

Томас Гэд

предисловие Ричарда Брэнсона

4D БРЭНДИНГ:

взламывая корпоративный код сетевой экономики

Thomas Gad

With a foreword by Richard Branson

4D BRANDING

Cracking the corporate code of the network economy

**Томас Гэд 4D БРЭНДИНГ: взламывая
корпоративный код сетевой экономики**

Перевод с английского *Мариш Аккая* Предисловие *Игоря Дюкова* Художник *Катарина Лapidот*

Редактор *Галина Иваишевская* Руководитель проекта *Маргарита Адаева*

Менеджер *Инна Трошева* Технический редактор *Елена Куликова*

Формат 70x108/18. Гарнитура Миниатюра. Печать офсетная. Тираж 5000.

Лицензия ИД № 01131 от 01 марта 2000 г., выдана Министерством Российской Федерации
по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций Стокгольмская школа
экономики в Санкт-Петербурге

191186, Санкт-Петербург, Невский пр., д.1 Отпечатано с оригинал-макета в типографии Aveline
Finland Oy

От автора

ПРОИЗНЕСИТЕ СЛОВО *брэдинг*, и оно прозвучит, как магическое заклинание. Коммерческая нирвана, успокоение по мере того, как перед вашими глазами проходят логотипы потребительских брэндов: Coca-Cola, Heineken, Marlboro, Nescafé. Волшебные названия и изображения, никакой ловкости рук, никакого Дэвида Копперфильда, притаившегося с мечом, деланной улыбкой и ведерком сухого льда. Это магия, созданная годами кропотливого труда и горами долларов, инвестированных в рекламные кампании на дорогом телевидении.

Проблема в том, что волшебство слабеет. Надо вовремя уйти со сцены.¹ 1950-е годы, когда родилась и стала применяться современная концепция брэдинга, - далекое воспоминание. Безвозвратно ушли времена корпоративного мужчины и покорной женщины с 2,2 детьми, домом за деревянным забором, когда пределом мечтаний было жадное потребление материальных ценностей. Мир изменился, а значит, и брэнды тоже.

Сегодня они перестали быть прерогативой маркетингового отдела. Брэнды слишком важны, чтобы отдать их в ведение этого или какого-нибудь другого «отдела». Живые, меняющие мир брэнды не создаются в организационных гетто.

И действительно, современный брэнд - и брэнд будущего - это гораздо больше, чем просто инструмент маркетинга. Начинает развиваться новое искусство брэдинга. Брэнд понимается как инструмент управления, применяемый во всей организации и за ее пределами, охватывающий дилеров, поставщиков, инвесторов и клиентов.

Это значит, что брэнды важны не только при работе с индивидуальными потребителями. Сегодня они становятся все более значимы при работе с корпоративными клиентами, в производстве и продаже наукоемких услуг и практически в любой другой промышленной или деловой сфере.

Влияние брэндов проявляется в каждом аспекте деловой жизни, от самого незначительного решения в магазинчике на углу до самого крупного - в самой большой компании. Внутри и за пределами организации брэнд охватывает все. Он затрагивает все виды деловой активности. Брэнд - это упаковочная машина. Он концентрированно представляет видение бизнеса, бизнес-план, корпоративную культуру, имидж и многие другие стороны деловой жизни, которые до этого концептуально разносились по разным подразделениям. Это значит, что нам всем теперь необходимо разобраться в том, что такое брэдинг в действительности. Работаете ли вы в традиционной цитадели маркетинга или в сфере финансов, информационных технологий (ИТ) и человеческих ресурсов, брэдинг будет оказывать на вас все большее влияние. Если вы являетесь пионером сетевой экономики, это будет абсолютно критичным для вашего успеха. В какофонии онлайн-мира брэнд позволит донести послание сквозь весь этот шум.

Брэдинг важен для самых разных сторон деятельности компании, являясь принципиальным для достижения успешных результатов на финансовых рынках. Теперь брэнд считается чрезвычайно ценным активом. В 1988 году британская продуктовая компания RHM (Rank Hovis McDougall) вошла в историю, став первой, включившей стоимость брэнда в балансовый отчет; она оценила свои брэнды, как и другие активы. Брэнд становится доминантой финансовой оценки любого предприятия.

Я действительно уверен, что брэнд определяет жизнь корпорации в большей мере, чем прибыль. В конце концов, кого волнует прибыль? Руководители интересуются своими опционами, но они одиноки в этом стремлении. Клиенты и сотрудники (если только на их долю не приходится значительная часть акций) остаются равнодушны к разговорам о прибылях. Когда вы что-нибудь покупаете, волнует ли вас прибыль производителя?

Я знаю, это звучит еретически. Прибыли правят миром корпораций с незапамятных времен, и они, конечно, важны. Но самая убедительная причина обратиться к другому

¹ To exit stage right.

фактору заключается в том, что прибыль - это не уникальная характеристика вашей компании. В чем разница между двумя компаниями на одном рынке с одинаковыми уровнями прибыли? Все долларовые банкноты одинаковы - бренды зарабатывают на отличиях. Именно отличие дает конкурентное преимущество.

Современная концепция бренда ушла далеко от того, что имелось в виду в прошлом. Для бренда уникальность - это все. В век однообразия правит отличие. Бренд, как я его определяю, - код дифференциации компании. Этот код так же жизненно необходим, так же влиятелен, так же универсален и так же уникален, как ДНК.

Большая часть ДНК у людей одинакова. Отличия возникают благодаря очень малой доли нашей личной ДНК. Это так же справедливо для товаров, услуг и компаний. В большинстве отраслей различия между конкурентами весьма незначительны. Схожих сторон гораздо больше, чем отличий. Но даже самой малости довольно, чтобы не только создать очень разных людей, но и сделать то же самое с брендованными товарами, услугами и компаниями.

Цель написания *4-D Branding* - помочь понять код дифференциации вашего бренда и немедленно заставить его работать на вас.

Брендинг в 4-х измерениях (4D БРЭНДИНГ) - это не абстрактное понятие. Здесь не должно быть ничего неясного. Бренд можно точно определить, то есть установить пределы и параметры его дизайна, отношения, а следовательно, его повседневную направленность и действенность. А потом начать создавать бренд, который будет существовать долго, который выживет.

Нынешние создатели брендов должны обеспечить их выживание в течение ближайших пяти, десяти, пятнадцати лет. Это нелегко, и многие окажутся на обочине. Посмотрим на Levi's. Вчерашняя икона брендинга сегодня борется за выживание и ищет способы приспособиться к меняющимся временам. Создатели брендов не могут себе позволить игнорировать будущее. Действительно, им приходится делать сегодня, помня о будущем. Будущее коварно, непредсказуемо и неопределенно, но его нужно уловить и придать ему форму. Будущее должно быть заложено в бренд.

Моя главная мысль, что вы - а не дорогой консультант или мудрый ученый - именно тот человек, который более других способен построить будущее вашего бизнеса. Вы знаете свой бизнес лучше всех, и вам надо научиться понимать свой бренд и управлять им. На вас лежит ответственность за его долговременное процветание.

Если вы - ведущий игрок на рынке, вы будете активно формировать свое будущее, по крайней мере, в течение ближайших трех-пяти лет. В дальней перспективе будущее выглядит размытыми. Пророческое видение требует творческого вдохновения художников, писателей и людей, им подобных.

В книге описывается метод, который позволит обеспечить будущее бренда. Этот метод способствует развитию тех сторон бренда, которые никогда не раскроются при классическом продвижении в СМИ. Брендинг требует более личной, дружеской и интерактивной коммуникации, создания легенд и философского подхода. Все это резко противоречит принципам массового маркетинга, когда создатель бренда мог ограничиться косметикой. Нет ничего поверхностного, банального или легкомысленного, когда речь идет об истинном и глубоком понимании своего бренда.

Сегодня бренд должен обладать чертами настоящего друга, которому вы действительно доверяете (и я имею в виду *действительно*). Вы должны иметь возможность приобрести товар или услугу, неважно, в Интернете или в торговом центре, и при этом чувствовать полную безопасность относительно того, что вы получаете, видите, покупаете и ощущаете. Бренд становится тем, к чему вы хотите прислушаться, источником развлечения и связей с другими людьми, создавая некую социальную среду.

4-D Branding - введение в систематическую разработку нового типа менеджмента, устремленного в будущее и осуществляемого при помощи брэндинга. На каждом этапе я ставил перед собой цель сделать книгу одновременно простую и практичную. Читайте и пожинайте плоды.

*Томас Гэд Стокгольм,
июль 2000*

Слова признательности

ЗА ЭТОЙ КНИГОЙ почти 20 лет создания брэндов для рекламного бизнеса. В первую очередь выражаю свою признательность всем моим талантливым коллегам и клиентам Grey Advertising. Многие из фотографов, кинорежиссеров и художников стали моими друзьями и вдохновителями.

Благодарю и моих наставников. Я начал карьеру составителем рекламных текстов в небольшом, но успешном рекламном агентстве Faltman & Malmen. Арт-директор и основатель компании Гуннар Фолтман научил меня всему, что я знаю о рекламном деле, в его классическом понимании, а началось все с книг на его полках. Для составителя текстов это был самый лучший из всех возможных университетов.

Кристиан Прейслер стал моим партнером по менеджменту в Grey и поведал о коммерческой стороне рекламы, а также о лидерстве. Мы создали одно из ведущих рекламных агентств в Скандинавии.

Мой последний наставник - Ульф Йонгстрёммер, основатель Au-System - ведущей консалтинговой IT-компании и Brain Heart Capital - фирмы-инкубатора со смешанным капиталом. Ульф открыл для меня потенциал Интернета и беспроводных технологий.

Меня вдохновляли многие известные предприниматели: Ингвар Кампрад из IKEA, Фил Найт из Nike и Анита Роддик из The Body Shop. Но мой настоящий герой - это Ричард Брэнсон из Virgin. Как авиатор я восхищаюсь его проделками с воздушными шарами; а как консультант по брэндингу - его способностью использовать брэнд, чтобы привести бизнес к успеху в разных сферах деятельности.

Я благодарен профессору Дэвиду Аакеру - гуру в вопросах брэндинга за его работы. Он был первым, кто признал, что брэнд - это инструмент управления, с помощью которого можно руководить работой всей организации.

Я глубоко обязан Яну Лапидоту, моему шведскому издателю из BookHouse Publishing, и Ричарду Стэггу из *Financial Times* / Prentice Hall, а также Стюарту Крейнеру и Дес Диарлав из Suntop Media за их редакторскую помощь.

Больше всего я благодарен своей семье, особое спасибо Аннет Розенкройц, без этой духовной поддержки книга никогда бы не вышла.

Томас Гэд Лондон,
август 2000 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

БРЭНДЫ - МОЩНОЕ ОРУЖИЕ, меняющее весь индустриальный ландшафт. Они - преобразующая коммерческая сила. «Сегодня бренды - это все, и производители товаров и услуг - от бухгалтерских фирм до ресторанов и обувных фабрик - пытаются вырваться из пут своих категорий и стать брендом, окруженным такой же шумихой, как Томми Хилфайгер», считает американский бизнес-гуру Том Питере.

Проблема в том, что во многих организациях сохранился традиционный взгляд на бренды. Мысли о брендах находятся в одном измерении: они только о коммерческой целесообразности. В книге *4-D Branding Томас Гэд* подчеркивает, что брендинг в XXI веке требует восприимчивости и воображения. Великие бренды волнуют людей. Брендинг в одном измерении должен уступить дорогу брендингу в 4 измерениях (4D БРЭНДИНГ).

Брендинг в четырех измерениях связан с построением и поддержанием отношений. Отношения - вот ключ к коммерческому успеху. Связи объединяют. Американские консультанты определяют branding как «создание взаимно признаваемых отношений между поставщиком и покупателем, выходящих за рамки изолированных операций или отдельных людей». Сегодня бренды строят вокруг отношений, а не вокруг вещей.

Чем более личными являются эти отношения, тем лучше. Великие бренды задевают за живое. Они заставляют чувствовать себя лучше, не как все, больше, меньше, счастливее, удобнее, теплее, увереннее. Они достигают таких областей, о которых другие бренды только мечтают. Из сферы физической бренды перешли в сферу психологическую. Бренды задевают умы и сердца, чувства и эмоции.

Так происходит, потому что они ассоциируются с ценностями, с которыми мы себя идентифицируем. Ценности все больше определяют бренды. Великие бренды символизируют что-то такое, во что люди верят и что имеет значение. Между ценностями и брендами существует сложная связь.

Создать затрагивающий за живое бренд с сильными, убедительными и долговечными ценностями совсем не легко. На каждый успех приходится огромное число провалов. Отношения не строятся быстро или легко. Их нельзя подделать. Ценности нельзя срочно забыть, если это неудобно или коммерчески целесообразно. Ценности должны быть осмысленными и долговечными, иначе они ничего не стоят. Нельзя принимать инновации только до определенной степени или только иногда. Брендинг требует увлеченности постоянными нововведениями, задевающими чувствительные струны людей и будоражащими их эмоции. Он требует увлеченно отдаваться воображению. Быть циничным в этих вопросах легко, но гораздо труднее быть успешным.

Успех, однако, - не внезапный коммерческий случай. Хорошо, что теперь доступны инструменты менеджмента, благодаря которым управлять, создавать и поддерживать жизнеспособность влиятельных брендов стало гораздо проще, чем когда-либо. В *4-D Branding Томас Гэд* закладывает основы понимания того, как бренды действуют в реальности, и предлагает менеджерам несложные инструменты, которые работают. Его идеи и растущая сила брендов требуют признания, независимо от того, в какой сфере бизнеса вы работаете.

Сэр Ричард Брэнсон
Лондон, октябрь 2000 г.

предисловие к русскому изданию

МНОГО ЛЕТ ТОМУ НАЗАД, бродя по торговым центрам в Калифорнии, я никак не мог найти ответ на вопрос: почему в одном и том же супермаркете в двух рядом стоящих отделах, торгующих практически одинаковыми вещами, разное количество покупателей? Брэндинг! Брэндинг - ответ на мучивший меня тогда вопрос!

Что же такое брэндинг? Переводя интерпретацию этого понятия в сферу человеческих отношений, я бы провел аналогию с доверием, любовью и уважением.

Брэндинг - это доверие, которое так трудно завоевать и так легко безвозвратно потерять. Брэндинг - это любовь, которая не подчиняется разуму и логике, которая либо сильна и страстна, либо ее нет вовсе. Брэндинг - это уважение, которое заслужено ежедневным, ежечасным и ежеминутным трудом, уважение, которое само по себе уже является капиталом.

Эта книга о том, как фирмы с их товарами и услугами могут завоевать доверие, любовь и уважение покупателей.

Прочтя эту книгу, вы, возможно, поймете, почему фирме Donna Karan NY, чтобы громогласно объявить о своем присутствии, достаточно в огромной витрине поставить лишь один скромный манекен, который как бы и не демонстрирует новый фасон платья, а, напротив, подчеркивает пустоту этой витрины. Возможно, станет понятнее, зачем во всех магазинах фирмы GAP в один и тот же день недели все товары сдвигаются на одну полку дальше от входа, а ближайший к входу стеллаж заполняется новыми товарами. Возможно, ярче представится, каким образом Fresh Choice умудряется кормить людей так дешево и так вкусно. После прочтения этой книги останется меньше всех этих «почему?», «зачем?» и «как?». А на оставшиеся «почему?», «зачем?» и «как?» вы вполне сможете найти ответы сами. Так что, лучше не теряйте больше времени на предисловие, а приступайте к самой книге.

Игорь Дюков
научный редактор

СОДЕРЖАНИЕ

От автора

Слова признательности

Предисловие

Предисловие к русскому изданию

Содержание

МЕТАФОРЫ БРЭНДОВ

Брэнд как ДНК

Основы брендинга

Зачем нужен брендинг?

ИКЕА: плоская упаковка в качестве бренда

Вакцина против несчастья

Финансовая стоимость

Укорачивая жизненные циклы

Брэнд как двигатель компании

НОВЫЕ РЕАЛИИ

Брендинг в сетевой экономике

Выстраивая контекст

Отстаивая что-либо

Выстраивая отношения

Создавая общества потребителей

Вовлеченность - это все

Позвольте вас развлечь

Подражая предпринимателю

Невинность Virgin

Брендинг для будущего

АУТЕНТИЧНОЕ ВОСПРОИЗВОДСТВО

Брендинг и дружба

Звезда Starbucks

Укрепляя отношения

Искусство отдавать

Верные друзья

Реальность реальная и воспринимаемая

Важность подлинности

Вызов adidas **СОЗДАВАЯ 4-**

МЕРНЫЙ БРЭНД

Понимание прозрачности

Игры потребителей

Открывая новые измерения

Один бренд, много Мыслительных полей бренда™

На сцене - Бренд-код™

ЖИВОЙ 4-МЕРНЫЙ БРЭНД

Проповедуя бренд

Кто должен отвечать за бренд?

Директор по брендингу

Составление рецепта

Развивая взаимодействие и согласие

Метафоры: рисуя картины будущего и рассказывая истории

Перестраивание организации

Гастроли Бренд-кода

Всегда ваш

УПРАВЛЕНИЕ 4-МЕРНЫМ БРЭНДОМ

Оценка брендов по 4 измерениям

Бренд и организация

Бренд, мотивация и подбор персонала

Бренд и разработка продукта

Расширяя бренд

Бренд-код для выбора названия

Оттенки Orange

Соединяя с людьми

Покупка компаний и Бренд-код™

Выбор партнеров при помощи Бренд-кода™

ЛИЧНЫЙ БРЭНДИНГ: 4 ИЗМЕРЕНИЯ ДЛЯ ВАС

Лидерство в 4 измерениях

Личность превыше всего

Насколько вы подходите компании, в которой работаете?

Создание личного бренда

Соотнесение вашего бренда

Готовы ли вы к личному брендингу? **ДЕСЯТЬ**

ЗАПОВЕДЕЙ ДЛЯ БРЭНДА С БУДУЩИМ

Лучше верить, чем не верить, потому
что с верой все становится
ВОЗМОЖНЫМ.

Альберт Эйнштейн

МЕТАФОРЫ БРЭНДОВ

Брэнд как днк

ЗНАНИЯ - ЭТО ИНСТРУМЕНТ, не привилегия, не право, не монополия. Знания должны применяться. Я рассматриваю свои знания о брэндинге как программу, которая должна быть установлена в сознание моих клиентов. Моя же роль заключается в том, чтобы быть установщиком, инструктором, техником и иногда катализатором.

Модель 4-мерного брэндинга, рассматриваемая в этой книге, является результатом многолетней работы. Это моя собственная попытка ответить на один важный, но часто игнорируемый вопрос: как могут компании обеспечить будущее своих брэндов? Как могут компании создавать устойчивые и крепкие брэнды, которые будут не просто выставляться в витрине, а станут двигателем их бизнеса? С появлением так называемой сетевой экономики³ и *новой* экономики этот вопрос стал еще более уместным и еще более актуальным. Поиск ответа - это вызов, с которой нам придется столкнуться в ближайшие несколько лет.

