

ЭЛИС ТИБО
ТИМ КАЛКИНС

СИЛЬНЫЙ БРЕНД

ОТ СТРАТЕГИИ
И БРЕНД-ДИЗАЙНА
ДО СТАТУСА
И ЛИДЕРСТВА

Предисловие
Джима Стенгеля,
экс-СМО,
Procter&Gamble

Kellogg School
of Management

Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World
Edited by Alice M. Tybout, Tim Calkins
Перевод Евгения Поникарова

МИО

МИФ Бизнес

Элис Тибо

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

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 339.138
ББК 65.291.3-21

Тибо Э.

Сильный бренд. От стратегии и бренд-дизайна до статуса и лидерства / Э. Тибо — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-214099-2

Все аспекты создания сильного бренда и эффективного управления им от экспертов Келлоггской школы менеджмента, самой известной школы маркетинга и брендинга в США. В мире бизнеса есть множество определений бренда. Но ключевое слово здесь – ассоциации: все, о чем вы думаете, когда видите название, товарный знак или символ. Например, когда вы видите Apple, скорее всего, вы думаете об инновациях, простоте и дизайне или о Стиве Джобсе и его культовой черной водолазке. Бренд похож на репутацию, и практически невозможно придумать категорию продуктов, в которой бренды не играют роли. Они формируют восприятие продукта, упрощают потребителям выбор и помогают принять решение о покупке. В современном мире практически неограниченной информации и глобальной конкуренции бренды важны больше, чем когда-либо. Скопировать продукт легко, а вот бренд – очень сложно. Сильный, привлекательный бренд – это мощный корпоративный актив, непрерывно повышающий ценность компании. Книга научит эффективно управлять этим активом для развития и процветания бизнеса. Тысячи руководителей по всему миру обращались к ней за идеями, концепциями и инструментами для создания маркетинговых планов и продвижения брендов. Книга состоит из 4 частей и 24 глав, посвященных разным аспектам создания сильных брендов. Главы самостоятельны, но дополняют друг друга, прочитав их, вы: – поймете, почему узнаваемый бренд так важен; – получите рекомендации по формированию портфеля брендов; – узнаете принципы управления глобальными брендами; – научитесь эффективным брендовым коммуникациям; – познакомитесь с методологиями понимания потребителей и оценки брендов. Предисловие к новинке написал Джим Стенгель, экс-СМО Procter&Gamble. Теоретическая часть дополнена

разбором бизнес-кейсов всемирно известных компаний, таких как Google, Apple, McDonald's, John Deere, Ulta и других. Прокачайте свой бренд и получите конкурентное преимущество, которое выведет ваш бизнес на новый уровень! Для кого книга Книга рекомендуется всем, кто стремится прокачать свой бренд и вывести свой бизнес на новый уровень. На русском языке публикуется впервые.

УДК 339.138
ББК 65.291.3-21

ISBN 978-5-00-214099-2

© Тибо Э., 2019
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2019

Содержание

Предисловие	7
Вступление	8
Введение. Сила и проблемы брендинга. Тим Калкинс	11
Часть I. Стратегическое мышление для вашего бренда	19
Глава 1. Позиционирование бренда: основы создания сильного бренда. Элис Тибо	19
Глава 2. Использование силы цели бренда. Джим Стенгель, Мэтт Карсьери, Рене Данн	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Элис Тибо, Тим Калкинс

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

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

Все права защищены.

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

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

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

* * *

Предисловие

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

Филип Котлер, почетный профессор маркетинга, Келлоггская школа менеджмента Северо-Западного университета

Прошло 18 лет с момента выхода предыдущей книги Келлоггской школы о брендинге. Цитата выше взята из предисловия Филипа Котлера к тому изданию. Все это написано до появления iPhone, Uber, Twitter, Alexa, Instagram¹ и Snapchat, а также до взрывных успехов в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Констатируем очевидное: мир, который Котлер так прозорливо описал в 2005 г., становится все более сложным и запутанным для тех, кто отвечает за создание брендов и управление ими.

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

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

Эта книга выходит как раз вовремя. С момента предыдущего издания брендинг и маркетинг стали еще важнее для компаний. Недавнее исследование, проведенное компанией Deloitte совместно с СМО Council², показало, что директора по маркетингу несут все большую ответственность за рост и управление доходами на уровне компании, а не за управление коммуникациями. И ставки продолжают повышаться: с 2005 г. глобальные расходы на маркетинг увеличились на 45 % и составили примерно 585,5 млрд долл. Однако слишком много брендов испытывают проблемы с развитием. Посмотрите на вялый рост зрелых брендов в таких категориях, как продукты питания, напитки и косметика: импульс там перехватили небольшие бренды, возглавляемые основателями.

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

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

Джим Стенгель, экс-СМО, Procter & Gamble

¹ ♦ Здесь и далее: название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

² СМО Council – глобальная сеть для руководителей высшего звена, принимающих решения в области маркетинга. Основана в 2001 г. в США. *Прим. ред.*

Вступление

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

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

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

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

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

Коротко об этой книге

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

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

В **главе 1** представлен современный взгляд на основную концепцию позиционирования бренда и описаны пути развития стратегии позиционирования с течением времени. **Глава 2** объясняет, почему для компаний и брендов важно сформулировать цель (назначение), почему они существуют. Ясность в целях компании / бренда помогает эффективно привлекать заинтересованные стороны и становится неотъемлемой частью позиционирования бренда. В **главе 3** исследуются возможности и сложности, связанные с созданием портфеля брендов.

