К. Бенц в качестве символа использовал круг — рулевое колесо. После объединения фирм звезда и круг составили единую эмблему, причем последний приобрел и новое звучание: единство трех стихий, связанных отныне процессом совершенствования транспортных средств. Логотип — круг с вектором движения (вперед и вверх) — иллюстрирует название марки Вольво (volvo по-латыни — «вращаюсь»). Логотип фирмы Порше — стилизованные гербы Штутгарта и старого Вюртембергского курфюрства — просто сообщает о месте дислокации компании. Логотипы-анalogии являются самым распространенным способом идентификации компаний. Они напоминают о профиле предприятия: подшипник может символизировать станкостроение, рулон — производство бумаги, крылья и птицы — авиакомпания, матрешки и купола — любые российские предприятия на зарубежном рынке.

Не стоит переоценивать значение логотипа в успехе торговой марки и превращать его в фетиш, нужно помнить, что сила марки заключена в дифференцирующей идее и названии, а графическая символика лишь дополняет и усиливает силу названия. Персонаж и оригинальная упаковка могут стать хорошей идеей для дополнительной дифференциации однородных по качеству товаров, как, например, оживший кусочек масла «Делми» или Домовой чая «Беседа».

Всем людям свойственно ошибаться. Тестирование имиджа марки до начала его кодирования в рекламе и трансляции потребителям — это дополнительная страховка компании от напрасной траты денег. Обычно тестируются две составляющие визуальных компонентов имиджа (название, логотип, упаковка и т. п.), а именно: вызываемые ими *эмоции* и *ассоциации*, их соответствие марочной идее и ожиданиям от марки ее потребителей. В результате тестирования торгового предложения марки важно уточнить, является ли само предложение ценным для тестируемого сегмента потребителей.

При тестировании предмета рекламы необходимо убедиться, понимают ли потребители, что именно рекламируется и какую товарную категорию представляет тестируемый товарный знак.

При тестировании смысла рекламы важно выяснить, понятно ли потребителю основное сообщение, заложенное в рекламе. Иначе говоря, понятно ли, почему он должен купить именно эту марку, в чем уникальность и выгоды этой покупки. Тестирование помогает определить уровень запоминания рекламы, соответствие компонентов имиджа марки ее позиционированию.

Основная проблема негативного отношения к тестированию компонентов имиджа марки заключается в том, что оно часто воспринимается как оценка профессионализма копирайтеров и дизайнеров. На самом деле тестирование необходимо для получения обратной связи от потребителей по поводу маркетинговых гипотез компании.

3.5. Юридическая защита торговой марки

Кто первый встал, того и тапки.

Уровень юридической защиты — это показатель конкурентоспособности товарного знака. К сожалению, далеко не все российские компании проверяют названия своих марок на юридическую чистоту. Это приводит к печальным последствиям. Например, часто оказывается, что название, в раскрутку которого вложены немалые средства, уже является чужой интеллектуальной собственностью.

На данный момент в России отсутствует единый государственный реестр наименований фирм. Московская регистрационная палата ежемесячно регистрирует несколько тысяч предприятий, а для того чтобы избежать дублирования названий, создан Московский регистрационный реестр. Но регистрационная палата исходит из положения, соглас-

но которому одинаковыми считаются лишь названия с совпадающими организационно-правовыми формами. Это ведет к тому, что существует масса компаний, сходных по названиям. При этом регистрация в Московской регистрационной палате не является достаточным юридическим основанием для использования имени фирмы в качестве товарного знака.

Для того чтобы стать владельцем товарного знака и получить на него исключительные права, его нужно зарегистрировать в Роспатенте. Регистрация товарных знаков производится в соответствии с Законом РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Подать заявку на регистрацию представитель фирмы может как самостоятельно, так и через патентного поверенного. После подачи заявки Патентное ведомство проводит предварительную экспертизу и выносит решение о принятии к рассмотрению материалов заявки по товарному знаку. По истечении 12-16 месяцев с даты подачи заявки Патентное ведомство выносит решение о регистрации либо об отказе в регистрации товарного знака. В случае вынесения положительного решения после оплаты пошлины товарный знак вносится в Государственный реестр и публикуется в бюллетене «Товарные знаки», ежемесячно издаваемом Роспатентом. Выдача свидетельства производится через 5-6 месяцев. Свидетельство на товарный знак действительно в течение 10 лет и по прошествии указанного срока может многократно продлеваться.

Охраноспособность и новизна товарного знака

Когда люди вольны поступать как им угодно, они обычно начинают подражать друг другу.

Юридическая экспертиза названия проводится по двум основным параметрам: его *охраноспособности* и *новизне*. При этом новизна проверяется дважды, сначала в базе зарегистрированных товарных знаков, а затем в базе поданных на регистрацию знаков. Границы охраноспособности товарного знака определяются законом. Согласно ст. 6 Закона РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» существуют абсолютные основания для отказа в регистрации товарного знака. Соблюдение норм этой статьи закона позволяет судить об охраноспособности вашего знака. К сожалению, формулировки этой статьи весьма расплывчаты и неконкретны. Поэтому в ряде случаев можно говорить о спорной охраноспособности. В этих случаях нужно либо менять название марки, либо усиливать его охраноспособность.

Согласно ст. 7 закона не регистрируются в качестве товарных знаков обозначения, тождественные или сходные до степени смешения с уже зарегистрированными товарными знаками в отношении однородных товаров. Иными словами, если придуманное рекламистами имя марки уже зарегистрировано на другое лицо в качестве товарного знака, то это означает прекращение дальнейшей работы с этим знаком либо обращение к владельцу знака с предложением о покупке.

Следует знать, что не допускаются к регистрации следующие знаки:

- не обладающие различительной способностью;
- представляющие собой государственные гербы, флаги и эмблемы, официальные названия государств (такие обозначения могут быть включены как неохраняемые элементы товарного знака, если на это имеется разрешение соответствующего компетентного органа или их владельцев);
- употребляемые как обозначения товаров определенного вида, являющиеся общепринятыми символами и терминами;
- указывающие на вид, качество, количество, назначение, свойства, ценность, место производства и сбыта товара;
- являющиеся ложными или способными ввести в заблуждение потребителя относительно товара или его изготовителя;
- противоречащие принципам морали;
- тождественные или сходные до степени смешения с товарными знаками, ранее зарегистрированными или заявленными на регистрацию, охраняемыми в силу международных договоров;
- известные на территории РФ фирменные наименования (или их часть), принадлежащие другим лицам;
- названия известных в России произведений науки, литературы, искусства, персонажи из них или цитаты, произведения искусства или их фрагменты без согласия обладателя авторского права или его правопреемников;
- фамилии, имена, псевдонимы и производные от них, портреты и факсимиле известных лиц без их согласия или согласия их наследников, если эти обозначения являются достоянием истории и культуры РФ.

Если вы проверили свой товарный знак на новизну в базе поданных на регистрацию знаков, то это еще не означает, что вы можете вкладывать средства в его разработку и продвижение. Следующий шаг — **проверка названия в базе товарных знаков**, поданных на регистрацию в Патентное ведомство РФ. После подачи наименования своего про-

дукта или компании на регистрацию в Роспатент эксперты проведут его экспертизу по существу. Есть несколько поводов для отказа в регистрации. Перечислим их.

- Словесное обозначение неправильно описывает товар или услугу, например нельзя карамель назвать шоколадом.
- Название является общеупотребимым словом, то есть нельзя присвоить компьютеру имя «компьютер». Остается только гадать, каким образом на рынке российских СМИ зарегистрировали названия «Газета» для газеты и «Журнал» для журнала.
- Словесное обозначение не может указывать на вид, качество, количество, свойства, назначение, ценность товара, место и время производства и сбыта, противоречить общественным принципам морали, не может являться объектом авторского права, представлять собой имя известного человека, не может быть тождественным или сходным до степени смешения с другим заявленным или зарегистрированным знаком.

Этапы разработки товарного знака и правила его защиты

Шаг за шагом вы достигнете цели. Будьте последовательны и терпеливы.

Суммируем вышесказанное и перечислим этапы разработки названия товарного знака. Придумайте имя своей марке. Предварительно проверьте его в базе зарегистрированных товарных знаков, а затем в базе товарных знаков Ф И П С, поданных на регистрацию. Если проверка показала, что название «чистое», подавайте свой товарный знак на регистрацию.

В. Усков, юрист, специализирующийся на судебной защите торговых марок, предложил очень полезную методику оценки юридической силы марки. Методика основана на теоретическом моделировании всевозможных атак на торговую марку. При этом проверяются все направления атак: со стороны государства, конкурентов, различные внутренние конфликты (например, злоупотребление авторскими правами со стороны дизайнера) и пр. Он предлагает проводить два типа анализа торговой марки: *общий* и *локальный*.

Общий анализ представляет моделирование нежелательных последствий для всего марочного портфеля компании, для чего проводится аудит ее интеллектуальной собственности. В результате сравнения марочного ассортимента предприятия с базой зарегистрированных товарных знаков определяются юридически неохраняемые названия

и чужие товарные знаки. Далее проводится такой же анализ марочного портфеля потенциального истца.

Локальный анализ посвящен исследованию конкретной торговой марки, которая представляет собой комплекс идентификаторов, таких как упаковка, цветовая гамма, шрифты, рекламные лозунги, композиция рекламных макетов и т. д. В. Усков вывел **правила защиты товарного знака**.

Первое правило заключается в том, что товарный знак следует защищать комплексно. Например, для минеральной воды «Серебряная Ладога», выпускаемой пивоваренной компанией «Балтика», комплексная защита означает наличие: Свидетельства на товарный знак «Серебряная Ладога» по 05, 32 и 42 классам МКТУ; Свидетельства на объемный товарный знак (форма бутылки); Патента на промышленный образец (бутылка); Договора о передаче исключительных авторских прав с дизайнером этикетки; Патента на изобретение (состав, рецептура и способ производства).

Второе правило заключается в том, что, выбирая юридические границы имени товара, необходимо блокировать смежные товарные группы. Например, появившиеся сигареты «Балтика» напрямую копировали почти все идентификаторы пива «Балтика», включая номера, которые не являются охраняемыми с точки зрения интеллектуальной собственности. Данный способ паразитирования удалось пресечь в судебном порядке только благодаря наличию защиты марки по данной товарной группе. Можно привести еще один пример. Известная на всю страну кондитерская фабрика защитила свое название по очень узкому классификатору (всего одна товарная группа — кондитерские изделия). В этом же городе появились йогурты с таким же названием, практически на соседних полках магазинов. Недобросовестный молокозавод создал специально для этого продукта отдельное юридическое лицо, которое называлось именем продукта (оно же название кондитерской фабрики). При этом у кондитерской фабрики серьезных аргументов в свою защиту (или пресечения действий молокозавода) практически не было. Кондитеры судились полтора года, а все это время йогурт хорошо продавался без какой-либо рекламы.

Третье правило означает необходимость проверки написания и звучания марки, чтобы после перевода с английского на русский словосочетания «голубая вода» на упаковке не появилось название типа «блювогер».

Четвертое правило заключается в проверке устойчивости марки и ее рекламы к имитациям. **Имитация** — это такое изменение идентификаторов марки, при котором у имитирующей марки есть отличие от оригинала, но у потребителя возникает отчетливая ассоциация с ориги-

нальной торговой маркой. Ложные товарные знаки имитируют известные марки, чтобы воспользоваться ее авторитетом у покупателя. **Фонетическая имитация** — это клонирование имени марки за счет работы с буквами и звуками. Например, «Фэри» — «Мэри», «Санлайт» — «Саншайн», «Сладко» — «Садко», Panasonic — Pavasonic, Reebok — Reebuk.

Многие марки имитируются сразу по нескольким параметрам. **Цветографическая имитация** — это копирование или клонирование цветовой и шрифтовой концепции марки. Этот вид имитации особенно часто используется при подделке упаковок. Прием основан на том, что среднестатистический потребитель в местах продажи видит товар с расстояния от одного до пяти метров. И люди с нормальным зрением в этом случае видят не мелкие детали упаковки, а цветовые пятна, на основе которых происходит идентификация товара. **Сюжетная имитация** моделируется для тех элементов марки, которые имеют свою сюжетную линию. Некоторые торговые марки имитируют сразу по нескольким параметрам. Например, дезодорант Calima по дизайну флакона, звучанию, шрифту не отличается от известной парфюмерной серии Climat. Зубная паста Aquagell производства Болгарии имитирует Aquafresh производства Великобритании. Шрифт и полоска трехцветной пасты создают впечатление идентичности товаров.

Приведем еще несколько классических примеров имитаций торговых марок на российском рынке. В 1961 г. художник-сюрреалист С. Дали нарисовал для испанской компании логотип леденца на палочке под названием Chupa Chups. В 2001 г. российская фабрика «Меньшевик» наладила производство леденца под названием «Лизун-Сосун», упаковка которого повторяла дизайн упаковки оригинальных Chupa Chups. За первые же три месяца леденец «Лизун-Сосун» безо всякой рекламы отобрал у испанской марки часть рынка. Та же фабрика «Меньшевик» выпускала помимо конфет «Лизун-Сосун» жвачку «Турбо Надув», которая имитировала упаковку турецкой жвачки Turbo, и Lifeis — вариацию на тему Love is. Другой пример копирования идентификаторов чужой марки — ереванские сигареты с мундштуком под названием Cigagonne. Внешне они напоминают Davidoff: такие же скошенные углы упаковки, схожий шрифт с завитушками, приблизительно та же цветовая гамма и расположение основных компонентов упаковки. Московское мороженое «Венеция», по-мнению концерна Unilever, имитировало торт-мороженое Vienetta. Фармацевтический концерн Брынцалова наладил выпуск лекарств, копирующих венгерский препарат но-шпа и инсулин. На данном примере мы и остановимся, потому как этот ряд можно было бы продолжать до бесконечности.

Охрана общеизвестных товарных знаков

Купили бы вы пиво по имени Windows и туалетную бумагу BMW?

Закон «О товарных знаках» гласит, что «никто не может использовать охраняемый в РФ товарный знак без разрешения его владельца». Нарушением прав владельца товарного знака признается несанкционированное изготовление, продажа товарного знака или товара, обозначенного этим знаком, или обозначения, сходного с ним до степени смешения, в отношении однородных товаров. Уже сама эта формулировка, по мнению экспертов-юристов, открывает первую возможность для использования чужих марок, так как если следовать букве закона, то получается, что можно зарегистрировать товарный знак BMW, например, для туалетной бумаги, поскольку автомобили и средства гигиены — неоднородные товары. Была попытка выпускать пиво Windows с этикеткой, напоминающей одноименный программный продукт. Владелец этой марки полагали, что раз название Windows не было зарегистрировано в группе напитков и продовольственных товаров, то значит, можно заполнить этот пробел, а скандал вокруг названия представлялся им полезным для раскручивания пивной марки. Остается надеяться, что на практике квалифицированный эксперт Роспатента откажет в такой регистрации, если посчитает BMW общеизвестным товарным знаком. Что же касается товарных знаков, просто напоминающих уже зарегистрированные, то здесь пространства для «творчества» еще больше. Фактически каждый эксперт на основе своей субъективной оценки определяет грань, когда наступает смешение марок, вводящее потребителя в заблуждение. В целях снижения субъективности оценки начиная с 2000 г. вступила в действие процедура, подробно описывающая действия и критерии присвоения знаку статуса общеизвестного. Например, такие марки, как «Известия», «Ява», «Здоровье», «Уралмаш» и некоторые другие, охраняются во всех товарных классах без регистрации.

3.6. Комплекс маркетинга для торговой марки

Объектом приложения маркетинговых усилий компании являются ее торговые марки. С торговой маркой работают самые разные специалисты. Каждый считает свою профессию наиболее творческой и полагает, что ее представители обладают особым эликсиром для

рождения новых идей. Каждая сфера деятельности обладает своими собственными метафорами, моделями, методологией и способами решения проблем. Но чаще всего самые удачные идеи рождаются на стыке разных сфер деятельности, и поиск новых решений обычно бывает более плодотворным, если он ведется на «чужой территории». Именно «перекрестному опылению» идеями мы обязаны прогрессом в маркетинге.

Вы провели сегментирование рынка, оценили емкость торгового предложения своей марки, возможную динамику роста продаж и позиции, которые конкурирующие марки занимают в сознании потенциальных потребителей.

Вы сформулировали марочную идею; разработали аргументы, подтверждающие ее (именно эти аргументы в дальнейшем должны стать основой для рекламных идей); придумали название и провели его психолингвистический и юридический анализ; разработали эскизы логотипов, мастер-макеты упаковки.

Вы провели сравнительное тестирование логотипов и упаковки своей торговой марки с марками конкурентов путем моделирования ситуации покупки; окончательно скорректировали семантические и графические элементы имиджа своей торговой марки. Если вы сделали все вышеперечисленное, значит пришло время разработать стратегию марки, которая включает согласованное использование комплекса маркетинг-микса, начиная от определения роли марки в марочном портфеле компании, ценовой политики, программы товародвижения до конечного потребителя и проведения комплекса маркетинговых коммуникаций, включающих рекламу, PR и сейлз промоушн. Очень важно, чтобы все мероприятия маркетинг-микса были скоординированы. Необходимо добиться того, чтобы каждый из элементов маркетинга усиливал воздействие других. Ценообразование, дистрибуция, реклама, программа по связям с общественностью, не работающие на марочную идею, малоэффективны. Максимизации прибыли можно достичь, только если весь комплекс маркетинга применительно к торговой марке будет координироваться из единого центра.

Процесс создания и развития торговой марки — это непрерывный процесс коммуникации между производителем и потребителями. Один из законов коммуникации гласит: если получатель не понял смысла сообщения, это означает, что в искажении смысла виноват тот, кто посылал сообщение, а не его получатель. Если производителю необходимо донести до потребителя желаемую информацию о торговой

марке, то ему придется тщательно выбирать каналы передачи сообщения, позаботиться о том, чтобы требуемая информация проскользнула через все барьеры восприятия, которые существуют в сознании потребителей.

Ассортиментная политика и «марочный портфель»

Решая частный вопрос, вы всегда будете наткаться на нерешенные общие проблемы.

Марочный портфель нужно строить, ориентируясь на конкурентную ситуацию и запросы потребителей, иначе в портфеле может оказаться несколько десятков никому не известных названий. Легко сказать, но трудно следовать этому правилу. Если марочный портфель не сбалансирован, то со временем у компании возникнут проблемы каннибализма марок или чрезмерного расширения прибыльных марок, что, в свою очередь, приведет к ослаблению сильных марок, а также к излишним производственным и маркетинговым затратам.

Крупные корпорации имеют разветвленные портфели, включающие корпоративные и продуктовые марки, работающие в разных товарных категориях. Например, марочный портфель компании Nestle на российском рынке включает девять видов продукции:

- горячие и холодные напитки, представленные марками Nescafe, Nesquik;
- шоколад и другие кондитерские изделия, представленные марками «Россия» (для наборов шоколадных конфет), «Шок» (шоколадные батончики);
- карамель и мармелад, представленные марками «Савинов» (карамель) и «Бон Пари» (фруктовые конфеты);
- кулинарные продукты, представленные маркой Maggi;
- мороженое Nestle;
- готовые завтраки, представленные марками Corn Flakes, Show Flakes, Gold Flake;
- детское питание Nestle;
- клиническое питание, представленное марками Nestle Clinutren, Nestle Peptamen;
- питание для домашних животных, представленное марками Friskas, Darling, Gourmet, Doko.

Свой марочный портфель многие компании строят с учетом двух факторов: *необходимости перекрыть* своей продукцией все ценовые

сегменты товарной категории и по возможности *захватить позиции, связанные с потребительскими ожиданиями* от категории товара или услуги. Компания Merloni на российском рынке продвигает марку Stinol в экономичной ценовой нише, в среднем классе присутствует марка Indesit, в высшем ценовом сегменте — марка Ariston. Компания Wrigley централизованно управляет всеми своими марками, торговые предложения которых учитывают все возможные ожидания от жевательной резинки: Big Red (со вкусом корицы), Doublemint (со вкусом перечной мяты), Extra (не содержит сахара), Freedent (не прилипает к зубам), Juicy Fruit (со вкусом фруктов), Spearmint (со вкусом мяты), Winterfresh (освежает дыхание).

Компания Times Inc. дифференцировала свой марочный портфель по целевым группам и выпускает такие издания, как Fortune (для деловых людей), Life (для ценителей природы), Sport Illustrated (для любителей спорта), Money (для финансистов), People (для знаменитостей), Entertainment weekly (для любителей развлечений), Digital Times (цифровые технологии), Teen People (для подростков).

Сегменты товарных категорий перерастают в самостоятельные категории благодаря наличию в них большого числа конкурирующих марок. Возьмем для примера российский рынок кондитерских изделий. Продукцию кондитерских фабрик можно объединить в такие ассортиментные группы (товарные категории), как плиточный шоколад, шоколадные батончики, шоколадные конфеты, наборы шоколадных конфет, карамель, ирис, вафли, печенье, зефир, мармелад и т. п. Каждая ассортиментная группа имеет свою глубину, например зефир ванильный, в шоколаде, фруктовый и т. п. В свою очередь, каждая позиция ассортимента может быть выпущена в разной (по форме, весу, виду тары) упаковке. При формировании своей ассортиментной политики каждой компании необходимо оценивать экономически выгодные возможности растягивания своих торговых марок на разные ассортиментные группы и позиции ассортимента. Например, фабрики «Красный Октябрь» и «Бабаевский» выпускают под корпоративной маркой почти все ассортиментные группы; компания «Коркунов» — только плиточный шоколад, шоколадные конфеты и наборы шоколадных конфет; фирма «Кэдбэри» — плиточный шоколад и шоколадные батончики. Возникает вопрос, стоит ли растягивать корпоративную торговую марку на все ассортиментные группы или создавать семейные марки для ассортиментных групп. Возможны разные варианты.

Корпоративная марка «Коркунов» растянута на все выпускаемые компанией ассортиментные группы. «Красный Октябрь» растянута

практически на все ассортиментные группы кондитерских изделий, а зефир в шоколаде продает под торговой маркой «Шармэль». Марка «Кэдбери» используется для маркировки плиточного шоколада, а шоколадные батончики одноименной компании продаются под маркой «Пикник». Огромное число индивидуальных продуктовых имен конкурирует в ассортиментной группе шоколадных конфет. За «Красную шапочку», «Мишку косолапного» и другие юридически слабые названия, возникшие еще в советские времена, борются три крупнейшие российские кондитерские фабрики.

На вопрос о наиболее эффективной ассортиментной политике нет однозначного ответа. Практика показала, что если торговая марка прочно закрепилась в сознании потребителей исключительно как марка ассортиментной группы или отдельной позиции ассортимента, то растягивать ее на другие группы в условиях жесткой конкуренции неэффективно. Если марка в сознании потребителей связана с рынком товара или услуги в целом, то возможно ее использование в разных ассортиментных группах. Наиболее эффективным на рынке массовых товаров, но и наиболее затратным в свете постоянно возрастающей конкуренции внутри товарных категорий является создание семейных марок и марок-уникумов для разных ассортиментных групп и продуктов.