Что я могу рассказать о брэндах в XXI веке? Огромное количество dot.com'ое (интернетовских фирм), вступивших в ожесточенную конкуренцию за наше внимание, подтверждает, что значение брэндов будет только расти. Онихлишком важны, чтобы ими занималось исключительно маркетинговое, или любое другое отдельно взятое структурное подразделение.

В поисках вдохновения и решения проблем, связанных с брэндингом, вы можете обратиться ко множеству книг на эту тему, предлагаемых на Amazon.com. Скорее всего, вы не найдете того, что нужно. Большинство книг об управлении брэндами посвящено успеху знаменитых брэндов. Они логически обосновывают или рисуют идеальную картину того, как эти брэнды смогли стать влиятельными. Но они не дают вам карту с маршрутом, ведущим к тому же результату. В частности, они не предлагают никакой практической модели для создания брэндов будущего, особенно брэндов в Интернете. Они также не разъясняют сколько-нибудь подробно, как компании могут использовать брэнды в качестве инструмента управления развитием всех сторон своего бизнеса.

Исходную программу, с помощью которой создается брэнд, я называю Брэнд-кодом. В сетевой экономике Брэнд-код равнозначен ДНК бизнеса. Брэнд-код определяет основные характеристики бизнеса: как он выглядит, как себя чувствует, как себя ведет. Не просто, *что* это такое, но и *кто* это - вот, что делает его уникальным. Роль менеджмента заключается в том, чтобы установить Брэнд-код и затем использовать его для будущего развития бизнеса.

Я понимаю, что это дерзкое заявление. Но задумайтесь: суть сетевой экономики в ее прозрачности. Интернет ускорил процесс, который уже развивался. Теперь потребителям гораздо легче получать информацию, чем когда-либо раньше. Они могут следить за тем, что происходит внутри компании, с которой они ведут дела. С осознанием своей новой силы они станут проникать во все потаенные уголки и закоулки. Прозрачные рынки требуют прозрачных организаций. Успеха добьются те компании, которые живут брэндом, потому что они и есть брэнд.

Полностью понимать свой брэнд, жить им и сделать так, чтобы клиенты могли жить им, значит создавать свой собственный Брэнд-код. Чтобы осознать сильные и слабые стороны брэнда, потребуется четырехмерная модель. Вот эти четыре измерения: функциональное, социальное, ментальное и духовное (более подробно о них говорится в Главе 4).

³ Network Economy - экономика, связанная с использованием Интернета - Всемирной Сети.

Функциональное измерение касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом.

Социальное измерение касается способности идентифицировать себя с определенной общественной группой.

Духовное измерение - восприятие глобальной или локальной ответственности.

Ментальное измерение - способность поддерживать человека.

Если бы представленная модель была только статичным взглядом на вещи, моментальным снимком прошлого или настоящего, ценность ее была бы невелика. Напротив, 4-мерный брендинг - испытательный стенд для проверки первичных результатов бренда и прогнозирования сценариев его будущего поведения. Именно в этом заключается его сила. Самым ценным является то, что эта модель служит инструментом динамического моделирования. Она может с равным успехом использоваться как для создания новых брендов, так и для анализа стратегических перспектив уже существующих.

Оценивая бренды с позиций этих четырех измерений, организации могут создавать Брэнд-коды, которые активизируют все стороны их бизнеса - от инноваций до найма персонала. Брэнд-код равен дифференциации.

Быть другим - биологическая потребность. Мы стремимся к отличию от других, чтобы избежать вырождения. Деловая жизнь - всего лишь продолжение других форм жизни. В бизнесе дифференциация также важна. Если вы ничем не отличаетесь в бизнесе, само ваше существование

Мыслительное поле **брэнда**



ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

под угрозой. Если вы неразличимы, вас можно легко заменить, и это постоянное давление принуждает вас снижать цены. Иногда единственное нужное вам отличие заложено не в товаре, который вы предлагаете, а в том, как вы его предлагаете.

В то же время сходство так же важно. В статье, недавно опубликованной в *Harvard Business Review*, Кевин Келлер, профессор Tuck School of Business, говорит о том, что ключевой характеристикой успешных брендов является их правильное позиционирование.⁴ Для этого надо понимать значение как конкурентных различий, так и совпадений. Совпадения - это области сходства. Келлер считает, что, признавая и создавая точки совпадения, часто можно нейтрализовать конкурентные преимущества брендов-конкурентов, в то же время используя различия для того, чтобы сделать собственный бренд особенным.

K.Keller, «The Brand Report Card», *Harvard Business Review*, Jan. - Feb. 2000.

Он иллюстрирует свою мысль на примере компании Visa, занимающейся выпуском кредитных карт. В 1970-е годы компания American Express дифференцировала свой брэнд, делая акцент на социальном статусе, который приобретали держатели их карт. Они провозгласили идею «В членстве есть привилегии»⁵. В ответ Visa ввела в обращение золотые и платиновые карты и приложила много усилий к повышению статуса своего брэнда. Поступив таким образом, они нашли точку совпадения с American Express. Одновременно Visa предприняла шаги к расширению сферы действия своих карт и договорилась об их принятии многими магазинами и организациями. Ее отличительной чертой было удобство потребителей. В компании сделали рекламный ролик, где показывались возжеленные, престижные места; сопроводительный текст: «Visa. Она есть везде, где вы хотите быть»⁶. Брэнд удачно объединил точку совпадения и точку отличия в одном изящном слогане. В результате Visa отвоевала у American Express не только долю рынка семейных покупок, но и рынок международных поездок, где ее соперник был особенно силен.

Стратегия Visa работала, потому что одновременно создавала точку совпадения и предлагала нечто существенно отличное. Копирование чужого продукта или услуги может сработать на какое-то время, но

никогда не станет брэндом, потому что брэнд дифференцирует продукт в долгосрочной перспективе.

У многих бизнесменов нет иллюзий относительно возможности внести что-то новое в сам продукт. Я очень часто слышу высказывания вроде: «Разницы практически нет, мы все делаем одно и то же». Это не лучшее отношение. Правильно было бы думать так: «Отличия есть, нам просто надо их найти». Иногда, чтобы найти отличительную черту, приходится вспоминать всю историю компании. Можно попытаться найти ее в картинах будущего.

Нужное отличие может быть едва уловимым, почти невидимым. Частично это объясняется тем, что вы очень хорошо знаете, что делают конкуренты (и логика подсказывает, что это практически то же самое, что делаете вы). Но для потребителя предлагаемое вами отличие может представлять значительную ценность. Поэтому иногда даже лучше ничего не знать о конкурентах. Занятие своим делом, без оглядки на то, что делают другие, может сделать вас по-настоящему отличным. Некоторые из приведенных в этой книге примеров успешного брендинга

Дифференциация и развитие

Брэнд-изобретение	Брэнд-убийца
Отсутствие брэнда	Брэнд-компания

⁵ Membership has its privileges.

⁶ Visa. It's everywhere you want to be.

представляют действительно незначительные отличия, в основном из области убеждений. Надо самому поверить в то, что отличие есть, иначе больше никто в это не поверит. Это как если бы вы взбили волосы, чтобы казаться выше ростом.

Отличие можно найти всегда - если искать. Из-за своей страсти быть отличным от других Ричард Брэнсон завел гостевую книгу и стал предлагать массаж на борту лайнеров компании Virgin Atlantic. Так Orange, британский оператор мобильной телефонной связи, ввела по-секундную оплату вместо традиционной поминутной. Благодаря таким деталям брэнд становится реальным.

Смотрите и слушайте. Nike ввела новую интонацию в мир рекламы, сказав своим покупателям: «Просто сделай это»⁷. Это было абсолютно новым словом в рекламе, и оно привело к гораздо более длительной дифференциации, чем какая-либо деталь обуви.

Мыслительное поле брэнда Nike



Источник дифференциации можно найти в любой организации: политика в отношении поставщиков, разработка продукта, дизайн, коммуникация, продажи, дистрибуция, доставка, сервис, работа с претензиями, обучение, управление людскими ресурсами и т. д. Однако для того, чтобы найти отличие, требуется, прежде всего, знание основных движущих сил, действующих в 4-мерном брэндинге.

Основы брэндинга

ЧТОБЫ В СОВЕРШЕНСТВЕ овладеть методами и моделями 4-мерного брэндинга, необходимы некоторые базовые знания и прозрения о брэндинге в целом. Давайте вернемся к основам. (Если вы чувствуете, что вам не нужен этот материал, перейдите сразу к странице 29.)

⁷ Just do it.

Слово брэнд имеет довольно древнее происхождение. Вначале было существительное, которое постепенно приобрело глагольное значение. *Брэндировать* что-то означает сделать это более ценным. Брэндинг добавляет ценность. Именно в этом всегда заключалась суть брэндинга, и сейчас это еще более верно, чем когда-либо. Независимо от того, что за брэнд вы создаете - продукта, услуги, компании, своей личности, события или своего искусства.

Как скандинав я испытываю гордость оттого, что слово брэнд, предположительно, скандинавского происхождения. Во времена викингов оно использовалось в значении клеймить скот. Это близко к современному понятию *торговая марка-знак* права собственности, что-то вроде гаранта. В современном лексиконе делового человека разница между словами торговая марка и брэнд очень важна и показательна. (Несмотря на это, многие руководители высшего звена совершенно искренне полагают, что торговая марка - это то же самое, что и брэнд.) Торговая марка может быть зарегистрирована и находиться в собственности компании или частного лица на протяжении всего срока жизни. Ее последующее использование относительно легко проконтролировать. В некоторых компаниях даже существует система внутренних взысканий за неправильное использование торговой марки.

Степень узнавания торговой марки можно выстроить вполне механически. Подписывайте чеки на оплату баннеров, роликов на телевидении и плакатов наружной рекламы и следите за ростом вашей известности. Успешность торговой марки измеряется, в основном, степенью информированности населения. (Это можно рассчитать математически в процессе исследования потребителей, открыто демонстрируя им как символ, так и лого компании, или только символ, чтобы избежать подсказки.)

Например, торговая марка Nike в виде «галочки» - мечта любой компании. Этот знак одинаково хорошо узнается как вместе со словом Nike, так и без него. Даже если вы уберете слово, «галочка» все равно подскажет вам, какая компания имеется в виду. В 1971 году компания заплатила \$35 студентке-художнице Каролин Дэвидсон за то, чтобы она быстро придумала некий символ для размещения на спортивной обуви. Нужен талант и умение, а также определенная доля удачи, чтобы найти такую изящную форму, которая моментально узнается миллионами.

Если бы создание великого брэнда зависело от того, сколько средств потрачено на торговую марку, то любая крупная компания была бы звездой брэндинга. Деньги сами по себе не гарантируют индивидуальность брэнда, и еще менее его уникальность. Нужно знать, что именно должен символизировать брэнд. В поисках неотразимого образа необходимо четкое представление о сути брэнда. Например Virgin. «В период, когда Virgin Records добилась успеха, мы следовали нашим инстинктам, - вспоминает Ричард Брэнсон. - Тогда музыка отражала настроения эпохи хиппи, и изображение обнаженной женщины на нашем логотипе соответствовало этому. Затем, когда появился панк, мы решили, что нам нужно что-нибудь посвежее... Чем тратить уйму денег на изобретение новой картинки, я просто как-то переговорил с нашим дизайнером и объяснил ему, что нам было нужно, и он бросил на пол рисунок с закорючкой, - знаменитая теперь роспись Virgin - который я, к счастью, захватил по дороге в туалет.»

Торговые марки, логотипы, бейджи, как бы вы их не называли, занимают свое место. Но брэнды обладают большим влиянием и значением, чем просто торговые знаки. Их сила такова, что вы можете легко менять торговые знаки, если у вас сильный брэнд. (Изменить известный торговый знак кажется верхом безрассудства, однако это происходит все чаще и в основном благодаря все растущему числу слияний, приобретений и продаж компаний.)

Брэнды могут иметь очень большое значение, но их нельзя регистрировать и контролировать - и неважно, насколько подробную инструкцию вы разработаете. Точно

A brand -1. Клеймо, тавро; 2. (фабричная, торговая) марка; сорт, качество. To brand -клеймить, выжигать, прижигать каленым железом; оставлять отпечаток (в памяти). Branding - все, что связано с созданием и действием брэнда.

так же брэнд нельзя привязать к какому-то месту. Бренды отрицают географические ограничения. Так происходит, потому что бренды существуют не в физическом пространстве, а в сознании людей, где оставляют свой невидимый след.

Эти следы могут быть трудно уловимыми. Это могут быть смутные воспоминания о времени и месте, где вы видели торговый знак. Или же брэнд может живо запечатлеться под воздействием глубоких и личных эмоций. Чувство глубинной связи с брэндом может возникнуть на основе культурных ценностей или личного опыта, которые нашли свое отражение в данном торговом знаке. За последним могут стоять годы существования компании и продукта.

В прошлом репутация продавца и добрая воля⁹ удовлетворенного покупателя играли роль, очень похожую на ту, которую сегодня играет брэнд. В Средние века в Ватикане выделяли две формы интеллектуальной собственности. Первая представляла собой сам продукт и его дизайн, другая заключалась в репутации лица, производящего или продающего этот продукт. В итоге в Ватикане действовали две судебные инстанции, занимающиеся конфликтами в сфере интеллектуальной собственности. Суд, рассматривающий конфликты, связанные с собственностью первого типа (торговые марки), состоял из светских юристов, которые определяли, кто обладает правами на конкретный торговый знак. Другой суд был частью самой церкви и занимался вопросами репутации. Несправедливо опорочить чью-нибудь деловую репутацию считалось грехом.

Ватикан был прав, признавая, что нематериальные активы вроде имиджа и репутации имеют свою стоимость. В Европе мы до сих пор рассматриваем goodwill как актив, который показывается в балансовом отчете. Это объясняет, почему оценивать бренды начали именно в Европе, а не в Соединенных Штатах. Игнорировать стоимость таких нематериальных активов по-прежнему грех, по крайней мере, в моем понимании (если не в понимании Папы Римского).

Зачем нужен брендинг?

ЭТО ВСЕ, КОНЕЧНО, абстрактно. Люди практического склада могли бы спросить, есть ли смысл и польза в том, чтобы пытаться контролировать брэнд, если он существует лишь в сознании людей. Если у каждого человека, по определению, складываются свои собственные отношения с брэндом, не теряют ли смысл усилия по созданию единого имиджа или позиционирования в умах всех этих индивидуумов? Может быть, утверждение единого, гармоничного брэнда в мозгу каждого человека - всего лишь недостижимая мечта?

Ответ - нет, это не мечта, и это подтверждается бесчисленным количеством примеров успешных брендов. Но создание брэнда - тяжелый труд.

Если у вас есть сомнения, подумайте о силе брендинга. В своей основе нация - это метафора брэнда, где флаг - торговый знак, а национальные культурные ценности - сам брэнд. Люди и сейчас готовы идти воевать и рисковать своими жизнями за свой народ и эти ценности.

Эмиль Дюркгейм в книге «Элементарные формы религиозной жизни» описывает религию аборигенов Австралии. Идею церкви Дюркгейм выводит из «чувства особого рода». Именно воздействие группы, акт объединения во имя общей цели порождает чувство, что вы находитесь в присутствии духа более великого, чем отдельная личность, сакральное чувство, задевающее струны самых сокровенных устремлений. Бренды тоже задевают струны.

⁹ Goodwill -1. Расположение, доброжелательность, добрая воля; 2. Готовность (сделать что-либо); 3. ком. престиж фирмы, хорошая репутация.

Однако играть на правильных струнах трудно, а часто и дорого. Нет никаких гарантий успеха, хотя рост прибыли становится очевидным, если сравнить компании, которые уделяли хоть немного внимания брэдингу, с компаниями, которые полностью проигнорировали этот вопрос.

Так что же заставляет компании придавать стратегическое значение инвестированию в брэдинг? Ниже приводятся самые важные факторы.

Ценовой фактор

Победителем на рынке обычно является брэнд, наиболее точно позиционированный в сознании людей. Это не означает, что все совершенно одинаково думают об этом брэнде. Это невозможно - мышление любого человека уникально. Но если мысли людей идут в одном направлении, если их восприятия в значительной степени сходятся, брэнд дает им чувство причастности к чему-то общезначимому. Он соединяет.

Если это получается, происходят странные вещи. Большинство потребителей предпочтут наиболее гармоничный и понятный брэнд, несмотря на то, что качество товара или услуги у конкурента с менее понятным брэндом может быть выше. Какой бы еретической не казалась эта мысль, именно таковы реалии коммерческой жизни. Потребители не всегда выбирают самое лучшее. Тесты показали, что достаточно просто сказать людям, что продукт, например, хлопья для завтрака, произведен очень известной компанией, и они им покажутся вкуснее, чем продукт менее известного конкурента. В результате владелец более точно позиционированного брэнда может назначать и более высокую цену. Конкуренты только качают головами в недоумении: посредственный товар стоит дороже и имеет большую долю рынка, чем тот, что лучше и дешевле. Такова магия брэндов.

Следовательно, если потребители удовлетворены товаром с известным брэндом, потому что воспринимают его как лучший, то в их глазах он стоит затраченных денег. Добавочная ценность рождается из их личных ассоциаций. (Это ментальное измерение нашей 4-мерной модели, которая будет описана ниже.)

Классическая причина создания брэнда - его способность увеличивать разницу между себестоимостью и продажной ценой. На маркетинговом жаргоне это называется *ценовой премией*.

Идея проста, но когда она срабатывает, это впечатляет. Intel, например, по крайней мере сейчас, способна заставить конечного потребителя заплатить за компьютер со своим процессором на 40 % больше того, что он заплатил бы за микропроцессор любого другого из почти 18 брэндов, несмотря на то, что их технологии не уступают, а иногда и превосходят технологию Intel. Брэдинг работает даже в чрезвычайно наукоемкой области высоких технологий, где правит инженерная мысль и не существует традиций, связанных с брэдингом или изощренным маркетингом. Можете себе представить, как трудно было убедить людей из Intel в том, что стоит истратить целое состояние на брэдинговую стратегию Intel Inside. Так и слышатся голоса скептиков: «Людям нет дела до того, что находится внутри их компьютера, они даже не знают, что делать с ним снаружи!» А теперь? Поднимите руку, кто думает, что затраченные на эту брэдинговую инициативу деньги были выброшены на ветер? Никого.

Intel: брэнд на чипах

С точки зрения брэдинга, пример Intel поучителен по целому ряду причин. Intel возник в 1968 году, когда Гордон Мур и Роберт Нойс ушли из Fairchild Semiconductor, чтобы основать свою собственную компанию. Все остальное - круговорот истории технологий и

огромного коммерческого успеха. В их авантюру вписался сотрудник номер четыре -Энди Гроув, который впоследствии стал знаменитым руководителем компании.