Остальные главы **части I** посвящены конкурентной стратегии, лидерству и глобализации. В **главе 4** рассмотрены вопросы, связанные со временем появления бренда в той или иной категории, описаны преимущества и проблемы, связанные с вашей ситуацией: вы первопроходец, ранний последователь или входите на рынок поздно. В **главе 5** подчеркивается важность вовлечения и поддержания диалога на самом высоком уровне организации. Наконец, в **главе 6** подробно описаны принципы управления глобальными брендами. Мы обращаем внимание на необходимость централизованного контроля над концепцией бренда и его связью с целями

потребителей, при этом выступаем за делегирование достаточных полномочий и ответственности менеджерам на локальном уровне для адаптации бренда к культурным различиям и обычаям.

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

Эта часть начинается с главы 7. Она подробно описывает то, как вербальные / аудиальные (название, звук) и визуальные / обонятельные (форма, запах) элементы существенно влияют на восприятие бренда потребителями, что выходит за рамки осознанного понимания. В главе 8 обсуждается, как обеспечить последовательное взаимодействие с брендом в точках соприкосновения на протяжении всего пути принятия решения клиентом.

Бренды добиваются успеха, когда они связаны с фундаментальными движущими силами и побуждениями потребителей. Глава 9, опираясь на множество научных исследований, описывает такие побуждения и дает советы, как построить прочные связи между брендом и личностью. Следующие три главы содержат рекомендации по эффективному управлению брендовыми коммуникациями (глава 10 и глава 11) и по опыту обслуживания (глава 12).

В части III рассматриваются методологии понимания потребителей и оценки брендов. В главе 13 и главе 14 описаны новые качественные и количественные методы, способные обеспечить глубокое понимание нужд потребителей и раскрыть восприятие бренда. Глава 15 дает схему диагностики того этапа пути принятия покупательского решения, на котором бренд может потерпеть неудачу, а в главе 16 исследуется, как маркетологи и специалисты по финансам и бухгалтерии могут прийти к общему мнению о денежной ценности брендов.

В части IV иллюстрируется практическая значимость концепций, изложенных в предыдущих частях, с помощью анализа конкретных примеров и советов людей, управляющих брендами на практике. Глава 17 рассматривает проблему поиска баланса между позиционированием и целью для компании McDonald's. В главе 18 подробно рассказано о том, как маркетологи создавали бренд Ulta Beauty, одновременно поддерживая многочисленные известные бренды, представленные в магазинах компании.

Следующие три главы содержат разборы кейсов, демонстрирующих, что ценность сильных брендов и проблемы, связанные с их созданием, выходят за рамки знакомых брендов, ориентированных на потребителя. В главе 19 показан путь компании John Deere от производителя, ориентированного на товар, до компании и бренда, использующих новейшие технологии, чтобы помочь основным клиентам – фермерам – оптимизировать урожайность и доход. Глава 20 иллюстрирует смелый ребрендинг здравоохранительной организации Novant Health. Глава 21 говорит, что представление о бренде выходит за рамки продукта, и подробно описывает, как государство и частные партнеры объединились, чтобы изменить представление о Мексике и показать ее привлекательным местом для туристов со всего света.

Эта часть завершается рекомендациями по созданию брендов и управлению ими. В главе 22 даны советы, как создавать бренды в сверхсвязанном мире; при этом особое внима-

ние уделяется цифровым коммуникациям. В [главе 23](#) излагаются рекомендации по управлению потребительским опытом (уровнем удовлетворенности клиентов). Наконец, [глава 24](#) дает несколько полезных советов предпринимателям и компаниям, стремящимся создать новый индивидуализированный бренд на насыщенном рынке.

Как пользоваться этой книгой

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

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

Студенты, которые изучают брендинг и не прослушали официальный курс, но желают получить широкое представление о брендинге в современном мире, возможно, захотят прочитать книгу от корки до корки. Опытные бренд-менеджеры могут остановить взгляд на современных концепциях, таких как цель бренда ([глава 2](#)), новые методы исследования и диагностические инструменты ([часть III](#)) и идеи их коллег ([часть IV](#)). Руководители и предприниматели, столкнувшиеся с конкретной задачей (например, запуск нового бренда), могут сосредоточиться на тех главах, которые посвящены решениям, принимаемым в период запуска. Например, те, кто готовится запустить новый бренд, могут обнаружить, что им особенно полезны главы, посвященные позиционированию бренда ([глава 1](#)), конкурентной среде ([глава 4](#)), разработке бренда и точкам соприкосновения ([глава 7](#) и [глава 8](#)), а также советы по созданию бренда с нуля ([глава 24](#)).

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

Элис Тибо, Тим Калкинс

Введение. Сила и проблемы брендинга. Тим Калкинс

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

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

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

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

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

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

Определение бренда

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

Ключевое слово в этом определении – ассоциации. Бренд – это все, о чем вы думаете, когда видите название, товарный знак или символ. Когда вы видите Apple, возможно, вы думаете об инновациях, простоте и дизайне. Или вам представляются Стив Джобс и его культовая черная водолазка. Когда вы видите название Caterpillar³, возможно, у вас возникают такие ассоциации, как прочность, брутальность, массивность, строительство.