На рынке промышленных товаров производители, как правило, продвигают свои корпоративные марки. Имена ассортиментных групп чаще всего добавляются к названиям корпоративных марок, например, компания R-Style для домашних компьютеров использует марку R-Style Proxima, для серверов R-Style Marshall, для ноутбуков R-Style Tornado и т. п. Такой же стратегии придерживаются почти все конкурирующие марки. Используя подобную стратегию, владелец марки не должен забывать, что конечные потребители воспринимают и запоминают корпоративную марку R-Style, а все остальные «словесные добавки» нужны исключительно производителю для формирования своего ассортимента и работы с дилерами. В мировой практике существует крайне мало примеров, когда название, добавленное к корпоративной марке, стало самостоятельным брендом. Это удалось Windows и Walkman, некоторым автомобильным компаниям. А, например, компания Nestle на российском рынке вынуждена постоянно отслеживать ситуацию, чтобы принадлежащие ей товарные знаки Nescafe Classic и Nescafe Gold не сливались с маркой Nescafe, и тратить на их отстройку от родовой марки серьезные бюджеты.

Программа планирования марочного портфеля включает определение его общей структуры, бизнес-задач каждой марки внутри портфе-

ля, создание торгового предложения для каждой марки, определение числа модификаций продукта в рамках марки, определение возможных границ расширения для каждой марки. У каждой марки есть своя роль: «трудный ребенок», «звезда», «дойная корова», «уникум», «паровоз». *Марки-«неудачницы»* возникают сами собой как побочный продукт предпринимательства. Благодаря доходам от «дойных коров» инвестируются «звезды» и «трудные дети». «Уникум» — это марка с невысоким объемом продаж и большим жизненным циклом за счет того, что эта марка предлагает рынку действительно эксклюзивное торговое предложение. В моменты кризисов и спада производства, когда доходность «дойных коров» падает, «уникум» позволяет продолжать инвестиции в «звезду» и «трудного ребенка», то есть сохранить эти марки в конкурентном ценовом поле. «Паровоз» — это стратегическая марка с высоким объемом продаж и низкой, иногда нулевой, долей прибыли. Эта марка часто обеспечивает необходимый объем оборотных средств, снижение издержек производства на единицу продукции, а также выполняет роль «бантика», привлекающего к покупке других товаров компании. «Звезды» или «трудные дети» могут рассматриваться как стратегические марки, которые в будущем обеспечат компании высокие прибыли, если за марками стоят продукты или услуги, которые могут расширять существующие или создавать новые рынки. Часто в рамках группы компаний уживаются марки, разные по силе, узнаваемости и доходности. Некоторые из них могут быть лидерами в своих товарных категориях или товарных нишах, другие — партизанами. Акционеры и управляющие российских компаний часто забывают об этом факте и требуют от потенциально слабых марок высоких темпов роста и доходности, не желая смириться с ситуацией, что у марки-партизана крайне мала вероятность превращения в лидера в своей товарной категории.

Для России проблема конкуренции пока стоит не так остро, как в развитых странах. По мнению американских и японских экспертов, чтобы выдержать жесткую конкуренцию на технологических рынках, ежемесячно отдел НИОКР компании должен предлагать не менее 10 новых идей по усовершенствованию каждой из ее ассортиментных групп. Это возможно только при наличии долгосрочных стратегических планов и развитой корпоративной культуры.

Рано или поздно перед компанией может встать вопрос о прекращении выпуска конкретного товара. Если эту проблему предвидеть и анализировать заблаговременно, то можно предпринять шаги для сохранения и дальнейшего использования сильной торговой марки, даже

после прекращения выпуска товара. Определенный набор критериев позволяет выделить товары — кандидаты на снятие с производства: сокращение объемов производства; снижение нормы прибыли; появление товара-заменителя, рост издержек производства. Для принятия решения о ликвидации товара необходимо проанализировать причины плохих продаж, посчитать потери от снятия товара с производства и поискать возможные пути спасения торговой марки.

Цена — это часть имиджа марки

Все хотят купить то, что осталось в одном экземпляре.

Ценообразование определяют лидеры товарных категорий и розничные торговцы, требующие от производителей льгот и скидок. Цена сообщает потребителю, на кого рассчитан продукт и каково его качество. Тактические маневры с ценами, такие как скидки и распродажи, могут давать краткосрочные преимущества, но ослаблять позицию марки. **Цена** — это лакмусовая бумажка успешного маркетинга, потому что она напрямую связана с краткосрочной и долгосрочной рентабельностью марки, показывает ее силу и способность менеджеров управлять маркой.

Выбор и установление оптимальной цены, дальнейшее планирование политики стимуляции сбыта, соответствующих имиджу марки, — это серьезная проблема для всех компаний. Методы расчета цены зависят от позиции марки в марочном портфеле компании, ее целей, от ситуации на рынке и готовности потребителя заплатить запрашиваемую цену.

Метод ценообразования исходя из издержек применяется как для марок «дойных коров», так и для «трудных детей», уровень добавочной стоимости определяется в зависимости от отрасли и уровня конкуренции. Также для таких марок часто применяют метод определения цены путем следования за ценами марки-лидера или на основе средних для товарной категории цен. На насыщенных рынках, при выводе новых марок или для увеличения объема сбыта марок-«паровозов» цена может устанавливаться на минимальном уровне, достаточном для покрытия минимальных затрат. Для новых марок, выпускаемых на рынке высоких технологий и модных товаров, используются методы престижных цен и ориентации на спрос, выявляемых на основе готовности потребителей заплатить престижную цену за новое для рынка торговое предложение. Многие японские компании, например, выстраивают систему маркетинга и производства исходя из цены будущего товара и предполагаемой нормы прибыли, определяющей издержки производства.

Ценовая политика компании определяется ее стратегией. Если новая марка конкурентоспособна по издержкам и своему торговому предложению, а у компании достаточно ресурсов на ее создание и продвижение, то может быть принято решение о выводе новинки по низкой цене, которая позволит выдвинуть с рынка конкурентов, внедриться на рынок и захватить его желаемую долю. После упрочения позиции марки цена на нее поднимается.

Если новая марка соответствует уникальному товару, создающему новую товарную категорию, то можно использовать ценовую стратегию «снятия сливок», то есть сразу установить на товар высокую цену, чтобы как можно быстрее окупить расходы. В этом случае ограничителем по цене будет являться готовность покупателя ее заплатить. Каждая торговая марка в сознании потребителей ассоциируется с определенным приемлемым ценовым диапазоном. Этот фактор учитывают компании, грамотно планирующие свой марочный портфель и создающие разные марки для продаж в разных ценовых сегментах. Ряд компаний принимает решение работать исключительно в нише элитных товаров. Если марка стала популярной в определенном ценовом сегменте, ее невозможно без потерь перевести в другую ценовую нишу.

Еще одним ключевым моментом, напрямую связанным с процессом построения и приумножения силы торговой марки, являются ценовые методы расширения спроса: распродажи и скидки. *Методы ценовой конкуренции* — это удел либо торговых марок, конкурентных по издержкам, либо марок, не имеющих четкой позиции и имиджа. Для дорогих статусных марок политика снижения цены неизбежно приведет к размыванию имиджа и потере потребителей.

В последнее время под сильным давлением розничных торговцев производители вынуждены смещать акцент на стимуляцию продаж в конкретных торговых точках. В начале 1990-х гг. компания Procter & Gamble объявила о прекращении скидок и программе ежедневно низких цен. Розничные торговцы были в ярости, так как именно они получают наибольшие прибыли с программ скидок. Ценовая стимуляция выгодна торговым компаниям, но вредна производителям. В момент снижения цены производитель теряет контроль за каналами сбыта.

Разновидностью ценовой стимуляции является объемное продвижение, когда больше продукта продается в знакомой упаковке. Такое предложение чаще всего воспринимается потребителями как подарок, а не как снижение цены и не вредит имиджу марки. Существует три способа увеличения прибыли: *увеличение объема продаж, снижение издержек, повышение цены*, например, за счет добавленной стоимости,

которая создается брендом. Соответственно, скидки уместны для распродажи товарных запасов, когда они используются компаниями, конкурентоспособными по издержкам. Мода и быстро развивающиеся технологии диктуют многим товарным категориям свои условия, заставляют компании распродавать старые коллекции и модификации сложных товаров. Есть сектора, например выпуск микрочипов для компьютеров, сезонные коллекции одежды и аксессуаров, аудио, видео, сотовая связь, бытовая техника и др., где постоянный выпуск новинок является условием выживания и конкурентоспособности компаний и торговых марок. Временное снижение цены на устаревшие модели таких товаров для распродажи запасов воспринимается потребителями как приемлемое. Во всех остальных случаях скидки наносят ущерб силе марки, так как цена является одной из составляющих ее имиджа, а скидки приучают покупателей покупать товары только в периоды снижения цены.

Выбор места встречи марки с потребителем

Человека из массы нужно обслуживать массовыми средствами.

Ни одна марка не принесет дохода, если не отлажена система сбыта. Товародвижение — важное звено в процессе брендинга, так как выбранный канал продажи является дополнительным сообщением, которое потребитель получает о торговой марке. Производитель вынужден кооперироваться с продавцом, так как покупатель вместе с маркой производителя выбирает место покупки. На разглядывание товара на полке у среднего покупателя уходит 5 секунд, за это время он выбирает из множества одну марку. Решение о каналах товародвижения должно вытекать из имиджа торговой марки. Считается, что предназначенная для широкого круга потребителей торговая марка не может претендовать на звание бренда, если не достигла 50 %-ного уровня распределения в торговой сети. Для эксклюзивных товаров такой показатель не установлен. Можно реализовывать продукцию напрямую конечному потребителю через собственную сбытовую сеть или при помощи прямых продаж, можно через посредников: дистрибьюторов, дилеров, торговых и сбытовых агентов, розничные сети. Например, владельцы большинства дорогих парфюмерных марок пытаются воспрепятствовать появлению своей продукции на прилавках недорогих торговых точек, таких как небольшие магазины и аптеки, и считают ключевыми каналами продажи своих марок магазины беспошлинной торговли и специализированные бутики или отделы в дорогих магазинах. Их волнует репутация своих торговых марок, которым могут навредить ассоциации с дешевыми точками продажи.

Coca-Cola, как и другие компании, выпускающие товары массового спроса, наоборот, заинтересована в многообразии и универсальности каналов распространения своей марки. Девиз товародвижения этой марки — «На расстоянии вытянутой руки», то есть в любой торговой точке. Таким образом, основной *принцип выбора каналов товародвижения* торговой марки — это их соответствие позиции марки и ее индивидуальности.

Эксперты выделяют **три основные стратегии охвата рынка** в зависимости от количества, качества и регионального распределения торговых точек, где присутствует конкретная торговая марка: *интенсивного, эксклюзивного и выборочного распределения*. При *эксклюзивном распределении* дорогие торговые марки продвигаются к конечному потребителю через ограниченное число каналов товародвижения. При *интенсивном распределении* торговая марка должна достичь максимально возможного количества торговых точек. *Выборочное распределение* используется при продвижении марок, стратегия которых предполагает появление в продаже на определенной территории в ограниченном количестве специализированных торговых точек. Стратегия интенсивного распределения эффективна при продаже товаров повседневного спроса, но чаще всего неэффективна при продаже специализированных и дорогих марок. Система дистрибуции в некоторых случаях может стать ключевым фактором в маркетинг-миксе, выводящим торговую марку на запланированный уровень продаж. Например, российская компания-производитель косметики «Низар», грамотно используя соответствующие каналы товародвижения, без рекламы вывела новую косметическую торговую марку «Серебряная роса». Также можно привести пример из зарубежной практики. А. Руперт, владея одной из южноафриканских табачных компаний Rembrandt, сумел потеснить в свое время такую марку, как Rothmans, при помощи умелых слияний и поглощений в сети товародвижения. Чтобы контролировать одно звено в цепочке распределения товара, необходимо было иметь в собственности 50,1 % акций, но можно было обойтись меньшими затратами, если поглощение проводила компания, в которой владельцу марки уже принадлежал контрольный пакет. А. Руперт создал сеть подконтрольных компаний, затратив на это относительно небольшие средства.

Если компания не контролирует каналы товародвижения и выводит на рынок новую, малоизвестную торговую марку, то велика вероятность, что эта марка затеряется в ассортименте крупного дистриьютора. Не способствует усилению новой торговой марки и политика

розничных сетей, продающих любые марки и настаивающих на скидках. Розничный торговец заинтересован не в усилении индивидуальности марки производителя, а в положительном имидже собственного торгового зала и собственной сети магазинов, которые могут не соответствовать имиджу марки производителя. Развитие рынка потребительских товаров неизбежно приводит к усилению мощи крупных розничных торговцев — владельцев сетей супермаркетов. Усиливая свои позиции за счет торговли брендами производителей, розничные торговцы начинают создавать более дешевые для покупателя собственные торговые марки, в основном рассчитанные на покупателей, для которых главным критерием является цена. Крупные предприятия торговли маркируют продукцию повседневного спроса малоизвестных фирм или товаров, произведенных под свой заказ, используя простую упаковку и указывая на ней свою частную марку.

Во всем мире, и Россия не исключение, наблюдается тенденция увеличения влияния розничных сетей, которая для производителей выливается в так называемый полочный сбор и плату за провал. Полочный сбор в России предполагает плату от 500 до 1000 долларов за включение нового товара в ассортимент каждого магазина розничной сети. Западные розничные сети практикуют взимание специальной платы с производителя, если в течение квартала, например, объем сбыта новой марки или новой ассортиментной позиции марки не достигает оговоренного уровня. Производителю приходится платить торговой сети за демонстрацию продукции в торговом зале. Ему необходимо планировать дополнительный бюджет на мерчандайзинг: развивать предпродажное и послепродажное обслуживание, совершенствовать логистику, расширять консультационные и рекламно-информационные услуги; по каждому магазину отслеживать информацию по количеству ассортиментных позиций, оборачиваемости товарных запасов, особенностям выкладки товара, стандартам представления марки, количеству и размещению рекламных материалов; проводить специальные акции в местах продажи.

Прямые поставки в розничные сети для производителя являются эффективным инструментом вывода на рынок новых марок, поскольку позволяют контролировать розничные цены и оперативно реагировать на рыночные изменения. Этот инструмент активно используют такие компании, как «Балтика» и «Вимм-Билль-Данн».

Экспансия западных торговых сетей вызвала сопротивление российских торговых компаний, многие из которых объединились в ассоциацию для противодействия политике немецкой сети Metro. Сеть

Metro, в свою очередь, потребовала от поставщиков продукции — владельцев российских марок, таких как «Красный Октябрь», «Невская косметика», «Очаково» и др., небывалой скидки и поставила условием при выводе на рынок новой торговой марки в качестве канала товародвижения на первом этапе использовать исключительно магазины Metro. Поставщики согласились, несмотря на то что в планы ассоциации российских розничных сетей был включен бойкот производителям и дистрибьюторам, согласившимся на условия иностранцев. Большие объемы продаж решили вопрос в пользу немецкой розничной сети.

Розничные торговцы сосредоточили в своих руках серьезную власть и могут заставить производителей работать на минимальной марже, торговцы могут диктовать слабым маркам свои условия, по факту превращая производителей в поставщиков товаров. Торговая сеть Tesco, например, в свое время организовала параллельный импорт футболок Calvin Klein и обуви Nike и установила на эту продукцию низкие цены, не соответствующие ценовой категории указанных марок. Пострадавшие компании обратились в суд с исками, смысл которых заключался в том, что низкие цены, установленные розничным продавцом, разрушают эксклюзивный образ их марок. На самом деле такая политика по снижению ценового статуса марок в долгосрочной перспективе вредна и для самой розничной сети, клиенты которой заинтересованы наряду с дешевыми товарами под частными марками розничных торговцев покупать известные бренды.

Организация товародвижения — это отдельный бизнес, который отвлекает средства компании-производителя от основного бизнеса, приводит к конкуренции с собственными дилерами. Многие российские дистрибьюторские компании рано или поздно начинают производить товары под собственными марками. В ряде случаев производственный бизнес начинает конфликтовать с дистрибуцией. Компания встает перед проблемой невозможности концентрации на собственных марках и частичного отказа от продвижения конкурирующих марок. Так, например, одна из крупных российских компаний, продающая слабоалкогольные напитки, в том числе пиво, и одновременно выпускающая под собственными марками слабые коктейли, пришла к ситуации, когда менеджеры не занимались продвижением собственных марок, если продажи пива или конкурентных марок коктейля шли лучше. Дистрибьютор отказался от продвижения по своим каналам продукции конкурентов и потерял на этом 30 % оборота. Сокращение ассортимента компании снизило ее привлекательность для дилеров, но при этом доля рынка собственных марок слабоалкогольных кок-

тейлей выросла более чем на 20 %. Для выхода из подобных ситуаций возможны и иные решения, но в данном случае выбор был сделан в пользу собственных марок.

Еще одним способом снижения затрат на продвижение торговой марки является франчайзинг, который представляет собой длительное коммерческое сотрудничество компаний, в рамках которого компания-франчайзер передает права на продажу продукции и услуг фирме-франчайзи, которая получает право на использование торговой марки франчайзера, ее ноу-хау и маркетинговых технологий. Но для того чтобы развивать бизнес в виде франчайзинга, у компании должна быть сильная торговая марка с узнаваемым позитивным имиджем и системой ведения бизнеса, которые позволят потребителю сразу же отличить ее от аналогов. Кроме того, успешность бизнеса должна быть доказана на практике. В России по системе франчайзинга развиваются такие торговые марки, как Venetton, MacDonald's, «1С», «Монарх», «Эконика», «Копейка».

Если компания продает в одних и тех же торговых точках разные по цене модификации одной марки, это *приводит к марочному каннибализму*. Примером тому является марка «Альмагель», которая в советские времена была монополистом на рынке, но с приходом конкурентов потеряла свои позиции. Владелец марки — компания «Балканфарма» — запланировал восстановить позиции марки «Альмагель», а через год после этого выпустить обновленный препарат «Альмагель НЕО» с новыми потребительскими свойствами под той же маркой. При этом классический «Альмагель» должен был сохранить свои позиции. Первую задачу — восстановление потребления марки в традиционных группах — планировалось завершить до 2002 г. Целевой аудиторией марки были немолодые и малообеспеченные покупатели. Марка продвигалась под лозунгом «Животворный эффект». Напомним, что препарат применяется для борьбы с гастритами и язвенными болезнями. Главным героем рекламы стал добродушный бегемотик, который не ассоциировался с дорогими лекарственными препаратами. Рекламная кампания прошла по всей России. Была запущена серия роликов на ТВ, реклама размещалась в общественном транспорте и печатных СМИ. В результате потребление «Альмагеля» возросло в несколько раз.

В новой модификации лекарства — «Альмагеле НЕО», с точки зрения потребителя, не было ничего принципиально нового, результат употребления был все тем же: лечил желудок. Новым был состав, в который вошли антацидные препараты, но эта информация была полезна скорее для врачей, нежели для больных. Агентство «Приор», которое

вело кампанию, предложило построить продвижение новинки на идее апельсинового вкуса и удобстве применения лекарства (препарат дополнен саше-пакетиком из фольги — более удобной индивидуальной упаковкой), так как марки-аналоги строили свою рекламу на рациональных аргументах. Идея была сформулирована так: «Альмагель — НЕО. НЕОбыкновенный комфорт для желудка». В аптеках каждая упаковка декорировалась отдельно напечатанной долькой апельсина, на конференциях и во время сэмплингов вместе с лекарством дарились апельсины. Продажи новой модификации лекарства выросли в несколько раз. Компания—владелец марки использовала фактор успеха новинки для повышения цены на классический «Альмагель», что привело к каннибализму, когда старая, более дешевая версия марки, увела часть потребителей у новой модификации. Это произошло еще и из-за того, что в России пока нет фармацевтических бутиков, поэтому все лекарства, и дорогие, и недорогие, продаются на одной территории.

Представьте себе, вы приходите в аптеку и видите два почти одинаковых названия с разными картинками — одно с бегемотиком, другое с долькой апельсина — почти по одной цене. Спрашиваете консультанта, чем они отличаются, выясняете, что принципиально ничем не отличаются, оба лечат ваш желудок, оба выпускаются одной и той же фирмой. Дальше решение принимается по ценовому критерию. Так что, если «дорогая» и «дешевая» модификации с общим названием продаются в одной аптеке, каннибализма марок не избежать.

Маркетинговые коммуникации

Долбить нужно в одну точку. Многие долбят в многоточие, а некоторые даже в вопросительный знак. Эти точно ничего не добьются.

Для того чтобы создать марку, нужно время на прохождение потенциальных потребителей по следующей цепочке: *осведомленность о марке — отношение к ней — проба — повторная проба — лояльность и постоянные покупки*. То есть нужно создать спрос на свое торговое предложение, замотивировать потребителей на покупку, затем расширять спрос и побуждать к повторным покупкам.

При этом цели маркетинговых коммуникаций следующие:

- формирование потребности в товарной категории с четким акцентом на уникальном торговом предложении новой марки в этой категории;
- осведомленность о торговой марке (узнавание и припоминание);
- позитивное отношение к торговой марке и желание ее попробовать;

- намерение купить марку и содействие покупке;
- содействие повторной покупке;
- расширение восприятия марки (при подключении нового сегмента потребителей);
- изменение отношения к марке (при негативном имидже или смене дифференцирующей идеи).

Первой целью при выводе новой марки являются пробные покупки. Исследования развитых рынков показали, что при условии активного продвижения по каналам товародвижения и активной коммуникационной политике марке требуется около двух лет, чтобы пробные покупки охватили максимум запланированной целевой аудитории, причем основная их масса достигается за полгода. Для товаров с длительным циклом приобретения (от года и выше) достижение первой покупки — самая главная цель, так как к моменту повторной покупки марка предлагает уже новые модификации.

Вторая цель для товаров недлительного спроса — совершение самостоятельной повторной покупки, на которую влияет отношение к марке. Поэтому дальнейшие шаги по продвижению новой марки будут направлены на закрепление позиции марки в сознании потребителей, расширение спроса и формирование приоритетности по отношению к марке. Если этот этап пройдет удачно и марка «застрянет» в сознании потребителей, то дальнейшей угрозой для нее будут ослабление внимания производителя, неудачное управление марочным капиталом, новые технологии, которые могут привести к возникновению замещающих товарных категорий, например, на смену пластинкам пришли лазерные диски, последним угрожают интернет-форматы МР3 и МР4; на смену аналоговому телевидению приходит цифровое.

Успешную марку можно сравнить с плодоносящим деревом, которое способно долго приносить урожай владельцу, но только если он не забывает поливать его и ограждать от вредителей, в нашем случае — от конкурентов. Глобальные бренды тратят огромные средства на поддержание своих торговых марок, понимая, что этот процесс непрерывен.

Важнейшим моментом продвижения является целостность всех его компонентов. Каждый из этапов создания и развития торговой марки характеризуется своеобразным набором аргументов, обращенных к покупателю. На этапе вывода новой марки рекламные обращения призваны создать спрос, то есть перевести нужду в потребность, замотивать потребителей совершить первую покупку и оценить торговое предложение. После создания спроса предпринимаются актив-

ные действия по стимулированию сбыта. К ним относятся различные конкурсы, лотереи, спонсорство массовых мероприятий, реклама в местах продаж.

Маркетинговые коммуникации строятся при помощи таких инструментов, как PR, реклама, стимуляция продаж. PR занимаются созданием благоприятного имиджа корпоративной или продуктовой марки и управляют созданным имиджем. Реклама решает такие задачи, как информирование о торговой марке и ее торговом предложении, побуждение к покупке, напоминание о торговой марке. Мероприятия по стимуляции продаж применяются как средство для расширения спроса.

Рассмотрим схему планирования рекламной кампании.