В 1971 Intel представила первый в мире микропроцессор-4004. Они также изобрели высокоскоростную память (D-Ram), используемую в любой компьютерной системе. Их успех был так велик, что к 1977 компания насчитывала 10000 сотрудников. В 1980-е Intel дальновидно отказалась предоставлять другим производителям лицензию на выпуск своих самых мощных чипов и полностью производила все сама. В 1981 году IBM выпустила в продажу первый персональный компьютер на основе микропроцессора Intel, благодаря чему объем продаж в 1984 впервые составил \$1 млрд. В 1986 из-за спада конъюнктуры Intel временно понесла убытки, но уже в 1987 быстро снова стала прибыльной, а в 1990 впервые заработала \$1 млрд за квартал и вскоре, через три года, делала уже \$2 млрд в квартал.

Большую часть этого времени Intel не имела брэнда и была анонимной. Происхождение чипов интересовало только обитателей Силиконовой Долины¹⁰ и компьютерщиков-энтузиастов. Несмотря на то, что на ее долю уже приходилось 80% рынка чипов для персональных компьютеров, Intel решила быть самым известным и невероятно успешным брэндом. Они хотели, чтобы все знали, что именно находится внутри компьютера и выполняет всю основную работу. В результате была развернута кампания Intel Inside, которая стоила огромных денег и принесла великолепные плоды. Теперь люди знают, что чипы делает Intel.

С этого момента Intel становится одним из ведущих брэндов. К 1993 году, по оценке журнала *Financial World*, этот брэнд занимал третье место в списке самых дорогих брэндов в мире. Оцениваемая в \$17,8 млрд (стоимость следующего брэнда в списке составляла \$ 4,1 млрд), Intel отставала только от Marlboro и Coca-Cola. Впечатляющее достижение.

Вслед за первой кампанией Intel последовала следующая, посвященная микропроцессору Pentium. Идея заключалась в том, что Pentium был новейшим и самым мощным микропроцессором на рынке. Pentium был преемником очень успешных процессоров 286,386 и 486. После его выхода на рынок в начале 1994 Intel ожидала, что продажи Pentium будут расти и к 1996 перевалят за 10000 штук. Кампания призывала людей переключиться с компьютеров, оснащенных 486 процессором, на Pentium. И все шло замечательно, хотя из-за того, что Intel сама производила чипы 486, она вступила в войну против себя. Кампания сработала - о Pentium узнали и вызвала раздражение других компаний, таких как Compaq, которые все еще активно продавали 486-е компьютеры. Маркетинговой службе Compaq пришлось искать способы обойти утверждение производителя процессоров, что 486 чип уже устарел.

Дальше больше. Intel добилась настоящего триумфа в брэндинге, доказав, что даже такая казалось бы скучная вещь, как компьютерный микропроцессор, может стать потребительским брэндом. Однако у брэндинга есть и обратная сторона. Открыв всему миру, что она делает чипы, Intel навлекает на себя неприятности в случае, если процессоры дадут сбой в работе. Неважно, что на этом крохотном кусочке кремния умещаются три миллиона транзисторов. Мы хотим, чтобы он был безупречен. А благодаря маркетинговым усилиям Intel мы знаем, кого винить за брак. Это не Dell и не IBM, это Intel.

В своей рекламе Intel утверждает: «С Intel внутри (Intel Inside) вы имеете гарантию... ни с чем не сравнимого качества». «Несравнимое качество» оказалось слегка преувеличенным в конце 1994 года, когда Томас Найсли, профессор математики из Университета Линчбург в Виржинии приобрел мировую известность. Он обнаружил, что его три компьютера Pentium делали ошибки, и затем, чтобы найти разгадку этой тайны, поделился своим открытием в Интернете. Благодаря чудесам современной технологии

¹⁰ Силиконовая Долина - центр разработки новейшей технологии и производства полупроводников в Калифорнии, США.

маленькая математическая проблема приобрела всемирный масштаб. А благодаря рекламе Intel люди знали, кто виноват. Если уж вы создали брэнд, будьте готовы к тому, что на вас обрушится шквал недовольства, если что-то пойдет не так.

Неважно, по какой причине и как часто происходили сбои, но Intel подставился. По иронии судьбы проблем с Pentium было гораздо меньше, чем с предыдущими процессорами. Единственная разница заключалась в том, что Intel слишком хорошо раскрутила этот брэнд на рынке. Она не только выпустила пять миллионов пентиумов, но и поддержала их выход на рынок маркетинговой кампанией стоимостью \$80 млн, чтобы стимулировать переход рынка со старой модели (486) на новую (Pentium). И это в дополнение к \$70 млн, потраченным на кампанию Intel Inside.

Во многом проблемы Intel были созданы ею самой. Компания создала брэнд и должна была мириться с последствиями. К тому же она была жертвой собственного успеха. Чем громче имя, чем известнее брэнд, тем яростнее конкуренты, наблюдатели, комментаторы и журналисты будут пытаться свергнуть его с пьедестала. Если созданный вами брэнд существует только в одном измерении, как в случае с Intel (функциональное измерение), то ждите больших сложностей, когда в этом измерении возникнут проблемы.

Intel - это только одна история. Существует гораздо больше примеров того, как брендинг трансформировал целую индустрию или даже создал новый рынок. Во многих случаях лидирующий игрок получал возможность назначать более высокую цену благодаря своей инициативе в создании брэнда. Naagen-Dazs¹¹ может держать цены на 20 % выше по сравнению с ценами конкурентов на рынке дорогого мороженого. Это один из великих брэндов 1980-х, времени роскошных брэндов и ориентированных на конкретную рыночную нишу товаров. Это мороженое для гурманов отвечало духу времени. Рекламщики добавили еще один ингредиент, сделавший соблазн непреодолимым - секс. Девиз «посвященное удовольствию» и различные его варианты придали этому чудесному мороженому статус суперзвезды.

Немногие брэндсы в последнее время использовали маркетинговые технологии так же эффективно, как этот американский производитель мороженого. Во-первых, было экзотическое название, появившееся ниоткуда с намеком на Данию. Во-вторых, тщательно разработанный имидж брэнда: чистое потакание слабостям. Для производства этого продукта, позиционированного как предмет роскоши, использовались ингредиенты только наивысшего качества. Naagen-Dazs нарушила правила, превратив обычное детское лакомство в утонченное наслаждение для взрослых.

Это мороженое всегда продавалось по более высокой цене, но похоже, вместо того, чтобы отпугивать покупателей, это лишь играло на их желании побаловать себя. Все в этом брэнде, от чувственной рекламы до упаковки, призывало потребителей отдаться своим слабостям. Это был предел гедонистического удовольствия - секс и мороженое вместе. Дальше некуда. Неважно, что покупатели не могли себе позволить самое лучшее во всем, но уж хотя бы в одном могли. Миллионы сделали именно это.

Журнал *Time* назвал Naagen-Dazs «лучшим мороженым в мире». Этот брэнд практически создал рынок дорогого мороженого. Вскоре на него пришли другие, но до сих пор Naagen-Dazs держится впереди всех. Рыночные исследования показали, что именно этот брэнд является лидером (за исключением брэндов, говорящих сами за себя).

Мы придаем разное значение гастрономическим вкусам и стилю.

При «слепой» дегустации почти невозможно отличить Naagen-Dazs от другого более дешевого эксклюзивного мороженого. Это факт. Но когда я говорю это на своих семинарах, всегда кто-нибудь протестует. Они защищают свое любимое мороженое перед лицом всей аудитории, и будут любить его, даже если все остальные не будут разделять их отношение.

¹¹ Одна из 10 крупнейших исследовательских компаний США.

Брэнды могут иметь такое действие. Сильные брэнды «вступают в дружескую связь» с потребителем (см. раздел о брэнде как друге). Люди верны своим друзьям и часто прощают им недостатки.

Вы можете подумать, что люди всегда считали логичным платить за известный брэнд больше: это не так. В конце 1980-х - начале 1990-х по многим рынкам прокатилась волна недоверия по отношению к истинной ценности брэндов, особенно в США, на родине коммерческих брэндов. Марки торговцев и сильные дистрибьюторы сокращали количество поставщиков, стоимость брэндов падала, и поставщики ответили наивными попытками «купить» клиентов купонами и скидками. Потребители гордо провозгласили, что теперь они не зависят от блеска раскрученных брэндов и отказываются от них в пользу практичности рядовых товаров. Затем наступила «пятница Marlboro», когда этот производитель сигарет резко понизил цены. (Интересно, что в тот же день произошло снижение стоимости брэндов и на фондовом рынке, демонстрировавшее, что по крайней мере финансовые рынки верили в брэнды.)

Сегодня доверие к брэндам полностью восстановлено. Исследование американских потребителей, проведенное Yankelovich Monitor в 1997 году, выявило, что 63 % респондентов, принимая решение о приобретении товара, обращают внимание на известность/надежность брэнда. В 1994 их было 51%. Восходящая тенденция не вызывает удивления. Средний потребитель видит 1500 рекламных сообщений в день; на полках среднестатистического магазина выставлено 25000 товаров. При такой толчее на рынке любой из нас будет рад встретить в толпе старых друзей.

Фактор объема

Еще одна причина работать с брэндами - очевидная, но, тем не менее, важная - прибыль от объема (масштаба). Вполне понятно, что известный брэнд, за которым к тому же стоит нечто особенное и хорошее, обычно создает более обширную аудиторию и рынок, чем менее известный брэнд.

Некоторые брэнды изначально задумываются с целью прибыли на объеме. Цена на них часто бывает низкой. Чтобы обеспечить невысокую цену, нужно чем-то пожертвовать - удобством, сервисом или чем-либо еще. В магазинах одежды H&M вы скорее цените модные фасоны, чем качество ткани или то, как одежда сидит на вас.

ИКЕА: ПЛОСКАЯ УПАКОВКА В КАЧЕСТВЕ БРЭНДА

Один из самых замечательных примеров брэнда на объеме - это ИКЕА. Эта шведская мебельная фирма является поистине великим брэндом в сфере розничной торговли. Она завоевала популярность среди молодых, чувствительных к цене, обустривающих свой дом людей в 39 странах, где существуют её магазины. Для этих людей ИКЕА - с их DIY¹² (самостоятельной сборкой мебели из плоских упаковок) - это стильный дизайн по доступной цене. Для своих преданных покупателей, заполняющих магазины, ИКЕА воплощает собой шик самостоятельной сборки.

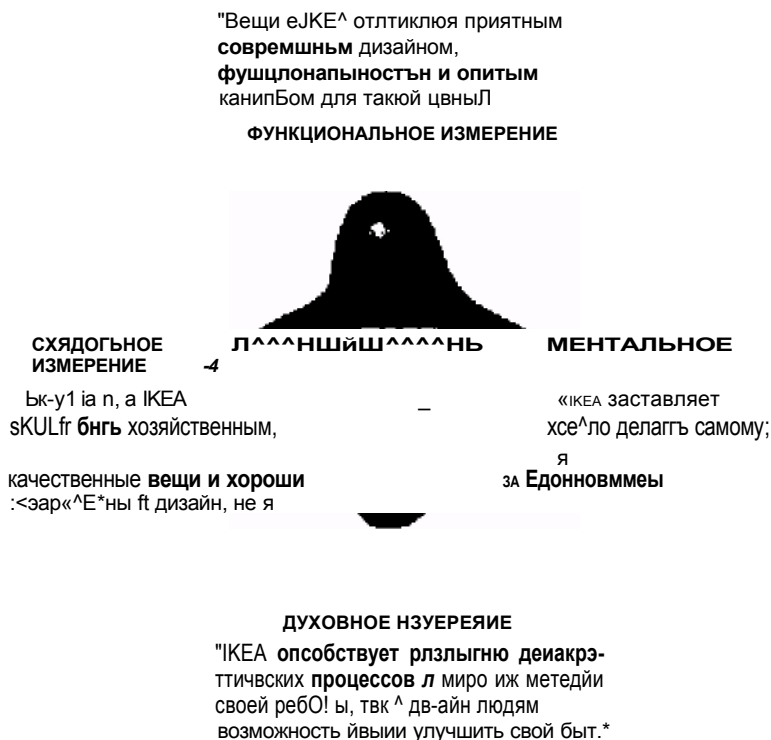
ИКЕА: ФАКТЫ И ЦИФРЫ

Оборот (1998 -1999) - \$8,48 млрд
2330 поставщиков из 64 стран
49000 работников по сравнению с 15 в 1954, 250 в 1964, 1500 в 1974, 8300 в 1984 и 26600 в 1994

¹² Do it yourself.

Начиная как небольшая скромная фирма, работающая по почтовым заказам в сельском районе Швеции Смоланд, ИКЕА превратилась в мебельный гигант с оборотом в \$5,8 млрд с более, чем 140 магазинами и 39000 сотрудниками. Движущей силой бренда являются порой весьма причудливые идеи ее основателя Ингвара Кампрада. Название компании состоит из его инициалов и первых букв названий его фермы и городка: I(ngvar) K(amprad) E(lmtaryd = ферма) A(gunnaryd = городок).

Мыслительное поле бренда ИКЕА



Проанализируем бренд ИКЕА при помощи 4-мерной модели.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

ИКЕА стремится обеспечить своим покупателям высокое качество продукции и практичный современный дизайн по доступным ценам. В миссии ИКЕА отражены ее функциональные цели: «Способствовать улучшению быта большинства людей, предлагая им широкий выбор предметов домашней обстановки, отличающихся современным дизайном и функциональностью, по ценам столь низким, что большинство людей смогут позволить себе их приобрести».

Движущие силы бренда ИКЕА - это низкие цены и эффективность затрат. Они напрямую связаны с личностью Ингвара Кампрада и корпоративной культурой, которую он создал. Корпоративная культура ИКЕА строится на системе ценностей Смоланда, где Кампрад вырос. Жители этой части Швеции известны своей бережливостью, трудолюбием и творческой жилкой.

Кампрад знаменит своей практичностью. Даже на седьмом десятке он ежегодно посещает 20 магазинов. По каждому он составляет отчет. Прогуливаясь по магазину, он все время интересуется, соответствует ли качество товаров их цене. Его постоянный вопрос: «А сколько бы вы заплатили за это?». Кампрад - мастер показательных выступлений. Посещая магазин, он всегда заглядывает в контейнер для мусора и почти всегда находит там что-нибудь, что кто-то выбросил, а по его мнению, это еще может быть продано по сниженной цене. Предполагают, что он даже иногда специально просит подкинуть что-нибудь в контейнер, чтобы иметь возможность поговорить на эту тему.

В результате цены в IKEA на 20-30% ниже, чем у конкурентов. Однако IKEA все же продолжает выжимать еще большие прибыли из своих розничных магазинов: было рассчитано, что объем продаж IKEA с кв. метра площади в два раза превышает средний по отрасли.

Низкая себестоимость сочетается с упором на функциональность. Дизайн вещей прост, в нем отсутствует вычурность и претензия. Простая, покрытая белым лаком книжная полка «Билли» успешно продается уже 20 лет. Такая прибыльная простота подтверждает тот факт, что IKEA хорошо знает образ мыслей своих покупателей. Процесс разработки новых товаров строится вокруг практических вопросов, например, таких: как выглядит ванная комната в семь часов утра в семье с четырьмя детьми? Что им нужно? Как эти вещи должны функционировать?

Такое внимание к мелочам означает еще и то, что если предмет не пользуется спросом, IKEA готова к быстрым изменениям. В последнее время фирма добилась успеха там, где многие европейские розничные торговцы мебелью потерпели неудачу. IKEA успешно перенесла свою формулу успеха в Северную Америку. При этом пришлось кое-чему учиться. Озадаченная вначале тем, что плохо продавались кровати и другие товары, IKEA быстро поняла, что хотя американцам и нравилась простота дизайна, они хотели, чтобы мебель соответствовала более крупным размерам их домов. Ответ? Увеличение размеров мебели. Кроме того, IKEA обнаружила, что у американских семей дома несколько телевизоров, и это навело на мысль о начале производства мебели для телевизоров.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В восприятии потребителей поход за покупками в IKEA добавляет им солидности. Они выглядят как люди, ценящие качество и свои деньги и любящие хороший современный дизайн.

Интересно, что доморожденная философия IKEA, сочетающая в себе достоинства простоты и умение обойтись своими силами с приверженностью идее равенства и инновациям попала в самую точку. Компания одной из первых начала использовать для производства мебели переработанные материалы, хотя это было сделано скорее из желания сэкономить на затратах, чем прослыть «зелеными». Финансовая привлекательность и имидж борца за экологию - вот та волшебная комбинация, за которую борются большинство брэндов. IKEA достигла этого почти случайно.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Людам нравится покупать в IKEA, потому что они чувствуют, что не зря потратили свои деньги и получили за них качественный товар. А еще они чувствуют, что к ним пришло вдохновение, и они получили

множество новых идей о том, что еще они хотят сделать в своем доме. Еще большее удовлетворение приносит тот факт, что покупку можно сразу увезти домой, не дожидаясь доставки.

IKEA стремится превратить поход за покупками в нечто простое, интересное и познавательное. Они решили строить магазины за городом, чтобы пользоваться хорошей дорожной инфраструктурой и меньше платить за землю. Эта стратегия картофельного поля означает, что до магазинов фирмы легко добраться, и они располагают большими стоянками для автомобилей.

Магазин IKEA, расположенный к югу от Стокгольма, стал одной из самых популярных туристических достопримечательностей Швеции. Его посещают более 3 миллионов человек в год. Как говорит один из высших руководителей в штаб-квартире компании, расположенной в шведском городе Алмхулт: «По-нашему, единственный способ надолго удержать покупателя - это сделать так, чтобы посещение IKEA принесло ему максимальную выгоду. Качество наших товаров и цен должно быть лучшим. Мы даже

объявили более выгодные, по сравнению с нашими конкурентами, цены одним из принципов нашей деятельности. В этом основа нашего долговременного успеха».

«Потом мы стали думать, как сделать, чтобы посещение IKEA стало праздником. IKEA должна быть праздником. Это началось в магазине здесь, в Алмхулте. В старые времена, чтобы добраться до нашего магазина, людям приходилось выезжать из дома очень рано. На дорогу уходило два часа, а у многих были маленькие дети.» С тех пор семейные рестораны и детские комнаты стали отличительной чертой магазинов IKEA (по выходным дням и праздникам компания даже приглашает клоунов и фокусников -развлекать детей).

Логика прагматична. «Мы убеждены, что цены в наших ресторанах должны быть такими, чтобы молодые семьи могли позволить себе поесть там и не брали бы с собой бутерброды. Они не должны уходить из IKEA просто потому, что проголодались.»