Разница между названием и брендом в том, что у названия нет ассоциаций, это просто слова. Название становится брендом, когда люди связывают его с чем-то еще. Бренд похож на репутацию. Однако ассоциации с ним не всегда могут оказаться положительными. После

³ Caterpillar Inc. («Катерпиллар») – американская компания, один из крупнейших мировых производителей строительной и горнодобывающей техники. *Прим. ред.*

двух крупных авиакатастроф⁴ компания Malaysia Airlines стала ассоциироваться с трагедией и опасностью, а Facebook⁵ создал негативные ассоциации из-за злоупотребления конфиденциальностью.

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

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

Брендом может стать практически все – не только предметы роскоши или упакованные потребительские товары. В реальности трудно придумать категорию продуктов, в которой бренды не играют роли. Существуют сотни брендов воды, включая Évian, Perrier, Dasani и Aquafina. Медицинские и фармацевтические компании создали сильные бренды, которые вызывают определенные ассоциации в сознании пациентов и медицинских работников: «Виагра», «Липитор» и клиника Мейо⁶ – бренды с четкими ассоциациями.

Исключительно мощные бренды созданы компаниями b2b («бизнес для бизнеса»), например: McKinsey, Goldman Sachs и Baker McKenzie. Популярные артисты – тоже бренды: Тейлор Свифт, Рианна и рэпер Jay-Z вызывают четкие ассоциации. Брендами становятся также некоммерческие организации и религиозные группы: Greenpeace, Save the Children, Sierra Club⁷, ислам или католическая церковь.

Знаменует ли рост цифровых технологий конец брендов?

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

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

На самом деле все наоборот. Бренды по-прежнему важны – возможно, больше, чем когда-либо. Одна из причин заключается в том, что они обеспечивают дифференциацию. Скопировать продукт легко, а вот бренд очень сложно. Еще одна причина заключается в том, что сегодня у людей слишком много информации: существуют миллионы веб-страниц, и боль-

⁴ Обе катастрофы произошли в 2014 году, первая – 8 марта над Южно-Китайским морем, рейс Куала-Лумпур – Пекин. Вторая – 17 июля над Донецкой областью, рейс Амстердам – Куала-Лумпур. *Прим. ред.*

⁵ ♦ Здесь и далее: название социальной сети, принадлежавшей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

⁶ «Липитор» – одно из торговых названий аторвастатина, препарата для снижения холестерина. Клиника Мейо – некоммерческая организация, частный медицинский и исследовательский центр в американском городе Рочестере. *Прим. пер.*

⁷ Save the Children («Спасем детей») – международная организация, занимающаяся защитой прав детей. Sierra Club – американская экологическая организация. *Прим. пер.*

шинство из них заполнены информацией сомнительного качества. Чему можно действительно доверять в мире фейковых новостей и альтернативных фактов? Бренды помогают людям фильтровать информацию, упрощать выбор и принимать решения. Какой фотоаппарат лучше? Можно потратить несколько дней на изучение всех вариантов, а можно довериться бренду и выбрать Nikon или Canon.

Оценка брендов – сложный процесс, все сообщения о котором объединяет общая черта: их стоимость просто поразительна. В своем рейтинге самых дорогих брендов мира за 2018 г. Forbes определил стоимость Apple в 182 млрд долл., Google – в 132 млрд долл., а Microsoft – в 105 млрд долл.⁸ Это нетривиальные цифры.

Совсем недавно Nestlé заплатила 7,2 млрд долл. за использование лицензии на бренд Starbucks для кофе. В рамках этой сделки Nestlé не платила за технологию или поставщиков, а также не получала никаких физических активов. Nestlé платила за бренд⁹. Бренды по-прежнему важны.

Как бренды добавляют стоимость

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

Бренды формируют восприятие

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

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

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

⁸ The World's Most Valuable Brands // Forbes, May 23, 2018 // forbes.com/powerful-brands/list.

⁹ Mulier T., Gretler C. Nestlé Bets \$7 Billion on Starbucks to Revive Coffee Sales // Bloomberg, May 7, 2018 // bloombergquint.com/business/nestle-enters-7-2-billion-global-coffee-alliance-with-starbucks#gs.qx=c38M.