1. **Предмет рекламы** — торговая марка (корпоративная, уникальная, семейная).
2. **Цель рекламной кампании:**
 - информирование и мотивация первой покупки;
 - увеличение известности торговой марки;
 - создание, расширение, поддержание спроса;
 - формирование позитивного имиджа торговой марки;
 - поддержание известности, напоминание о торговой марке;
 - изменение отношения к марке.
3. **Группы воздействия:**
 - постоянные потребители;
 - непостоянные потребители;
 - потенциальные потребители;
 - потребители марок конкурентов.
4. **Характеристика целевой аудитории:**
 - социально-демографическая характеристика: пол, возраст, доход, образование, семейное положение;
 - стиль жизни и т. д. (см. табл. 3.7).
5. **Бюджет рекламной кампании.**
6. **Период рекламной кампании.**
7. **Интенсивность рекламной кампании:**
 - непрерывная, полгода, год;
 - импульсная;
 - рекламный взрыв (четыре недели интенсивная реклама — 1/ бюджета, далее несколько более слабых импульсов).

8. Тактика:

- какие рекламные средства использовать;
- определение приоритетов;
- распределение бюджета.

9. Концепция рекламной кампании:

- основная идея, базирующаяся на аргументах, подтверждающих марочную идею;
- творческое решение рекламы.

10. Медиапланирование — выбор наиболее оптимальных рекламных носителей по ряду критериев, таких как охват, рейтинг для целевой аудитории, цена за тысячу контактов и пр.

11. Подготовка рекламных материалов:

- изготовление;
- адаптация оригинал-макетов;
- полиграфия;
- предварительное тестирование рекламы.

12. Проведение рекламной кампании:

- размещение рекламных материалов согласно медиаплану;
- контроль выхода рекламы с предоставлением эфирных справок, контрольных экземпляров изданий с рекламой, фотографий объектов наружной рекламы.

13. Оценка эффективности рекламной кампании (см. п. 2. Цель рекламной кампании):

- коммуникативная эффективность, приверженность торговой марке — замеры до и после рекламной кампании, известность торговой марки;
- экономическая эффективность, рост объема продаж.

Три основных способа рекламы торговой марки

Мы формулируем правила на основе того, что в данный момент имеет смысл.

В рекламной практике используют **три основных подхода** к представлению торговой марки: модель *X-YZ*, модель *акцентированной выгоды*, модель *фокусирования на выгодах*. Подробно эти модели описаны в книге Дж. Росситера и Л. Перси «Реклама и продвижение товаров».

Первая модель X-YZ связывает продукт (товарную категорию) с целевой аудиторией и с выгодами конкретной марки и означает, что

продукт «X» предлагает людям «Y» помощь «Z». Такой подход хорошо работает для марок-лидеров, которые являются идеальным образцом товарной категории, и для марок-уникумов, имеющих ясную позицию в своей товарной нише. Например, Volvo — это марка престижного автомобиля, которая предлагает потребителям с высоким уровнем дохода такие выгоды, как безопасность и высокое качество.

Модель акцентирования выгоды основана на выделении основных мотивов совершения любой покупки: снятия проблемы, избежания проблемы, неполного удовлетворения, неприемлемости-избежания проблемы, сенсорного удовольствия, интеллектуальной или профессиональной стимуляции, социального одобрения. Психологи установили, что есть корреляция между мотивом и потребительским свойством товара, то есть защита от кариеса означает избежание проблемы, вкус и сладость — сенсорное удовольствие и т. д. Поэтому выделяется главный мотив для покупки данного продукта или услуги у большинства потребителей, и на нем строится позиция марки. Данный подход хорош только для торговых марок, захвативших главную характеристику товара и построивших на ней свое отличие. Как мы уже говорили, главным мотивом для покупки зубной пасты у большинства потребителей является избежание проблемы, то есть защита ротовой полости. Главным мотивом при покупке порошка является снятие проблемы, то есть очищение от грязи. Именно эти позиции заняли марки-лидеры в соответствующих товарных категориях Blend-a-med и Tide. Всем остальным маркам пришлось строить свое отличие на других, менее желаемых мотивах и соответствующих им потребительских свойствах товара. Выгоды, которые акцентируются в рекламе, должны быть важными для потребителей данной товарной категории и действительно выглядеть выгодами. Выгода относится к области восприятия и основывается на мнении потребителя, а не производителя о том, есть выгода или нет. Если выгоды нет, значит нужно ее придумать и сформировать дополнительную потребность у покупателей, что является дорогим и творческим занятием.

Третья модель, а именно **модель фокусирования на выгодах**, предполагает, что в рекламе можно делать акцент на разных параметрах, например:

- на одной из характеристик продукта: «"X" — это самые полные российские электронные энциклопедии»;
- на выгодах, связанных с выбранной характеристикой: «Электронные энциклопедии "X" — необходимая вещь для профес-

сионала, так как они содержат всеобъемлющий справочный материал»;

- просто на выгоде: «"X" — это самые профессиональные энциклопедии»;
- на выгоде в связи с эмоцией: «Вам не нужно иметь на столе 120 томов книжных энциклопедий, достаточно вставить в компьютер диск с энциклопедией "X"»;
- просто на эмоции, связанной с выгодой: «Пользоваться энциклопедией "X" здорово, потому что удобно»;
- просто на эмоции: «Энциклопедии "X" — это просто здорово».

На характеристиках продукта делают акцент, когда целевая аудитория состоит из опытных потребителей. *На выгодах*, то есть субъективных свойствах товара, делают акцент, когда марка обладает выгодой, которую трудно скопировать или когда мотивация для покупки негативная: сначала раздувается проблема, затем с помощью марки предлагается ее устранение. *На эмоциях* приходится делать акцент, когда марка обладает легко копируемыми выгодами. К примеру, главными мотивами для приобретения пива как напитка являются социальное одобрение (все пьют) и сенсорное удовольствие (вкус). Все характеристики, выгоды (кроме цены) и эмоции этого продукта могут быть легко скопированы конкурентами. Вкус легко повторить, поэтому на нем нельзя дифференцировать марку. Вкус, за редким исключением, — это повод для расширения ассортимента, а не для создания новой марки. На практике дифференцирующие идеи многим пивным российским маркам заменяют постоянно меняющиеся рекламные идеи, которые не способствуют отстройке этих марок друг от друга.

Оценка рекламы до публикации всегда проблематична, а решение о публикации сопряжено не только с риском пустых затрат значительных сумм, но и с большой ответственностью за будущее проекта. Предварительная оценка рекламы представляет значительную трудность для рекламодателей. Выбор из нескольких вариантов рекламных сообщений нередко делается на основе интуиции какого-либо авторитетного сотрудника. Вместе с тем рациональный анализ и профессиональная оценка рекламы — это должностная обязанность специалиста по маркетингу.

От рекламы можно требовать решения только тех задач, для которых она предназначена. Она может привлечь внимание к вашей марке, сформировать положительное или отрицательное отношение к вашему торговому предложению, вызвать желание купить товар, поддержать интерес к марке.

Связи с общественностью — основной инструмент формирования имиджа корпоративной марки

Профессионалы всегда выбирают правильные инструменты.

Массовая аудитория поддается воздействию рекламы. Формирование репутации компании требует более тонких инструментов. Основным инструментом информирования потребителей о товарах массового спроса и их мотивации к покупке являются реклама и мероприятия в местах продажи. Наиболее эффективным инструментом формирования корпоративного имиджа являются PR.

PR-поддержка в виде занимательных историй и историй успеха хорошо работает на репутацию торговых марок в сфере финансовых, образовательных, туристических и других услуг. Для продуктовых марок массового спроса эффективны такие инструменты PR, как массовые праздники, спонсорство социальнозначимых мероприятий и другие специальные события, способные привлечь внимание массовой или специализированного сегмента массовой аудитории, интересной для конкретной торговой марки. Средства PR эффективны при объявлении новых идей, продуктов, программ. Они незаменимы, когда требуется объяснить преимущества сложных и инновационных продуктов, ликвидировать последствия кризисных ситуаций, таких как угроза банкротства, забастовка, несчастные случаи на производстве, дефекты продукта, требующие его отзыва с рынка, утечка коммерческой информации, разногласия в отрасли, угроза враждебного поглощения, фальшивая продукция, криминал, кража бизнеса и т. и.

Связи с общественностью являются наиболее эффективным способом формирования имиджа корпоративной марки и включают программы по работе с поставщиками, государственными органами, партнерами, СМИ.

Коммуникационные цели потребительских и корпоративных марок заключаются в узнавании их имени и припоминании его в ситуации принятия решения о покупке или переговоров, в позитивном отношении к компании, намерении совершить покупку.

Решение о продвижении имени компании или продуктовых марок компания принимает исходя из своих целей и сложившегося марочного портфеля. Репутацию корпоративной марки формируют поставщики, продавцы и клиенты, лидеры мнений. Позитивная репутация необходима при решении вопросов инвестирования, подбора персонала, заключения контрактов, участия в тендерах. Например, долгосрочной целью компании может являться выход на рынок IPO. Чтобы

потребители, как частные лица, так и фирмы, покупали акции компании, ее имя должно быть известно и иметь положительную репутацию. В этом случае при построении стратегии коммуникаций марки с потребителями лучше всего подходит мотивация интеллектуального стимулирования или социального одобрения.

Также задачей компании может быть позитивное взаимоотношение с государственными регулирующими органами с целью предотвращения ограничений с их стороны. В этом случае эффективным инструментом коммуникаций корпоративной марки могут быть мероприятия, напрямую не связанные с бизнесом компании. Корпоративная марка может через маркетинг социально значимого события высказывать общественную позицию компании.

Таким образом, компании, работающие на рынке B2B, могут осуществлять коммуникации как с конечными пользователями, так и с корпорациями в случаях выпуска акций, необходимости получения социального одобрения или объяснения конечному пользователю своих технологических процессах, влияющих на изменение структуры потребления какого-либо вида продукции, как это сделала компания Intel.

Представим вашему вниманию план PR-кампании.

1. Анализ текущей репутации марки:
 - сильные стороны;
 - слабые стороны;
 - возможности;
 - угрозы.
2. Текущая репутация конкурентных марок (перечислите ключевые слова, характеризующие отношение потребителей к маркам).
3. Цель коммуникационной программы:
 - построение желаемого имиджа;
 - корректировка сложившейся негативной репутации;
 - ликвидация нежелательных последствий кризиса.
4. Описание контактных групп и их ожиданий от марки:
 - клиенты (сегментировать);
 - СМИ;
 - бизнес-партнеры;
 - лидеры мнений;
 - сотрудники;
 - финансовые структуры;
 - государственные органы.

5. Основная идея коммуникации с детализацией по каждой контактной группе.
6. Задачи программы.
7. План мероприятий.
8. Каналы коммуникации.
9. Критерии оценки коммуникаций.
10. Планируемые расходы.
11. Внутренние ограничения.

Также следует учитывать, что компоненты репутации продуктовой и корпоративной марок — это не одно и то же.

Компоненты репутации продуктовой марки:

- соответствие качества продукта (услуги) цене;
- широта ассортимента;
- известность марки;
- индивидуальность марки;
- удобство расположения торговых точек;
- поведение и компетентность продавцов, режим работы;
- дополнительные сервисы;
- стиль маркетинговых коммуникаций.

Компоненты репутации корпоративной марки:

- размер компании;
- известность марки;
- опыт работы на рынке;
- сфера деятельности;
- качество выпускаемых продуктов, ассортимент;
- рейтинг среди конкурентов;
- мнение потребителей, партнеров, заказчиков, корпоративного сообщества;
- мнение персонала по поводу компании;
- темпы роста;
- выполнение обязательств, надежность;
- открытость;
- ориентация на потребителя;
- стиль работы;
- социальный образ (спонсорство, благотворительность);
- кадровая политика, профессионализм персонала.

Сейлз промоушн — основное средство расширения спроса на марку

Реклама создает спрос на конкретную марку, стимулирование сбыта расширяет спрос.

Стимулирование сбыта преследует две основные цели — расширение спроса и увеличение его интенсивности, то есть увеличение количества товара, приобретаемого одним покупателем. Программы по стимулированию сбыта ограничены временем и приносят быструю отдачу, так как предлагают потребителям самые убедительные аргументы в пользу марки: возможность попробовать продукт: выпить, съесть, разобрать, собрать, здесь и сейчас получить скидку или объемное предложение — большее количество товара за прежнюю цену и т. п.

Программы по расширению спроса включают работу по стимулированию сбыта в каналах товародвижения и стимулирование покупки конечными пользователями. Для мотивации реселлеров применяются разнообразные программы по формированию лояльности: программы скидок, сервисного обслуживания, создание маркетинговых фондов, рейтингование по объемам продаж и награждения лучших партнеров и т. п.

Сейлз промоушн в местах продажи конечным пользователям включает мерчандайзинг, покупки с подарком, со скидкой или по купону, игры, розыгрыши, лотереи, конкурсы, викторины, демонстрации товара, дегустации, сэмплинги. **Мерчандайзинг** — это комплекс мер по продвижению товара через точки конечного потребления. *Задача мерчандайзинга* — привлечь внимание покупателей к марке в местах продажи. Для этого используют такие инструменты, как выкладка товара и использование рекламных элементов в пространстве магазина, товарный контроль, то есть наличие достаточного количества товара в конкретной точке продажи.

Часто программы стимулирования сбыта разрабатываются спонтанно и не включаются в общую схему планирования развития марки. Причиной тому является неопределенность рыночной ситуации на российском рынке, которая сильно затрудняет проведение комплексных мероприятий по продвижению марки.

Нет никаких рецептов волшебной палочки или секретных ноу-хау. Все давно известно и испробовано. Для эффективных мероприятий нужно максимально точно сегментировать рынок, иметь марочную идею, строить на ней непротиворечивые коммуникации, планировать работу, контролировать ее своевременное и качественное исполнение.

План по стимуляции сбыта может выглядеть следующим образом.

1. Программы стимулирования сбыта для конечных пользователей:
 - распространение образцов;
 - купоны;
 - демонстрация товара;
 - дегустации;
 - скидки за количество;
 - подарки и премии покупателям, совершившим покупку на определенную сумму;
 - сезонные распродажи по сниженным ценам;
 - лотереи, игры, конкурсы;
 - «объемное предложение» и т. п.
2. Разработка стандартов обслуживания и поддержки розницы:
 - бесплатное сервисное обслуживание клиентов розницы;
 - гарантии возврата денег и ремонта;
 - обмен устаревшего товара на новый.
3. Программы по совместным продажам:
 - мерчандайзинг;
 - открытие и оформление новых торговых точек.
4. Разработка программ управления информацией по товарным запасам.
5. Разработка программ по стимулированию и вознаграждению партнеров:
 - обучение продавцов;
 - подарки персоналу;
 - конкурсы для персонала;
 - формирование целевых маркетинговых фондов;
 - премии или иные способы вознаграждения дилеров за выполнение и перевыполнение планов по объемам продаж;
 - специальные условия по ценам и оплате продукции для дилеров;
 - бесплатная доставка на склады.

Директ-маркетинг мы не выделили в отдельный элемент маркетинговых коммуникаций, так как он представляет собой комбинированный метод маркетинга, совмещающий рекламу и прямые продажи.

В качестве небольшого заключения к этой теме нужно заметить, что не стоит молиться на потребителя и делать из него фетиш, не стоит

очаровываться мифами о лояльности потребителей, потому что цифры зачастую свидетельствуют о ее отсутствии. Из 100% лояльных потребителей марки 80 % могут сказать о любви к вашей марке, но как минимум 20 % из них при случае благополучно переключатся на марку конкурента. Не стоит обольщаться еще и потому, что, как мы уже говорили, потребитель думает одно, говорит во время опросов другое, а покупает третье.

Чтобы добиться лояльности к торговой марке, необходимо устанавливать с потребителями и партнерами по продажам взаимовыгодные и дружеские отношения, которые предполагают, что от торгового предложения вашей марки клиенты получают выгоды, помимо которых марка предоставляет ему маленькие «дружеские услуги». Приемы предоставления таких услуг многочисленны и зависят от численности клиентской базы и ценовой категории торговой марки. Это и организация клубов пользователей, и послепродажное обслуживание, и разнообразные накопительные системы, и совместные мероприятия, и многое другое.

Резюме к теме 3

3.1. Поиск свободных ниш в сознании потребителей

Классическое правило маркетинга заключается в утверждении: пойми, чего хотят потребители, и дай им то, что они ожидают. Это правило хорошо работает на развитых рынках и плохо применимо к новым товарам и новым товарным категориям, возникающим в результате развития высоких технологий. Чаще всего технологические компании сначала разрабатывают и выпускают пробную партию нового продукта, а только потом определяют, каким группам потребителей он нужен. Они вынуждены вкладывать средства в формирование новых потребностей.

Лидерство в создании новых товарных категорий на российском рынке захватили международные корпорации, которые по мере роста покупательских способностей российских граждан импортируют свои марки в Россию, поглощая российские компании или вытесняя их с наиболее прибыльных рынков.

Если принято принципиальное решение о создании новой марки, необходимо задуматься о ее отличиях. Большинству компаний так и не удается найти отличительное преимущество своей марки, которое востребовано потребителями и не занято конкурентами.

На сформировавшемся рынке *поиск новой марочной идеи начинается с анализа конкурентов* и поиска неудовлетворенных потребностей целевых сегментов. Таблица 3.3 позволит определить, есть ли несоответствия между ожиданиями потребителей и торговыми предложениями конкурентов. Мониторинг рекламы, а также опросы позволят получить точную картину восприятия конкурентных марок.

Соотносите свое торговое предложение с ожиданиями своих потребителей, а не вообще всех потребителей товарной категории. Нужды существуют у потенциальных, а потребности — у активных покупателей торгового предложения компании.

Когда идет речь о поиске марочной идеи, важнее разбираться не столько в потребностях, сколько в мотивации потенциальных покупателей применительно к товарной категории вашей марки. Как правило, во время проведения мотивационных исследований психологи выявляют главные мотивы покупки товаров конкретной товарной категории. Эту информацию можно использовать для позиционирования своей марки при создании рекламных сообщений.

Работа маркетолога по составлению карты конкурентоспособности компании, товара или услуги, сегментированию рынка, поиску позиции марки должна завершиться формулировкой идеи марки и ее текущего торгового предложения. **Все идеи и гипотезы нужно проверять.**

Исследования могут показать вам, чего хочет потребитель. **Ищите то, до чего не додумались другие.** Не будьте тенью крупных корпораций с мощными ресурсами.

Сформулированное *торговое предложение марки требует детализации*, тестирования, уточнений, расчетов платежеспособности выбранного сегмента, расчета издержек, оценки источников прибыли, стоимости маркетинг-микса.

Часто решения по запуску новых марок в России принимаются авторитарно, а маркетинговые расследования неудач начинаются спустя некоторое время, когда уже очевидно, что идея была ошибочной, деньги потрачены напрасно, а продажи не растут.

Есть **два больших заблуждения в отношении маркетинговых исследований**: полное доверие им или игнорирование полученных результатов. Многие качественные исследования, призванные определить тенденции рынка и проверить выдвинутые компанией гипотезы относительно рынка и своей торговой марки, компания может провести собственными силами.

Вне зависимости от того, проводятся ли исследования силами собственных или внештатных специалистов, главная его задача заключа-

ется не в том, чтобы просто измерить или описать рынок товара или услуги «как они есть», а в том, чтобы получить ответы на следующие вопросы: каков максимальный объем рынка торгового предложения моей компании или моей торговой марки; какова мотивация к покупке моей продукции; соответствует ли этой мотивации творческая концепция маркетинговых коммуникаций?

Упомянутые торговые марки: «Сокол», «Горизонт», «Витязь», Walkman, Sony, «Старик Хоттабыч», «32», «Рубин», Rolson, Ericsson, Blend-a-med, Tide.

3.2. Сегментация рынка

Без сегментации рынка не обойтись, если применяется стратегия дифференцированного маркетинга, когда марка разрабатывается специально для какого-либо сегмента, а также при работе в очень узкой целевой нише. При недифференцированном маркетинге компания выходит с одним продуктом на разные сегменты рынка и в этом случае в своих коммуникациях подчеркивает не различия между сегментами, а сходство.

Полученные в результате сегменты рынка должны быть измеряемы, чтобы определить емкость рынка; достаточно велики, чтобы приносить прибыль; идентифицируемы, то есть представлять группу потребителей, чье поведение можно понять и описать; достаточно стабильны, чтобы можно было применить маркетинговые коммуникации.

Признаков, по которым можно сегментировать рынок, множество. Их выбор зависит от целей компании и специфики товарной категории. Основная проблема сегментации потребителей по стилю жизни заключается в трудностях работы с полученными сегментами, так как сложно решить вопрос с их количественным измерением и определением предпочитаемых ими каналов коммуникации.

Сегментирование рынка можно начать с определения ценовой ниши продукта и финансовых возможностей потенциальных потребителей. Всеобщий потребительский парадокс заключается в том, что покупатели приобретают не то, что им действительно нужно, а то, что хочется. Иногда нужды покупателя, основанные на логике, и желания, основанные на эмоциях, совпадают. Но чаще люди принимают эмоциональные решения, а потом уже подводят под них логическое обоснование.

Специфика брендинга на промышленном рынке заключается в том, что при относительно небольшом числе клиентов часто невозможно составить усредненный профиль потребителя. Если число компаний

в сегменте менее 30, то комплекс маркетинга готовится для каждой из них персонально.

После выделения сегментов выявляется профиль реакции потребителя или основные ценности потребителя, которые включают описание ожидаемых потребителями достоинств товара и способов его оценки, реакции на различные рекламные идеи, отношение к цене.

Наиболее эффективны марки, сначала определяющие свою марочную идею, которой соответствует продукт, его модификации, цены и каналы продаж. В этом случае при разработке системы маркетинговых коммуникаций для каждого сегмента определяется рекламный аргумент, который подтверждает основную идею марки. Такой подход облегчает запоминание марки, но ограничивает возможности марочного расширения, особенно в тех случаях, когда марочная идея связана с такими критериями, как возраст, пол, социальный статус.

Позиционирование и сегментирование — при разумно спланированной марочной стратегии — не противоречат друг другу. Идея марки отстраивает ее от конкурентов, сегментирование позволяет структурировать рынок и уточнить, какой из многочисленных аргументов в пользу позиции марки будет лучше воспринят конкретным целевым сегментом.

Возможен вариант, когда сегментирование рынка и определение основных ценностей потребителей могут показать, что для отдельных сегментов эффективнее создать марку-уникум.

Упомянутые торговые марки: Club World, World Traveller, «Клинское», Brook Bond, «Москвич», British Airways, Pepsi.

3.3. Позиционирование

Сознание выделяет ясные образы и отвергает неясные. Понятная марочная идея облегчает покупателям выбор.

Позиция марки — это не то, что придумал производитель, а то, что понял потребитель. Торговые марки становятся брендами благодаря покупателям. Владелец марки сколь угодно долго может быть убежден и убеждать других, что его продукт или услуга наилучшие. Но, как это ни печально для топ-менеджеров, *лучшие марки выбирает покупатель* и голосует за них рублем и лояльностью.

Для маркетолога термин **позиционирование** означает процесс поиска уникальной идеи, отличающей торговую марку от других. *Рекламисты позиционированием* называют аргумент торговой марки, используемый в рекламном сообщении, а **репозиционированием** — изменение аргумента, позволяющего привлечь к марке новый целевой сегмент.

В бизнесе *маркетинговая идея должна править творчеством*, а не наоборот. *Творческая рекламная идея должна не менять* позицию марки, *а иллюстрировать ее*, делать понятной и привлекательной для потребителя.