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

IKEA провозглашает цель «создать лучшую повседневную жизнь для большинства людей». Компания рассматривает себя как часть процесса демократизации. Возможно, это помогло ей при выходе на международные рынки. Не так много розничных бизнесов смогли добиться успеха на международном уровне, IKEA принадлежит к тем немногим, большая часть продаж которых осуществляется за пределами собственной страны, среди других Benetton, Body Shop и H&M. IKEA позиционировала себя как универсальную компанию, торгующую товарами с универсальными достоинствами.

IKEA объясняет это тем, что компания работает в демократичном стиле и дает возможность большому числу людей улучшить повседневную жизнь, предлагая им предметы домашней обстановки по разумным ценам.

Духовный компонент имеет большую внутреннюю силу. Культура IKEA основывается на простых, но неуклонно претворяемых в жизнь принципах. Кампрад назвал их девятью заповедями. Среди них есть такие как «простота - это добродетель» и «прибыль дает нам ресурсы». Решающее значение приобретает вовлеченность персонала. В компании работают не наемные работники, а сотрудники¹³. Кампрад сам служит воплощением бизнес-идеи и корпоративной культуры компании. Его частые и продолжительные посещения магазинов оказывают неопределимое влияние на корпоративную культуру.

В итоге IKEA является одной из немногих компаний в мире, где культура играет определяющую роль. Фирма искусно использует корпоративную культуру как инструмент управления для сохранения чувства коллективизма. Информация о корпоративной культуре и ценностях распространяется как внутри, так и за пределами компании в виде четких символов и символических действий. (На любой папке или печатном материале, используемых в компании, проставлена их стоимость. Это напоминает людям, что у всего есть цена.) Такие важные слова, как бережливость, простота и энтузиазм, звучат в компании постоянно.

Брэнд IKEA - это необычный (возможно, уникальный) случай пол-нон гармонии бизнес-идеи с ассортиментом продукции, корпоративной культурой и лидерством. Такие эффективные сочетания трудно-юстижимы и ускользают от простых смертных. Немногие наделены кампрадовским вниманием к мелочам или его поразительной способностью понимать рынок. Сейчас IKEA и ее новому руководителю Андерсу Далвику придется потрудиться, чтобы сохранить силу своего брэнда без Кампрада и перед лицом растущей конкуренции со стороны Princesclub, Wal-Mart, MFI и Conforma.

1926 родился Ингвар Кампрад.

1946 первое рекламное объявление IKEA.

1950 IKEA начинает торговать мебелью.

1951 выпущен первый каталог IKEA.

¹³ Co-workers.

1955 ИКЕА начинает сама проектировать мебель.
1956 появляются плоские коробки для упаковки мебели «собери сам».
1965 открыт первый магазин в Стокгольме, введена программа самообслуживания, клиент сам забирает покупку со склада.
1976 Ингвар Кампрад пишет «Завет торговца мебелью».

Вакцина против несчастья

ЛЮБОЙ БИЗНЕС может пойти не так, и обычно в какой-то момент так и случается. Это может привести к полной катастрофе. Вспомните, как, когда обнаружилось, что минеральная вода Perrier содержит загрязнения, компании пришлось изъять из магазинов все до последней бутылки. Благодаря этому ее конкуренты, итальянские и другие производители минеральной воды, смогли занять место Perrier. Тем не менее, сила брэнда Perrier позволила ей оправиться от удара, несмотря на нанесенный ущерб.

Другой выдающийся пример, когда компания смогла подняться после падения, касается компании Mercedes-Benz и их маленького автомобиля А класса. Шведский журналист, освещавший деятельность автомобильной промышленности, провел обычный «лосиный тест» - маневрирование на специальной площадке: серия резких и внезапных поворотов, чтобы убедиться, что, если на дороге вдруг возникнет большое препятствие (такое как лось), машина справится. Мерседес А класса показал себя не с лучшей стороны: к всеобщему удивлению (и журналиста тоже) автомобиль перевернулся и встал на собственную крышу. Фотография этого события быстро стала достоянием гласности и класс А оказался мертворожденным.

Благодаря силе своего брэнда - как в функциональном, так и в социальном измерении - Mercedes получил второй шанс. Он вложил всю свою инженерную мощь в безопасность машины. Автомобиль блестяще выдержал повторное испытание. Но если бы не брэнд Mercedes, с его имиджем безопасности и надежности, автомобиль А класса просто исчез бы с рынка. Представьте себе, если бы он был выпущен менее престижным производителем или был новым брэндом. О его смерти никто бы даже не узнал. Сила брэнда не только позволила продукту оправиться, но и помогла превратить А класс в один из самых стильных автомобилей Европы. Через полтора года после катастрофы на него записывались в очередь за полгода. Mercedes превратил неудачу при тестировании из корпоративного несчастья в триумф инженерной мысли.

Сравните взлет после падения А класса с тем, что произошло, когда Skoda испытала то же самое. Их машина тоже перевернулась во время испытаний. Как следствие брэнд практически полностью исчез с западного рынка - пока почти через 10 лет Volkswagen, обладающий мощным и надежным брэндом, не вернул его на международный рынок.

Я называю удивительную способность хороших брэндов оправляться от ударов эффектом *вакцинации*. Все, что вы инвестируете в брэнд, и то, что за ним стоит, является своего рода прививкой. Этот страховой полис окупит каждый вложенный цент и поможет компании быстро восстановиться на рынке, если и когда ваш бизнес подцепит заразу. У сильных брэндов больше шансов пережить экономический спад, в то время как более слабые сильно страдают. Брэнд №1 в любом сегменте рынка всегда легче переживет недомогание экономики и имеет больше шансов быстро оправиться, когда рынок пойдет вверх, чем брэнд №2, №3 или №4.

ФИНАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ самым сильным побуждением к инвестированию в бренд является всего-навсего то влияние, которое он оказывает на *финансовую стоимость* компании-владельца. Основой оценки бренда стала так называемая *чистая стоимость бренда*¹⁴, официальная итоговая строка в отчете о *прибылях и убытках*, отличная от доходов с продаж. Чистая стоимость бренда - это добавленная стоимость, которая позволяет назначать более высокую цену на товары этого бренда, по сравнению с менее известным конкурентом. Чистая стоимость таких брендов, как Coca-Cola, Microsoft, IBM и Intel, оценивается в миллиарды долларов. У каждого известного бренда есть чистая стоимость.

Сегодня бренды часто рассматриваются как инвестиции. Фондовый рынок - это рынок брендов, что ясно демонстрирует график, показывающий цены на акции на Лондонской фондовой бирже. Само наличие сильных брендов позволяет компаниям, ими владеющим, достигать более высоких экономических показателей, чем компаниям, не уделяющим брендам никакого внимания. Справедливость этого утверждения со временем будет лишь расти. Чем более открытыми становятся рынки, тем более важным становится быть брендом, хорошим брендом, брендом с будущим¹⁵.

В прошлом сильный бренд приводил к крепкому и стабильному рынку и устойчивой прибыли. Это всегда будет фундаментальным принципом, однако сегодня такие знаменитые бренды, как например Nokia, оцениваются исключительно высоко. Цены на акции таких компаний выше цен на акции компаний, владеющих другими брендами в той же отрасли.

Немногие компании пытаются подсчитать стоимость своих брендов в годовом отчете. На настоящий момент финансовая стоимость бренда почти никогда не объявляется, пока не встает вопрос о его (или компании-владельца) покупке или продаже. В будущем эта практика может поменяться.

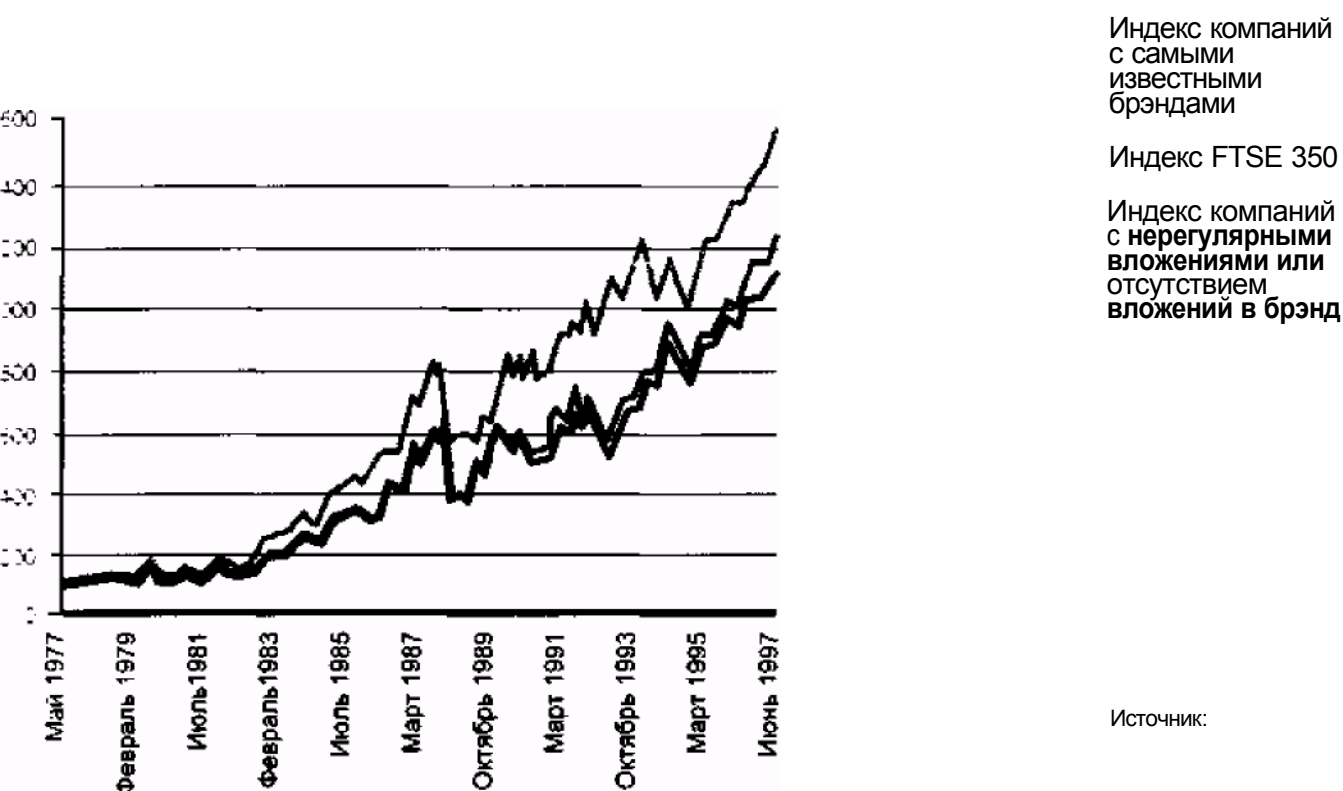
Есть много способов оценки стоимости бренда и позже я буду говорить о способе оценки стоимости бренда, связанном с моими методами построения бренда. Однако, чтобы получить самое грубое представление о том, что такое стоимость бренда, не привлекая всю требуемую для этого информацию, взгляните на рыночную стоимость компании, ее рыночную капитализацию (сумму стоимости всех акций по текущей рыночной цене). Теперь вычтите сумму стоимости чистых активов компании, ее балансовую стоимость (эта информация содержится в годовом отчете). Разница составит ту избыточную стоимость компании, которая определяется рынком.

Эта стоимостная разница может состоять из многих элементов, не обязательно зависящих от самого бренда. Речь может идти о патентах, долгосрочных договорах с клиентами или спекуляции рыночными возможностями, вызванными изменениями в законодательстве и т. д. Короче, можно смело вычитать 50% избыточной стоимости, как не имеющие отношения к бренду. Оставшиеся 50% и будут приблизительной стоимостью бренда.

¹⁴ Brand equity.

¹⁵ Interbrand, на основании фондового индекса *Financial Times*, рассчитанного по курсам акций 350 крупнейших британских корпораций.

Влияние брендов на рост стоимости акций



Если вы произведете эти операции с цифрами из этого графика, основанного на индексе *Financial Times*, рассчитанном по 100 крупнейшим корпорациям в Великобритании, то увидите, что сегодня к брендам привязаны поразительно большие суммы. Действительно, исследования показывают, что от 30 до 70% рыночной стоимости компании относятся к ее бренду или брендам. Такие расчеты были проведены применительно к выборке компаний из различных отраслей и сфер деятельности. Неудивительно, что брендам сегодня уделяется больше внимания, чем когда-либо прежде.

Укорачивая жизненные циклы

В БЫСТРО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ *жизненный цикл* товаров и услуг становится короче. Всего 10 лет назад компании интересовались исключительно своим товаром, теперь акцент смещается в сторону брэн-да. Товары появляются и исчезают с возрастающей скоростью, но брэн-д остается.

Большинство классических брендов возникло вместе с каким-либо уникальным продуктом. В таких отношениях товар и бренд невозможно отделить друг от друга. Сегодня, однако, большое количество брендов существует почти независимо от ассоциирующихся с ними товаров.

Возьмите моду. Такие бренды, как Calvin Klein и Versace, используются не только для модной одежды, но и для духов, оправ для очков, дизайна интерьеров и даже машин. Поскольку жизненные циклы товаров сокращаются, расширяется ассортимент товаров, входящих в тот или иной бренд, так как большая часть компаний предпочитает сосредоточить свои усилия на развитии одного или очень небольшого числа основных брендов. Под этим брендом существуют разные товары, которые кодируются более или менее обычным способом при помощи цифр или букв. При этом новые более мелкие бренды, которые могли бы мешать основному, не создаются.

Когда вы это делаете, ваш исходный брэнд становится более ценным, но также и более чувствительным. Фактически, вы складываете все яйца в одну корзину. Такая стратегия брэндинга требует, чтобы брэндинг *был* основой корпоративной стратегии. Полумеры приведут к краху.

Брэнд как двигатель компании

КРОМЕ ВСЕГО ПРОЧЕГО, брэнд может служить *инструментом управления*¹⁶. Вспомним ИКЕА. Брэндинг может оказать большое влияние на то, как компания управляется, как она работает, где она находится и куда идет. Используя брэнд в качестве инструмента управления, руководитель может весьма существенно облегчить себе жизнь и управлять ситуацией, а не быть жертвой обстоятельств.

СИЛЬНЫЙ БРЭНД БЛАГОТВОРНО ВЛИЯЕТ НА ОТНОШЕНИЯ СО ВСЕМИ НАИБОЛЕЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ УЧАСТНИКАМИ БИЗНЕСА¹⁷.

Сотрудники

Сильный, четко определенный брэнд со здоровыми основополагающими ценностями позволит отбирать лучших людей в университетах и на рынке труда, причем они согласятся работать за меньшие деньги реже требуя льгот и личного роста. Меня всегда поражало, насколько мало средств нужно ведущим брэндам на привлечение лучших людей. Такое громкое имя, как Virgin, притягивает блестящую молодёжь, как огонь мотыльков. Это со всей очевидностью доказывает, что

люди работают не за деньги, они работают за что-то, во что они верят и что позволяет им осознать свою индивидуальность. У неизвестности и серости мало шарма.

В книге «Бизнес в стиле фанк»¹⁸ Кьелл Нордстрем и Йонас Риддер-страле говорят, что *modus operandi*¹⁹ старой экономики, заключающийся в том, что людей нанимают за умения и учат нужному отношению к делу, теперь необходимо заменить убеждением, что людей надо нанимать за отношение к делу и учить нужным навыкам.

Это очевидно. Если за обедом вы сидите за одним столом с человеком, работающим в компании, о которой вы никогда не слышали, вы будете проявлять к нему весьма сдержанный интерес. И наоборот, если ваш сосед работает в IBM, McDonald's, British Airways или Volkswagen, он в ваших глазах мгновенно обретает индивидуальность. Схожим образом, ваша собственная стоимость на рынке труда часто меняется, если вы можете опереться на уважаемый брэнд компании, в которой вы работаете или работали. Иногда это впечатление столь сильно, что мы абсолютно забываем поинтересоваться, какую должность в компании этот человек реально занимает и какую работу выполняет.

Притягательность брэндинга недооценена управленческим консалтингом. Консалтинговые фирмы по-настоящему открыли для себя значение брэндинга лишь в последние десять лет. Толчком послужило осознание того, что известный брэнд привлекает самые блестящие мозги. Притягательность мира dot.com'oB такова, что даже

¹⁶ Management tool

¹⁷ Stakeholders - заинтересованные стороны

¹⁸ Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, *Funky Business*. Переведена на русский язык и опубликована в России Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге в 2000 и 2001 гг.

¹⁹ Образ, способ действия, план (лат.).

крупнейшие фирмы в сфере управленческого консалтинга испытывают трудности с наймом на работу необходимого им количества способной молодежи. В то же время гиперконкуренция между консалтинговыми гигантами означает, что дифференциация становится жизненно необходимой. Признание брэнда потребителями очень важно. Конкуренция этих фирм теперь сместилась в сферу брэндинга. По некоторым оценкам, каждая из лидирующих консалтинговых компаний вложила в рекламу своего брэнда по \$50 млн и больше. Интересно заметить, что далеко не вся эта реклама была напрямую нацелена на клиентов.

Консалтинговые фирмы открыли для себя рекламу в 1989 году, когда Andersen Consulting отпочковался от Arthur Andersen. Ранние рекламные объявления новой консалтинговой фирмы вопрошали, помним ли мы того придурка в классе, который хорошо считал. Далее они сообщали, что теперь этот придурок работает на Andersen. Эта реклама продолжает появляться: в одном номере делового журнала Andersen напечатал 14 цветных объявлений. Такая реклама увлекает фирмы в совершенно новые направления.

Не каждый может десять лет ждать появления на рынке нового лекарства, - сообщает трехстраничная реклама Pricewaterhouse Coopers с портретом человека из страны третьего мира, которому только что

была сделана прививка. Заканчивается она кульминационным сообщением: «Мы помогаем сделать так, чтобы им не пришлось ждать. Присоединяйтесь. Вместе мы можем изменить мир». Запомните, все эти деньги и блестящие кампании больше нацелены на талантливых людей, чем на потенциальных клиентов.

Собственники

Близорукие акционеры, неважно, частные или государственные, могут проявлять чудеса терпения, если раскрутка брэнда обещает в будущем приток наличности, будь то в результате присоединения компании, слияния или просто прочного положения на фондовом рынке. Брэндинг, как мы увидели, сам по себе уже является неплохим способом сделать компанию более привлекательной с точки зрения финансовых аналитиков. Просто поинтересуйтесь у Джеффа Безоса, основа-

теля Amazon.com. Несмотря на всю шумиху, стоимость Amazon на фондовом рынке остается высокой, даже в условиях недавнего спада в этой отрасли в целом и растущих убытков компании.