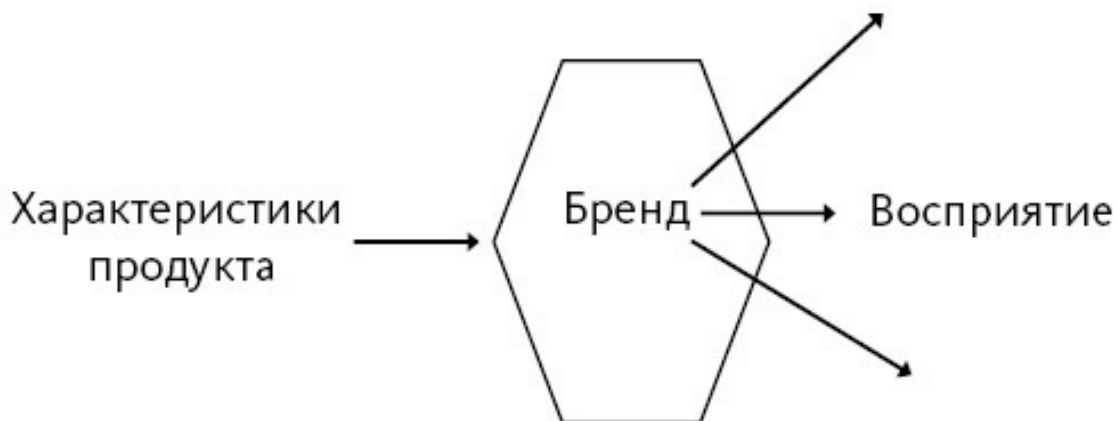


Рис. В.1. Призма брендинга

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

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

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

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

Такая динамика проявляется во многих ситуациях. Мой коллега из Северо-Западного университета Брейден Кинг вместе с Джерри Кимом из Колумбийского университета провели интересное исследование: они оценивали точность решений судей при определении боллов и страйков¹⁰. Исследователи обнаружили, что судьи в целом работали достаточно четко. Однако когда бросал питчер, участвовавший в Матче звезд, судьи в спорных ситуациях склонялись на его сторону, считая, что боллы на самом деле были страйками. Разница довольно заметна: судьи доверяли питчерам с «хорошими брендами»¹¹. Возможно, они думали примерно так: «Ну, мяч прошел близко. Этот питчер хороший, поэтому тут должен быть страйк».

Бренды выделяют продукты

¹⁰ Питчер – в бейсболе игрок, бросающий мяч. Его отбивает отбивающий игрок – бэттер. При этом питчер должен бросить мяч в сторону бэттера не очень далеко от него – в так называемой страйк-зоне. Страйк – ситуация, когда бэттер пропускает мяч, который летит в страйковой зоне (ошибка бэттера). Бол – ситуация, когда бэттер пропускает мяч, который летит вне страйковой зоны (ошибка питчера). *Прим. пер.*

¹¹ Bakalar N. Ball? Strike? It Depends: Is the Pitcher an All-Star? // New York Times, July 7, 2014 // [nytimes.com/2014/07/08/sports/baseball/study-finds-umpires-ball-strike-calls-favor-all-star-pitchers.html](https://www.nytimes.com/2014/07/08/sports/baseball/study-finds-umpires-ball-strike-calls-favor-all-star-pitchers.html).

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

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

Дифференциация связана не только с восприятием – бренды могут изменять наше представление о продуктах. Несколько лет назад одна группа исследователей использовала технологию сканирования мозга, чтобы оценить, как люди реагируют на газировку без бренда и на Coca-Cola. В первом случае люди оценивали напиток чисто по ощущениям – откликнулись на вкус и аромат. Узнав, что они пьют Coca-Cola, люди вели себя совершенно иначе: сканирование мозга показывало активацию других частей мозга¹².

Бренды привлекают и удерживают сотрудников

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

Группа под руководством профессора Надера Тавассоли из Лондонской школы бизнеса недавно изучала влияние брендинга на комплектование штатов. Результаты оказались ошеломляющими: чем сильнее был бренд, тем меньше зарабатывали руководители. В компаниях с популярными брендами люди соглашались на более низкую зарплату. Логичное объяснение состоит в том, что люди стремятся работать в организациях с сильными брендами и поэтому более гибки и уступчивы, когда дело доходит до переговоров о зарплате¹³.

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

Современные проблемы брендинга

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

Проблема № 1: деньги

Первая и, возможно, самая серьезная проблема – деньги, или работа с краткосрочными финансовыми трудностями. Проблема связана с очень простой ситуацией: руководителям предприятий необходимо обеспечивать финансовые результаты в краткосрочной перспективе, а бренды – долгосрочные активы. Руководители, которые достигли квартальных целей по при-

¹² McClure S., Li J., Tomlin D. et al. Neural Correlates to Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // *Neuron*. 2004. October. Vol. 44. No. 2. Pp. 379–387 // [sciencedirect.com/science/article/pii/S0896627304006129](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0896627304006129).

¹³ Tavassoli N., Sorescu A., Chandy R. Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less // *Journal of Marketing Research*. 2014. December. Vol. 51. No. 6. Pp. 676–690.

были, получают вознаграждение, а те, кто превысил их, – нередко и щедрое вознаграждение. Такое положение справедливо для публичных, а также многих частных компаний; частные инвестиционные предприятия в целом обычно ориентированы исключительно на быстрые результаты.

Прогресс в долгосрочных инициативах (например, создание сильного бренда в государственных и частных компаниях) важен, но еще важнее обеспечивать краткосрочные финансовые цели. Один из моих бывших коллег в Kraft Foods¹⁴ заметил: «Хорошие цифры не гарантируют успеха. Но плохие будут преследовать вас регулярно».

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

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

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

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

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

В совокупности эти факторы загоняют бренд на слабые позиции с разочаровывающими продажами. Это, естественно, вынуждает менеджера запускать еще больше краткосрочных программ; в результате порочный круг продолжается, а бренд опасно катится под откос.

Таким образом, одна из наиболее важных задач брендинга – преодоление краткосрочных финансовых ограничений. Менеджеры должны балансировать между краткосрочными показателями и созданием долгосрочного бренда. Без понимания проблемы денег руководители,

¹⁴ Kraft Foods – американский конгломерат по производству и переработке продуктов питания. *Прим. ред.*

занимающиеся программами брендинга, наверняка столкнутся с неприятностями. Они будут инвестировать в свой бренд без формирования надлежащих ожиданий, и, если краткосрочные результаты окажутся слабыми, такие менеджеры, возможно, просто не продержатся на своих должностях достаточно долго, чтобы увидеть выгоду от собственных инвестиций.