Часто бывает так, что у компании по отношению к марке вообще нет никакой стратегии, а следовательно, нет и марочной идеи, которую должна подтверждать реклама. Если такая ситуация сложилась с товаром, покупка которого связана с иррациональной мотивацией, то удачная рекламная идея может создать индивидуальность марки. Но это исключение, а не правило.

Критерии позиционирования — это те якоря, которые позволяют людям различать торговые предложения и запоминать их. Марочную идею можно искать, используя самые неожиданные критерии: размер, пол, цену, возраст, социальную группу или субкультуру, время суток, государственную принадлежность, региональную принадлежность, способ торговли и др.

Большинство *российских торговых марок имеют довольно размытые позиции*, несмотря на уверенность их владельцев в обратном. Большинство марок построены не по принципу отличия, а по принципу «и я тоже». Найти идею для своей марки не так-то просто, но без нее марка никогда не станет брендом. Любой повтор и копирование размывает индивидуальность подражателя и в долгосрочной перспективе вредит имиджу его марки.

В настоящий момент **уникальное торговое предложение** марки разрабатывается тремя способами. *Первый* подразумевает создание товара-пионера или товара с реальным функциональным отличием от рыночных аналогов; в эту категорию попадают высокотехнологичные товары и услуги, которые формируют новые рыночные сегменты. *Второй* подразумевает создание уникального потребительского свойства товара, причем под уникальностью понимается то свойство, которое данный рынок считает уникальным, например бальзам-ополаскиватель для русских волос, мыло-крем и т. д. *В-третьих*, под уникальным торговым предложением можно понимать непотребительское свойство товара или услуги, вызывающее в сознании целевой аудитории особенный эмоциональный отклик, как, например, известные марки сигарет, парфюмерии, алкогольных напитков и других товаров и услуг, подверженных влиянию моды и покупаемых под влиянием иррациональных стимулов. Причем уникальность во всех трех случаях определяет потребитель, а не производитель. Именно потребитель должен оценивать торговое предложение марки как значитель-

ное, уникальное, очевидное, интересное и иметь средства и желание заплатить за это предложение.

Для того *чтобы определить сферы поиска идеи*, на которой можно построить индивидуальность марки, *желательно нарисовать идеальный образ компании, товара или услуги*, который складывается из рациональных и эмоциональных ожиданий целевых аудиторий по поводу потребительских свойств и применения продукта. Если вы определите идеальные качества своего товара и составите карту восприятия потребителями конкурентных марок, то получите наглядную картину, можно ли использовать какое-либо не занятое конкурентами свойство в качестве отличительной идеи своей марки. Если все основные свойства продукта или услуги разобраны конкурентными марками, задача усложняется, так как нужно искать дифференцирующую идею потребительской марки не в атрибутах товара, а в условиях покупки и потребления продукта, его ингредиентах, географическом расположении, традициях и т. п. Идею корпоративной марки можно найти, проанализировав возможности компании, выявленные в результате SWOT-анализа.

Поиск идеи и решение задач по созданию и развитию торговой марки осуществляет не один человек, а команда, которой свойственно естественное движение от *мечтателя к реалисту и критику*. Фаза мечтателя в любом процессе ориентирована на отдаленное будущее. Она подразумевает мышление в терминах общей картины и общих деталей с целью создания новых альтернатив и возможностей. Задача мечтателя заключается в том, чтобы позитивно сформулировать цель и преимущества желаемого состояния. Задача реалиста — превратить мечту в осуществимый план и готовый продукт. Задача критика — оценить предложенный план или проект на предмет потенциальных проблем и недостающих звеньев.

Если у вас время от времени не бывает неудач, то это значит, что вы пользуетесь только избитыми средствами и не решаетесь ни на какие новшества.

Упомянутые торговые марки: Genius iRu, Market-Visio, «Бюрократ», Wiener, Eximer, American Express, United Colors of Benetton, Sisley, Playlife, Nordica, Prince Rollerblade, Johnson & Johnson, Absolut, «Довгань», Crazy Cola, Indesit, Pepsi, Coca-Cola, Dell Computers, Southwest, Merloni, Stinol, Ariston, Schotles, «Чаппи», Electrolux, AEG, Zanussi, Bosh, Siemens, Toyota, Lexus, «Балтика», «Парнас», Crest, Blend-a-med, «Педигри», Playboy, «Рыжий Ап», J7, «Домик в деревне», R-Style Softlab, «Клинское», Dew, Fed Ex, Jordan, Seven-up, Dove, «Клерасил», MaxFactor, Vichy, Ecco, «Коркунов», «Рафаэлла», Parker,

Ralf, Mercedes, Volvo, BMW, Jaguar, Ferrary, Visa, McDonald's, Domino's Pizza, Pizza Hut, «Кирилл и Мефодий», Lipton, RoverBook.

3.4. Индивидуальность марки

Индивидуальность — это особенность, отличающая одну марку от другой.

Об индивидуальности марки говорят ее имя, цена, места продажи, содержание коммуникаций с потребителями. Если мы говорим о **корпоративной марке**, то ее индивидуальность проявляется *через имидж первых лиц, персонала, корпоративную культуру* и культуру внешних коммуникаций, социальные и спонсорские программы.

Для создания индивидуальности марки ее «оживляют» с помощью марочных персонажей или героев рекламных роликов. Яркая индивидуальность «лица марки» привлекает к ней внимание и ассоциируется с продуктом.

Создание индивидуальности через персону или специально придуманный персонаж эффективно при стратегии дифференцированного маркетинга, когда марка выражает потребности и образ мысли типичного представителя целевой группы, которую можно легко идентифицировать по возрасту, полу, стилю жизни.

Создание индивидуальности — это вопрос стратегический. Если вы хотите построить индивидуальность марки, не стоит менять «лицо марки» каждый год. Иначе вы в лучшем случае будете создавать абстрактные образы-вампиры, а в худшем — поспособствуете «шизофрениии» собственной марки.

Каждая рекламная кампания — это только маленький этап в жизни марки. Не случайно компании, добившиеся успеха, очень скрупулезно подходят к выбору «лица марки». Оно выбирается на длительный период.

Индустрия моды, втягивающая в себя торговые марки из самых разных товарных категорий, предлагает потребителям дополнительные средства для самовыражения. Индивидуальность марки дает дополнительные возможности потребителям выразить себя и подчеркнуть свой социальный статус. Но мода — это палка о двух концах. Предоставляя торговым маркам дополнительные возможности развития, она размывает их индивидуальность.

Для создания индивидуальности торговой марки придуманы самые разнообразные методики. Не отрицая их полезности для рекламистов, скажем лишь одно: всякие усложненные схемы приводят к путанице, к большим и толстым документам, описывающим индивидуальность

марки, но совершенно непригодным для организации эффективных и понятных потребителям маркетинговых коммуникаций. Описание индивидуальности марки в компании может составлять сколько угодно страниц, но *для потребителя ее необходимо сформулировать в нескольких словах.*

Большой перечень атрибутов и достоинств марки сам по себе не создаст яркой индивидуальности, если отсутствует стержень, то есть идея, которая отличает марку от конкурентов. Бренд-менеджера должны интересовать не семь и даже не три комплексных критерия среднестатистической привлекательности, а **одна незанятая и понятная потребителям идея**, которая красной чертой подчеркнет индивидуальность конкретной марки. Бренд-менеджер должен повесить у себя перед глазами плакат с надписью «Сознание ненавидит путаницу». Не надо придумывать семь отличий. Проанализируйте позиции конкурентов, найдите одно отличие, существенное для потребителя, и постройте на нем индивидуальность своей марки. Этого будет вполне достаточно. И это очень трудно сделать.

П. Темпорал ввел понятие «**марочная шизофрения**» для марок, не имеющих устойчивой индивидуальности. Шизофрения может поразить и успешную марку, если она попытается отойти от своей индивидуальности, укорененной в сознании потребителей.

Индивидуальность торговой марки предьявляется потребителям через компоненты имиджа: физические (потребительские свойства товара, услуги, название, логотип, фирменные цвета, персонаж, упаковка, дизайн продукта, запах, рецепт, технология, фирменная мелодия, рекламные идеи и их воплощение в текстах и образах, другие компоненты фирменного стиля; функциональные выгоды от использования марки) и психологические (марочная идея, торговое предложение марки, аргументы, подтверждающие торговое предложение, психологические выгоды от использования марки).

Индивидуальность начинается с имени. Процесс придумывания названия для торговой марки предполагает знание рынка ее применения, статуса и словаря потенциальных потребителей марки, знания характерных черт и преимуществ товара или услуги. На основе этих данных формулируется коммерческое послание марки, которое и является базой для придумывания названия.

Как оценивать придуманные названия? Есть два основных критерия: *юридическая и маркетинговая сила имени.* Комплекс маркетинговых критериев для оценки названия торговых марок включает их соответствие рынку, словарю целевых групп, ассоциативной связи с продуктом или

обстоятельствами его потребления, выразительность, эстетические качества, понимание, запоминаемость, приятное впечатление.

Не стоит переоценивать значение логотипа в успехе торговой марки и превращать его в фетиш, нужно помнить, что сила марки заключена в дифференцирующей идее и названии, графическая символика лишь дополняет силу названия.

Всем людям свойственно ошибаться. *Тестирование имиджа марки* до начала его трансляции потребителям — это *дополнительная страховка* компании от напрасной траты денег. Основная проблема негативного отношения к тестированию заключается в том, что оно часто воспринимается как оценка профессионализма копирайтеров и дизайнеров. На самом деле тестирование необходимо для проверки идеи и имиджа марки, а также для получения обратной связи от потребителей.

Упомянутые торговые марки: «Чнтос», Marlboro, Gliss Cur, Martini, «Сонет», «БиЛайн», «Мегафон», МСС, Calvin Klein, «Чистая линия», «Тинькофф», Gucci, Swatch, PateK Philippe, Louis Vuitton, Gap, Nike, Adidas, Levi's, Rolex, Chanel, Zara, Mazda, Buick, Pontiac, Oldsmobile, Saturn, Ford, Lincoln, Mercedes, Mercury, Chevrolet, Chrysler, Dodge, Eagle, Plymouth, Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi, Isuzu, BMW, Audi, Porsche, SAAB, Volvo, Jaguar, Volkswagen, Aser, Zenith, Kenzo, Givenchy, Fendi, Donna Karan, Hennessy, Marriott, Ransance, Wine Cooler, Miller, IBM, Chapulin, Coca-Cola, Dom Perignon, «Солодов», «Бочкарев», Юдашкин, Зайцев, «Сухой», Калашников, «Макфа», «Петрович», «У мамы Зои», «Конфи», «Уралмаш», NMG, RSI, Kodak, «Патра», «36,6», «555», «777», «54 метра», «Тонус», «Грация», «Лоск», «Беседа», «Золотая Чаша», «Ворожея», «Уно моменто», «Подорожник», «Золотой петушок», Shell, Apple, «Беседа».

3.5. Юридическая защита торговой марки

Уровень юридической защиты — это показатель конкурентоспособности товарного знака. Для того чтобы стать владельцем товарного знака и получить на него исключительные права, его нужно зарегистрировать в Патентном ведомстве. Регистрация товарных знаков производится в соответствии с Законом РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

Юридическая экспертиза названия проводится по двум основным параметрам — его *охраноспособности* и *новизне*. При этом новизна проверяется дважды, сначала в базе зарегистрированных товарных знаков, а затем в базе поданных на регистрацию знаков.

После подачи наименования своего продукта или компании на регистрацию в Патентное ведомство эксперты проводят его экспертизу по существу. Есть несколько поводов для отказа в регистрации: словесное обозначение неправильно описывает товар или услугу; является общеупотребимым словом; указывает на вид, качество, количество, свойства, назначение, ценность товара, место и время его производства и сбыта; противоречит общественным принципам морали; является объектом авторского права; представляет собой имя известного человека; тождественно или сходно до степени смешения с другим заявленным или зарегистрированным знаком.

В результате общего юридического анализа марочного портфеля компании определяются юридически неохраняемые названия и чужие товарные знаки. **Локальный анализ** посвящен исследованию конкретной торговой марки и призван выявить ее уязвимость к различным имитациям. **Имитация** — это такое изменение идентификаторов марки: упаковки, цветовой гаммы, шрифтов, слоганов, композиции рекламных макетов и т. п., при котором у потребителя возникает отчетливая ассоциация с оригинальной торговой маркой.

Вкладываете средства в марку только после того, как получите юридическое подтверждение, что она является вашей интеллектуальной собственностью.

Упомянутые торговые марки: «Сладко», Panasonic, Reebok, Climat, «Балтика», Aquafresh, Chupa Chups, Turbo, Love is, Davidoff, Unilever, Violette, Windows, BMW, «Известия», «Ява», «Здоровье», «Уралмаш».

3.6. Комплекс маркетинга для торговой марки

Торговая марка является ядром маркетинговых коммуникаций. Торговая марка становится успешной, если все основные компоненты маркетинга: сам продукт и его модификации, цена, каналы продажи и маркетинговые коммуникации — работают на марочную идею и не противоречат друг другу.

Программа планирования марочного портфеля включает определение его общей структуры, бизнес-задач каждой марки внутри портфеля, создание торгового предложения для каждой марки, определение числа модификаций продукта в рамках каждой марки, определение возможных границ расширения для каждой марки.

На вопрос о наиболее эффективной ассортиментной политике нет однозначного ответа. Практика показала, что если марка-уникум прочно закрепилась в сознании потребителей, растягивать ее на другие

группы неэффективно. Если марка символизирует товарную категорию, то возможно ее растягивание на все ассортиментные группы или их часть.

Выбор и установление оптимальной цены, дальнейшее планирование политики стимуляции сбыта, соответствующих имиджу марки, — это серьезная проблема для всех компаний. Каждая торговая марка в сознании потребителей ассоциируется с приемлемым ценовым диапазоном. Этот фактор учитывают компании, грамотно планирующие свой марочный портфель и создающие разные марки для продаж в разных ценовых сегментах. Если марка стала популярной в определенном ценовом сегменте, ее невозможно без потерь перевести в другую ценовую нишу.

Методы ценовой конкуренции — это удел либо торговых марок, конкурентных по издержкам, либо марок, не имеющих четкой позиции и имиджа. Для дорогих статусных марок политика снижения цены неизбежно приведет к размыванию имиджа и потере потребителей.

Товародвижение — важное звено в процессе брендинга, так как выбранный канал продажи является дополнительным сообщением, которое потребитель получает о торговой марке. Решение о каналах товародвижения должно вытекать из имиджа торговой марки.

Способом снижения затрат на продвижение торговой марки является **франчайзинг**. Но для того чтобы развивать бизнес по системе франчайзинга, у компании должна быть сильная торговая марка с узнаваемым позитивным имиджем и системой ведения бизнеса, которые позволят потребителю сразу же отличить ее от аналогов. Кроме того, успешность бизнеса должна быть доказана на практике.

Для того чтобы создать марку, нужно время на прохождение потенциальных потребителей по следующей цепочке: *осведомленность о марке — отношение к ней — проба — повторная проба — лояльность — постоянные покупки*.

Целью при выводе новой марки являются пробные покупки. Исследования развитых рынков показали, что при условии активного продвижения по каналам товародвижения и активной коммуникационной политике марке требуется около двух лет, чтобы пробные покупки охватили максимум запланированной целевой аудитории, причем основная их масса достигается за полгода. Для товаров с длительным циклом приобретения (от года и выше) достижение первой покупки — самая главная цель, так как к моменту повторной покупки марка предлагает уже новые модификации.

Вторая цель для товаров недлительного спроса — совершение самостоятельной повторной покупки, на которую влияет отношение к марке. Поэтому дальнейшие шаги по продвижению новой марки будут направлены на закрепление позиции марки в сознании потребителей, расширение спроса и формирование приоритетности по отношению к марке. Если этот этап пройдет удачно и марка «застрянет» в сознании потребителей, то дальнейшей угрозой для нее будут ослабление внимания производителя, неудачное управление марочным капиталом, новые технологии, которые могут привести к возникновению замещающих товарных категорий.

Маркетинговые коммуникации строятся при помощи таких инструментов, как *PR, реклама, стимуляция продаж*. PR занимаются созданием благоприятного имиджа корпоративной или продуктовой марки и управлением ее имиджем. Реклама решает такие задачи, как информирование о торговой марке и ее торговом предложении, убеждение в покупке, напоминание о торговой марке. Мероприятия по стимуляции продаж применяются как средство для расширения спроса.

Основная цель любой марки — привлечь к себе как можно большее число лояльных потребителей. Но не стоит очаровываться мифами о лояльности, потому что цифры зачастую свидетельствуют о непостоянстве потребителей, которые думают одно, говорят во время опросов другое, а делают третье, то есть постоянно готовы переключиться на марки конкурентов.

Упомянутые торговые марки: «Россия», Nescafé, Nesquik, «Шок», «Савинов», «Бон Пари», Maggi, Nestle, Corn Flakes, Show Flakes, Gold Flake, Friskas, Darling, Gourmet, Doko, Merloni, Stinol, Indesit, Ariston, Wrigley, Big Red, Doublemint, Extra, Freedent, Juicy Fruit, Spearmint, Winterfresh, Times, Fortune, Life, Sport Illustrated, Money, People, Entertainment weekly, Digital Times, Teen People, «Красный Октябрь», «Бабаевский», «Коркунов», «Шармэль», «Пикник», «Красная шапочка», «Мишка косолапый», «Кэдбери», R-Style, Windows, Walkman Rembrandt, Rothmans, Nescafé Classic, Nescafé Gold, Procter & Gamble, «Низар», «Серебряная роса», «Балтика», «Вимм-Билль-Данн», Metro, «Невская косметика», «Очаково», Tesco, Calvin Klein, Nike, Benetton, MacDonald's, «1С», «Монарх», «Эконика», «Копейка», «Альмагель», «Балканфарма», «Приор», Volvo, «Кирилл и Мефодий».

Развитие марки

Структура темы

- 4.1. Соотношение стратегии марки и конъюнктуры рынка.
- 4.2. Нужна другая система маркетинга.
- 4.3. Линейное расширение (растягивание).
- 4.4. Расширение марки «по вертикали».
- 4.5. Лидер может позволить себе многое.
- 4.6. Бремя советских имен.
- 4.7. Смена имени.
- 4.8. Куда развиваться маркам hi-tech?
- 4.9. Потраченные миллионы не спасают от забвения.
- 4.10. Критерии эффективности управления торговой маркой.

Радуйтесь вчерашним достижениям, но не подпитывайте ими свое сознание и свою гордыню. Это все равно что есть холодную картошку.

Р. Энтони писал, что в детстве родители брали его в большой универсальный магазин. Там был эскалатор. Он всегда забегал вперед и начинал бег вверх по лестнице, идущей вниз. Уверен, что многие из вас пробовали делать то же самое. Это интересная процедура. Вы бежите сломя голову, но остаетесь на том же самом месте, в то время как другие люди никуда не бегут, однако в итоге куда-то прибывают. Но деятельность не всегда означает действие. Иногда мы делаем больше всего тогда, когда с виду ничем не занимаемся. А иногда при ежеминутной занятости масса времени тратится впустую. Остановитесь ненадолго, отвлекитесь от суеты и спросите себя: «Не бегу ли я вверх по эскалатору, который идет вниз?» Слишком часто мы по собственной воле бежим навстречу приливу жизни, а не движемся вместе с ним. Если вы обнаружите, что бежите вверх по спускающемуся эскалатору, побыстрее сойдите с него и встаньте на поднимающийся эскалатор. Не торопитесь бежать наверх. То, что действительно продвигает нас наверх, — это спокойствие и уверенность в собственных силах.

У любой компании всегда остаются возможности для развития своего марочного портфеля: возникают новые товарные категории, на стадии роста рынка увеличивается число сегментов, на стадии зрелости рынка сегменты начинают разрастаться вглубь.

Марка—лидер категории владеет наибольшей долей рынка, создает и расширяет рынок либо за счет уникальности своего торгового предложения, либо за счет лидерства по издержкам. Основное маркетинговое занятие претендента на лидерство — проводить постоянные атаки на самого себя с целью увеличения доли рынка. Марки, занимающие фланги и узкие рыночные ниши, вынуждены углублять свою специализацию или партизанить. Все они находятся в безопасности до той поры, пока лидер не обратит внимание на не охваченные им сегменты рынка.

Если вы решили расщедоточить свои силы на большом пространстве, это может привести к тому, что ваши отряды окажутся бессильными, утратив боевую мощь в тот момент, когда она понадобится.

Не стоит надеяться на то, что известная марка станет залогом успеха другой линейки продуктов. Автомобильные компании не выпускают бытовую технику или компьютеры. Не стоит увлекаться расширением марки за пределы идеи, которая привлекла к ней лояльных потребителей. Это ослабит ее позиции. Вы добьетесь большего, открыв богатую жилу и углубляя ее, чем порхая от одной неглубокой шахты к другой. Изыскивая источники мощи, которая возвысит вас, найдите тучную корову, которая в течение долгого времени будет снабжать вас молоком.

Предпочтения потребителей меняются, правила игры на рынке постоянно усложняются. Нарушайте их первыми, предлагая рынку свежие идеи. Если вы совершили ошибку, используйте ее в качестве ступеньки к новой идее. Не путайте ошибки «допуска» с ошибками «пропуска», то есть действия и бездействия. Вторые могут обойтись гораздо дороже первых.

4.1. Соотношение стратегии марки и конъюнктуры рынка

Чтобы избежать ошибок, надо набираться опыта, чтобы набираться опыта, надо делать ошибки.

Удерживать завоеванные позиции успешной марке подчас гораздо сложнее, чем стартовать, так как лояльность потребителей и коммер-

ческий успех — величины переменные. В бизнесе и маркетинге не бывает ничего раз и навсегда, поэтому *брендинг* — это непрерывный процесс. Придумать красивую идею, разработать и провести рекламную кампанию — это только самое начало. Главное — после этого на протяжении времени соответствовать выбранной идее и рекламным обещаниям.

Владельцам успешных марок постоянно приходится принимать решения, связанные с соотношением стратегии марки и рыночной конъюнктуры. Расширение и растягивание марки может давать неплохие краткосрочные результаты, но размывать ее позицию и снижать потенциал в долгосрочной перспективе.

Очевидно, что с учетом финансовых вложений в марку ее выгодно использовать не год и не два. Но товарные категории стареют, потребители ждут новинки, а поле эффективного расширения марки ограничено. Например, по мнению экспертов, жизненный цикл тарифа сотового оператора в России составляет 2-2,5 года. Возникает вопрос, а стоит ли инвестировать в брендинг тарифа в отрыве от корпоративной марки, если понятно, что через 2-3 года он себя исчерпает, а полученная прибыль может не перекрыть затраты на продвижение марки тарифа/Практический опыт подводит к выводу о том, что не следует брать повышенные финансовые обязательства для продуктов с коротким жизненным циклом, продолжительностью менее двух лет...

- При выборе марочной стратегии нужно устанавливать приоритеты и серьезно инвестировать в корпоративные марки, если компания работает на рынке B2B; в марки семейства с уникальным позиционированием, которое позволяет марке жить долго и устанавливает достаточно широкое поле для ее расширения без потери индивидуальности; в марки уникальных продуктов (услуг) либо марки-уникумы традиционных, существующих на протяжении многих десятилетий продуктов, слабо подверженных моде и влиянию новых технологий. Правда, часто бывает очень трудно определить, какой из сегментов товарной категории перерастет в самостоятельную категорию, а какой нет.)