Общественное мнение

И, наконец, что тоже является важным, сильный брэнд создает солидную основу для работы с общественным мнением. Конечно, вы станете мишенью для нападок, если дела у вас пойдут не очень хорошо, в чем убедила Intel, но помните об эффекте вакцинации. Выгодные

стороны обладания известным, открытым и позитивным брэндом поистине неисчислимы. Ваши конкуренты будут корчиться в муках, видя какую порцию прессы и внимания вы ежедневно получаете, порой даже несоразмерно вашей новостной ценности или результатам работы. Жизнь так несправедлива: сильные брэндсы становятся еще сильнее при помощи средств массовой информации.

Это объясняет, почему на таком большом количестве рынков наблюдается такой громадный разрыв между брэндом №1 и брэндом №2. Если ваша компания выведет свой брэнд в лидеры, то она прыгнет на эскалатор, все быстрее движущийся вверх, и конкурентам будет очень сложно, практически невозможно вас догнать.

Мне нравится видеть, как сильный, здоровый бренд становится осью турбины: каждая лопатка этой турбины помогает питать компанию энергией, а лопатки это - потребители, сотрудники, собственники и общественное мнение, то есть главные заинтересованные группы. Ось связывает турбину в единое целое и в то же время постоянно заставляет ее крутиться.

2

Если вы думаете, что вы слишком
незначительны, чтобы иметь
влияние,
попробуйте заснуть в комнате, где
летает комар.

Анита Роддик, основательница The Body Shop

**НОВЫЕ
РЕАЛИИ**

Брэ́ндинг в сетевой экономике

В НОВОМ МИРЕ основные принципы брендинга применяются и заново изобретаются. Как уже отмечалось бесчисленное число раз, в мире бизнеса происходят радикальные изменения. Бренды не обладают иммунитетом против этих изменений. На самом деле, во многих случаях они сами провоцируют изменения.

Новое проникает повсюду. Лидеры бизнеса подвергаются небывалому давлению со стороны современной конкурентной среды. Часто кажется, что противоречивые интересы основных держателей акций просто раздирают компании.

Не только рынок постоянно повышает свои требования. Потребители тоже требуют полного внимания со стороны компаний. Им нравится, когда с ними обращаются, как с друзьями, однако еще никогда не было так сложно с ними подружиться. У потребителей теперь более широкий выбор, больше возможностей для контроля, они становятся все более знающими и информированными. Во многих сферах деятельности появилось множество новых конкурентов. Используя новые информационные технологии, они могут появиться на всемирном рынке ниоткуда. Кто слышал о такой компании, как Amazon.com пять лет назад?

Весь трюк в том, что уже лет через пять от многих звезд современной *новой* экономики останется лишь слабое воспоминание. Как эстрадные знаменитости, прославившиеся одним хитом, сегодня они у всех на устах, но поразительно легко могут соскользнуть обратно в неизвестность. Выбирать проигравших еще опаснее, чем выбирать победителей. Невозможно угадать, кто из новичков сможет обеспечить будущее своему бренду. Дело не в том, какой из dot.com'ов пользуется наиболее шумной известностью сегодня, дело в том, кто из них создает бренд с расчетом на завтра и даже более долгий срок.

Перед менеджерами стоит очень серьезная задача. Независимо, работаете ли вы в компании, живущей в соответствии с принципами *новой* или *старой* экономики, ожидать вам надо одного и того же: более напряженная конкуренция, более требовательные потребители и, что еще важнее, чрезвычайно требовательные сотрудники. Последние исследования показали, что молодые бизнесмены считают личную свободу и развитие более важным, чем регулярная оплата труда. Они убеждены, что упорный и самоотверженный труд принесет свои плоды. Лучше научиться, чем обогатиться²⁰.

Быстрорастущие ИТ-компании устанавливают для этих молодых руководителей новый стандарт. Все хотят работать в будоражащем кровь электронном бизнесе. Манит и волнует не (только) горшок с золотом, но сама возможность оказаться в нужном месте в нужное время. Высокие ожидания являются причиной того, что во многих сферах бизнеса становится все труднее привлечь на работу лучших людей, как видно на примере консалтинга. Самые знающие и профессиональные сотрудники хотят большего, чем просто хорошая зарплата. Это особенно справедливо в отношении молодых сотрудников, которые считают личное развитие правом и верят, что работа должна быть скорее интересной и трудной, чем стабильной. Поэтому компаниям приходится принимать самые изощренные меры - от сложных схем ротации должностей до специализированного обучения. Все это недешево. Если вы хотите, чтобы на вас работали лучшие люди, придется раскошелиться.

Более того. К конкурентам, потребителям и сотрудникам добавляются требовательные собственники. Собственниками вашей компании могут являться частные лица, разговаривать с которыми просто. Однако во многих компаниях в советы директоров входят профессиональные инвестиционные организации, и это обязательно так, если ваша компания является публичной²¹. В любом случае на повестку дня выносятся вопросы об

²⁰ Better to learn than to earn.

²¹ Компания, акции которой предлагаются широкой публике и свободно обращаются на фондовом рынке.

обеспечении сегодняшних прибылей, и он будет отнимать у вас много внимания -внимания и энергии, которые следовало бы тратить на долгосрочное развитие компании.

И наконец, есть еще одна, самая непостоянная сила, влияющая на организацию -общественное мнение. Внезапно ниоткуда, руководимые стремлением к саморекламе, в поисках сюжета позанимательней возникают журналисты, авторитетные лидеры деловой общественности, экологи, адвокаты и другие.

Вполне нормально, что в бурных морях работа и мощность вашего винта должна проверяться. Очень многие известные бизнесмены до сих пор думают, что *новая* экономика - это море мечтаний. «Чем плоха *старая* экономика?» - спрашивают они. *Старая* экономика хороша, она работает. Но она не сможет работать в будущем так же хорошо.

В сетевой экономике правила меняются. Питаемая информацией из Интернета, сетевая экономика резко меняет отношения и положения, лежащие в основе работы традиционных промышленных предприятий. Подкачиваемая высокоскоростными коммуникационными технологиями, *новая* экономика характеризуется всеохватностью, глобализацией, прозрачностью, стремительным ростом, плоскими (без административной иерархии) организационными структурами и очень молодым менеджментом.

Несмотря на нагнетаемые страсти, я полагаю, что изменения будут постепенными, но все равно быстрыми. Я обращаюсь не к метеорам сегодняшнего электронного бизнеса, а к предпринимателям, которые хотят обеспечить себе место в бизнес-созвездии завтрашнего дня. Когда спекулятивная суматоха перерастет в более серьезное противостояние, некоторые dot.com'bi останутся. Это будут компании, которые понимают силу брэндинга.

В электронной коммерции брэнд нужен не только для гарантии безопасности онлайн-денежных операций, он необходим для стимулирования интенсивного маркетинга, инициированного покупателем, на чем и строится эффективность коммерции в Сети. Наличие брэнда также выступает гарантией качества и помогает покупателям разобраться в чрезмерном количестве информации в Интернете.

Интересно и поучительно посмотреть на противостояние Alta Vista и Yahoo!. Искушенные пользователи Интернета отмечают превосходство поискового механизма сервера Alta Vista, однако ни его бывший родитель Digital Equipment Corp., ни, позднее, Compaq не уделяли достаточного внимания маркетингу. Yahoo! быстро заняла доминирующее положение, а Alta Vista зачахла. Но это была не вся правда.

Созданный в 1994 Дэвидом Фило и Джерри Янгом, студентами электротехнического факультета Стэнфордского университета, сервер Yahoo! начинался как хобби, они просто решили найти способ отслеживать свои личные интересы в Интернете. В результате появился иерархический индекс, или «Еще Один Иерархический Неофициальный Оракул» (Yet Another Hierarchical Officious Oracle - YAHOO). Позднее они подвергли его доработке.

Как только он появился в сети, предложив поисковую систему, которая позволяла найти определенный сайт, серферы стали активно его использовать. Поначалу Yahoo! существовал в системе Стэнфордского университета, причем индекс располагался в компьютере Янга, а сама поисковая система находилась в персональном компьютере Фило. Удачным, с точки зрения эффективности стэнфордской сети, оказалось то, что Марк Андрессен, работавший тогда в Netscape, предложил им переместить свои файлы в Netscape. Что еще лучше - Netscape не взял с них денег.

Именно тогда бизнес резко пошел в гору. Какое-то время, прежде чем нанять дополнительных людей, Янг и Фило сами сражались со всем объемом работ. Даже когда они работали в помещении Netscape и имели 2 миллиона посещений в день, они все делали вдвоем. Сегодня компания имеет отделения в Европе, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Латинской Америке, Канаде и США. Ее штаб-квартира находится в городке Санта-Клара в Калифорнии.

Yahoo! является выразителем совершенно новых уникальных характеристик и ценностей бренда. Более технически ориентированный сервер Alta Vista выдвигает на первый план функциональное измерение, в то время как Yahoo! создает сообщество и делает акцент на социальном измерении. В целом, этот бренд имеет более выраженную социальную направленность. Кроме того, и с точки зрения ментального измерения, он сформировал благоприятную атмосферу, создал образ хорошего друга, помогающего разобраться в Сети, в то время как Alta Vista - это технологический мудрец и волшебник. Теперь новым владельцам Alta Vista придется потратить миллионы долларов, чтобы вернуть Alta Vista из забвения. Будем надеяться, что одновременно им удастся и сообщить бренду более привлекательную индивидуальность.

Этот пример наглядно показывает, что бренды в Интернете подчиняются тем же законам, что и за его пределами. Для достижения долгосрочного успеха им так же необходимы и хороший Бренд-код, и маркетинговая поддержка, осуществляемая, как правило, не в Сети, а в традиционных средствах массовой информации.

Выстраивая контекст

НА РАННИХ СТАДИЯХ существования Всемирной Паутины доминировали технологии производства и дистрибуции. Такова модель Alta Vista. Все внимание сосредотачивалось на передаче информации, работе поисковых систем и электронной почты. Понятно, что на этом этапе ставка делалась в основном на инженерный персонал.

На второй стадии развития Сети во главу угла было поставлено содержание, суть предоставляемой услуги. Теперь речь шла о создании пакета услуг, дифференцирующего данного провайдера. Посмотрим на развитие fatbrain.com, специализирующегося на предоставлении быстрых («в один заход») полиграфических решений корпоративным клиентам, в число которых входят 300 компаний из списка *Fortune 1000*. Fatbrain облегчает работу по подготовке каталогов, печати и распространению документов фирмы, и все через Интернет.

Кроме того, Fatbrain предоставляет возможность доступа к одному из самых больших в мире собраний специальной информации: в обширную подборку Fatbrain входят книги, учебные и сертификационные материалы, отраслевые исследования, специальные и бизнес-публикации.

Fatbrain не только оказывает услуги предприятиям, но и предоставляет клиентам возможность приобретать электронные печатные материалы, издаваемые при помощи надежной цифровой технологии. Канал электронных публикаций применяет современные надежные цифровые средства обеспечения авторских прав и содержит произведения известных авторов, таких как писатель-фантаст Артур К. Кларк и гуру Интернет-маркетинга Сет Годин. Fatbrain представляет собой великолепный пример того, как сильно содержание способствует известности бренда.

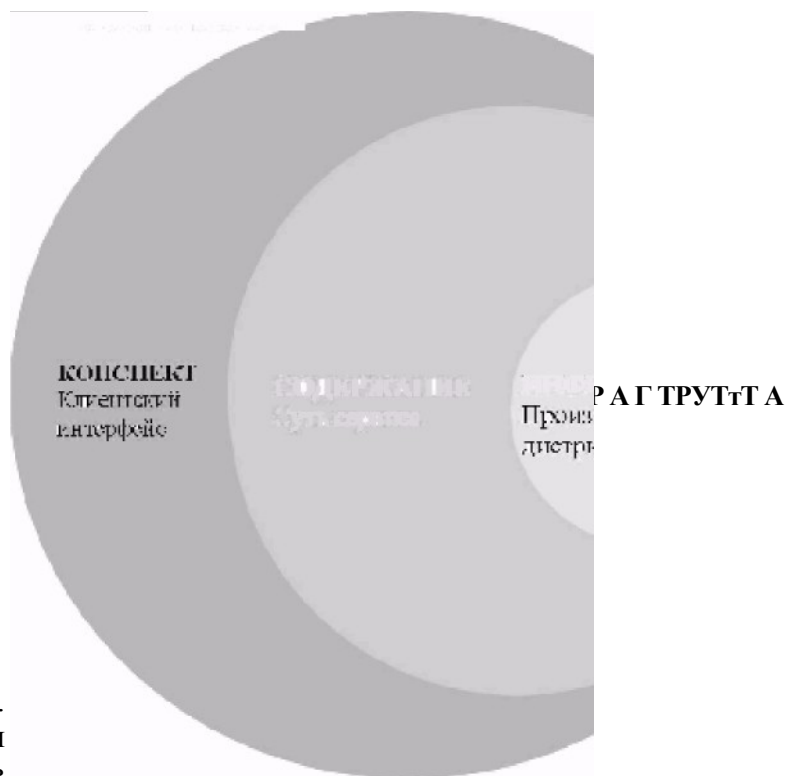
Положения о цифровой стоимости

ИНФРАСТРУКТУРА

больше не является
средством
дифференциации бренда

Важность имеет
СОДЕРЖАНИЕ

Устойчивая
дифференциация может
быть построена только на
КОНСПЕКТЕ



Но это еще не все. Заключительный элемент при строительстве бренда в условиях *новой* экономики - это контекст; интерфейс взаимодействия с потребителем или клиентом, который создает отношения и связи; изобразительный язык, система установок и ценностей. Именно про этот элемент часто забывают.

В сетевой экономике создание контекста - это дорога к долговременной дифференциации

Создание контекста, прежде всего, требует понимания того, что в Сети вы прозрачны, вас легко сравнивать с другими, и вы находитесь в непосредственном контакте с вашим конечным потребителем, пользователем или коллегой. Вы получаете немедленный отклик на любое ваше действие. Вас будут придирчиво изучать. Вам будут задавать вопросы. Ожидается, что вы будете активно общаться с публикой и развлекать ее. Здесь нет места полумерам. Тестирование чего-либо во Всемирной Сети всегда полномасштабно. Даже если вы решите для начала выйти только на домен какой-то одной страны, технически кто угодно сможет (и будет) наблюдать за вами. Спрятаться некуда.

В традиционном бизнесе отсутствие прозрачности представляло собой эффективный способ делать деньги. Благодаря недостатку информации рынки были разрознены, в разных потребительских сегментах применялись разные принципы ценообразования, товары, выпускаемые под одним брендом или суб-брендами, на разных рынках обладали разными характеристиками, товары с одного рынка могли быть сброшены на другой по демпинговым ценам и т. д. Неудивительно, что у потребителей постоянно возникало подозрение, что их обманывают.

Теперь потребители вооружены информацией. Прекрасным доказательством этого стало распространение Интернет-аукционов. Аукционные торги прозрачны, по определению, поскольку в процессе их осуществления все получают одинаковую информацию.

С настоящего момента прозрачность будет приниматься всеми как нечто само собой разумеющееся. Берегитесь, не пробуйте давать разнящиеся сведения разным группам потребителей об одном и том же товаре или предложении, не делайте такую ошибку. Нет ничего более опасного, более подрывающего доверие к вашему бренду.

К прозрачности можно подходить с разных сторон. Самое главное - предоставлять полную информацию о ваших товарах, их происхождении, экологических характеристиках, ваших этических принципах и т. п. Всемирная сеть представляет собой превосходное средство для получения серьезных и глубоких знаний и представлений о вашем продукте. В классической рекламе это было бы невозможным; буклеты казались бы перегруженными или слишком специализированными. Клиентам, озабоченным вопросами ответственности (а таких становится все больше), вы с легкостью можете предоставить самую подробную информацию по этому вопросу. (Зайдите на сайт Nike и посмотрите, как там освещена проблема детского труда.)

Отстаивая что-либо

КОНТЕКСТ ТАКЖЕ ТРЕБУЕТ, чтобы брэнд что-то отстаивал. Он должен создавать философию. Он должен иметь сюжет. Он должен быть совершенно аутентичным. Вспомните разницу между Alta Vista и Yahoo!.

Дифференциация всегда необходима в брэндинге, но в Интернете она еще важнее. В Сети столько помех, столько шума. Так просто любому начать бизнес в Сети, и так сложно сделать, чтобы тебя услышали. Выделиться - почти непосильная задача. Какой рецепт можете предложить вы? Какой сюжет? Какую философию?

Забудьте о статусе, думайте о философии. Любому предприятию важно иметь *философию*, но во Всемирной Сети она становится необходимостью. Из-за прозрачности в сети легко сравнивать любые вещи. Если у вас нет времени самому заняться сравнением, а у большинства из нас его нет, это могут сделать сетевые профессионалы: журналисты, организации, брокеры и т. д. В Интернете найдется достаточно места для всех собирателей информации. Именно поэтому так важно иметь философию. Невозможно проигнорировать четко выраженную философию бизнеса и оригинальную бизнес-идею, они требуют, чтобы о них говорили как о дополнительном преимуществе, при условии, что все остальные сравниваемые продуктовые пакеты равноценны.

Индивидуальность также является фактором дифференциации. Сайт со своим собственным голосом моментально узнается и получает преимущество в виде низких издержек при изменении сообщения. Создание *стоимости* связано с настройкой на определенного клиента, способностью настолько идеально и таким способом подстраивать товар или услугу под требования клиента, что тот будет полностью удовлетворен.

Превышение ожиданий клиента - лучший способ сделать так, чтобы клиент ощутил получаемую стоимость. Еще больших результатов вы добьетесь, апеллируя к ценностям, которые, как вы *знаете*, важны для клиента. Перевыполняя обязательства по доставке товара за счет более дешевого эффекта *неожиданности*, а не за счет предоставления большего количества товаров за те же деньги, что приводит к уменьшению нормы прибыли, вы можете все равно добиться успехов. Чтобы сделать это, вы должны быть веселым и находчивым. И опять вы можете сэкономить, действуя через Сеть.

Шарм состоит в способности работать на уровне, по-настоящему личном, обращаться к каждому человеку индивидуально. Хорошо, что стоимость хранения информации о предыдущих покупках и индивидуальных запросах каждого клиента невелика. Шарм еще никогда не был столь дешев.

Аутентичность и способность поведать захватывающую историю особенно высоко ценятся при создании брэнда в Интернете. Всегда есть возможность рассказать, как все было на самом деле, когда вы начинали свой бизнес. Чем более личным и обаятельным вы можете быть, тем лучше. Быть маленьким - красиво, быть личностью - О.К., потому что теперь вы обращаетесь персонально к каждому. Хорошо было быть большим и

внушительным, когда общение происходило с массами, сейчас это уже необязательно является преимуществом - быть индивидуальным и душевным - более шикарно.

Выстраивая отношения

КОНТЕКСТ ПРИВОДИТ К СВЯЗЯМ; связям, из которых создаются отношения. Доверительная дружественная обстановка в Сети уникальна по сравнению с традиционными СМИ. Идея, по сути, важнее продукта. Никакое другое средство никогда еще не могло строить отношения и создавать взаимодействие автоматически и дешево.