Проблема № 2: последовательность

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

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

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

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

В современном сверхсвязанном мире растет влияние мелочей. Сарафанное радио всегда было важно для брендов, и нет ничего более действенного, чем рекомендация друзей. Масштабы и мощь современной коммуникации меняют всю динамику: как положительное, так и отрицательное поведение может мгновенно повлиять на бренд. Тейлор Свифт – лишь один из примеров грамотного построения бренда: певица пользуется положительной динамикой и удивляет поклонников неожиданными моментами, которыми можно в полной мере делиться¹⁵. Однако обратите также внимание, как быстро распространились катастрофические истории о плохом обслуживании клиентов в United Airlines¹⁶ и пиццерии Domino's¹⁷, навредив их брендам.

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

Проблема № 3: хлам

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

¹⁵ Chiu M. Taylor Swift Surprises Fan with a Special Performance of 'Blank Space' at His Wedding (and Gave Him a Handmade Gift) // People. 2016. June 4 // people.com/celebrity/taylor-swift-surprises-fan-at-his-wedding.

¹⁶ Zdanowicz C., Grinberg E. Passenger Dragged Off Overbooked United Flight // CNN. 2018. April 10 // cnn.com/2017/04/10/travel/passenger-removed-united-flight-trnd/index.html.

¹⁷ Goldman R., Stine J. Star of Domino's Pizza Gross-Out Video Is Sorry // ABC News. 2009. May 4 // abcnews.go.com/GMA/Business/story?id=7500551.

Вдумайтесь в некоторые цифры. Средний офисный работник получает ежедневно более 120 электронных писем. Молодежь получает и отправляет за день более 100 текстовых сообщений. Типичный пользователь сотового телефона прикасается к нему 2617 раз в день. Ежедневно в Facebook ♦ загружается 350 млн фотографий¹⁸. Трудно заставить кого-то обратить внимание на ваш бренд, а еще труднее сформировать значимые ассоциации. Преодолеть такое захламление – серьезная задача.

У прорыва сквозь весь этот шум есть две стороны.

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

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

Резюме

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

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

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

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

¹⁸ Aslam S. Facebook ♦ by the Numbers // Omnicore. 2018. January 1 // omnicoreagency.com/facebook-statistics.

Часть I. Стратегическое мышление для вашего бренда

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

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

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

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

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

Заявление о позиционировании бренда

Стратегия позиционирования бренда может быть резюмирована в официальном заявлении о позиционировании, которое включает четыре элемента: цель (целевая аудитория), систему ориентиров или систему координат (область использования), точку отличия (атрибут отличия, отличительная характеристика) и основание для доверия. Такое заявление – внутренний документ, который используется для согласования всех связанных с брендом решений,

обращенных к потребителю (об элементах бренд-дизайна, точках соприкосновения, рекламе и т. д.). Чтобы проиллюстрировать структуру и содержание заявлений о позиционировании, рассмотрим следующие заявления для Apple и легкого пива Miller Lite.

- Для потребителей, которые хотят чувствовать себя увереннее в используемых технологиях независимо от уровня их навыков, Apple предлагает электронные устройства, позволяющие чувствовать себя умнее, поскольку они включают передовые технологии – сложные, но интуитивно понятные в использовании.

- Для мужчин рабочих профессий в возрасте от 21 до 34 лет Lite – пиво с прекрасными вкусовыми качествами, которого можно выпить больше, не чувствуя перенасыщения, поскольку в нем меньше калорий, чем в обычном пиве.

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

Целевая аудитория

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

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

Описание целевой аудитории в заявлении о позиционировании часто включает понимание мотивов использования категории и бренда. Для Apple такое понимание, внесенное в заявление о позиционировании, заключается в том, что цель потребителя – ощущение способности пользоваться технологиями, прилагая при этом ограниченные усилия. В случае легкого пива заявление о позиционировании изображает цель потребителя – потакать себе без лишних неприятностей, эдакий грех без наказания. Для обоих брендов понимание потребителя

выделяет ту болевую (проблемную) точку потребителя, с которой бренд должен справляться (подробнее см. главу 13).

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

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

Система ориентиров (область использования)

Система ориентиров информирует потребителей о назначении бренда. Самый распространенный способ представить систему ориентиров для бренда – указать категорию, к которой он принадлежит. Услышав, что Lite – это пиво, большинство людей сразу поймут, что речь об алкогольном напитке, который часто распивают с друзьями и употребляют за едой. А когда в 2007 г. был выпущен iPhone, название бренда и реклама фокусировались на объявлении области использования: телефон. Это было важно, поскольку в то время Apple была известна производством компьютеров, а не телефонов¹⁹. Чтобы бренд вызывал доверие, когда говорят о его принадлежности к устоявшейся категории, он должен иметь общие базовые характеристики (точки паритета) с другими членами категории. Утверждение, что новый бренд – это пиво, вызывает подозрения, если в нем нет алкоголя или сатурации или если его предполагается пить горячим.

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

Даже когда бренд не запускает новую концепцию, он может использовать альтернативную категорию, потому что она более эффективно определяет и систему ориентиров бренда, и его отличительную характеристику. Например, марка Coca-Cola Zero Sugar сравнивает себя по вкусу с флагманским брендом, а не с брендом диетической колы Diet Coke. Это сообщает потребителям, что, хотя Coca-Cola Zero Sugar принадлежит к категории диетических безалкогольных напитков, она не уступает по вкусу обычной коле; подразумевается, что суть отличия заключается в превосходстве вкуса над другими диетическими брендами²⁰.