Также стоит помнить, что судьба торговой марки зависит от цели бизнеса. Например, в свое время компания MITS выпустила первый персональный компьютер Altair. Через два года ее создатель Э. Роберте продал свою компанию вместе с продуктовой маркой, а на вырученные деньги осуществил давнюю мечту — купил ранчо. У него не было достаточных ресурсов на то, чтобы удержать позицию лидера в товарной категории «персональные компьютеры», он сделал свой выбор, и марка умерла.

И все же большинство торговых марок теряют свои позиции из-за стратегических просчетов, недоучета потребительских ожиданий, линейного расширения сверх возможности, из-за неграмотного и непоследовательного управления. В итоге комплекс мероприятий, направленных на продвижение марки, не достигает потенциальных покупателей, а деньги выбрасываются на ветер.

4.2. Нужна другая система маркетинга

Единственный способ определить границы возможного — это выйти за их пределы.

По экспертным оценкам, стратегические планы маркетинга имеют менее 5 % российских предприятий, в основном сосредоточенных в мегаполисах и городах-миллионниках, годовые планы маркетинга отсутствуют у 75 % предприятий, а 98 % предприятий не имеют системы организационно-методических документов, регламентирующих информационные потоки между службой маркетинга, внешней и внутренней средой.

Служба маркетинга на среднестатистическом российском предприятии является линейным подразделением, не влияющим на объем и ассортимент выпускаемой продукции, но при этом начальник данного отдела в итоге отвечает за ошибки всех других линейных подразделений. Должность директора по маркетингу нередко занимают вчерашние инженеры или технологи, не имеющие специального образования. Они совершают массу ошибок из-за незнания принципов формирования марочного портфеля, неумения управлять марками, отсутствия информации о структуре, емкости, конъюнктуре рынка, потребительских запросах, социально-демографическом и психографическом профиле потребителей.

Не менее часто менеджеры по сбыту занимаются непрофильной деятельностью: исследованиями рынка, разработкой рекламы и логистикой. В такой системе производство не контролируется службой маркетинга. А это означает, что инженеры и конструкторы разрабатывают продукцию исходя из своих собственных представлений и указаний руководства, а служба сбыта затем ломает голову, как все это продавать.

Чаще всего функции отдела маркетинга и сбыта разделены и конкурируют друг с другом. «Мы деньги зарабатываем, а вы их тратите на

никому не нужны исследования и рекламу» — это утверждение проводит четкую границу взаимных военных действий. Суммируя сказанное, следует отметить, что при отсутствии должной системы маркетинга компания не может создавать успешные торговые марки. Осознавая несовершенство службы маркетинга, руководство часто затевает организационные и кадровые перестановки, нередко основанные на прочитанной в журнале статье, или требует от менеджеров по маркетингу мгновенного и бесплатного анализа проблем предприятия, немедленных, ничем не аргументированных предложений по ее исправлению.

Конечно, затевая серьезные маркетинговые перемены, нужно помнить о том, что «быстрые съедают медленных», но, с другой стороны, нельзя «через пять месяцев родить здорового ребенка». Любая перестройка требует времени и знаний. Чаще всего после краткосрочных перестроечных бурь в компании наступает временное затишье, и все остается, как прежде, в одних случаях из-за нехватки ресурсов на желаемые изменения, в других — в силу низкой квалификации сотрудников. Новые ошибки наслаиваются на старые, постоянные эксперименты и перестановки в службе маркетинга еще сильнее усугубляют производственный кризис.

Нельзя списывать со счета и личностные факторы. Бренд-менеджеры — тоже люди, поэтому довольно часто в отсутствие иных конструктивных идей, решая сиюминутные задачи, они пытаются избавиться от складских запасов путем создания новой марки в то время, когда общий объем продаж ее товарной категории не растет. Для того чтобы оправдать свою деятельность, они придумывают специальные термины типа «суббренд» и «мегабренд» и связывают успех марки исключительно с ее расширением.

По-нашему мнению, **никаких суббрендов и мегабрендов** в сознании потребителей **не существует**, эти термины вносят ненужные усложнения и непригодны для практического применения. Производитель может считать самостоятельной торговой маркой «Альфа банк Экспресс», но в сознании потребителя существует только одна марка — «Альфа банк». Есть торговая марка и ее восприятие потребителем. Отслеживая рыночные маневры конкурентов, ответственный за марку часто повторяет их действия, чтобы залятому другу жизнь медом не казалась. Копирование действий конкурентов, может быть, и удовлетворяет чьи-то амбиции и бойцовский настрой, но в перспективе вредит марке. Достаточно прочитать многочисленные примеры в книгах Д. Траута и Э. Раиса, которые подробно описывают негатив-

ные последствия подобных маневров. Так что низкая квалификация менеджеров, так же как и стратегические просчеты владельцев, приводит к ошибкам позиционирования, ценообразования, товародвижения, планирования маркетинг-микса и подрывает силу торговых марок.

4.3. Линейное расширение (растягивание)

Если достаточно долго портить машину, она сломается.

Российские компании идут по стопам американских, повторяя не только удачные приемы, но и их ошибки. Увлечение расширением марок в США закончилось в конце прошлого века, когда компании стали резко сокращать свои марочные портфели, сосредоточившись на марках-лидерах и уменьшая глубину ассортимента в товарных категориях. В России процесс расширения марок только начался. Продуктовые марки пытаются расширить на ассортиментную линейку по всей глубине и ширине, на родственные и другие товарные категории, в другие ценовые ниши. Корпоративные марки расширяют на всю продуктовую линейку или ее часть, на разные товарные категории. А, как известно, лучший способ ослабить марку — это растягивать ее до бесконечности. В категориях пищевых, фармацевтических, гигиенических товаров, напитков львиная доля компаний растягивает одну торговую марку на всю ассортиментную линейку. И, видимо, только после совершения тех же самых ошибок, которые уже сделали другие компании, придет понимание, что путь бесконечного расширения — не самый эффективный путь развития марки.

Возникает закономерный вопрос, возможно ли эффективное расширение марки. Однозначных ответов на этот вопрос не существует, хотя у экспертов есть два антагонистических ответа: да и нет. Мы считаем, что ответ на этот вопрос индивидуален в каждом конкретном случае. Но есть один закон, нарушение которого делает процесс расширения марки деструктивным. И звучит он так: **возможности расширения марки зависят от марочной идеи, закрепившейся в сознании потребителей.)**

При принятии решения о новой марке необходимо предварительно просчитывать потенциал ее расширения. Например, основная идея марки Ricop заключается в «предоставлении изображений с точностью до миллиметра», поэтому ее расширение с фотоаппаратов на ко-

пировальные аппараты было воспринято потребителями как приемлемое. Если марка связана в сознании потребителей с конкретным продуктом, типа порошок Agiel или легкий маргарин Rama, например, то расширить ее на соседние товары и товарные группы будет неудачным решением. Но в мировой практике есть и другие примеры: марке Harley Davidson удалось расширение на одежду и аксессуары, сопутствующие увлечению вождением мотоциклов. Расширение прошло в рамках марочной идеи: «Свобода и независимость превыше всего». Перенос этой марки на просто одежду, просто часы, просто сумки был бы провальным. Марка спортивной обуви Nike расширилась на спортивную одежду и сердечные мониторы для спортсменов. Попытка растянуть ее на повседневную одежду закончилась неудачей. В свое время растягивание марки «Марс» на товарную категорию «мороженое» привело к росту продаж шоколадных батончиков, потому что компания предложила потребителям новый продукт под известной маркой в той же форме и упаковке. Потребители его воспринимали как тот же самый батончик с новым наполнителем (мороженым) внутри. Производителям всегда нужно помнить о главном и уже не раз упоминаемом правиле, что в конечном счете покупатели своим кошельком голосуют за возможности расширения марки.

Российские компании, принимая решения о развитии своих марок, пока еще ведут себя довольно свободно, без оглядки на мнение потребителей. Например, сначала была проведена массированная рекламная компания, чтобы соединить имя «Дарья» с пельменями. Когда эта ассоциация была сформирована, владелец марки решил, что он создал новую товарную категорию «продукты легкого приготовления», растянув упомянутую марку на блинчики, котлеты и т. д. Остается только гадать, как можно создать то, что уже существовало, а именно — привычную для потребителей категорию «замороженных полуфабрикатов»? Скорее, «продукты легкого приготовления» — это уточненная позиция растянутой марки «Дарья». Марка «Домик в деревне» началась с молока, а потом стала растягиваться на всю линейку молочной продукции. Видимо, учтя свой предыдущий опыт и связанные с ним негативные моменты, компания «Вимм-Билль-Данн» выводила марку «Рыжий Ап» сразу как марку семейства «молочных и соковых продуктов для детей».

Другая крайность, прямо противоположная расширению марки, — это запуск неоправданно широкого числа марок-уникумов. Эта проблема типична для многих производителей алкогольной продукции. Например, новосибирский завод «ВИНАП», доминировавший в своем

регионе, постепенно утрачивает лидирующие позиции. Одна из причин — чрезмерно широкий портфель марок, многие из которых направлены в одну и ту же целевую группу и не имеют уникальных позиций, что приводит к каннибализму.

На быстрорастущих рынках часто встречаются ситуации зарождения и первоначального развития новых бизнесов в рамках уже сложившихся и популярных корпоративных марок. Например, в 1997-1998 гг. на российском рынке информационных технологий обозначились новые тенденции, связанные с интернет-бумом. В тот период в рамках компании «Кирилл и Мефодий» развивалось несколько непрофильных (сложившемуся позиционированию марки) проектов, связанных с Интернетом. Один из них — мультипортал www.km.ru — изначально развивался как интернет-версия всех электронных энциклопедий, созданных компанией. Но постепенно проект перерос первоначальную идею. Группа его разработчиков работала как отдельная компания, которая предоставляла своим пользователям: почту, поиск по ресурсам Интернет, доски объявлений, консультации специалистов, конкурсы, новости и статьи, торговые площадки, форумы и трибуны для обсуждения актуальных тем с известными людьми политики и шоу-бизнеса и многие другие информационные и коммуникационные сервисы. Привычное восприятие марки «Кирилл и Мефодий» не способствовало развитию интернет-проекта. В результате анализа мнения потребителей и оптимизации структуры управления КМ.RU была выделена в самостоятельную продуктовую марку.

Возник вопрос, как дальше развивать марку «Кирилл и Мефодий» и на какие сегменты рынка ее расширять. Расширение пошло в сферу образования. Была создана серия электронных учебников по обязательным и дополнительным предметам средней школы, а также аппаратно-программный комплекс «Виртуальная школа Кирилла и Мефодия». А в 2002 г. был создан «Открытый университет Кирилла и Мефодия», работающий на основе государственной лицензии и реализующий технологии дистанционного обучения. Основным направлением деятельности университета стало профессиональное образование в области бизнеса и информационных технологий для частных лиц и специалистов организаций.

Как дальше развиваться марке? Как использовать силу марки и при этом вовремя остановить ее расширение, чтобы не разрушить индивидуальность и не потерять лояльных покупателей? Эти вопросы рано или поздно встают перед ее владельцем. Для российских компаний, чьи марки достигли высокой степени известности на волне отсутствия

жесткой конкуренции, на наш взгляд, актуальна задача оптимизации марочного портфеля, проведение аудита существующих марок на предмет наличия у них перспективных идей, которые позволят им быть конкурентоспособными в долгосрочной перспективе; уточнение размытых позиций марок и марочной стратегии.

В некоторых западных компаниях перед принятием решения о развитии марки проводят специальное исследование, во время которого маркетологи и руководители других подразделений компании пытаются смоделировать допустимые возможности и последствия расширения торговой марки. Затем эксперты оценивают, насколько новый продукт или услуга соответствуют исходному позиционированию марки, и вероятную величину каннибализма марки. Этот опыт стоит перенять.

4.4. Расширение марки «по вертикали»

Нельзя объять необъятное.

”

Удача компании Johnson & Johnson по привлечению нового возрастного сегмента вдохновила некоторые другие компании на повторение этого опыта. Но, как это часто бывает в маркетинге, то, что принесло выгоду одной компании, может привести к серьезным потерям другую.

Марка Chanel № 5 стала символом XX в. и олицетворением обязательного женского аромата, потребляемого богатыми дамами среднего и балзаковского возраста. Индивидуальность марки связана с соблазнительностью, женственностью, роскошью, тайной. Лицами аромата в разное время были известные французские актрисы К. Денев и К. Буке. В России эта торговая марка является традиционно наиболее покупаемой.

В конце XX в. компания решила привлечь к марке новый для нее сегмент — женщин в возрасте 18-35 лет. В 1996 г. началась цепь шагов по разрушению индивидуальности марки. Была изменена упаковка: вместо традиционного белого фона в упаковке были использованы четыре разных цвета. В 1999 г. реклама Chanel № 5 была размещена в кинотеатрах Лондона перед показами фильмов. Известный режиссер Л. Бессон снял для марки рекламный ролик под названием «Красная шапочка», который произвел фурор среди молодой аудитории. В 2000 г. были выпущены духи с распылителем и в новом оформлении, рассчитанном на молодежь: маленький флакон был упакован в прозрачную косметичку

с цифрой «5». Косметички такого дизайна пользовались огромным спросом у молодежи. Основным каналом рекламы стал Интернет, а новая идея марки заключалась в утверждении, что аромат Chanel № 5 является спутником молодой девушки.

С нашей точки зрения, новая позиция разрушает индивидуальность марки, которая складывалась десятилетиями, и отталкивает лояльных потребителей классического аромата. *Классика и роскошь* — эти ценности вечны и не могут принадлежать массам. Возможно, стратегам и креаторам компании стоило бы более серьезно подумать об убедительных для молодых леди аргументах в рамках сложившейся индивидуальности марки. А для сегмента «молодые женщины» создать новый аромат и новую, более демократичную торговую марку. Пока Chanel № 5 входит в число основных марок любого крупного парфюмерного магазина, но что будет с продажами в связи со сменой идеи марки, остается лишь предполагать, так как операции компании засекречены, и никто не обладает информацией о доходах «Дома Шанель».

Новый для марки сегмент вовсе не обязательно ограничивать возрастом. Других критериев для сегментации предостаточно. Например, марка Harley Davidson сумела расширить свою территорию за счет привлечения «белых воротничков»: адвокатов, брокеров, финансистов, предложив им после работы «другую, полную приключений и риска жизнь, так не похожую на офисную».

Логика производителя чаще всего противоречит логике потребителя. Например, «Вимм-Биль-Данн» помещает сок с названием 100 % -ный Gold Premium в средний ценовой сегмент. Или «Дженерал Моторс» выпускает более дешевую модель, назвав ее «Кадиллак Симарон». Логика производителя такова: почему бы не увеличить прибыли за счет перемещения марки в другую ценовую нишу. Он думает, что выпустил новую марку. Но марка остается прежней, потому что именно так ее воспринимает потребитель, которого не интересует тот факт, что производитель решил увеличить свои доходы и прибавил дополнительное слово к известной торговой марке. Увлеченный своей идеей, производитель не хочет учитывать тот факт, что тому, кто решил купить не слишком дорогую машину, вряд ли придет в голову спрашивать «Кадиллак». Тому, кто привык покупать большие и дорогие машины, вряд ли понравится находиться в одном статусе с людьми не своего круга. В этом случае велика вероятность, что покупатели, для которых важен статус приобретенной вещи, могут переключиться на другую марку. Компания, выпускающая под маркой Swatch недорогие молодежные часы, совместно с Mercedes выпустила машину сна-

чала под той же маркой Swatch. Но затем, поняв абсурдность этого шага, все-таки переименовала машину в Smart. Костюмы от Cristian Dior были дешевле парфюмерии той же марки, что привело к общему падению продаж. В 2000 г. обувная компания Salita предприняла попытку сделать свои московские магазины более «дорогими». Небольшие торговые точки, расположенные в пешеходных зонах, были закрыты, появились новые — просторные, с современным торговым оборудованием. Внешне магазины стали привлекательнее, но узнаваемость марки, составлявшая в 1999 г. 6,2 %, в 2002 г. значительно снизилась.

Потребитель воспринимает несоответствие цены ожидаемому уровню как подделку. Существует прямая взаимосвязь цены и статуса, именно поэтому невозможно беспрепятственное расширение марки по ценовой шкале. Статусные марки класса «премиум» сразу создаются как таковые. Невозможно расширить марку Casio в высший ценовой сегмент, потому что идея этой марки — «недорогие надежные часы». Китайская компания — владелица торговой марки Haier при выходе на рынок США столкнулась с проблемой восприятия любых китайских товаров как низкокачественных и дешевых, поэтому она открыла заводы в США и наладила производство бытовой техники с лейблом «сделано в США», таким образом уйдя от шлейфа «дешевый китайский товар». Марка «Балтика» долгое время была единственной на дефицитном пивном рынке России. В 1992 г. у нее практически не было конкурентов, что позволило компании в «тепличных условиях» обновить производство, построить широкую региональную дистрибуторскую сеть. Менеджеры компании считают, что позиционируют «Балтику» как «доступную марку» для потребителей с любым уровнем достатка и любого социального уровня, выбрав стратегию продвижения корпоративной марки. Продуктовая линейка нумеруется при сохранении общей корпоративной марки. Что касается первой части заявленной позиции, то надо сказать, что и воспринимается марка как доступная, то есть не очень дорогая. Укрепившаяся в сознании потребителей пива идея этой марки связана с ценой. Недоучет этого фактора привел к проблемам. Попытка растянуть одно название и одну идею на все ценовые сегменты, включая высший, закономерно закончилась неудачей. После успеха «Балтики № 9», потребляемой в основном низшими социальными группами, компании пришлось создать для класса «премиум» марку «Парнас», так как статусные потребители не хотели потреблять ту же марку, что и маргинальные любители пива.

Удачна ли марочная стратегия этого пивного бренда, которая заключается в растягивании корпоративной марки и одной идеи на всю продуктовую линейку? При ответе на этот вопрос необходимо учитывать прошлое марки, которая создавалась как монополия. В условиях появления конкурентов с иными, более эффективными марочными стратегиями компания вынуждена была учитывать свое прошлое, которое, надо сказать, позволило марке накопить определенный запас прочности. Компания «Балтика» конкурентоспособна по издержкам и предпринимает активные действия по их снижению, что позволяет ей поддерживать стабильные цены на территории всей страны и держать место в первой десятке в европейских «пивных хит-парадах». До тех пор пока компания будет конкурентоспособной по издержкам и придерживаться прижившейся идеи «доступное российское пиво», выбранная марочная стратегия позволит ей сохранить высокий уровень продаж. Но если цена перестанет быть основным конкурентным преимуществом, у марки начнутся проблемы.

Индивидуальность, выраженная номером, — это слабая позиция. Тем более когда конкуренты активно применяют более эффективную стратегию марок-уникумов. Конечно, есть примеры удачной дифференциации марки при помощи цифр. Автомобили BMW, например, серий 300, 500 и 700 предназначены для разных сегментов рынка и находятся в разных ценовых категориях. Однако каждая из серий вполне вписывается в основную идею марки — «прекрасная машина для езды». Машина хорошо слушается руля и ее приятно вести — эта идея работает для всех ценовых категорий. А вот идея «доступное российское пиво» будет работать только в ограниченном числе сегментов. Или любая модель Mercedes с низкой ценой не будет пользоваться успехом, потому что она не соответствует имиджу «престижной машины для богатых». В итоге то, что хорошо одному, может погубить другого.

Крупнейшие производители бытовой техники, например, очень грамотно решили вопрос ценовой дифференциации. Компания Merloni продвигает марку Stinol в экономичной ценовой нише, в классе «медиум» присутствует марка Indesit, марка Ariston предлагается потребителям с достатком средним и выше среднего, в ценовой нише «суперпремиум» работает марка Schotles. Такой же марочной стратегии придерживаются компании Electrolux и концерн Bosh-Siemens.

Компьютерные компании выбрали менее эффективную стратегию, присваивая корпоративную марку модификациям, предназначенным для разных ценовых сегментов. В результате появились такие товарные линии, как Compaq Praline, IBM ValuePoint и Dell Dimension, для

дешевого сегмента рынка. Эта стратегия не сильно вредит индивидуальности марки, которая продвигается на корпоративном рынке, но запутывает коммуникации, если марка продается на потребительском рынке. По стопам западных компаний пошли и некоторые крупные российские компьютерные фирмы, которые вынуждены теперь информировать пользователей о том, что марка низшего ценового сегмента не обладает всеми возможностями более дорогих товарных линий.

Торговым маркам, активно работающим на российском рынке, при определении своей маркетинговой стратегии необходимо понимать, к какой ценовой нише их относят покупатели, так как ценовое восприятие одних и тех же марок внутри разных стран может варьироваться. Например, косметические марки Dior, Givenchy, Chanel, Lancome российские покупательницы относят к классу «премиум»; Avon, Oriflame, Kenzo — к среднему классу, а «Калину», «Новую зарю», «Линду» — к «эконом-классу». В соответствии с этим восприятием потребители определяют корректность ценовой политики указанных компаний.

Расширение марки по вертикали помимо перехода в новые возрастные и ценовые сегменты часто связано с переносом продуктовой марки на какой-либо канал товародвижения: оптовую или розничную сеть, например, или наоборот. Российская компания «Пальмира» владеет торговой маркой Monarch, которая, по данным исследовательской компании «Комкон», являлась одной из самых узнаваемых марок обуви российского происхождения и одноименной самой крупной в СНГ сети обувных магазинов. В последнее время позиции марки пошатнулись в связи со сменой потребительских предпочтений и приходом в Россию западных компаний. В момент своего создания, после кризиса 1998 г., марка Monarch позиционировалась как альтернатива уличным рынкам и предлагала дешевую, в основном женскую, обувь в небольших магазинчиках со скромным дизайном и недорогим оборудованием. К 2000 г. фактор цены перестал быть ключевым при покупке обуви, наиболее востребованными стали магазины с большими торговыми площадями, современным оборудованием, с ассортиментом более 1000 моделей. В ответ на изменившуюся ситуацию владельцы марки стали перестраивать сеть, менять торговое оборудование и расширять ассортимент, подняли ценовую планку за пару обуви, что позволило увеличить ассортимент, убрали с полок магазинов Monarch спортивную обувь, создав для продвижения Brooks (марка спортивной обуви) отдельную сеть.

Возникает вопрос, возможно ли сохранить под одной торговой маркой две разные идеи: сеть розничных магазинов, требующих большого

ассортимента и взаимодействия с большим числом марок-производителей, и продуктовую марку, развитие которой предполагает отказ от современных требований к обувным розничным сетям. Если развивать марку как розничную, то компании придется смириться с резким падением доли обуви под собственной маркой в ассортименте магазинов. Похоже, компания выбрала именно этот вариант развития марки, продолжила региональную экспансию, где ее небольшие магазины смотрятся органично, увеличила ассортимент столичных магазинов Monaghan, в которых появляется все больше обуви под чужими марками. «Пальмира» пытается перевести свои магазины в крупных городах в более дорогой средний сегмент. Удастся ли ей это, покажет время, так как идти из нижнего ценового сегмента вверх сложно, иногда дешевле и выгоднее отказаться от существующего названия и создать новое.

4.5. Лидер может позволить себе многое

Повторение чужого удачного опыта никогда не выведет вас в лидеры. Делайте свои ошибки.