Создается все больше и больше отношений. Клиент будущего будет все больше и больше требовать настоящих отношений.

Отношения требуют ДОВЕРИЯ. Это один из наиболее важных факторов успеха электронной коммерции. Некоторые трудности, переживаемые сейчас многими Интернет-магазинами, вероятно, частично связаны с этим. Покупатели в сети относятся к группе ранних пользователей²², это самые отважные потребители, склонные к экспериментам и любящие пробовать новое. Основные сегменты рынка еще предстоит покорить, однако сетевые покупатели будут появляться исключительно благодаря доверию и рекомендациям.

Брэнд - это путь к установлению доверия. Ведущие компании электронной коммерции посылают при совершении покупки кучу подтверждающих сообщений. Результат налицо. Когда Джефф Безос отправляет вам e-mail с Amazon.com, вы знаете, что это происходит автоматически, но все равно приятно. Все книжные магазины в Интернете сейчас копируют систему представления отзывов других клиентов о книгах вроде книги посетителей на Amazon.com. Кроме того, дизайн сайта должен привлекать людей, ищущих доверительности. Знакомые вещи важнее последних достижений техники Java²³.

Старейшей роли брэнда - гарантии качества - предстоит новое рождение. Однако чтобы завоевать доверие, брэнд должен, кроме этого, иметь индивидуальность, шарм, создавать отношения и ценности. Интересно, что в Интернете многие из этих вещей проще сделать более дешевым и индивидуализированным способом.

Создавая общества потребителей

ОДНОГО ОТНОШЕНИЯ НЕДОСТАТОЧНО. Надо построить множество отношений. Подумайте об обществах.

Какими они должны быть? Онлайновое исследование, проведенное Mori в 1999, показало, что почти 1 миллион жителей Великобритании старше 55 лет регулярно пользуются Интернетом. 32% этих так называемых серебряных серферов²⁴ когда-либо приобретали товары или услуги в Интернете, по сравнению с 11% пользователей 15-54 лет.

Ричард Спинке создал сайт Vavo.com для обслуживания серебряных серферов. Этот сайт не просто предлагает услуги для целевой аудитории. Здесь есть online спецраспределитель для зарегистрированных пользователей сайта. Чтобы обеспечить получение покупателем того, что он хочет, Vavo сначала проводит опрос. Например, прежде чем предложить недорогой пакет страхования, провели интернет-опрос, в ходе которого выяснилось, что конкретно нравится или не нравится в медицинском страховании.

²³ Java technique. Java - язык программирования, использующийся при написании WEB-сайтов.

²⁴ Silver - серебряный, также седой; surf - бурун, surfing - серфинг и есть; то есть речь идет о пользователях

²² Early adopters.
Java technique..
рассекатели волн.

С самого начала Vavo демонстрировала желание точно понимать, что серебряные серферы хотят от онлайн-сайта. Спинке поступил необычно и через рекламу в журнале обратился к людям старше 50 лет с призывом помочь в создании сайта. И хотя тяжело обеспечить содержательную часть, которая бы удовлетворяла настолько разношерстную группу пользователей, Vavo определил несколько областей пересечения их интересов, например, финансы и здоровье.

Как самый крупный и один из первых в Великобритании сайтов такого типа (здесь зарегистрировано 50 000 членов и происходит 700 000 посещений в месяц) Vavo имеет все, чтобы удержаться на волне серебряных серферов.

Другая компания, вырабатывающая этику коммуны, это Boots the Chemist, один из столпов британской High Street. Когда слышишь название этой компании, всплывают такие понятия, как безопасная, традиционная и надежная. Вас простят, если вы решите, что это солидный, пусть и скучноватый, бизнес, вряд ли находящийся на передней линии электронной коммерции. Однако в этом случае думать так будет большой ошибкой.

В октябре 1999 года был запущен сайт Handbag.com - результат сотрудничества компаний Boots и Hollinger Telegraph New Media. Это 50/50 совместное предприятие впервые в Великобритании стало оказывать Интернет-услуги, рассчитанные исключительно на женщин. Когда запускался сайт, исследования показывали, что из порядка 8 миллионов британских пользователей Интернета 40 % составляли женщины. Ожидалось, что число пользователей увеличится на 2 миллиона к 2004 году, а доля женщин достигнет 50 %.

Сайт предлагает тематические каналы, такие как красота, здоровье, мода и новости. У каждого канала свой редактор и своя команда специалистов, отвечающая на вопросы, приходящие по электронной почте. Для желающих есть бесплатный доступ к Интернету и e-mail. И, конечно же, есть Интернет-магазин. Доходы приносит комбинация электронной коммерции, спонсорской помощи и рекламы. Предполагается, что точка безубыточности будет достигнута к концу 2003 года.

Handbag.com быстро завоевал положение самого популярного Интернет-сайта среди британских пользовательниц. Обратите внимание, как в электронной коммерции важно быть первым. За первые три месяца работы сайт приобрел 300 000 клиенток.

Как показывает опыт Handbag и Vavo.com, разрабатывая электронный брэнд, надо хорошо понимать стоящие перед ним цели. Вы должны установить отношения, и чем более личными они будут, тем лучше. Сложность в том, что уделять внимание лично каждому не так-то просто. Если процесс становится слишком механическим, он контрпродуктивен и как клиент вы испытываете ощущение, что являетесь винтиком какой-то машины.

Интересным решением было бы позволить клиентам помогать друг другу и тем самым каждому уделялось бы особое внимание. В Сети процветают сообщества, создаваемые посредством чатов. Интернет начал свое существование с обмена новостями и общения групп по интересам. Эта культура все еще жива. Всемирная Сеть - это форум, постоянная дискуссия, в которой вы можете обнародовать свои мысли.

Самые совершенные технологии, такие как изобретение Dobedo (www.dobedo.co.uk), позволяют чату перерасти в подобие вечеринки в режиме реального времени, где вы придумываете свою личность (не обязательно выступать в своем истинном качестве) и общаетесь с другими. Вы можете не просто разговаривать, но и производить символические действия: улыбаться, целоваться, предложить кому-то выпить или удалиться с кем-нибудь в отдельную комнату для более интимного общения.

Это все примеры того, насколько «живым» будет общение в Сети в будущем, когда станет обычной передача «живого» изображения, а когда позволит скорость Сети, то, вероятно, и передача физических ощущений.

Если вы уже сейчас задумываетесь об этом, то с большим успехом сможете создать динамичный форум для взаимодействия клиентов. Важно, чтобы вы могли предложить и поддерживать темы, которые будут стимулировать постоянное общение людей.

Вовлеченность – это все

LETSBUYIT.COM - новое слово в потребительской кооперации. Эта шведская кампания запустила в Европе свой вариант сделки - коллективную покупку. Чтобы принять в ней участие, клиенты должны сначала зарегистрироваться на этом сайте. LetsBuyIt способен предложить хорошие цены на свои товары, от бытовой техники для кухни до турпутевок, благодаря прямым связям с поставщиками. Компания работает с 50 000 поставщиками, и их количество постоянно растет. Это довольно распространенная в Интернете модель ведения бизнеса. LetsBuyIt сделала шаг дальше и, организовав механизм коллективной покупки, использует силу группы для выигрыша в цене.

Участники создают группы, выражая свою заинтересованность в приобретении какого-либо конкретного товара. Чем больше записывается людей, тем ниже будет цена. Обычно с ростом спроса уменьшение цены происходит по трем ценовым категориям. Если участник хочет приобрести какую-либо вещь, он может свериться с представленным на сайте графиком и посмотреть, сколько еще людей влилось в эту коллективную покупку и сколько еще нужно, чтобы цена опустилась до следующей категории. Покупатель подключается к совместной сделке либо по текущей цене, либо по наилучшей цене. Они совпадут, когда цена опустится до нижнего уровня. Если участник выбирает только наилучшую цену, а она не достигнута к концу коллективного предложения (каждое коллективное предложение имеет определенный срок действия), то покупка не состоялась.

Участие клиентов выходит за рамки простого присоединения к коллективной сделке. Участники предлагают и другие товары, которые могут быть выставлены на сайте LetsBuyIt, или те, что они нашли где-то в Сети. Компания также обслуживает и онлайн-сообщества, в которых скорее всего есть спрос на какие-то определенные виды товаров.

История LetsBuyIt доказывает, что вовлеченность - это главное, вовлекаете ли вы своих сотрудников или клиентов. Не колеблясь, просите клиента сделать что-либо вместе с вами или для вас. Китайская пословица гласит: «Скажи мне, и я забуду, покажи мне, и я пойму, сделай это вместе со мной, и я запомню».

Вовлечение клиентов в процесс *разработки продукта* особенно полезно, поскольку так вы получаете идеи по поводу того, какие изменения нужно внести в существующие товары или какие новые товары производить. Я предложил SAS (Скандинавским авиакомпаниям) поинтересоваться мнением пассажиров об их сервисе (больше в качестве маркетингового хода, чем для реального использования в процессе разработки продукта) и был поражен тем, как неумоимо самые занятые деловые люди отвечали на 80 вопросов, продемонстрировав 40-50 % уровень возврата анкет, в обмен на музыкальный CD или что-нибудь в этом же роде. Люди с гораздо большей охотой готовы помочь и поучаствовать в таких вещах, чем вы обычно думаете. Используйте это для построения отношений.

Кроме того, вы можете спросить клиентов и потенциальных клиентов о том, что делают ваши *конкуренты*. Открыто обратитесь к ним за информацией; сделайте их частью своей организации.

Третий способ использовать клиентов - попросить найти для вас новых клиентов, просто предоставив вам имена своих друзей. Уже многие годы этот прием применяется компаниями, работающими по почтовым заказам и оказывающим финансовые услуги, но

он всегда считался несколько неудобным для других сфер бизнеса. Теперь отношение к нему изменилось. Интернет переводит такие контакты в гораздо более личную плоскость. Нет ничего сложного в том, чтобы дать вам электронный адрес друга, чтобы вы смогли с ним связаться. (Такая услуга не требует чрезмерной награды. Вознаграждение должно укреплять вовлеченность клиента в ваш процесс. Это может быть годовая бесплатная подписка на ваш сайт, если он платный, или на чей-нибудь еще сайт или журнал.)

ПОЗВОЛЬТЕ ВАС РАЗВЛЕЧЬ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ОТНОШЕНИЯ с людьми можно наладить, развлекая их. Вызвать улыбку на их лицах значит создать улы.

В таком случае неудивительно, что брэндинг - ключевой фактор успеха в индустрии развлечений. В этом бизнесе маркетинговый период имеет четко определенное начало и конец, как некий ограниченный во времени брэндинговый проект. В большинстве других отраслей считается, что брэнд должен жить вечно. Брэнд никогда не живет вечно, хотя он и может жить очень долго или возродиться к жизни после периода спада. Однако восприятие вашего брэнда как проекта с 5-10-летним сроком жизни, как в развлекательном бизнесе, позволяет вам ставить перед собой более близкие и реалистичные цели. И тогда вы можете максимизировать результаты деятельности своей компании в рамках заданного срока, а не растягивать этот процесс до бесконечности.

В high-tech и Интернет-бизнесе компактные рыночные витрины уже стали реальностью. В компаниях вроде 3Com с ее очень успешным продуктом PalmPilot жизненный цикл товаров (PalmPilot, Palmll, Palmlll, PalmIV, PalmV) сильно напоминает киноиндустрию. Каждый год надо выпускать продолжение.

Одним из великих брэндов в развлекательном бизнесе последних лет стал «Парк Юрского периода»²⁵. Империя этого существующего уже семь лет брэнда стоит \$450 млн в год, хотя сам фильм заработал всего \$1,5 млрд. Продаются видеокассеты, экскурсии по тематическому парку, коллекционные чашки, входящие в наборы в Me Donald's с изображением динозавров, игрушки Hasbro, а затем снимаются фильмы-продолжения, такие как «Затерянный мир»²⁶. Общая стоимость продаж брэнда Jurassic Park к 1999 году составила \$5 млрд. Без четко определенных ценностей, выражаемых брэндами, такое было бы невозможным.

Хотя есть много преимуществ в том, чтобы раскрыть ценности вашего брэнда при помощи фильма, киномир использует множество идей и из других отраслей и добился большого профессионализма и организованности в маркетинговой деятельности. Другие отрасли также могли бы поучиться у кинобрэндов.

Существует масса примеров, как очень успешные фильмы давали начало новым рынкам и брэндированным бизнесам. Благодаря картине «Неттинг Хилл»²⁷, с Джулией Роберте и Хью Грантом в главных ролях, целый район Лондона стал очень модным и там выросли цены на недвижимость. Теперь каждый второй посетитель этого района пытается найти тот самый книжный магазин, а кафе на углу, которое было показано в фильме, конечно, превратилось в золотую жилу.

Точно также показ фильма «Титаник» возродил зачахнувшую было индустрию круизного отдыха, что кажется несколько странным, поскольку фильм показал одну из самых трагических катастроф в истории пассажирского мореплавания. Сегодня круизы более популярны, чем когда бы то ни было, строятся новые роскошные круизные суда. К радости всей отрасли, именно молодые люди хотят вкусить немного круизной роскоши. *Titanic II* будет не продолжением фильма, а почти точной копией затонувшего корабля.

²⁵ Jurassic Park.

²⁶ The Lost World.

²⁷ Netting Hill.

Он будет спущен на воду в 2002 году, и сообщают, что почти все билеты на первые несколько лет уже проданы.

Превращение голливудского стиля в брэнд касается и правильного размещения товара - всего лишь дайте его в руки герою фильма: BMW для Джеймса Бонда или телефоны Nokia для героев стильного боевика «Матрица»²⁸. С этим связаны некоторые сложности. Конфликт интересов владельцев брэнда, режиссера и актеров обычен, когда дело касается соответствия между создаваемой ценностью и суммой затраченных денег.

Просто размещение товара становится все более старомодным приемом. Теперь компании стремятся к более тесному сотрудничеству. Они могут даже захотеть подправить сценарий, чтобы донести до аудитории содержание духовного измерения своего брэнда или его долгосрочную миссию. Такой метод подходит только брэнду, лидирующему в определенной товарной группе, хотя, поскольку полученный эффект не обязательно должен быть привязан к одному брэнду, он может изменить или создать потребительское восприятие целой отрасли.

Новая проблема, с которой придется справляться индустрии развлечений, это мелькание, связанное с тем, что зрители переключаются с канала на канал. Для коммерческих информационных каналов и рекламщиков это - ночной кошмар. Чтобы реклама работала, она должна завладеть вниманием людей больше, чем когда-либо раньше. То же

Hollywood и брэндинг

продуктуведишьность



КОНЦЕПЦИЯ БРЭНДА / КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ

самое справедливо и в отношении рекламы в Интернете. Вам придется найти новые нехоженые пути, чтобы достать свою аудиторию. Вам придется ее развлекать.

Логика проста. С кем вы хотите быть? С тем, кто вас развлекает. Развлекательность совершенно естественно вписывается в дух Сети, и это будет влиять и на другие группы потребителей: более старшие пользователи Интернета попадут в этом отношении в сильную зависимость от молодых. Поэтому в Сети традиционные методы продаж не будут эффективны. Мы увидим абсолютно новый тип маркетинга, заметно более свободный, легкий, развлекательный и веселый. Специалист по традиционному маркетингу спрашивает: Что вы хотите донести до людей? Когда начнется сам процесс продаж (обучения или чего-нибудь еще)? В этой неразберихе метафора, сюжет, игра, шоу, пьеса и фильм станут новыми инструментами продаж; традиционные аргументы и сравнения в пользу товара отойдут на задний план.

¹ The Matrix.

Развлекательность не значит легкомыслие. Это еще один способ создавать стоимость. Если в дополнение к тому, что ожидаемый товар или услуга попадут к клиенту, у него появится еще одна причина покупать именно у вас, значит вы создаете добавочную стоимость. Если при покупке я могу выбирать между занудой, не обращающим на меня никакого внимания, и тем, кто превращает продажу в развлечение, интересное и запоминающееся событие, с какой стати я выберу зануду? Возможно, я даже буду готов немного переплатить.

Иногда стремление к развлекаловке слишком давит на клиента, если приходится играть в игры или тратить много времени на разговоры и т. п. Самое лучшее маркетинговое развлечение - то, которое сливается с целью вашего посещения данного сайта. Например, когда шведская фирма Alcro, производящая краски для малярных работ, использует развлекательную форму, чтобы помочь выбрать цвет и краску для дома, это весело и полезно. Точно так же, когда у вас есть возможность создать себе именно тот автомобиль, компьютер или поездку на отдых, которые вы хотите, то сам процесс становится одновременно занимательным и продуктивным.

ПОДРАЖАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

СУТЬ ЭЛЕКТРОННОГО БРЭНДИНГА и новых реалий - в том, что брендинг включил в себя элемент предпринимательства. До этого теория брендинга и дух предпринимательства находились на разных полюсах. Теперь они заключают друг друга в объятия, как друзья после долгой разлуки.

Предпринимателям, обладающим врожденным чутьем по части строительства брендов, не нужны учебники и методики. Как хорошие дирижеры, они точно знают, как построить работу людей и организаций так, чтобы получился спектакль, который будет соответствовать их представлениям о ценностях; такие дельцы обычно обыгрывают менее организованных конкурентов.

Эти люди являются исключениями. В большинстве случаев консультант по брендам, или набор инструментов и методов, или книга, подобная этой, могут оказать неоценимую помощь. Так, вы можете быть великолепным лидером, но не иметь таланта в брендинге (может быть, ваш предпринимательский талант проявляется в других областях). Вы можете войти в группу предпринимателей, которые должны работать в команде. Или стать наемным руководителем, который должен чувствовать себя хозяином, чтобы работать по-настоящему успешно.

Во всех этих ситуациях идеи, методы и инструментарий, представленные в этой книге, помогут удачно стартовать или продолжать делать то, что вы уже делали. Вы сможете так же распоряжаться своими ключевыми ценностями, добиться такой же концентрированности и персонализации своего корпоративного бренда, как удачные предпринимательские супербренды.

Из-за налета таинственности, присущего этому предмету, в литературе о брендинге по-прежнему преобладают теоретические труды. Такой успешный бренд, как Nike, например, кажется почти чудом по сравнению с конкурентами. Для ученого существует непреодолимый соблазн препарировать и проанализировать то влияние, которое супер-бренды оказывают на умы людей.

Конечно, интересно узнать, почему эти вещи работают. Но еще интереснее знать, что они действительно работают, и как это можно использовать в вашем собственном бизнесе. Может быть, самой важной причиной для структурированного подхода к вопросам брендинга является тот факт, что ключ к успешному брендингу в большинстве случаев находится в голове одного человека - предпринимателя. Во многих крупных организациях удивительно мало документов, рассказывающих о том, что компания олицетворяет. Вы

напрасно будете искать описание ключевых ценностей компании или Брэнд-кода. Но вы можете и должны понять и зафиксировать на бумаге саму душу вашего брэнда.