Наконец, систему ориентиров можно задать, показав цель, которая достигается с помощью этого бренда. Юмористическая реклама eBay в Азии показывает, как мужчина разбивает

¹⁹ youtu.be/ohRQonYVcpU. Прим. авт.

²⁰ youtu.be/zTZaZWkwC6E. Прим. авт.

старинную вазу, что огорчает его жену. Чтобы решить проблему, он посещает eBay и находит похожую вазу. По такому случаю он открывает бутылку шампанского, но празднование быстро заканчивается, потому что вылетевшая пробка разбивает и свежеприобретенную вазу²¹.

Точка отличия и основания для доверия

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



Рис. 1.1. Основание для доверия

Один из способов выразить основание для доверия к бренду – указать какое-то свойство. Например, ингредиенты: арахисовое масло Jif вкуснее, чем другие, потому что изготовлено из свежееобжаренных бобов. Также такое свойство может быть связано с ценностью бренда: сумки Louis Vuitton превосходны благодаря туристическому наследию этого бренда. Кроме того, в случае некоторых продуктов основание для доверия создает страна происхож-

²¹ youtu.be/26q6Pi_V6IQ. Прим. авт.

дения: Perrier – самая освежающая газированная минеральная вода, потому что она поступает из источника во французском городе Вержезе.

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

При выборе оснований для доверия в первую очередь обычно рассматриваются свойства и атрибуты, которые важны для потребителей; именно они являются наиболее убедительным способом доказать, что бренд обладает заявленным преимуществом. Продажи программируемых скороварок Instant Pot быстро выросли, потому что в силу программируемости эти скороварки обеспечивали более быстрое, надежное и безопасное приготовление пищи по сравнению с другими. Проблема с разработкой основания для доверия состоит в том, что в большинстве случаев оно поддается воспроизведению. Таким образом, часто существует лишь небольшое окно возможностей для достижения вершины, после чего конкурент нивелирует разницу, превратив точку отличия в точку паритета. Например, в ответ на успех Instant Pot несколько конкурентов – включая Ninja, All-clad и Phillips – выпустили свои продукты в категории программируемых скороварок.

Поскольку при конкуренции трудно поддерживать ту характеристику, которая станет основанием для доверия, в большинстве случаев компания обращается к имиджевой составляющей. Такой подход позволяет бренду обладать основанием для доверия, при котором в рекламе используются люди и/или случаи использования продукта. Более того, выбор подходящего образа может привести к существенному росту продаж. Например, реклама пива Dos Equis «самым интересным человеком в мире» (который не всегда пил пиво, но когда пил, то только Dos Equis) увеличила продажи бренда на 34,8 % в период с 2007 по 2015 г.²²

Представление точки отличия в терминах ценности

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

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

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

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

²² Avery T. Jonathan Goldsmith, Dos Equis to Part Ways // dbtechno.com. March 10, 2016.

достаточно вкусный кофе и приятные места обслуживания, чтобы потребители не отказались от такого варианта покупки.

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

Преимущество уравнения ценности в развитии положения бренда заключается в том, что оно связывает положение с комплексом маркетинга²³. Физическое качество определяется характеристиками продукта, эмоциональные выгоды проистекают из опыта потребления и имиджа бренда, временные затраты связаны с каналом дистрибуции, а денежные определяются взимаемой ценой.

Согласование системы ориентиров и точки отличия

Эффективная стратегия позиционирования бренда требует, чтобы система ориентиров, точки отличия и основания для доверия были согласованы для максимизации спроса. Возьмем бренд бумажных полотенец Bounty, который попытался увеличить рост, добавив в качестве преимущества к повышенной впитывающей способности еще и прочность. Основание для доверия заключалось в том, что полотенца Bounty эффективно использовались не только для того, чтобы быстро впитывать пролившуюся воду, но и для протирания кастрюль или сковородок, а также мытья аквариумов. Но когда бренд сделал основанием для доверия такие способы их применения, изменилась система ориентиров для Bounty: теперь это были уже не бумажные полотенца, а губки, и в результате бренд Bounty стал конкурировать с такими брендами, как Scotch-Brite²⁴. Однако система ориентиров для категории губок характеризуется впитывающей способностью и износостойкостью, а по этим качествам бренду Bounty конкурировать с губками трудно. В действительности Bounty превосходит Scotch-Brite в аспекте гигиены, поскольку бумажное полотенце Bounty одноразовое, а губка – нет. Но такая точка отличия оказывается точкой паритета с другими бумажными полотенцами, и мы рискуем преимуществом Bounty по впитывающей способности в сравнении с другими брендами бумажных полотенец, если прочность будет связана с ухудшением главной характеристики.

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

Другая проблема согласования относится к соответствию между системой ориентиров и основанием для доверия. В вышеописанном заявлении о позиционировании пива Lite бренд

²³ Комплекс маркетинга (теория 4P) базируется на четырех понятиях: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), дистрибуция (place). *Прим. пер.*

²⁴ Scotch-Brite – международная компания, которая создает средства для сухой и влажной уборки. *Прим. ред.*

был обозначен так: обладает прекрасным вкусом (способ представить систему ориентиров для пива) и содержит меньше калорий (основание верить, что оно меньше насыщает). Здесь следует понять, нет ли отрицательной корреляции между «меньше калорий» и прекрасным вкусом. Если есть, то достоверность заявлений о прекрасном вкусе, скорее всего, будет подорвана заявлением о меньшем количестве калорий, которое используется для поддержки преимущества меньшего насыщения.