Шаблоны и стереотипы позволяют нам понимать мир вокруг себя. Но если бы их было достаточно для создания новых идей, то все мы были бы гениями. Творческое мышление деструктивно, так как означает нарушение привычного стереотипа для создания нового. Бетховен ввел двухголосную фугу в оркестр и нарушил традиции в сочинении симфоний, Эйнштейн пренебрег правилами Ньютона. Почти всегда прогресс в искусстве, кулинарии, технологии, маркетинге, политике, образовании, технике связан с тем, что кто-то бросил вызов установленным правилам и попытался сделать по-другому, не так, как принято. Так поступают лидеры рынка, но потом им приходится атаковать самих себя и свои идеи.

Лидер может позволить себе то, что не под силу «преследователям», «флангистам» и «партизанам». Главная задача лидера — непрерывно атаковать самого себя, что с момента своего возникновения делает Tesco, самая большая ныне британская сеть продовольственных магазинов, расширяющая свою территорию и по цене, и по ассортименту, и путем экспансии в другие товарные категории. Но удачные маркетинговые шаги Tesco вовсе не означают, что такая же стратегия будет эффективной для более слабых марок. Основал компанию восемь десятилетий назад Д. Коэн, который вместе с партнером придумал соб-

ственную чайную марку Cohen, в то время как другие торговцы продавали «просто чай». Д. Коэн был одним из первых английских торговцев, открывших в Британии магазины самообслуживания. До конца 1950-х гг. Д. Коэн продолжал торговать бакалеей, наращивая лишь объемы продаж. В начале 1960-х гг. ассортимент сети расширился: в магазинах Tesco появились отделы, где продавались продукты питания, одежда, товары для дома, а позже — компьютеры. Компания зарабатывала на высоких оборотах и благодаря большому количеству магазинов всегда держала низкие цены для покупателей со средним уровнем дохода. Д. Коэн первым наладил выпуск торговых купонов Tesco, определенное количество которых давало право на получение наличных денег или соответствующего количества бесплатных товаров. В 1960-х гг. компания изменила стратегию, перестала открывать собственные магазины и начала скупать уже существующие сети. Тогда же Tesco первой опробовала концепцию загородного гипермаркета, открыв огромный магазин с немалой площадью, большой бесплатной парковкой и удобным подъездом общественного транспорта. Чуть позже компания разместила при гипермаркетах собственную сеть заправочных станций. Эти автозаправки, где бензин стоил дешевле, чем у трейдеров, стали настолько популярны, что через несколько лет Tesco была признана крупнейшим в стране неспециализированным продавцом бензина. В 1990-х гг. в ответ на тенденцию здорового образа жизни в магазинах сети появились диетические продукты, а на упаковках товаров стали писать данные об их составе и о количестве белков, жиров и углеводов. Компания открыла магазины нового формата, ориентированные на нужды тех, кто работает в деловой части Лондона. В Tesco Metro можно купить и экзотические продукты, и товары класса «люкс». В 1994 г. компания внедрила еще один новый «жанр» — Tesco Express: магазины при заправках компании, расположенных вдали от гипермаркетов. Во всех магазинах Tesco появились фармацевтические отделы. Были введены карты для постоянных покупателей и внедрена новая услуга — доставка товаров на дом. Подразделение компании Tesco Direct начало прием заказов по каталогам. Компания стала первым британским розничным торговцем, начавшим продажи в режиме онлайн. Через Интернет у Tesco можно было купить более 20 тыс. наименований продуктов. Заказы принимались в любое время суток, товар доставлялся на дом. В 1997 г. открылся первый магазин Tesco Extra, где на огромной площади были расположены несколько точек общепита, канцелярский и цветочный отделы, зал матери и ребенка и даже театр, где проходили презентации новых продуктов

и особо торжественные церемонии. В конце 1990-х гг. появилось совместное предприятие Tesco и Royal Bank of Scotland, оказывающее финансовые услуги непосредственно в магазинах сети: страхование, обслуживание кредитных карточек. Прибыль от финансовых услуг и работы заправочных станций теперь занимает существенное место в структуре доходов компании.

4.6. Бремя советских имен

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

Московская фабрика «Большевичка» производит мужские костюмы более 70 лет. В настоящий момент она является лидером по доходам среди российских конкурентов. До 1995 г. менеджмент компании не задумывался о продвижении известной с советских времен торговой марки. И в результате юридические права на нее были захвачены другой фирмой, а самой «Большевичке» удалось зарегистрировать марку «1929 Большевичка», которая используется торговой сетью компании. Марка ассоциируется с советским ширпотребом, хотя костюмы у этого производителя хорошего качества. Любой маркетолог скажет, что менять имидж — это непростое и дорогостоящее занятие, особенно на рынке, где хорошее качество и стильность традиционно связывают с марками западных производителей. Вероятно, в связи с этим руководство «Большевички» в свое время попыталось производить и продавать в России и Европе костюмы под английской маркой Crombie и французской Christian Dior, но эта попытка закончилась неудачей. Свой ассортимент компания диверсифицирует по разным ценовым сегментам, используя для этого продуктовые марки Basic, Gepar, Senio Gepar, Basard. Под маркой Basic «Большевичка» продает костюмы из дешевых отечественных тканей, под маркой Gepar — костюмы из полиэфирных и недорогих импортных тканей, в среднем ценовом сегменте задействована марка Senio Gepar. Также компания предлагает потребителям услуги по индивидуальному пошиву. Поскольку продуктовые марки не имеют серьезной рекламной поддержки, то известность у них, соответственно, низкая. Между тем топ-менеджмент компании заявил о своих проектах по выпуску дорогой одежды. Самой перспективной маркой в компании считают Basard, планируется довести долю дорогих костюмов Basard и индивидуаль-

ного пошива до 50 % от оборота компании. Также планируется продавать одежду всех ценовых сегментов в сети собственных фирменных магазинов «1929 Большевичка». Двадцать из них расположены в Москве (в регионах продукция фабрики считается дорогой), также у компании есть секции в крупных московских торговых центрах, в том числе в ГУМе и ЦУМе. «Большевичка» отказалась продавать свои костюмы в сети супермаркетов Metro. В магазинах-складах фабрики не бывает распродаж, так как сеть «1929 Большевичка» работает без посредников и без розничной торговой наценки. Противоречивость выбранной стратегии позволяет легко прогнозировать проблемы, которые в ближайшем будущем возникнут у компании. На рынке модной одежды существуют свои законы. Один из них гласит, что в сегменте дорогой одежды продвигается продуктовая марка, а не марка магазина, тем более магазина-склада. Дорогие и дешевые костюмы должны продаваться отдельно, так как наличие костюмов разных ценовых категорий на одной торговой площади отрицательно влияет на продажи. Между тем «Большевичка» планирует развивать магазины, а не продуктовые марки, в своих магазинах распространять только продукцию собственного производства, причем сразу во всех ценовых сегментах с акцентом на дорогие костюмы и костюмы индивидуального пошива, чтобы в итоге марка «1929 Большевичка» ассоциировалась с качественным мужским костюмом. Слишком много «но» возникает на пути достижения поставленной цели.

Представим маркетинговые исследования рынка мужской одежды, проведенные РЭА им. Плеханова в ноябре — декабре 2002 г.

Рынок мужской одежды состоит из двух основных сегментов: повседневной одежды свободного стиля и деловой одежды (костюмов). На первый сегмент осенью 2002 г. приходилось 75 % общего объема продаж, 70 % сегмента мужских костюмов принадлежало отечественным производителям. Это почти 200 предприятий, но 45 % рынка принадлежит 10 компаниям.

Российские фабрики стремятся выйти в средние и высшие ценовые сегменты деловой одежды. Ассортимент импортной мужской одежды на российском рынке представлен марками Hugo Boss, Hermes, Antonio Fuska и некоторыми другими, средняя цена такого костюма составляет 500 долларов. Дорогие костюмы российского производства стоят до 300 долларов.

Места покупки костюмов распределились следующим образом.

1. Молодые люди в возрасте до 24 лет предпочитают покупать одежду в ГУМе, ЦУМе, универмаге «Московский», магазинах «Охотный ряд», «Калинка Стокманн».

2. Молодые люди в возрасте 25-34 лет с доходом ниже 300 долларов отдадут предпочтение магазину-салону «1929. Большевичка» (40 %), рынкам (60 %). Молодые люди с более высоким доходом предпочитают те же места покупки, что и молодые люди, входящие в первую группу.
3. Мужчины 35-54 лет с доходом не более 300 долларов предпочитают торговые комплексы рядом с домом, магазины «Большевички» и рынки.
4. Мужчины старше 55 лет покупают одежду на рынках и в торговых комплексах рядом с домом.
5. Состоятельные мужчины любого возраста предпочитают покупать себе одежду за границей.

Следует отметить, что 57 % мужчин покупают костюм с женой, мамой, подругой. На заказ шьют костюмы только те, чей доход не превышает 300 долларов.

Название марки розничной сети несет бремя негативных ассоциаций, отягощенных еще и тем, что качественная и модная одежда в сознании потребителей дорогих костюмов ассоциируется с зарубежными марками. В таких случаях нужно либо менять название, либо, если остается старая марка, уточнять ее идею, в соответствии с которой разрабатывать структуру желаемого имиджа марки и соответствующие ему маркетинговые коммуникации. Все указанные действия требуют серьезных финансовых вливаний и крупного рекламного бюджета. В конце концов, удалось же «Московскому комсомольцу» и «Комсомольской правде» изменить восприятие своих марок.

Второй круг проблем «Большевички» связан с отсутствием индивидуальности и известности ее марок, без чего невозможно закрепиться в сегменте дорогой одежды. Мало определить стратегическую задачу — более половины оборота обеспечивать за счет дорогих костюмов и индивидуального пошива. Нужно разработать шаги по ее достижению. Для этого нужно раскручивать марку дорогой одежды как самостоятельную ценность без привязки к марке «Большевичка», что опять-таки требует грамотного маркетинг-микса и средств. Также перед компанией рано или поздно встанет задача по решению комплекса вопросов, связанных с продуктовыми марками и местом их продажи. У торговой сети под маркой «1929 Большевичка» имидж формируется стихийно. Это маленькие магазины-склады, работающие без торговых наценок, с недорогим оформлением, где продается только собственная продукция фабрики. Это имидж «эконом-класса». В перспективе одежду средне-

го, а тем более класса «премиум» продавать в них не стоит. Невозможно совместить две разные идеи под одной маркой. Понимая это, владельцы марки Monagh предпринимают соответствующие шаги уже сейчас, а топ-менеджмент «Большевички» продолжает тешить себя иллюзиями. Возможно, потому, что пока продажи у компании идут неплохо.

4.7. Смена имени

Все можно наладить, если вертеть в руках достаточно долго.

Смена имени равнозначна созданию новой торговой марки, поэтому компании, работающие на потребительском рынке, очень редко принимают решения о переименовании. Хотя иногда некоторые из них совершают ошибки. Классическим примером стали закусочные KFC. Первоначально закусочные Сандерса вышли на американский рынок под маркой «Кеитакки фрайд чикен» с позицией «цыпленок, жаренный на открытом огне». Погнавшись за «Макдональдсом», компания некоторое время пыталась придерживаться позиции «и я тоже». Имя марки превратилось в аббревиатуру KFC. Таким образом компания скрывала от потребителей тот факт, что жарит курицу на огне, то есть всеми силами пыталась уйти от своей индивидуальности, которая делала ее популярной и уникальной. Прибыли снизились, потребители недоумевали. Была закусочная «Кентакки фрайд чикен», где курицу жарили на огне. И вдруг на ее месте возникла совсем другая компания с совсем другим названием, где предлагалось то же самое, что у лидера рынка быстрого питания. Зачем идти в незнакомую компанию, когда есть «Макдональдс»?

В России, где бизнес еще очень молод, прецеденты по смене названий раскрученных потребительских марок можно пересчитать по пальцам. Пять лет назад на рынке магазинов по продаже бытовой техники достаточно популярной была марка «Диал». Она насчитывала 11 магазинов в Москве и один в Подмосковье. В 1999 г. произошло поглощение «Диал Электронике» компанией «СВ», владеющей сетью магазинов «Техносила». Новым хозяевам «Диала» были нужны сами магазины, а не марка. Компания «СВ» более двух лет после слияния продолжала продвигать обе марки: «Техносила» и «Диал», чтобы не потерять постоянных клиентов, привыкших к «Диалу». За эти же два года рекламная кампания работала на то, чтобы потребители воспри-

нимали «Диал» и «Техносилу» как нечто единое. Когда эта цель была достигнута, все магазины двух бывших сетей перешли под общую вывеску «Техносилы».

Такой же стратегии («постепенного внедрения» своей марки) придерживается упомянутая британская торговая сеть Tesco, которая во всех странах действует по одной и той же схеме: покупает уже существующую сеть и работает под ее маркой, открывая новые магазины со своим брендом только через несколько лет, в течение которых местные жители привыкают к новым стандартам магазинов.

Корпоративные марки переименовываются чаще продуктовых, имена компаний меняются в результате слияний, при выходе компаний на федеральный и международный уровень, как способ ухода от нежелательных ассоциаций. Владельцу компании «Уральские самоцветы» не нравилось это название, и он сменил его на «Калину». «Сибирский алюминий», не желающий ассоциироваться только с этим металлом, зарегистрировал марку «Базовый элемент». «Красноярские авиалинии» переименовались в Krasair. Причиной большинства слияний является попытка увеличения доли рынка, но на практике объединение компаний с разными корпоративными культурами и разными торговыми марками редко приводит к синергии и ожидаемым эффектам. Покупка является средством устранения конкурента, но не способом увеличения потенциала и силы соединяющихся торговых марок.

Для того чтобы компания сменила раскрученное имя, у нее должны быть веские основания и внушительный бюджет. Например, переименование компании «Тюменьавиатранс» (ТАТ), входящей в пятерку лидеров российского авиарынка, в UTAir обойдется в 3 млн долларов, большая часть которых будет потрачена на перекраску судов и рекламу нового названия. Сменив название «Тюменьавиатранс», компания надеется решить две задачи: повысить узнаваемость марки на международной арене и уйти от имиджа регионального авиаперевозчика. До 1998 г. ТАТ занималась вертолетными перевозками, обслуживая нефтегазовый сектор и работая по программам ООН в африканских странах. После смены управленческой команды началась диверсификация бизнеса: компания вышла на рынок пассажирских перевозок, была создана региональная сеть, куплены акции «Домодедовских авиалиний». Международные пассажирские перевозки принесли ТАТ около четверти выручки. Длинное сложнопроизносимое название стало проблемой, в лучшем случае иностранные клиенты запоминали слово «Тюмень», что не соответствовало федеральным амбициям компании. Устоявшуюся аббревиатуру ТАТ нельзя было использовать, так как

этот товарный знак уже был зарегистрирован одноименной французской авиакомпанией. Маркетинговые коммуникации компании были направлены на «вертолетных» потребителей-нефтянников **И** пассажиров (отечественных и иностранных).

Российские потребители в первую очередь обращают внимание на цену билета, удобство расписания и в последнюю очередь интересуются маркой компании, самолетами которой собираются осуществить перелет. Они спокойно относятся к имени перевозчика в отличие от пассажиров в западных странах, для которых важным является имя компании-перевозчика, которое служит гарантом надежности.

4.8. Куда развиваться маркам hi-tech?

1. *То, что случается вначале, всегда кажется лучше и оригинальнее того, что происходит потом.*
2. *Каждая новая идея вызывает три стадии ответной реакции:*
 - *Это невозможно!*
 - *Может быть, вы и правы, но не стоит тратить на это время.*
 - *Я же всегда говорил, что это отличная вещь.*

Спор между политэкономом Т. Мальтусом и Д. Рикардо о том, спрос ли формирует предложение или предложение создает спрос, продолжают их современные последователи. С нашей точки зрения, ответ на вопрос, что первично, спрос или предложение, зависит от специфики конкретного рынка в конкретный отрезок времени и от категории продукта. На рынке технологических товаров и услуг и других продуктов, подверженных влиянию моды, как правило, предложение формирует спрос; на традиционных рынках повседневных товаров спрос формирует предложение. На промышленных рынках процессом принятия решений о покупке управляет скорее разум, чем эмоции, на массовых рынках — все с точностью до наоборот. На каждом этапе жизненного цикла у марки есть свой потребитель. На стадии внедрения — это любители новинок, на стадии роста — быстро реагирующие покупатели, на стадии насыщения — медленно раскачивающиеся. Новаторы могут быть лояльны к марке, но они быстро переключаются на новинки.

В быстро меняющемся мире жизненный цикл товаров постоянно сокращается, поэтому основным требованием к идее марки становится

ее долгожительство и возможность переноса с товара на товар. В этом смысле неблагоприятным для марки вариантом является ее четкая ассоциация с уникальным продуктом с коротким жизненным циклом. Продолжительность жизни торговых марок различается от отрасли к отрасли. В сфере традиционных услуг (банки, страхование, реклама и т. д.) марки могут жить десятилетиями. В мире моды и высоких технологий расширение модификаций в рамках одной марки по темпам приблизилось к шоу-бизнесу и киноиндустрии, где потребитель приучен каждые полгода получать от производителя новую серию продукта. Проблемой для таких марок становится переключение потребителя с новинки на новинку и увеличение затрат на удержание лояльных пользователей, которым конкуренты постоянно предоставляют заманчивые возможности.

Hi-tech — чрезмерно конкурентная среда, так как практически у всех игроков рынка есть доступ к основным компонентам и технологиям. Например, продолжительность жизни сотовых телефонов сокращается: в Японии пользователь меняет телефон ежегодно, в других развитых странах — чуть реже, а число клиентов сотовых компаний в мире удваивается каждые 3-4 года. Поэтому компаниям на рынке мобильной телефонии приходится постоянно расширять модельный ряд своих телефонов в рамках корпоративных марок. Продуктовый подход в этой товарной категории неэффективен. Потенциал ассортимента изделий, то есть модификаций, разнообразных по стилю, качеству и цене, может быть ограничен только одним продуктом, небольшим числом модификаций, широким числом моделей для использования в разных ценовых сегментах рынка. Разнообразие возможного ассортимента снижает затраты на разработку и внедрение продукта, а потому выгодно для производителя. Продолжительность жизни продукта можно увеличить, например, в два раза по сравнению с конкурентным товаром, что повлияет на увеличение цены, но в этом случае потребитель может предпочесть более дешевый и менее долговечный аналог. Также производителям технологических новинок приходится постоянно учитывать фактор возможной конкуренции со стороны возможных заменителей, связанных с развитием технологий.

Срок жизни марок, созданных технологическими компаниями, ограничивается возможностями массового потребления их продукции и реальными потребностями. Например, многие возможности компьютера уже стали избыточными по отношению к человеческим нуждам. И этот разрыв между техническими возможностями машины и реальными потребностями человека с каждым годом увеличивается. Для

крупнейших операторов компьютерного рынка это означает необходимость смены стратегии, которая, в свою очередь, требует пересмотра дифференцирующих идей корпоративных или продуктовых марок на предмет их соответствия новым направлениям развития. Иллюстрацией того, как инженерная мысль обогнала возможности рынка, является компания «Интел». Первоначально компания выводила новые процессоры на рынок с периодичностью раз в два года, затем — раз в три месяца, а теперь новые процессоры появляются практически ежедневно. Это тупик. В результате, как заявил председатель совета директоров Intel Э. Гроув, компания «вышла из компьютера» и начала собственную игру на границе реального и виртуального миров. Если раньше продуктом «Интел» были микросхемы, то теперь — технологии, которые встраиваются в жизнь. Как считает руководство компании, «время философии Intel Inside истекло, корпорация больше не может оставаться производителем продуктов, обитающих в чужих компьютерах». Компания решила, что она должна присутствовать на всех этажах виртуальной экономики: от разработки решений для домашнего пользователя до организации глобальной сети центров данных. Четыре главных направления, на которых компания «Интел» решила сосредоточить свою деятельность, — это решения для клиентов, сетевая инфраструктура, серверные технологии, интернет-сервис.

«Интел» намерена строить интернет-экономику, опираясь на интеллектуальный потенциал молодых компаний, которые разрабатывают электронные офисы, создают образовательный и развлекательный контент, производят финансовое программное обеспечение, программы распознавания речи и безопасности персонального компьютера и т. п. «Интел» предоставляет приобретаемым компаниям финансовую помощь, технологическую и маркетинговую поддержку — помогает продвигать торговые марки. На IT-рынке с каждым годом будет появляться все больше Intel branded companies. В связи со сменой стратегии что станет с привычным восприятием марки «Интел», которая для потребителей находится «внутри компьютера»? В свое время компания потратила 80 млн долларов для стимуляции производителей компьютеров на переход с 486-й модели на Pentium плюс 70 млн долларов — на запуск и закрепление в сознании главной идеи марки, а именно Intel Inside, благодаря чему в 1993 г. марка вошла в число самых дорогих в мире, пропустив вперед только Marlboro и Coca-Cola. Компьютерный микропроцессор удалось превратить в потребительский бренд вопреки недовольству крупнейших компаний-производителей персональных компьютеров.

В сознании российских потребителей «Интел» — это то, что внутри их компьютера. Видимо, компании придется потратить много миллионов, чтобы убедить конечного потребителя в своем выходе в виртуальный мир и в том, что «Интел» не только внутри, но и вовне. Возможно, лучший вариант для компании — остаться «внутри», но не только внутри компьютеров и мобильных телефонов, а внутри, и даже в центре, интернет-экономики. Это было бы логичным развитием уникальной идеи этой марки. Тем более что все конкуренты идут в одном направлении, но только «Интел» смогла превратить корпоративную марку в широко известный потребительский бренд.

4.9. Потраченные миллионы не спасают марки от забвения

Прошлое не живет без настоящего.

Поддержание популярности потребительской торговой марки требует постоянного внимания ее владельцев. Если корпоративной марке для устойчивости достаточно завоеванной позитивной репутации среди ограниченного числа потребителей, то потребительская марка быстро теряет силу без постоянной рекламной поддержки. Торговая марка Herschi-Cola появилась на российском рынке газированной воды в 1993 г. благодаря компании «Союзконтракт». Herschi стала первой активно рекламируемой маркой на рынке безалкогольных напитков: американская Coca-Cola открыла свой первый завод в России только в 1994 г., а Pepsi в то время продавалась в России без широкой рекламной кампании. «Союзконтракт» продвигал Herschi как голландскую марку. Ее иностранный имидж и агрессивная реклама (за три года рекламный бюджет составил более 5 млн долларов) обеспечили Herschi отличный сбыт. За три года объем продаж Herschi-Cola вырос в 250 раз. Но весной 1997 г. двое совладельцев ушли из компании, а раздел имущества привел к распаду целой империи, объединявшей на тот момент «Союзконтракт-Недвижимость» и «Союзконтракт-Табак», а также судостроительный завод «Северная верфь». «Союзконтракт» остался на продовольственном рынке и продолжал торговать мясом, куриными окорочками и растительным маслом. Но от газировки компания отказалась. В 1997 г. марка исчезла с российских прилавков. В это же время в России появились новые марки RC-Cola и Irn-Vru с агрессивной рекламой и быстро захватили освободившийся сегмент рынка.

Жертвами ссор между учредителями стали многие другие российские марки. Молочная марка «Иван Поддубный», принадлежащая Черкизовскому молочному комбинату, по времени выхода на рынок опередила «Домик в деревне» и «Милую Милу». Но после вывода марки на рынок у завода стали меняться владельцы, ее развитием никто не занимался. И сейчас ее финансовые показатели не из лучших. Такая же судьба у популярного в середине 1990-х гг. телеканала «2x2», работавшего на «третьей кнопке». В 1996 г. у телеканала закончилась лицензия на вещание, один из совладельцев компании Б. Зосимов занялся телевизионным проектом MTV. Марка потеряла свою территорию, став названием местного телеканала «2x2 на Волге» и «Радио 2x2».