НЕВИННОСТЬ

ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН конкретный пример личности, воплощающей в себе строителя брэнда и предпринимателя, Ричард Брэнсон, основатель и председатель Совета директоров Virgin - именно такой человек. Никому еще не удавалось добиться того, чтобы о брэнде узнало так много людей. По данным недавнего исследования, 96% британских потребителей слышали о Virgin и 95% смогли правильно назвать ее основателя. Сегодня он может видеть, как его брэнд стал частью и преобразил почти 25 видов разновидностей бизнеса. Именно Ричард во многом причина такой узнаваемости и силы этого брэнда.

Брэнсон с самого начала своей карьеры следовал примерно одним и тем же принципам. В интервью журналу *Vogue* в 1968 году Брэнсон сказал: «Я хочу создать компанию, которая будет делать самые разные вещи для самых разных людей; не имеет значения, чем мы будем заниматься, но будет иметь значение то, как мы будем это делать. Мы хотим, чтобы наши методы работы бросали вызов рынкам, чтобы они были не такими нечестными, как те, которые используются у нас в стране сейчас». Он также упомянул: «Однажды у нас будет брэнд, который охватит все эти разные области, и будет делать все эти разные вещи».

Сначала появилась звукозаписывающая компания, выпустившая самую продаваемую пластинку 1970-х *Tubular Bells* и позднее приютившая Sex Pistols, the Rolling Stones, the Human League и Culture Club. Затем, в 1970 - 1980-е Брэнсон забавлялся, открывая компании, в названиях которых фигурировало слово Virgin, но ни одна из них не добилась успеха. У компании тогда действительно не было ни ресурсов, ни финансов, ни достаточно профессионального менеджмента. Но к середине 1980-х звукозаписывающая компания стала приносить большие прибыли, и именно тогда началась настоящая диверсификация брэнда. Брэнсон решил заняться воздушными пассажирскими перевозками. Его целью было создание авиакомпании, которая бы отличалась от других, которая бы бросила вызов рынку. Затем произошло расширение брэнда и появилось множество других компаний, работавших под брэндом

Virgin - железнодорожная компания, ISP, фирма-производитель колы, финансовая компания, оператор мобильной связи и множество других.

Брэнд Virgin успешен, потому что за ним стоит реальное содержание. Брэнсон говорит, что любой новый продукт или услуга должны уже сейчас или в перспективе:

- Иметь высочайшее качество
- Быть инновационными
- Иметь ценность, соответствующую деньгам
- Бросить вызов существующим альтернативам
- Привносить нотку веселья и разгула.

В Virgin утверждают, что девять из десяти рассматриваемых проектов потенциально очень выгодны, но если они не соответствуют ценностям группы, их отклоняют. Тем не менее, по словам Брэнсона: «Если идея удовлетворяет, по крайней мере, четырем из этих пяти критериев, мы обычно ее серьезно прорабатываем».

Что мы должны из этого вынести? Если вы знаете ценности, которые представляете, вам гораздо легче принимать рациональные решения. Вам есть на что опереться при

принятии решений, а бренд служит компасом, позволяющим менеджерам производить быстрые оценки.

Вместо того, чтобы нести отпечаток идеи продукта, бренд Virgin несет отпечаток личности и определенных ценностей. По словам Уилла Уайтхорна, отвечающего за систему внутрифирменных связей, и одного из ближайших помощников Брэнсона, «примечательно, что именно благодаря тому, что существует и авиакомпания, и Virgin Records, и мегамагазины, благодаря всему тому, что мы уже сделали, и тем рынкам, на которые мы вышли, у британской общественности сложилось восприятие нас как бренда. Люди не связывают Virgin с чем-то конкретным. Virgin у них ассоциируется с набором идей: занимательность, ценность и инновационность, и именно в этом кроется наша сила. На самом деле и на рынках, где мы сознательно занимались разработкой бренда, как, например, в Японии, он также очень силен. Это один из немногих иностранных брендов, которому удалось здесь захватить воображение людей. В странах, где мы представлены лишь в паре отраслей, как, например, в США, Virgin воспринимается скорее как нечто вроде бренда авиакомпании. Хотя много людей слышали и о Virgin Records, знают, что у нас есть мегамагазины, большие, расположенные в таких местах, как Times Square, так что восприятие постепенно меняется».

Когда Virgin поглощает уже существующую компанию или выходит на новый рынок, наличие системы ценностей является необходимым условием, но на то, чтобы извлечь пользу из этих ценностей во вновь создаваемом бизнесе, могут уйти годы. Эти ценности представляют собой руководящие принципы работы компаний, выступают в качестве основания для бренда и его популяризации. При выходе на

Мыслительное поле бренда Virgin

"Всегда, когда вы имеете дело с Virgin, вы встречаете более низкие цены, более высокое качество и более приятную атмосферу."

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

"Мне нравится Virgin; они, как хороший друг. У них одни и те же ценности и жизненные установки и нам нравится веселиться,"



МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

"С Virgin мне хорошо. Когда я лечу на их самолете, мой

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

"Мне нравится, что Virgin стремится бросить вызов большим и нерасторопным корпорациям."¹¹

новый рынок или создании нового продукта весь бизнес-план строится вокруг способности реализовать как можно больше сторон бренда. Уилл Уайтхорн называет это «использованием бренда в качестве инструмента управления, что делают очень немногие компании».

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

С точки зрения функционального измерения, бренд Virgin, безусловно, воспринимается как гарантия хорошего качества, невысоких цен и образец приятного и непривычного стиля работы. Это укрепляет бренд: бренд нематериален и чем сильнее его воспринимаемая функциональная полезность, тем он устойчивее.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Любой пассажир авиакомпании Virgin Atlantic чувствует во время рейса, что «ему хорошо», что всякий раз, когда он делает выбор в пользу этой компании, он испытывает душевное спокойствие. И хотя в реальной жизни пребывание в самолете и перелет из одного места в другое представляет собой физическую нагрузку, главное то, что испытываешь удовлетворение, понимая, что ты выбрал этот бренд за настроение, которое он создает. Эта компания не просто перевозит тебя в другую точку, она делает что-то еще.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Социальная значимость такого бренда, как Virgin, велика, она отражает его способность завоевывать приверженность клиентов и средств массовой информации. Virgin бросает вызов рынку своим молодежным и озорным стилем работы, соответствующим тому, как клиенты сами хотят себя вести. Поэтому, выбирая Virgin, клиенты демонстрируют собственные ценности и отношение к жизни. Если клиентам нравится философия, реализуемая Virgin на одном сегменте рынка (например на рынке авиакомпаний), они, скорее всего, обратятся к Virgin и на другом рынке.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Стремление Virgin «бросить вызов рынку» убедительно обосновывается с позиций духовного измерения. Их сознательный способ создания более благоприятных рыночных условий для клиентов демонстрирует настойчивость, с которой Virgin меняет и намеренно распатывает сложившуюся систему на благо каждого члена общества. Virgin бросает вызов большим непотопляемым корпорациям, демонстрируя гибкость в работе и превращая ее в развлечение для клиента.

Брэндинг для будущего

В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ, управляемом опутанными проводами предпринимателями, может показаться, что будущее наступит через миллион лет. Когда настоящее не поддается пониманию, кто захочет думать о будущем? Большинство наших самых эффективных брендов созданы для сегодняшнего дня и не очень-то подготовлены к завтрашнему. Но мы должны представлять себе будущее до того, как оно наступит. Реалии, новые сегодня, завтра станут исходными условиями.

Завтрашние бренды - это те, о которых мы еще даже и не слышали. Один мой приятель рассказал, как он пошел в магазин, торгующий стильными джинсами, и спросил джинсы, которые покупают дети и подростки. Девушка в магазине посмотрела на него в изумлении и указала вглубь помещения, где он обнаружил, по крайней мере, семь или восемь марок джинсов, о которых никогда не слышал. Он так и не смог найти Levi's, Wranglers или Lee. Бренды будущего находятся в глубине, и вы о них даже не слышали.

Levi's представляет собой интересный пример бренда, находящегося в поисках будущего. Пережив славные 1980-е, позиционировав 501 модель как настоящие и сексапильные джинсы, компания стала одновременно жертвой собственного успеха и по иронии судьбы жертвой моды. Молодежь перестала носить эти джинсы, выражая таким образом свою юношескую свободу, потому что их родители, воодушевленные Levi's, все еще их носили. В опубликованной недавно статье, посвященной Levi's, проводится такая мысль: «Если они протянут еще два-три года, то, скорее всего, перейдут в разряд ретро».

Старые бренды постоянно находят новые аудитории, однако это редко бывает спланировано, и эта аудитория обычно не та, на которую рассчитывали. Levi's могли предпочесть остаться верными своим жизнестойким клиентам из послевоенного поколения (когда резко возросла рождаемость) или попробовать заново создать себя для нового поколения. На настоящий момент компания, похоже, села между двух стульев. Ценности, на которых построен этот бренд, самым тесным образом связаны с протестантами, родившимися в 1960-е, что, безусловно, отталкивает более юных бунтарей.

Harley-Davidson - другой бренд, связанный с той же аудиторией, переживший трудные времена в 1980-е, но сейчас добившийся огромного успеха, ставший культовым в среде потребителей, которые могут себе позволить заплатить за право владеть Harley. Средний возраст этих покупателей составляет 42 года, а десять лет назад равнялся 32. Этот бренд сегодня зарабатывает на новой категории покупателей - профессиональных бухгалтеров, адвокатов и брокеров, которые по выходным облачаются в кожу в поисках свободы и другой жизни, не похожей на жизнь в офисе. (Число клиентов, покупающих свой первый мотоцикл или возвращающихся к езде на мотоцикле после перерыва, выросло больше, чем в три раза, с 1987 по 1994.) В 1997 компания зарегистрировала рекордный объем продаж в \$1,75 млрд от реализации 132 000 мотоциклов и получила увесистых 48% североамериканского рынка тяжелых дорожных мотоциклов (который демонстрирует стабильный рост в 8-10% в год). Производство не поспевает за количеством заказов, в результате образовалась очередь на многие модели. Через год использования Harley можно продать на 25% дороже прейскурантной цены абсолютно новеньких мотоциклов.³⁰

Возможно, Levi's стоило бы продолжать использовать и развивать бренд среди своих старинных сторонников, а не нацеливаться на молодое поколение, которое выбирает новые бренды, воплощающие ценности, важные для них, как, например, ироническое потребление Diesel, одного из множества брендов сегодняшнего (а может, уже вчерашнего) дня.

Бренды, устремленные в будущее, по-прежнему редкость. Лишь немногие компании думают об этом. Странно, но многие инструменты и программы создания брендов не учитывают будущего. Возможно, так происходит из-за неуверенности в том, что это будущее нам несет. Но это все отговорки. Бренды и все с ними связанные должны уже сейчас посвятить себя и всю силу своего воображения будущему.

Будущее будет предъявлять к брендам больше требований. Будущее определяется прозрачностью рынка и характеризуется более информированными и критически настроенными потребителями, интернационализацией, электронной коммерцией и т. п. Бренд, который хочет обеспечить себе будущее, должен символизировать нечто значимое, а не просто быть приятным каждому. Такой бренд должен быть готов к созданию совместных предприятий, партнерств с другими брендами или разработке совместного бренда. При этом совокупный брендинг, уравнивающий сильные стороны различных брендов в целях разработки единого решения или предложения, также будет представлять собой важную стратегию. У брендов завтрашнего дня будет необходимость стимулировать творческую активность клиентов, развлекать их и в то же время гарантировать качество и надежность.

В этом новом мире бренд будет основным носителем ценностей и связей. Если они будут четко определены, то брендинг станет более эффективным способом нахождения вашей целевой аудитории, чем сегментация потребителей. На самом деле это аудитория найдет бренд, а не наоборот. Это ключ к Интернету. Это похоже на то, как если бы зрители, смотрящие пьесу, захватили сцену и придумали свой собственный спектакль. Бренд будет сам сегментировать свой рынок, при этом ему не потребуется ни

³⁰ E. Schonfeld, «Betting on the Boomers», *Fortune*, 1995.

демографическая, ни географическая информация, ни знание моделей поведения потребителей.

С некоторыми клиентами бренд подружится, и они потом станут его посланцами и защитниками. Но он еще и оттолкнет других клиентов, тех, кого не устраивают жизненные принципы этого бренда. Таким образом, сила дружеских связей между брендом и его клиентами - его пользователями - будет определять силу самого бренда, как с точки зрения маркетинга, так и в финансовом выражении. Будущее за брендом.



Я не знаю ключа к успеху, но ключ к
провалу - это пытаться понравиться
всем.

Билл Косби

**АУТЕНТИЧНОЕ
ВОСПРОИЗВОДСТВО**

Брэ́ндинг и дру́жба

ИТАК, МЫ ПОЗНАКОМИЛИСЬ с основами брэ́ндинга и новыми реалиями, влияющими на мир брэ́ндинга. Ясно, что как реалии, так и основные принципы находятся в постоянном развитии. При изменениях в брэ́ндинге перед нашими глазами могут лететь искры, как при сварке металла.

Сегодняшний брэ́ндинг отличается от вчерашнего и завтрашнего. Чтобы полностью осознать, как брэ́нды *воздействуют* на нас, и заставить их *работать* на нас, полезно думать о брэ́ндинге как о дружбе. Я знаю, что это звучит сентиментально, но умерьте свой скептицизм, потому что отношения, складывающиеся между брэ́ндом и его преданными клиентами, имеют много общего с отношениями двоих друзей. Это еще и хорошая модель на будущее.

Проведем эксперимент. Закройте глаза и подумайте о своем друге. Представьте во всех подробностях, что ваш друг стоит перед вами, чем детальнее - тем лучше. Не торопитесь.

Теперь спросите себя, всегда ли вы думаете так же, как ваш друг? Всегда ли вы согласны друг с другом? Часто ли вы расходитесь во мнениях? Смеетесь ли вы порой над своим другом? Возможно, это и не насмешка, а дружеское подтрунивание, но все равно смеетесь.

Если я задаю этот вопрос 50 участникам семинара, большинство из них соглашаются со мной. Мы не всегда думаем так же, как наши друзья, иногда мы даже посмеиваемся над ними. Но мы все равно уважаем их за то, что они наши друзья. На чем же основывается дружба?

Определением дружбы на глубинном уровне могло бы быть то, что мы РАЗДЕЛЯЕМ ОДНИ И ТЕ ЖЕ ЦЕННОСТИ.

Еще один эксперимент. Постарайтесь выразить словами ценности, которые вы разделяете с тем другом, которого только что увидели в своем воображении. Вы поймете, что это на удивление сложно. Скорее всего, у вас уйдет довольно много времени на то, чтобы составить перечень ценностей. А как только вы его увидите на бумаге, вы ощутите разочарование. Вам покажется, что любой человек может сказать о своем друге те же самые слова. Почему-то вам бы хотелось, чтобы список, касающийся вашего конкретного друга, был не таким, как другие, более личным - даже уникальным, как и ваша дружба.

Это ясная демонстрация того, как трудно работать с брэ́ндами. Если вы будете описывать ценность своего брэ́нда другим людям, вы постараетесь сделать это вербально, и поймете, что слова, которые вы используете, имеют слишком общий смысл, они могут относиться к любому брэ́нду (и также к любому вашему другу). Но вы знаете, что один из самых действенных способов добиться успеха на рынке - быть не таким, как все.

Есть два способа избежать этой проблемы. Во-первых, можно использовать другие средства коммуникации - изобразительные образы или звуки. (Когда я работаю над созданием Брэ́нд-ко да, я всегда делаю визуальную разработку.) И все равно трудно передать ваши собственные ассоциации и коннотации, связанные с ценностью брэ́нда. Поэтому все заканчивается долгими разговорами о том, «что мы на самом деле имеем в виду». Вы мучительно прорабатываете каждый нюанс каждой ценностной категории вашего брэ́нда, пока ваши автоответчики не раскалятся от напряжения: одновременное ведение разговоров с множеством людей является самой важной частью процесса построения в организации солидного брэ́нда. Поговорите, потом поговорите еще.

Задумаемся о дружеской модели создания брэ́нда. Принципиально важным в этом процессе является ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА в отношении своих клиентов. Можно провести аналогию с так называемыми друзьями, которые не проявляют к вам никакого

интереса, но ждут всеобщего внимания, когда сами рассказывают о любых пустяках своей жизни.

Существенное отличие успешного брэнда от менее успешного - внимание, которое успешные брэнды проявляют к клиентам. Оно обычно выражается в небольших, несложных и не очень затратных вещах, которые для потребителя символизируют многое.

Когда компания Volvo спонсировала турнир по гольфу, всем, кто приезжал на машинах этой марки, было позволено парковаться очень близко к полю. Машинам других марок были отведены отдаленные стоянки. Когда Nokia выступала в роли спонсора рок-концерта, те, кто предъявлял на входе телефоны Nokia, проходили бесплатно. Еще лучше, если вам звонит оператор с телефонной станции и сообщает, что установка телефона, которую вы только что осуществили, была успешной и такой, как вам надо. Или когда вам через три года звонят из автосалона и делают предложение о покупке машины.

В этих примерах нет ничего хитрого или сложного. Как раз наоборот. Все это кажется естественным, но клиенты сталкиваются с таким отношением крайне редко. Проявление интереса - это не жалкое письмо из арсенала прямого маркетинга, в котором либо адрес с ошибками, либо перепутано имя. В лучшем случае клиент сочтет его уместным и ободряющим. Оно подтвердит уже существующее впечатление о брэнде и то, что он не зря ему доверяет.

Все это приобретает еще большее значение, когда клиенты находятся на значительном удалении. Для сетевых брэндов это жизненно важно. Например, Джеффу Безосу, основателю Amazon.com, пришла в голову блестящая идея предлагать книги, заказанные людьми, которые тоже читали только что купленную вами книгу. Хотя это происходит автоматически и является частью рутины, у людей до сих пор создается ощущение, что о них думают. Более того, Amazon.com и потом продолжает предлагать вам книги по той же тематике. В традиционном книжном магазине только хорошо известные постоянные покупатели могут рассчитывать на подобный сервис.

Когда друг устраивает вам сюрприз, связь между вами становится крепче. Телефонный звонок от знакомого, приглашающего на хоккей или в театр и интересующегося, не хотели бы вы с ним перед этим выпить, - один из лучших способов укрепить дружбу. То же справедливо и при построении отношений между клиентом и брэндом, если вы хотите, чтобы они продлились долго.

Amazon.com снова удивила меня, когда, получив мой первый заказ, прислала кофейную кружку на Рождество, чтобы кофе не остывал, пока я читаю. Сейчас я являюсь одним из самых преданных их клиентов, хотя у них есть много конкурентов, старающихся привлечь мое внимание.