Проверка заявления о позиционировании вашего бренда

После того как вы разработали заявление о позиционировании, полезно проверить его на *ясность, убедительность и отличительность*. Во-первых, покажите его людям не из вашей компании. Для многих потребительских продуктов хорошо подойдут друзья и семья. Однако в тех случаях, когда требуется особый опыт, следует искать целевых клиентов. Попросите этих людей прочитать заявление о позиционировании и указать, в каких ситуациях будет использоваться бренд, почему говорится о превосходстве над другими вариантами и верят ли они этим заявлениям. Если посторонние люди не могут понять позиционирование из заявления, ему не хватает ясности. Если они не верят заявлению, ему не хватает убедительности. Во-вторых, замените название вашего бренда в заявлении о позиционировании на название конкурента. Если заявление по-прежнему кажется разумным, то ему не хватает отличительности. Если провалилась хотя бы одна из проверок, вам нужно продолжить работу над заявлением.

Поддержание позиции бренда

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

Современное воплощение

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

Переход от атрибутивных оснований для доверия к имиджевым

Еще один способ удержать положение – переключиться с атрибутивных оснований для доверия (атрибут-характеристика больше не новость для потребителей) к имиджевой причине верить в преимущество бренда. Например, жевательная резинка Extra изначально рекламировала свой долго сохраняющийся вкус; это побуждало пользователей жевать ее дольше, что, в свою очередь, снижало кислотность во рту и тем самым обеспечивало защиту от кариеса²⁵. Позже бренд расширил этот свой актив за счет добавления в рекламу персонажей Сары и Хуана: Хуан рисовал ручкой на обертках Extra различные изображения, включая рисунок, на котором он просит Сару выйти за него замуж. Потом она видит это изображение в галерее²⁶. Таким образом, долговременную характеристику Extra дополнила имиджевая кампания, изображающая длительные отношения. В ходе этого процесса акцент сместился с личной гигиены на социум и общение.

Метод лестницы (лэддеринг)

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

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

Метод подъема поддерживает интерес, связывая бренд со все более абстрактными и устойчивыми потребительскими целями. В этом смысле метод Volvo предлагает современный способ выразить приверженность бренда идеям безопасности. Компания обратила внимание, что в Великобритании ежегодно в аварии попадают 19 тысяч велосипедистов, при этом многие происшествия случаются ночью, когда велосипедистов плохо видно. Кроме того, многие владельцы роскошных автомобилей (целевая аудитория Volvo) также увлекаются ездой на велосипеде. Такие наблюдения побудили компанию создать Life Paint – краску, которая не видна днем, но отражает свет в темноте; водители хорошо видят выкрашенные ею велосипеды. Life Paint еще раз выразила стремление Volvo к безопасности и спасению жизней, а ее продажа в дилерских центрах привела к увеличению продаж более чем на 1000 автомобилей²⁷.

Цель бренда

Заявление о *позиционировании* бренда отвечает на вопрос: «Что, по нашему мнению, должны думать целевые потребители о нашем бренде по сравнению с другими?» Заявле-

²⁵ youtu.be/PeTS0sWFSLE. Прим. авт.

²⁶ youtu.be/upsrMt-JMzA. Прим. авт.

²⁷ Gladstone M., Scoog W. 'Or By': How Two Little Words Made Volvo's Safety Matter Again // WARc, IPA effectiveness Awards. 2016.

ние о *цели* бренда отвечает на вопрос: «Зачем существует этот бренд (помимо финансовой выгоды)?» Ответ на вопрос «Зачем?» отражает убеждения и ценности организации. В этом смысле он выходит за рамки заявления о позиционировании, направленного на конкретную задачу, и затрагивает вопросы, которые касаются других заинтересованных сторон, например сотрудников и инвесторов. [Глава 2](#) содержит подробное обсуждение цели бренда и ее важности. Здесь же мы предлагаем несколько наблюдений о взаимосвязи между позиционированием и целью бренда.

В некоторых случаях цель бренда занимает центральное место в позиционировании, служа основой для дифференциации или основанием для доверия. Title Nine – компания по производству женской спортивной одежды, которая придерживается именно такого подхода к позиционированию. Она разрабатывает продукты специально для женского тела. Она начала в 1990-х с линейки спортивных бюстгалтеров для бегуний, а затем расширила свои предложения, включив в них ряд товаров для женщин задолго до того, как на рынок вышли Athleta, Lululemon и другие компании. Возможно, доступность одежды Title Nine способствовала тому, что больше женщин и девочек стали заниматься спортом и добиваться успехов. Название было взято в честь важного федерального закона Title IX (Раздел IX) 1972 г., который предусматривал гендерное равенство и запрещал гендерную дискриминацию в сфере образования. Бренд подчеркивает поставленную цель, основанную на ценностях: больше девочек и женщин изменят свою жизнь благодаря достижениям и сопутствующему уважению, которые дает спорт. Основательница Мисси Парк заметила: «Мы трудились, чтобы создать бизнес вокруг идеи, что мир можно изменить, если просто начать тренироваться»²⁸.