4.10. Критерии эффективности управления торговой маркой

Внутри каждой большой задачи сидит маленькая.

Наиболее полно эффективность мероприятий по управлению брендом характеризует показатель соотношения затрат на продвижение и полученных результатов, выраженных в объеме продаж либо в размере прибыли. Существует масса методик по оценке стоимости торговой марки, которые можно свести к *трем принципиальным схемам*. *Первая схема* — это **оценка стоимости на основе затрат**. Оцениваются общие затраты на создание торговой марки в денежном исчислении на определенный момент времени или рассчитываются издержки, как если бы такая же марка создавалась с нуля. *Вторая схема связана с расчетом стоимости марки на основе доходов*, которые ожидается получить от ее использования. *Третья схема* предполагает **расчет стоимости марочного капитала на основе финансовых транзакций**, то есть сравнения с лицензионными сборами из этой же товарной категории. При оценке торговых марок среди прочих используются такие показатели, как степень юридической защищенности марки, ее возраст, уровень продаж, стабильность товарной категории, рыночные тенденции, степень осведомленности о потребительской марке, репутация корпоративной марки, время сохранения объема продаж без стимуляции продаж.

Торговую марку можно оценить: по затратам на разработку, по избыточным доходам предприятия, связанным с коммерческим исполь-

зованием марки, по прогнозам перспектив доходности марки, по набору товарных категорий, которые охватывает товарный знак.

В России еще не сложилась школа оценщиков, что связано с несовершенством законодательства и спецификой российской экономики. Достоверность используемых методик часто вызывает сомнения в связи с искажением финансовых данных предприятий, вытекающих из налоговой политики государства. Использование западных методик затруднено. Поэтому каждый российский оценщик сначала определяет интересы клиента, а затем использует комплекс методик, позволяющих выстроить соответствующую систему доказательств.

Некоторые международные методики подсчета стоимости торговой марки.

Экспертная оценка путем «балльного голосования»:

- 1) определяются категории для оценки марки (рыночная доля, темпы развития марки, стабильность товарной категории, история марки, рыночные тенденции, рекламная поддержка, программы продвижения, юридическая защита);
- 2) выбирается жюри из экспертов;
- 3) каждый член жюри по каждой категории выставляет баллы в определенном диапазоне значений (например от 1 до 10);
- 4) все баллы суммируются и умножаются на годовой объем продаж марки.

Такой способ оценки не включает степени осведомленности о марке. Скажем, существует ряд брендов в разных товарных категориях в классе «премиум», например Rolls Royce, Ferrari, которые занимают небольшую долю рынка и не тратят деньги на рекламу. Предложенная выше система оценки резко занижает стоимость таких марок.

Технология вычитания из рыночной стоимости компании стоимости ее активов часто используется для оценки корпоративных торговых марок. Недостатком этой системы является отсутствие информации о рыночной стоимости российских компаний.

Вычисление по стоимости замещения применяется только для брендов, которые выводятся на рынок по типовой схеме. Оценивается стоимость замещения оцениваемой марки виртуальной, определяются затраты на создание подобной марки с нуля и достижение такого же уровня лояльности потребителей.

Определение коммерческой ценности торговой марки:

- стоимость бреннейма компьютера = 1500 долларов;
- стоимость нонейма компьютера = 1000 долларов;

- объем продаж — 20 тыс. шт в год;
- расходы на маркетинг — 50 тыс. долларов в год;
- стоимость марки в конкретном году: $(1500 - 1000) \times 20 \text{ ООО} - 50000 = 902$ тыс. долларов.

Дисконтированная стоимость будущих доходов считается так же, как и в предыдущей схеме, но без сравнения с немарочным товаром, а в зависимости от разных маркетинговых схем и дисконтных ставок.

Оценка марки события производится на основе тех бюджетов, которые рекламодатели готовы заплатить за размещение своей рекламы в рамках данного события.

Среди текущих показателей эффективного управления маркой можно выделить следующие.

1. *Динамика доли рынка* в натуральном и денежном выражении. При анализе результатов имеют значение динамика развития самого объема рынка, динамика долей рынка конкурентов и динамика затрат на рекламу и продвижение.
2. *Бренд-индекс (BI)*, который определяется как степень устойчивого положительного отношения к товару и желания его купить. Индекс выводится из результатов опроса покупателей товара об их предпочтениях и измеряется относительно товаров-конкурентов. Согласимся с мнением некоторых экспертов, которые считают, что BI идентичен показателям знания и потребления и скорее отражает мнение потребителей о марках, нежели соответствует их реальному поведению.
3. *Коэффициент повторных покупок* характеризует степень привязанности потребителя к марке.

Оценка перечисленных показателей зависит от марочной стратегии компании. Марка-лидер под натиском сильных конкурентов не может постоянно сохранять уровень повторного потребления, то есть лояльности. При анализе показателей эффективности управления маркой необходимо также учитывать, в какой стадии своего жизненного цикла она находится. Если это стадия старта, то показатель соотношения «затраты на продвижение — прирост знания» должен быть выше, чем на этапе роста или зрелости.

Для оценки международных (глобальных) брендов разработаны методики оценки и выделены критерии оценки, чего не скажешь о национальных, а тем более локальных брендах. Думается, что нижеприведенных критериев, отличающих просто торговую марку от успешной торговой марки, вполне достаточно. В 2002 г. американ-

ское маркетинговое агентство ACNielsen впервые опубликовало свое исследование 200 наиболее продаваемых потребительских товаров в 30 странах мира, покрывающих в общей сложности 90 % мирового потребления. Специалисты ACNielsen отбирали торговые марки по трем критериям. Во-первых, объем продаж каждого бренда за год должен составить не менее 1 млрд долларов. Во-вторых, бренды должны продаваться в четырех регионах: в Америке, Азии, Европе и Африке. В-третьих, доля продаж каждого бренда за рубежом должна составлять минимум 5 % от общего объема продаж. Набралось 43 торговые марки, соответствующие всем трем критериям, владели этими марками 23 компании.

Другая компания-оценщик, английская компания Interbrand, выделяет 100 самых дорогих международных (глобальных) брендов стоимостью более 1 млрд долларов. Марки отбирались по двум критериям. Во-первых, они должны были иметь всемирное значение и приносить существенный доход на главных мировых рынках. Во-вторых, для подготовки обоснованной оценки необходимо было иметь в открытом доступе достаточные маркетинговые и финансовые данные (из-за отсутствия данных, к примеру, не удалось провести оценку таких брендов, как Visa, BBC, Mars, CNN). Компания Interbrand никогда не раскрывала методики оценки, доводя до общественности лишь основные подходы. Модель определения глобального бренда предполагает расчет чистой прибыли, которую бренд может принести в будущем, и включает такие элементы, как финансовый прогноз по прибыльности бренда, сила бренда, расчет стоимости бренда.

Резюме к теме 4

4.1. Соотношение стратегии марки и конъюнктуры рынка

Лояльность потребителей и коммерческий успех — величины переменные. Как развивать марку? Как использовать ее силу и при этом вовремя остановить ее расширение, чтобы не разрушить индивидуальность и не потерять лояльных покупателей? Эти вопросы рано или поздно встают перед ее владельцем. Для российских компаний, чьи марки достигли высокой степени известности на волне отсутствия жесткой конкуренции, на наш взгляд, актуальна задача оптимизации марочного портфеля, уточнение размытых позиций марок и марочной стратегии, проведение аудита существующих марок на предмет нали-

чия у них перспективных дифференцирующих идей, которые позволят им быть конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

Владельцам успешных марок постоянно приходится принимать решения, связанные с соотношением стратегии марки и рыночной конъюнктуры. Расширение и растягивание марки может давать неплохие краткосрочные результаты, но размывает ее индивидуальность и снижает потенциал в долгосрочной перспективе.

4.2. Нужна другая система маркетинга

Большинство торговых марок в итоге теряют свои позиции из-за стратегических просчетов, недоучета потребительских ожиданий, расширения сверх возможности, из-за неграмотного и непоследовательного управления, отсутствия должной системы маркетинга.

4.3. Линейное расширение (растягивание)

Российские компании идут по стопам американских, повторяя не только удачные приемы, но и их ошибки. Увлечение расширением марок в США закончилось в конце XX в., когда компании стали резко сокращать свои марочные портфели, сосредоточившись на марках-лидерах, и уменьшать глубину ассортимента в товарных категориях. В России процесс расширения марок только начался. Продуктовые марки пытаются расширяться на ассортиментную линейку по всей ее глубине и ширине, на родственные и другие товарные категории, в другие ценовые ниши. Корпоративные марки расширяют на всю продуктовую линейку или ее часть, на разные товарные категории. А, как известно, *лучший способ ослабить марку — это растягивать ее до бесконечности.*

Линейное расширение или растягивание торговой марки означает увеличение числа модификаций продукта и переход имени марки на соседние товарные категории. Марка может расширяться «по вертикали», привлекая новые возрастные или ценовые сегменты, объединяя под своим именем товар и торговую сеть.

Возникает закономерный вопрос: возможно ли эффективное расширение марки? Однозначного ответа на этот вопрос не существует, хотя среди экспертов лидируют два антагонистических ответа: да и нет. Мы считаем, что ответ на этот вопрос индивидуален в каждом конкретном случае. Но есть один закон, нарушение которого делает процесс расширения марки деструктивным. И звучит он так: **возможности расширения марки зависят от ее идеи**, то есть от того, как ее воспринимают потребители.

Логика производителя, как правило, **противоречит логике потребителя**. Логика производителя такова: почему бы не расширить территорию удачной марки за счет другой ценовой ниши. Он думает, что выпустил новую марку. Но марка остается прежней, потому что именно так ее воспринимает потребитель, которого не интересует тот факт, что производитель решил увеличить свою прибыль и поэтому дополнил привычное марочное название еще каким-то словом. Тому, кто решил купить не слишком дорогую машину, вряд ли придет в голову спрашивать Cadillac. Тому, кто привык покупать большие и дорогие машины, вряд ли понравится находиться в одном статусе с людьми не своего круга. Велика вероятность, что покупатели, для которых важен статус приобретенной вещи, могут переключиться на другую марку.

Существует прямая взаимосвязь цены и статуса, именно поэтому невозможно беспрепятственное расширение марки по ценовой шкале. Торговым маркам, активно работающим на российском рынке, при определении своей маркетинговой стратегии необходимо понимать, к какой ценовой нише их относят покупатели, так как ценовое восприятие одних и тех же марок внутри разных стран может варьироваться. В соответствии с этим восприятием потребители определяют корректность ценовой политики компаний.

Другая крайность, прямо противоположная расширению марки — это запуск неоправданно широкого числа марок-уникумов, многие из которых направлены в одну и ту же целевую группу и не имеют уникальных позиций, что приводит к каннибализму внутри марочного портфеля.

4.4. Расширение марки «по вертикали»

Удача компании Johnson & Johnson по привлечению нового возрастного сегмента вдохновила некоторые другие компании на повторение этого опыта. Но, как это часто бывает в маркетинге, то, что принесло выгоду одним, может привести к серьезным потерям других. Привлекая новый возрастной сегмент, помните, что **под одной торговой маркой нельзя сохранить две разные идеи**.

4.5. Лидер может позволить себе многое

Лидер может позволить себе то, что не под силу маркам-«преследователям», «флангистам» и «партизанам». Повторение чужого удачного опыта никогда не выведет вас в лидеры. Делайте свои ошибки. Шаблоны и стереотипы позволяют нам понимать мир вокруг себя. Но если бы их было достаточно для создания новых идей, то все мы были бы

гениями. Творческое мышление деструктивно, так как означает нарушение привычного стереотипа для создания нового. Бетховен ввел двухголосную фугу в оркестр и нарушил традиции в сочинении симфоний, Эйнштейн пренебрег правилами Ньютона. Почти всегда **прогресс** в искусстве, кулинарии, технологии, маркетинге, политике, образовании, технике **связан с тем, что кто-то бросил вызов установленным правилам** и попытался сделать по-другому, не так, как принято. Так поступают лидеры рынка, но потом им приходится постоянно атаковать самих себя и свои идеи.

4.6. Бремя советских имен

Название марки может нести негативные ассоциации. В таких случаях нужно либо менять название, либо, если остается старая марка, уточнять ее идею, в соответствии с которой разрабатывать структуру ее желаемого имиджа и соответствующие ему маркетинговые коммуникации. Все указанные действия требуют серьезного финансирования, времени и творческих идей.

4.7. Смена имени

Для того чтобы компания сменила известное имя, у нее должны быть веские основания и внушительный бюджет. **Смена имени равнозначна созданию новой торговой марки**, поэтому компании, работающие на потребительском рынке, очень редко принимают решения о переименовании. В России, где бизнес еще очень молод, прецеденты по смене названий раскрученных потребительских марок тоже можно пересчитать по пальцам.

Корпоративные марки переименовываются чаще продуктовых. Имена компаний меняются в результате слияний, при выходе компаний на федеральный и международный уровень, как способ ухода от нежелательных ассоциаций. Причиной большинства слияний является попытка увеличения доли рынка, но на практике объединение компаний с разными корпоративными культурами и разными торговыми марками редко приводит к синергии и ожидаемым эффектам. Покупка является средством устранения конкурента и увеличения доли рынка, но не способом увеличения потенциала и силы объединяющихся торговых марок.

4.8. Куда развиваться маркам hi-tech?

Ответ на вопрос, что первично, *спрос* или *предложение*, зависит от специфики конкретного рынка в конкретный отрезок времени и от категории продукта. На рынке технологических товаров и услуг и дру-

гих продуктов, подверженных влиянию моды, как правило, предложение *формирует спрос*; на традиционных рынках повседневных товаров *спрос формирует предложение*.

В нашем быстро меняющемся мире жизненный цикл товаров постоянно сокращается, поэтому **основным требованием к идее марки становится ее долгожительство** и возможность переноса с товара на товар. В этом смысле неблагоприятным для марки вариантом является ее четкая ассоциация с уникальным продуктом, у которого короткий жизненный цикл.

Продолжительность жизни торговых марок различается от отрасли к отрасли. В сфере традиционных услуг (банки, страхование, реклама и т. д.) марки могут жить десятилетиями. В мире моды и высоких технологий смена модификаций товара по темпам приблизилось к шоу-бизнесу и киноиндустрии, где потребители приучены каждые полгода получать от производителя новую серию фильма. Проблемой для таких марок становится переключение потребителя с новинки на новинку и увеличение затрат на удержание лояльных пользователей, которым конкуренты постоянно предоставляют заманчивые возможности.

Срок жизни марок, созданных технологическими компаниями, ограничивается возможностями массового потребления их продукции и реальными потребностями. Например, возможности компьютера уже стали избыточными по отношению к человеческим нуждам. И этот разрыв между техническими возможностями машины и реальными потребностями человека с каждым годом увеличивается. Для крупнейших операторов технологических рынков это означает необходимость смены стратегии, которая, в свою очередь, требует пересмотра дифференцирующих идей корпоративных или продуктовых марок на предмет их соответствия новым направлениям развития.

4.9. Потраченные миллионы не спасают марки от забвения

Поддержание популярности потребительской торговой марки требует постоянного внимания ее владельцев. Если корпоративной марке для устойчивости достаточно завоеванной позитивной репутации среди ограниченного числа потребителей, то потребительская марка быстро теряет силу без постоянной рекламной поддержки. Кроме всего прочего, торговые марки могут стать жертвами ссор между учредителями.

o*

4.10. Критерии эффективности управления торговой маркой

Наиболее полно *эффективность мероприятий по управлению брендом* характеризует показатель соотношения затрат на продвижение и полученных результатов, выраженных в объеме продаж либо в размере прибыли. Среди текущих показателей эффективного управления маркой можно выделить такие как динамика доли рынка в натуральном и в денежном выражении; бренд-индекс (BT), который определяется как степень устойчивого положительного отношения к товару и желания его купить; коэффициент повторных покупок. Оценка перечисленных показателей зависит от марочной стратегии компании и этапа развития торговой марки.

Упомянутые торговые марки: «Джине», MITS, Altair, Ricon, Rama, Harley Davidson, Nike, «Марс», «Дарья», «Домик в деревне», «Вимм-Биль-Данн», «Рыжий Ап», «ВИНАП», «Кирилл и Мефодий», KM.RU, Jonhson & Jonhson, «100%-ный Gold Premium», GM, Cadillac, «Открытый университет Кирилла и Мефодия», Swatch, Mercedes, Cristian Dior, Smart, Salita, Haier, «Балтика», Merloni, Stinol, Indesit, Ariston, Schotles, Electrolux, AEG, Zanussi, Bosh-Siemens, Compaq, IBM, Dell, Givenchy, Chanel № 5, Lancome, Avon, Oriflame, Kenzo, «Калина», «Новая заря», «Линда», Monarch, Tesco, «Большевичка», «1929 Большевичка», Crombie, Bacard, ГУМ, ЦУМ, Tesco, Metro, «Московский комсомолец», «Комсомольская правда», KFC, MacDonald's, «Диал», «Техносила», СВ, «Сибирский алюминий», «Базовый элемент», «Красноярские авиалинии», Krasair, «Тюменьавиатранс», UTair, «Иван Поддубный», «Домодедовские авиалинии», Intel, Intel Inside, Marlboro, Coca-Cola, Pentium, Herschi-Cola, RC-Cola, Irn-Bm, «Милая Мила», «2x2», ACNielsen, Interbrand, Visa, BBC, Mars, CNN.

Приложение 1

1 Типы торговых марок

Комплексная классификация марок

1. По типу потребителя:

- потребительская;
- промышленная.

2. По географическому охвату:

- международная;
- национальная;
- локальная.

3. По объекту брендинга (компания, продукт, товарная категория):

- корпоративная марка (марка компании);
- марка-уникум (марка продукта, услуги, программы, конкурса, рейтинга);
- марка семейства (марка товарной категории или нескольких товарных категорий).

4. По каналам товародвижения:

- марка производителя;
- марка дистрибьютора;
- марка розничного торговца.

Комментарий

Для практического использования, с нашей точки зрения, пригодны четыре признака, по которым стоит классифицировать торговые марки. Разделение марок по типу потребителей и географическому охвату оправданно потому, что существуют некоторые различия в комплексе маркетинга, применяемом на рынке конечных потребителей и рынке юридических лиц, на глобальных или локальных рынках.

Деление марок по объекту брендинга полезно, но не носит абсолютного характера потому, что три указанные ниже марочные стратегии редко используются в чистом виде. Как правило, компании,

имеющие достаточные ресурсы для применения технологии брендинга, сочетают продвижение корпоративной торговой марки с созданием «марки-уникама» или «марки семейства».

В мировой практике сложилось **три подхода к строительству торговых марок**. *Первый* подход заключается в использовании корпоративной торговой марки для продвижения всех линеек продукции, когда название компании переносится на продукты. Эту стратегию используют Samsung, Daewoo, «Коркунов» и т. д. Компания может перенести имя корпоративной марки на модификацию продукта, составляя двусложные слова типа Samsung EXTRA или что-нибудь в этом роде. Потребитель все равно будет воспринимать только корпоративную марку. В очень редких случаях производителю удастся превратить второе слово в бренд, как, например, Windows или Walkman.

Второй подход заключается в создании и продвижении «марки семейства», которая охватывает однородные товары, составляющие сегменты товарной категории или соседние товарные категории, как, например, «Домик в деревне», «Мечта хозяйки», Gallina Blanca, Compaq и т. д.

Третий подход состоит в продвижении «марки-уникама», когда каждому товару дается свое уникальное имя, например Head & Shoulders для шампуня, Lexus для дорогого автомобиля, «Шармэль» для зефира в шоколаде и т. д.

Как уже упоминалось ранее, в каналах дистрибуции, то есть между оптовыми и розничными торговцами, существует конкуренция за присвоение разницы между отпускной ценой товара и той ценой, которую платит конечный покупатель. Развитие рынка потребительских товаров неизбежно приводит к усилению мощи крупных розничных торговцев — владельцев сетей супермаркетов. Усиливая свои позиции за счет торговли брендами производителей, розничные торговцы начинают создавать более дешевые для покупателя собственные торговые марки, в основном рассчитанные на покупателя, для которого главным критерием является цена. Крупные предприятия торговли маркируют продукцию повседневного спроса малоизвестных фирм или товаров, произведенных под свой заказ, используя простую упаковку, помогающую быстро распознать продукт.

Все прочие классификации, оперирующие терминами «мегабренд», «суббренд», не несут практического смысла и, с нашей точки зрения, в лучшем случае выполняют роль метафоры типа «зонтичный бренд» или создают ореол «суперэксперта» какому-либо рекламному агентству или персоне, а в худшем случае являются попыткой бренд-менед-

жеров оправдать свои ошибки по неэффективному расширению торговых марок.

Классификация марок в соответствии с предлагаемыми ими ценностями

Unknown. Практически неизвестные и малоизвестные торговые марки без отличительных идей, в связи с этим сильно зависимые от цены.

Service. В эту группу агентство без особых объяснений включает такие торговые марки, как Boeing, Compaq, Fuji, Pirelli, Siemens.

Performance. Сложные инновационные марки, такие как Samsung, Ericsson, Siemens, Motorola, Nintendo, Sega, Hewlett-Packard, которые трудны для потребительского восприятия.

VaJue. Традиционные массовые торговые марки, такие как Lux, Twix, Milky Way, Felix.

Fun. Торговые марки индустрии развлечения, например MTV, Absolute Vodka, Dockers, Virgin Megastore.

Class. Статусные марки класса премиум. Это Cartier, Chanel, Hagen Daz, Hilton, Perrier, Rolex.

Trust. Лидеры в своих товарных категориях: Kelloggs, Mars, Nestle, Palmolive.

Belief. Ультрамодные, новаторские: Absolute Vodka, Sega, Virgin, Yahoo!, Dockers, Redbull.

Комментарий

Любой, даже малоискушенный в маркетинге, человек найдет в данной классификации рекламного агентства Young & Rubicam массу пересечений и противоречий. Она оригинальна, но, к сожалению, мало пригодна для практической работы бренд-менеджера.

Приложение 2

Вопросы для бренд-менеджера

Должностные обязанности бренд-менеджера в различаются в разных российских компаниях. Уровень полномочий управляющих марками также зависит от специфики системы менеджмента: в одних компаниях эти специалисты допущены к принятию стратегических решений, в других исполняют тактические задачи: ежедневно отслеживают показатели продаж, взаимодействуют с поставщиками сырья, упаковки, дистрибьюторами и другими партнерами. Функции бренд-менеджера корпоративной торговой марки по факту выполняют директора по маркетингу и первые лица компании. Данная книга сориентирована на менеджеров, работающих внутри коммерческих компаний, в соответствии с этим и все вопросы адресованы именно этим специалистам.

Вопросы к первым лицам компании и бренд-менеджерам

1. Сбалансирован ли марочный портфель и ассортимент каждой марки?

Далее вопросы приведены непосредственно по каждой торговой марке.

2. Каковы целевые рынки марки?