Для других брендов роль цели становится очевидной только тогда, когда компания учитывает следствия точки отличия и оснований для доверия. Always – бренд женских гигиенических и ежедневных прокладок производства Procter & Gamble. Именно эти средства (а не тампоны) часто используются молодыми девушками, когда у них начинаются месячные. Бренд Always утверждает, что прокладки комфортно прилегают и не допускают протечек, и поддерживает это утверждение, демонстрируя в рекламе впитывающую способность и изогнутую форму своих продуктов. Такие атрибуты влекут эмоциональное преимущество: молодые девушки чувствуют себя уверенно, осваиваясь с новым опытом. В последние годы Always расширил этот актив и представил цель бренда – помогать молодым девушкам чувствовать себя уверенно в борьбе со стереотипами, с которыми они сталкиваются.

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

Высшая цель бренда – облегчить доступ к «диким и красивым местам», а также играть активную роль в защите таких мест. Поддерживая это обязательство, компания предлагает

²⁸ In the beginning (n.d.)/ Title Nine web site // titlenine.com/category/company-info/t9-history.do.

гранты группам по климату, окружающей среде и устойчивому развитию и использует свой сайт, чтобы способствовать волонтерскому участию или иному взаимодействию с такими группами. Недавно основатель Patagonia Ивон Шуинар возглавил лоббистские и пропагандистские усилия против уменьшения размера национального заповедника «Медвежьих ушей» в штате Юта. Кроме того, компания обжаловала в суде решение федерального правительства о сокращении территории этого природного парка. Цель таких инициатив – усилить связь Patagonia со своими клиентами ради общих целей.

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

Тот факт, что слова не расходятся с делом, оказался решающим в превращении цели бренда Honey Maid в нечто большее, чем просто утверждение. Действия компании подтверждали искренность ее возвышенного толкования понятия «здоровый». Однако при позиционировании на уровне цели бренду необходимо осознавать, что ему придется придерживаться заданного стандарта и у всех сотрудников поступки должны соответствовать словам. Starbucks, приверженную принципам социальной справедливости, раскритиковали весной 2018 г., когда сотрудник кафе в Филадельфии проявил расовые предрассудки²⁹. Если бы такой же печальный инцидент произошел, скажем, в 7-Eleven³⁰ или Dunkin'³¹, можно предположить, что это привлекло бы меньше внимания в прессе и вызвало бы меньше возмущения у клиентов.

Изменение позиционирования бренда

Когда положение бренда разработано, цель состоит в том, чтобы поддерживать его дальше. Однако при определенных обстоятельствах может потребоваться изменение позиционирования бренда: например, оно может включать перемены в системе ориентиров (рефрейминг). Как правило, это необходимо, когда бренд стал первопроходцем в какой-то категории.

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

²⁹ Stewart E. Starbucks Says Everyone's a Customer after Philadelphia Bias Incident // [Vox.com](https://www.vox.com/identities/2018/5/19/17372164/starbucks-incident-bias-bathroom-policy-philadelphia). 2018. May 19 // [vox.com/identities/2018/5/19/17372164/starbucks-incident-bias-bathroom-policy-philadelphia](https://www.vox.com/identities/2018/5/19/17372164/starbucks-incident-bias-bathroom-policy-philadelphia). В дополнение к главе 5 см. также Vila R., Bharadwaj S. Competing on Social Purpose // Harvard Business Review. 2017. September – October.

³⁰ 7-Eleven – международная сеть небольших магазинов, работает в 18 странах на условиях франчайзинга. *Прим. ред.*

³¹ Dunkin' – сеть кофеен, где продаются пончики. *Прим. ред.*

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

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



Рис. 1.2. Исходное (а) и пересмотренное (б) позиционирование Apple Watch

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

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

ничивать его возможности по повышению класса. Опыт Old Navy³² служит предостережением и демонстрирует, как трудно продвинуть бренд на более высокий уровень моды или роскоши.

Old Navy был брендом для ориентированных на цену семей, которые интересовала повседневная одежда. Основание для доверия у Old Navy заключалось в необычайно широком выборе футболок, джинсов, товаров цвета хаки и другой повседневной одежды. Когда компания наняла нового директора по маркетингу, появилась линейка модной, но недорогой одежды для привлечения молодых женщин, следящих за модой. Однако пространство, отведенное под модные товары, уменьшило широту выбора, которая занимала главное место в позиционировании Old Navy, и это разочаровало основных клиентов. Продажи Old Navy резко упали – более чем на 20 % за несколько месяцев. Аналогичные, столь же катастрофические результаты возникли, когда новые руководители компаний JcPenney³³ и Lands' End³⁴ попытались поменять позиционирование этих брендов, сдвинув их в сторону моды. Старых клиентов это не впечатлило, а новых оказалось недостаточно, чтобы компенсировать ушедших.

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

Резюме

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

³² Old Navy – интернет-магазин детской и взрослой одежды. *Прим. ред.*

³³ JcPenney – одно из крупнейших американских предприятий розничной торговли, производитель одежды и обуви. *Прим. ред.*

³⁴ Lands' End – ретейлер одежды и товаров для декора дома. *Прим. ред.*

нении позиционирования встречаются чаще, чем успехи, и это подчеркивает, насколько важно делать все правильно с первого раза!

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.