- емкость рынка, какие потребности удовлетворяет;
- оценка спроса (в стоимостном выражении);
- оценка продаж (текущие, через полгода и т. д., темпы роста продаж);
- объем продаж продукта-аналога у конкурентов;
- рентабельность производства единицы продукта (услуги);
- доля рынка (на текущий момент, предполагаемая доля за конкретный отрезок времени);

- какова текущая стратегия: захват определенной доли рынка или удержание рынка.
3. **Какова роль марки в марочном портфеле и ее доля в прибыли компании?**
4. **Какова система долгосрочных ориентиров?**
- стратегическая цель марки, ее количественные и качественные показатели;
 - этапы достижения цели;
 - критерии деления на этапы в достижении цели и критерии оценки их эффективности.
5. **Каковы финансовые затраты на развитие производства, сбыта, товародвижения продукции?**
- *затраты на развитие производства:*
 - НИОКР и внедрение продукта в серийное производство;
 - исследования рынка;
 - модификация продукта (услуги) под реальные запросы покупателя;
 - информационное обеспечение;
 - приобретение технологий.
 - *затраты на материально-технические ресурсы:*
 - энергию, машины, оборудование, аренду;
 - зарплату;
 - отчисления на социальные нужды;
 - наем и обучение персонала.
 - *затраты на товародвижение:*
 - транспортировку;
 - трафик;
 - страхование.
 - *Затраты на маркетинговые коммуникации:*
 - рекламу;
 - P R ;
 - стимуляцию продаж.
6. **Каковы издержки производства на единицу продукции?**
- отношение общей стоимости продаж к общему количеству продукта и по целевым рынкам в целом;
 - сопоставление издержек производства на единицу продукции с соответствующим показателем по аналогичному продукту конкурента.

7. Принципы ценообразования?**8. Какой планируется уровень прибыли и рентабельности марки?**

- прибыль к сумме капиталовложений;
- период окупаемости капиталовложений;
- отношение прибыли ко всем затратам по созданию и внедрению продукта в производство;
- отношение объема продаж ко всем затратам.

При работе рекомендуется воспользоваться табл. 1-7, которые позволят систематизировать сбор данных, необходимых для создания и развития торговой марки.

Таблица 1
Анализ потребителя

Вопрос	Текущая оценка	Прогноз и что делать?
Опишите покупателей вашей марки		
Выберите ключевые сегменты		
Составьте список ОЦП (основных ценностей потребителей вашей марки)		
Определите группы влияния и их ОЦП: <ul style="list-style-type: none"> • лидеров — экспертов, формирующих мнение о вашей марке; • лиц, принимающих решение о покупке 		

Таблица 2
Анализ рынка. Этап 1

Анализируемые объекты исследования: группы потребителей, сегменты рынка	Оценка
Количественная характеристика	
Потенциал рынка	
Объем рынка	
Уровень насыщения рынка	
Темпы роста рынка	

Анализируемые объекты исследования: группы потребителей, сегменты рынка	Оценка
Распределение рынка между производителями	
Динамика развития цен	
Фактические данные о текущей прибыли, прогноз	
Качественная характеристика	
Структура потребностей клиентов	
Мотивы покупок	
Способ приобретения	
Способы получения информации потребителями	

Таблица 3
Анализ рынка. Этап 2

Вопрос	Оценка текущего состояния дел	Прогноз и мероприятия, которые будут предприняты
В каких товарных категориях работает ваша торговая марка?		
Какие сегменты рынка наиболее перспективные?		
Какова емкость сегментов?		
Проранжируйте сегменты в порядке их коммерческой эффективности		
Существуют ли новые рынки для вашей продукции?		
Соответствует ли ваш производственный план изменениям рынка?		
Какую долю каждого сегмента занимают ваши товары?		
Перечислите положительные и отрицательные факторы, влияющие на спрос вашей марки		

Таблица 4
Анализ товара (услуги)

Вопрос	Сильная сторона	Слабая сторона
Какие преимущества есть у вашей продукции по сравнению с аналогами конкурентов?		
Может ли ваш продукт успешно конкурировать с аналогами по качеству, надежности, цене, каналам продвижения?		
В какой стадии «жизненного цикла» находится ваш товар?		
Есть ли у вас идеи относительно новых модификаций товара и соответствуют ли они основной идее марки?		
Сбалансирован ли ваш продуктовый портфель?		
Возможно ли копирование вашей продукции конкурентами?		
Отслеживаются ли жалобы потребителей?		
Как надо изменить товар, чтобы спрос на марку возрос?		
Существуют ли адекватные разработки, производственные мощности и другие ресурсы для модификации продуктовой линейки?		

Таблица 5
Анализ конкурентов

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Кто основные конкуренты?		
Какую долю рынка занимает каждый конкурент?		
Какова сила конкурентных марок и их потенциал?		

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Какова возможная реакция конкурента на выведение вашего нового товара на рынок?		
Есть ли дифференцирующие идеи у конкурентных марок?		
Эффективны ли маркетинговые коммуникации конкурентов?		

Таблица 6
Анализ товародвижения

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Соответствуют ли каналы товародвижения идее марки?		
Каковы издержки процесса товародвижения?		
Есть ли новые каналы товародвижения?		
Имеются ли собственные магазины?		
Как специализируются торговые работники по рынкам и товарам?		
Соответствует ли число торговых работников поставленным целям по продажам?		
Соответствует ли квалификация торговых сотрудников намеченным целям?		
Каковы критерии эффективности работы торгового персонала?		
Ведут ли посредники по продаже вашего товара его продажи на плановой основе?		
Разработана ли система мерчандайзинга?		
Каково мнение посредников о вашей марке?		
Существует ли система мотивация торгового персонала по продаже вашей марки?		

Продолжение &

Таблица 6 (продолжение)

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Существует ли программа подготовки или переподготовки персонала, продающего вашу продукцию?		
Каковы общие расходы на единицу проданного товара? Как их можно снизить?		

Таблица 7

Анализ торговой марки

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Сбалансирован ли марочный портфель?		
Какую марочную стратегию вы применяете: развиваете корпоративную марку, марку семейства или марку-уникум?		
Есть ли программа стратегического развития марки?		
Каков период планирования вашей деятельности?		
Есть ли у вашей марки сильная дифференцирующая идея?		
Просчитали ли вы заранее возможности расширения вашей марки без ущерба для ее индивидуальности?		
Разработан ли фирменный стиль фирмы и ее продуктов?		
Существует ли понимание у руководства и сотрудников уникальной идеи марки и необходимости поддержания фирменного стиля?		
Перечислите характеристики, из которых складывается имидж вашей марки		
Какова репутация вашей корпоративной или известность вашей продуктовой марки?		
Возможно ли копирование ваших идей конкурентами?		

Вопрос	Текущее состояние	Прогноз
Какова юридическая чистота ваших торговых марок?		
Владеете ли вы информацией о степени известности вашей марки и уровне лояльности к ней?		
Отслеживаются ли жалобы потребителей? Какие каналы получения информации от потребителей вы используете?		

Приложение 3

Типовые должностные обязанности бренд-менеджера

Кто такой бренд-менеджер? Если отвечать коротко, бренд-менеджер — это маркетолог, применяющий комплекс маркетинга к конкретной торговой марке.

1. Общие положения.

1.1. *Подразделение:* Отдел маркетинга.

1.2. *Минимальные квалификационные требования к должности бренд-менеджера.*

- Опыт работы не менее двух лет в должности, связанной с разработкой и поддержанием продуктовой или корпоративной торговой марки.
- Ориентация в вопросах стратегического маркетинга, знание основных методик исследования рынка, знание процедуры формирования имиджа торговой марки, опыт по организации комплексных маркетинговых коммуникаций, знание общих и специальных требований к рекламе, основ медиапланирования, критериев оценки эффективности рекламы, правил разработки и проведения PR-кампаний, программ по стимулированию сбыта, маркетинговых возможностей Интернета.
- Знание законодательных и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность по рекламе и продвижению продукции.
- Знание английского языка.
- Высшее образование, предпочтительно в области маркетинга.

1.3. *Порядок приема и увольнения сотрудника.*

- Представляет — директор по маркетингу;
- Утверждает — генеральный директор.

2. Задачи.

Руководство ставит перед бренд-менеджером следующие задачи: разработка, продвижение и развитие корпоративной или продуктовой торговой марки.

3. Должностные обязанности.

- 3.1. Отвечает за вопросы, связанные с корпоративной или продуктовой маркой.
- 3.2. Участвует в разработке стратегии марки и ее индивидуальности.
- 3.3. Организует маркетинговые исследования по всему спектру вопросов, необходимых для принятия решений по созданию, продвижению и развитию торговой марки. На основе анализа результатов исследований готовит предложения по модификации продукта или услуги, ценообразованию, каналам товародвижения, маркетинговым коммуникациям.
- 3.4. Разрабатывает долгосрочные и краткосрочные планы развития вверенной ему торговой марки.
- 3.5. Осуществляет систематический мониторинг торговой марки (объемы и структура продаж, репутация, действия конкурентов, жалобы на качество товара, факторы внутренней и внешней среды).
- 3.6. Выявляет факторы, негативно влияющие на продажи и имидж торговой марки, и вносит предложения по их устранению.
- 3.7. Контролирует действия сотрудников компании или субподрядчиков, выполняющих работы по разработке и реализации маркетинговых коммуникаций вверенной ему торговой марки (специалистов по рекламе, PR, стимуляции продаж): разрабатывает брифы на выполнение работ и критерии оценки эффективности выполненных работ.
- 3.8. Разрабатывает и вносит на рассмотрение руководства программу управления маркой, позволяющую сохранить ее индивидуальность и целостность (если это соответствует корпоративной политике компании).
- 3.9. Участвует в планировании маркетинговых и рекламных бюджетов компании: обосновывает бюджет торговой марки.
- 3.10. Выполняет другие задачи, возникшие в ходе работы, по требованию его непосредственного руководства.

4. Взаимодействие.

- 4.1. Непосредственным начальником является директор по маркетингу.

- 4.2. Дополнительные указания и распоряжения исполнитель этой должности может получать от генерального директора.
- 4.3. Перечень документов, которыми руководствуется в своей деятельности:
 - действующее законодательство РФ;
 - приказы и распоряжения директора по маркетингу, генерального директора компании;
 - положение о подразделении маркетинга;
 - настоящая должностная инструкция.

5. Права.

- 5.1. Самостоятельно решает вопросы в рамках своих должностных обязанностей.
- 5.2. Вносит на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.
- 5.3. Привлекает специалистов всех структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет — то с разрешения руководства).
- 5.4. Бренд-менеджер имеет право предоставлять любую коммерческую информацию только определенному лицу.
- 5.5. Другие лица могут получить данную информацию по запросу только с письменного разрешения на это вышеуказанного определенного лица.

6. Ответственность. Сотрудник несет ответственность по нижеуказанным положениям.

- 6.1. Несвоевременное и некачественное исполнение своих обязанностей.
- 6.2. Нетактичное отношение к сотрудникам и партнерам компании.
- 6.3. Неправомерные действия с документами и информацией о деятельности компании.
- 6.4. Несоблюдение коммерческой тайны компании.

m Приложение 4

Процедура разработки миссии компании

1. Предварительная работа. Руководителю организации предлагаем прочесть следующие утверждения.

- Определение предназначения организации — это ваша задача, топ-менеджеры и сотрудники могут ее разделить или не согласиться и уволиться.
- Признайтесь себе в своих истинных целях и мотивах, прежде чем, приступите к разработке миссии и корпоративного кодекса.
- Миссия является вашим обязательством перед сотрудниками, партнерами и перед вашим бизнесом.
- Если миссия утверждена, то является руководством к действию не только для сотрудников, но и для вас.
- Если вы не готовы взять на себя обязательства, зафиксированные в миссии, то лучше ее вообще не декларировать, так как невыполнение обязательств приведет к падению репутации компании как среди сотрудников, так в итоге и за пределами компании.
- Процедура разработки миссии зависит от ваших реальных мотивов и целей. Если цель «сделать, как у всех» или потому, что других идей для рекламы просто нет, не тратьте деньги, найдите аналог и следуйте ему или не делайте ничего.
- Миссию (если это действительно миссия) можно использовать в рекламных целях, помня при этом, что миссия — не просто слоган, а вершина, которая определяет стратегию, структуру и способ управления компанией. Миссия — это ваша ответственность на годы, а реклама может меняться каждый месяц.
- Если вы не обладаете комплексным представлением о том, как разрабатывается миссия, лучше привлечь к работе внешнего консультанта. Результат получите в соответствии с поставленными задачами и квалификацией приглашенного советника.

- Компании нередко заказывают разработку миссии в рекламных агентствах. Агентства в силу специфики своей деятельности воспринимают миссию как элемент фирменного стиля, который помогает продвинуть фирму или товар в определенных целевых аудиториях, и разрабатывают вместо миссии рекламный слоган, обеспечивающий текущие продажи.
- В рекламное агентство имеет смысл обращаться, только если основные идеи разработаны внутри компании, их нужно сформулировать, создать на их основе рекламные объявления для трансляции соответствующим целевым аудиториям.
- Компании нередко приглашают в качестве ведущих консультантов по разработке миссии психологов, не обладающих достаточными знаниями в области бизнеса и маркетинга, и получают вместо миссии карту мотивации сотрудников или картину стихийно сложившихся в компании корпоративных культур.
- Результаты разработки миссии — это:
 - зафиксированные в письменном виде предназначение, самоидентификация и ценности вашей фирмы;
 - постановка регулярного менеджмента на основе разработанной стратегии;
 - желание ваших сотрудников активно претворять намеченные цели и задачи.
- Результаты разработки корпоративного кодекса:
 - описание правил поведения и управления организацией, ее ценностей, ритуалов и традиций;
 - понимание сотрудниками правил своего личного сотрудничества с предприятием.

Примечание. Степень подробности корпоративного кодекса зависит от возможностей и потребностей конкретной организации. Если система управления качеством, включающая подробное описание структуры и управления внутренними и внешними коммуникациями, стандартизирована в рамках принятых международных или российских стандартов, то нет смысла их дублировать в корпоративном кодексе. *Определите цели:* нужна ли вам миссия именно сейчас и зачем, документ с каким содержанием вы хотите получить в итоге, как вы собираетесь добиться того, чтобы миссия дошла до каждого сотрудника компании, как вы ее будете использовать во внутренних и внешних коммуникациях. Определите компетентного руководителя-координатора проекта, круг возможных внешних консультантов, другие необ-

ходимые ресурсы. Определите критерии эффективности, процедуру, этапы, сроки выполнения.

2. Анализ текущего состояния компании.

- 2.1. Анализ текущего позиционирования компании, ее внешней репутации (на основе рекламных буклетов, статей, отзывов прессы, опросов контактных групп партнеров, клиентов) с целью определения их отношения к компании и ожиданий от нее.
- 2.2. Анализ текущей внутренней репутации компании (внутренних коммуникаций, сложившихся ценностей, традиций, системы мотивации, отношения к ним сотрудников).

3. Анализ потенциала фирмы.

- 3.1. Идентификация компании: что является вашим бизнесом сейчас (кто клиенты вашей компании и что для них ценно), каким вы хотите видеть ваш бизнес в будущем, какова его идеальная модель.
- 3.2. Анализ трех факторов, определяющих потенциал фирмы: ресурсов, бизнес-процессов, ценностей.

Ресурсы — это:

- квалификация сотрудников;
- оборудование;
- оборотные средства,
- технологии, финансы;
- торговые марки;
- репутация у контактных групп (потребителей, партнеров, конкурентов, СМИ, госучреждений, акционеров).

Бизнес-процессы — это:

- модели передачи информации;
- модели принятия решений и контроля за их выполнением;
- модели (процессы) превращения ресурсов в продукты и услуги (процесс обновления ассортимента, контроля качества, работы с реселлерами, обслуживания клиентов и т. д.).

Возможные экономические ценности.

- Как строится бизнес: планомерно или спонтанно?
- В чем ваше ключевое преимущество: в универсальности или специализации?
- « Каковы правила взаимодействия в рамках системы «группа — отдельная компания»?

- Какая структура издержек считается оптимальной?
- Какой уровень рентабельности проектов считается нормой?
- К каким темпам роста стремитесь?
- Как создается структура компании: под конкретных людей или определенные задачи?

Возможные психологические (коммуникационные) ценности.

1. Отношение сотрудников к клиентам.
 - «Клиент всегда прав»;
 - «Куда он от нас денется»;
 - «Ходят, звонят тут всякие, только работать мешают».
2. Отношение сотрудников к партнерам.
 - «Я не выполнил план, потому что поставщик подвел»;
 - «Герой компании тот, кто умеет наладить оптимальную систему взаимодействий с поставщиками, дилерами, СМ И, другими партнерами».
3. Отношения рядовых сотрудников к руководству.
 - «Ты начальник, я рабочий. Вот возьми и поворочай»;
 - «Не спеши выполнять приказ начальства — каждая бумажка должна вылежаться»;
 - «Перед лицом начальства вид надлежит иметь лихой придурковатый, дабы своим разумением начальство не смущать»;
 - «Расслабься, не сопротивляйся и получи удовольствие»;
 - «Все мы звенья одной цепи, команда — великая вещь».
4. Взаимоотношения руководства с подчиненными.
 - «Сытый голодного не разумеет»;
 - «Всякий сверчок знай свой шесток»;
 - «Незаменимых людей нет»;
 - «Успех зависит от профессионализма персонала»;
 - «Инициатива наказуема».
5. Отношение к делу.
 - «Солдат спит — служба идет»;
 - «Работа не волк — в лес не убежит»;
 - «Для достижения цели любые средства хороши»;
 - «Мой личный успех — это успех компании».
6. Отношение к новому, к изменениям.
 - «Лучше синица в руках, чем журавль в небе»;

- «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»;
- «Быстрые съедают медленных».

Примечание. Ценности — это набор гласных или негласных правил, при помощи которых сотрудники определяют приоритеты и формируют систему поведения, правила, благодаря которым можно добиться успеха.

Чем крупнее компания и сложнее ее продукты и услуги, тем более актуальной становится задача отбора сотрудников, способных ежедневно самостоятельно в рамках установленных полномочий принимать адекватные ситуации решения. Необходимо выработать систему критериев оценки того, как вы узнаете, что ценности клиентов удовлетворяются, что и как вы делаете для того, чтобы ценности клиента удовлетворялись, какова иерархия ценностей в компании.

4. Разработка документов: миссии и корпоративного кодекса.

- 4.1. Определение структуры документа.
- 4.2. Определение процедуры разработки документа, в том числе какие специфические задачи поможет решить внешний консультант.
- 4.3. Определение процедуры выполнения положений, сформулированных в документе.

5. Возможная структура миссии.

- 5.1. Описание предназначения компании.
- 5.2. Ценности компании.
- 5.3. Обещания разным группам партнеров и потребителям.
- 5.4. Основные средства (ресурсы) достижения миссии.

6. Возможная структура корпоративного кодекса.

- 6.1. Миссия.
- 6.2. Культура управления:
 - структура компании, иерархия;
 - внутрифирменные коммуникации;
 - коммуникации с внешним миром;
 - кадровая политика;
 - аттестация, стимулирование, социальные гарантии;
 - система построения карьеры, система обучения;
- 6.3. Культура поведения:
 - стиль управления;
 - система ценностей (внутренняя система ценностей: экономических, психологических);

- фирменный стиль (стиль поведения с партнерами, клиентами, коллегами);
 - мифы, легенды, герои;
 - ритуалы (прием на работу, увольнение, праздники и другие корпоративные мероприятия).
- 6.4. Процедуры внедрения принятых правил поведения и управления (информирование, мероприятия, обучение, закрепление правил в производственной и кадровой документации).
- 6.5. Система контроля за исполнением принятых правил поведения и управления (поощрение, наказание, процедура разрешения конфликтов).
- 7. Возможная структура этического кодекса.**
- 7.1. Миссия.
- 7.2. Морально-нравственные ценности.
- 7.3. Процедуры внедрения ценностей.
- 7.4. Система контроля.

Список рекомендуемой литературы

Монографии

1. *Аакер Д. А.* Создание сильных брендов. — М.: ИД Гребенникова, 2003.
2. *Амблер Т.* Практический маркетинг.— СПб.: Питер, 1999.
3. *Васильева М., Надеин А.* Бренд: сила личности.— СПб.: Питер, 2003.
4. *Виханский О.* Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
5. *Гэд Т.* 4D Брэндинг. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2001.
6. *Дойль П.* Маркетинг-менеджмент и стратегии. — СПб.: Питер, 2002.
7. *Домнин В.* Брендинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2002.
8. *Завгородняя А., Ямпольская Д.* Маркетинговое планирование. — СПб.: Питер, 2002.
9. *Крофт М.Дж.* Сегментирование рынка. — СПб.: Питер, 2001.
10. *ЛеПла Ф. Дж., Паркер Л. М.* Интегрированный брендинг. — М.: Олма-Пресс, 2003.
11. *Нильсон Т.* Конкурентный брендинг. — СПб.: Питер, 2003.
12. *Прингл Х., Томсон М.* Энергия торговой марки. — СПб.: Питер, 2001.
13. *Райе Л., Райе Э.* 22 закона создания брэнда. — М.: АСТ, 2003.
14. *Райе Э., ТраутДж.* Позиционирование: битва за узнаваемость. — СПб.: Питер, 2001.
15. *Райе Э., ТраутДж.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2003.
16. *Росситер Дж. Р., Перси Л.* Реклама и продвижение товаров. — СПб.: Питер, 2002.
17. *Тесакова Н.* Миссия и корпоративный кодекс. — М.: РИП-Холдинг, 2003.
18. *ТраутДж.* Большие бренды — большие проблемы. — СПб.: Питер, 2002.
19. *ТраутДж.* Дифференцируйся или умирай! — СПб.: Питер, 2002.

20. ТраутДж. Новое позиционирование. — СПб.: Питер, 2001.
21. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге. — СПб.: Питер, 2001.
22. Хеш М. Крупнейшие ошибки брендинга. 100 самых громких провалов в истории торговых марок. — СПб.: Нева, 2003.
23. Чармэссон Г. Торговая марка. Как создать имя, которое принесет миллионы. — СПб: Питер, 1999.
24. Черчилль Г. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2002.
25. Элвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга. — СПб.: Питер, 2002.
26. Chernatony L., McDonald M. H. B. Creating Powerful Brands: The Strategic Route To Success In Consumer, Industrial and Service Markets. — Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.
27. Gregory J. R. Marketing Corporate Image: The Company As Your Number One Product. — Lincolnwood: NTC Business Books, 1993.
28. Macrae C. The Brand Chartering Handbook: How Organizations Learn «Living Scripts». — Essex: Addison Wesley Longman Limited, 1996.

Периодические издания

1. Бренд-менеджмент.
2. Ежегодные материалы Оргкомитета конкурса «Брэнд года».
3. Индустрия рекламы.
4. Компания.
5. Маркетинг и маркетинговые исследования.
6. Рекламные идеи/Yes.
7. Секрет фирмы.
8. Эксперт.

Интернет-ресурсы

1. www.4p.ru.
2. www.advertology.ru.
3. www.e-xecutive.ru.
4. www.sostav.ru.

Тесакова Наталья Викторовна, Тесаков Владимир Валерьевич
Бренд и торговая марка: развод по-русски

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Зам. главного редактора (Москва)	<i>Е. Журавлёва</i>
Заведующий редакцией (Москва)	<i>С. Худякова</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Игнатова</i>
Художники	<i>С. Будилов</i>
Корректор	<i>Н. Витько</i>
Верстка	<i>М. Авакумов</i>

ООО «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.
Лицензия ИД № 05 784 от 07.09.01.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 95 3005 — литература учебная.
Подписано к печати 26.02.04. Формат 60×90 Д6. Усл. п. л. 17.
Тираж 4000. Заказ № 887.
Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
191119, С.-Петербург, Социалистическая ул., 11-а.