Звезда Starbucks ³₁

КОМПАНИЯ STARBUCKS была основана в 1971 году в Сиэтле Джерри Болдуином и Гордоном Боукером, выпускником литературного факультета и писателем. Оба были страстно влюблены в первоклассный кофе и увлечены идеей поведать клиентам историю этого напитка. Романтику кофе Болдуин открыл для себя в 1960-е в Peets Coffee. В середине 19 50-х Альфред Пит познакомил Америку с кофейными зернами «Арабика», сильно обжаренными для сохранения густого кофейного аромата. До того момента американцы привычно пили кофе более низкого качества, изготовленный из кофейных зерен «Робуста», которые в основном продавались в железных банках. Европейцы считали сорт «Робуста» дешевым товаром.

Говард Шульц, нынешний руководитель Starbucks, пришел в эту маленькую компанию в Сиэтле в 1982 году. Он принес с собой концепцию развития и систему ценностей, и у него была миссия. Он видел в Starbucks не то, чем эта компания была на тот момент, но

то, чем она могла стать. Со своим духом соперничества и желанием убедить каждого в организации, что, объединившись, они могут победить, он намеревался соединить кофе и романтику, дерзнуть достичь того, что другие считали невозможным. Он задавал себе вопрос, каково это, построить бизнес и на деле быть собственником чистой стоимости бренда, а не просто получать зарплату. Он видел потенциал Starbucks в том, чтобы дать американцам великий кофе, распространить свое трепетное отношение к кофейным зернам за пределы Сиэтла. Само слово Starbucks могло бы стать синонимом великого кофе, а в конечном итоге и брендом, гарантирующим высочайшее качество.

Вплоть до 1984 года основным видом деятельности Starbucks была торговля высококачественным кофе в зернах. К кофе тогда относились как к рядовому товару широкого потребления. Люди покупали кофе в зернах и приносили его домой вместе с другими продуктами. Шульц знал, что реальный потенциал заложен в изменении восприятия кофе как просто пищевого продукта. Starbucks могла делать что-то еще, развиваться, а не просто открывать новые розничные магазины. В 1985 году Шульц открыл магазин нового типа Il Giornale, в котором можно было просто выпить чашечку кофе, в том числе и эспрессо.

В 1987 году у Шульца появилась возможность купить активы Starbucks за \$4 млн, включая название и предприятие по обжарке зерен. Это стало хорошим дополнением к тому, чем занимался Il Giornale, продававший уже сваренный кофе. Кроме того, как было обещано инвесторам, новая компания должна была быстро расти, открыть 125 новых магазинов в течение пяти лет и выставить акции в открытую продажу, что и было сделано в 1989.

По мнению Говарда Шульца, невозможно заново изобрести культуру организации. Ценности, составляющие ее основу, прививаются с самого начала, и руководящие принципы работы компании должны быть внедрены как можно раньше, чтобы ими можно было руководствоваться при принятии каждого решения, найме каждого сотрудника и постановке каждой стратегической цели. В любом аспекте бизнеса должна присутствовать аутентичность. Компания Starbucks была создана как компания, конкурентные преимущества которой проистекают из ее ценностей и руководящих принципов.

Сегодня Starbucks ведет себя и свои дела в соответствии со следующими ценностями: неизменная целостность, обезоруживающая честность, подлинность в любом аспекте бизнеса.

Для помощи организации в активном претворении этих ценностей в жизнь они раскрываются в документе, называемом миссией, и трансформируются в набор руководящих принципов, разделяемых всеми.

МАНИФЕСТ МИССИИ STARBUCKS

Утвердить Starbucks как ведущего поставщика лучших мировых сортов кофе, сохраняя в процессе роста приверженность нашим бескомпромиссным принципам. Следующие шесть руководящих принципов помогут нам оценивать верность наших решений:

- Предоставлять отличную рабочую атмосферу и относиться друг к другу с уважением и достоинством. Считать разнообразие необходимым элементом ведения бизнеса.
- Применять самые жесткие стандарты качества к закупкам, обжариванию и быстрой доставке нашего кофе.
- Работать так, чтобы вызывать чувство восторженного удовлетворения у клиентов.
- Оказывать положительное воздействие на общество и окружающую среду.
- Признавать, что прибыльность - необходимое условие нашего будущего успеха.

Это убедительное изложение целей и органичное единство убеждений и, являясь таковой, эта миссия представляет собой инструмент руководства организацией. Для Starbucks она является еще и мощным источником энергии, благодаря которому предприятие может вырасти в нечто гораздо большее, чем может себе представить отдельный лидер. С точки зрения брэнда Starbucks, она помогает устанавливать критерии того, как этот брэнд должен преподноситься, подчеркивая такие аспекты, как укрепление связей с клиентами.

Если ценности, раскрытые в миссии, представляют собой фундаментальные основы работы организации, как мы должны понимать ее брэнд? Starbucks - это не просто чашка кофе, который вы можете попробовать или аромат которого можете почувствовать. Все дело в дружеских отношениях. Starbucks смогли стать брэндом только после того, как много лет поддерживали прекрасные отношения с клиентами. По выражению Майка Суини, «Просто вдруг кто-то понимает, что эти отношения существуют, и называет это брэндом. Люди в Америке и Италии одинаковы. Поэтому я думаю, что, знакомя Америку с кофе, Starbucks не вела себя, как школьный учитель, это было совместное путешествие, и поскольку мы были рядом, и наши клиенты были с нами, речь опять идет об отношениях».

Отношения с другом строятся на доверии, и это один из основных принципов Starbucks. Компания завоевала доверие клиентов благодаря тому, что неизменно и с воодушевлением делает лучший в своем роде кофе. Вот на чем строятся отношения между Starbucks и их клиентами. Очень трудно наладить хорошие отношения с кем-то, кто, по вашему ощущению, не разделяет ваших ценностей. Похоже, что в Starbucks достигли такой степени равнодушия, которая для большинства компаний недостижима. И здесь понимают, на чем строится дружба с клиентами.

Так что же такое брэнд Starbucks, и что он говорит? Майк Суини описывает это так: «Я думаю, главное - в возможности перевести дух. По мере того, как мир становится все более деловым, наступает обратная реакция; действие равно противодействию. Эта обратная реакция выражается во все возрастающей потребности в убежище и покое, и клиенты во всем мире и, конечно, в Северной Америке выбирают Starbucks как место, где они могут найти такое убежище, и это место приобретает очень большое значение в их жизни. Продуманную заботу и внимание - вот что находят здесь многие люди. Мягкий стул, чашка горячего кофе у огня холодным вечером - вот что ценится. Это одна из тех вещей, благодаря которым мы продолжаем концентрироваться на том, что делаем. Похоже, это всеобщая необходимость, абсолютная истина, восходящая к простой человеческой потребности найти место, где есть покой».

Сутью брэнда Starbucks, по определению Суини, действительно является перерыв с чашечкой кофе. Иногда такой перерыв можно устроить, взяв ее с собой. Но в этой чашке вы унесете и немного душевного спокойствия. А иногда, возможно, просто приятно осознавать, что вы пьете лучший в мире кофе.

Брэнд в понимании Starbucks - это и правда всего лишь паутина отношений между компанией, ее партнерами и клиентами. Эти отношения строятся на основе набора ценностей и представлений о мире. Брэнд существует, потому что его создали клиенты Starbucks. Как заметил Суини: «Компании очень редко сами создают брэнды, они лишь делают первый шаг, а дальше брэнды строят клиенты, потому что брэнд - это отношения».

Starbucks - это антитеза крупной американской компании, часто представляемой империей зла, стремящейся к господству. В Starbucks просто хотят, чтобы их продукт был доступен людям, и этот продукт - это не просто кофе, это атмосфера и отношения, которые создают брэнд. И за пределами Америки компания обнаруживала одну и ту же истину: люди хотят найти убежище, тихий уголок, где они могут встретиться с друзьями или побыть в одиночестве.

Существуют различия в традициях и обычаях, но люди во всем мире одинаковы, они хотят и стремятся к одному и тому же. Первоначальная идея Starbucks заключалась в том,

чтобы быстро и на ходу обслуживать клиентов в центральных городских районах. Позднее акцент сместился в сторону обслуживания клиентов: «питать души» в обстановке, которая определялась как некая альтернатива, продолжение гостинной. Поэтому ощущения клиентов стали жизненно важными.

Один вопрос, которым Говард Шульц никак не хотел заниматься, касался системы франчайзинга. Он всегда говорил, что если бы Starbucks пошла на это, она не смогла бы гарантировать должное качество, что является сутью их бизнеса, несмотря на то, что франчайзинг был бы вполне логичным путем к международной экспансии. Конкуренты, занявшиеся франчайзингом, так и не смогли создать сильный брэнд, а в глазах Starbucks, франчайзинг лишь создавал препятствие между компанией и клиентами. Впоследствии, чтобы обеспечить правильное понимание своей концепции бизнеса и системы ценностей, Starbucks стала работать через сеть собственных кофеен. По всей видимости, сегодня Starbucks пошла на компромисс, поскольку заключает лицензионные соглашения с аэропортами и гостиницами, хотя это и составляет всего лишь 10% их розничных точек.

Чтобы сохранить верность своим идеалам при расширении сферы влияния брэнда, Starbucks требует дисциплины и тонкого чувства равновесия. Суини заметил: «Я считаю такую практику успешной, однако нет в Starbucks более длительных и страстных споров, чем когда решается вопрос, должны ли мы вступить в партнерство или возобновить такое партнерство с другой компанией. Здесь речь идет о персональном внимании и о том, как это влияет на построение отношений. И дело не в печати под договором. Ничего не будет, если вы не чувствуете энтузиазма или на самом деле не верите в те вещи, о которых я говорю. Вот где заключено волшебство - в вере. Если речь идет о простой сделке с кем-нибудь, это не так для нас интересно. Они должны по-настоящему понимать философию Starbucks, принимать то значение, которое мы придаем тому, что делаем, и действовать так, как действовали бы мы. И это для нас важнее, чем любая другая наша деятельность».

Чистая стоимость брэнда Starbucks - это бесценное достояние, и любое решение, принимаемое в компании, должно способствовать его укреплению и дифференциации. Говард Шульц считает: если Starbucks сумеет поразить воображение инновационными продуктами, брэнд выйдет за рамки привычной жизни. При этом в Starbucks должны постоянно следить, чтобы ничто не размывало целостность их брэнда. Брендированные партнерства или расширение брэнда могут иметь успех только, когда у людей уже выработалось доверие к брэнду.

В Starbucks никогда не было намерения создать брэнд, они ставили перед собой цель построить великую компанию, в основе которой лежало бы нечто значимое, которая придавала бы значение подлинности своего продукта и энтузиазму своих людей. Говарда Шульца часто хвалят за то, что он так быстро внедрил брэнд Starbucks в национальное сознание (американцев). Секрет влиятельности брэнда Starbucks - в энтузиазме и неравнодушии их партнеров, являющихся истинными посланниками этого кофе и этого брэнда; они, в свою очередь, соединяют Starbucks с клиентами. Интересно наблюдать за компанией, которая так активно использует свой брэнд в качестве инструмента управления и так последовательно считает его средоточием своей деятельности.

Именно подлинность и постоянная забота о клиентах являются залогом продолжительной жизни таких брэндов, как Starbucks. Приверженность брэнду была завоевана работой с каждым клиентом в отдельности. Если люди убеждены, что они разделяют систему ценностей компании, они будут и дальше предпочитать этот брэнд другим. Эволюционное развитие Starbucks показывает, как компания может жить сердцем и все же создавать устойчивую прибыль для акционеров, не принося в жертву свое основополагающее убеждение, что к собственным сотрудникам надо относиться с уважением и достоинством.

Мыслительное поле бренда Starbucks

"Это заведение отличает кофе высшей
качества, особая атмосфера и энтузиазм работающих
там людей." ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

"Здорово уже то, что Starbucks
беспокоится о том, чтобы привезти нам
кофе из всех концов света. Так мы узнаем
об истоках культуры этих стран."

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Функциональное измерение показывает, что значит воспринимать бренд как ощущение. Это кофе высшего качества, которым занимаются увлеченные люди, готовящие его со знанием дела и воодушевлением, создающие дружескую и особенную атмосферу, привлекающую посетителей.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В ментальном измерении существует восприятие Starbucks как места, куда вы приходите, чтобы голова отдохнула от повседневной суеты. Вместе с этой чашкой кофе вы либо уносите это ощущение с собой, либо испытываете его прямо в помещении ближайшего кафе Starbucks.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Просто зайти в Starbucks уже значит выразить свою жизненную позицию. Это место, где можно пообщаться, своего рода клуб для тех, кому нравится делать открытия, стремиться к чему-либо и наслаждаться великолепным обслуживанием. Подобный бренд становится выразителем определенного стиля жизни, социальным символом на улицах и на рабочем месте. Вспомните зеленый значок на каждой чашке Starbucks, он почти так же узнаваем,

как «галочка» Nike, по крайней мере, в Америке.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В Starbucks считают, что их чашечка кофе должна, прежде всего, нести культурную нагрузку. Входя в кафе Starbucks, посетители узнают о культурных истоках кофе, специфических обычаях стран и т. д. Партнеры Starbucks могут принять на себя роль

проводников в джунглях различных вкусов, приготавливая кофе по разным рецептам в волнующей атмосфере.

Укрепляя отношения

УСПЕШНЫЕ БРЭНДЫ ЗНАЮТ, как укреплять отношения со своими клиентами. Они делают вещи *вместе с* клиентами. Напоминает что-нибудь? Точно так же начинается и дружба между людьми. Общие воспоминания о том, что вы делали вместе, обладают огромной силой.

Поэтому, когда американские производители автомобилей организуют вечеринки для своих автомобилей (или их владельцев) на своих заводах, многие автовладельцы не могут не принять участие. Процесс приобретения новой машины запоминается надолго, воспоминание об этом прочно связывает владельца и бренд. На вечеринку на заводе Saturn собралось поразительно много народа - 45 000 человек.

Saturn, производство которого началось в 1990 году, был первой новой маркой GM после Chevrolet и стал по-настоящему триумфальным. Сам автомобиль отличается довольно-таки спартанским дизайном. Saturn продается по разумной цене и эмоционально привлекает потребителей, потому что ассоциируется с передающимися из поколения в поколение трудовыми ценностями. Наиболее убедительной является дилерская сеть Saturn, которая позволяет осуществлять собственную торговую политику, не предусматривающую возможность торговаться и отличающуюся великолепным сервисом.

В Saturn проявилось то, что они называют «принципами ценообразования»: «Никаких уловок, то есть розничные торговцы автомобилями Saturn должны быть предельно честны в отношении всех составляющих цены на машину. Никаких надбавок в последний момент и скрытых платежей. Ничего не держать в рукаве. Не торговаться, то есть розничные продавцы должны придерживаться однажды установленной цены. Мелочная и неэтичная торговля не вписывается в философию Saturn. Ни одному клиенту даже не должен приходиться в голову вопрос, не добьется ли следующий покупатель в этом салоне более выгодной цены, если «получше поторгнется».

Эти принципы не случайны. При создании и развитии бренда Saturn во главу угла ставилась процедура продажи, сервис и обслуживание, а не сам продукт. Внимание уделялось скорее людям и процессам, а не товару.

По результатам исследования, проведенного JD Power, три марки автомобилей, которыми больше всего удовлетворены покупатели, это Lexus, Infinity и Saturn. Для торговли ими создавалась специальная дилерская сеть, при создании и управлении которой активно претворялась в жизнь идея последовательного и высококлассного обслуживания потребителей. В 1996 году Saturn получил высший рейтинг среди всех марок автомобилей в отношении общей удовлетворенности процессом продаж. Они занимали седьмое место по удовлетворенности потребителей - в первую шестерку входили исключительно марки люкс-класса: Lexus, Infinity, Acura, Mercedes-Benz, Cadillac и Jaguar. Клиенты давали высокую оценку сервису Saturn даже тогда, когда их машины требовали замены.

Сравните сказанное с теми проблемами, которые GM преодолевали во всех тех местах, где дилеры одновременно торговали разными моделями их автомобилей. В 1995 году вице-президент GM Рональд Л. Зарелла написал письмо 8500 дилерам, в котором с некоторым опозданием указал на то, что их автомобили не являются товарами широкого потребления, и выставление их на продажу рядом с конкурирующими брендами не соответствует желаниям GM. Важно отметить, что наряду с 8500 дилерами GM в Америке существовало еще 17000 франчайзинговых соглашений. Независимые дилеры могли иметь до шести франчайзинговых соглашений, реализуемых в одном помещении. Дилеры Saturn не испытывают таких сложностей. У них по-прежнему прослеживается четкая

направленность на честность и сервис, создающий добавочную стоимость. Они создали продолжающиеся дружеские отношения.

Отношения начинают складываться рано. Родители знают о той связи, которая никогда не прерывается между ними и их детьми. Если вы присутствовали при рождении человека, вы навеки станете частью его младенческого опыта и жизни. А что, если вы присутствовали при рождении автомобиля? Конечно, ваш автомобиль и ваш ребенок - это не одно и то же, но все-таки можно заметить и какие-то общие моменты. Именно поэтому Volkswagen планирует давать новым владельцам возможность своими глазами увидеть рождение их автомобиля, когда завод в Дрездене будет собирать их новый суперлимузин. Проект называется «Стеклянный завод», а идея заключается в том, что вы сможете поехать туда и в течение трех-пяти часов наблюдать, как рабочие собирают именно ваш автомобиль. Эти рабочие уже не будут простыми анонимными сборщиками на конвейере, они станут актерами на сцене, более того, повивальными бабками. В конечном итоге, вы можете съехать с конвейера на своем новом автомобиле.

ИСКУССТВО ОТДАВАТЬ

ДРУЗЬЯ ЗАНИМАЮТСЯ ВМЕСТЕ разными вещами и делают что-то для других. Если вы связаны дружескими отношениями, вы можете обнаружить, что оказываете помощь и поддержку в самых разных ситуациях. Привлечение клиентов к участию в общественно полезной деятельности является эффективным способом создавать вечных друзей вашего бренда. Это может быть совместная высадка деревьев, подобная той, которую организовала вместе с клиентами одна бумажная компания, или нечто совсем несложное, например, пожертвование двух центов с каждой чашки кофе фермерам, выращивающим кофе в Гватемале, как сделали в Starbucks.

Сегодня компании разрабатывают специальные программы, направленные на укрепление отношений с клиентами, которые напрямую апеллируют к их совести. Существует множество товаров, при покупке которых вас заверяют, что часть средств будет пожертвована на спасение тропических лесов или проведение медицинских исследований. Такой маркетинг, основанный на чувстве ответственности, является новым мощным оружием в борьбе за клиента.

American Express впервые воспользовалась этим приемом в 1983 году, поддержав проект реставрации Статуи Свободы - патриотизм очень важный фактор создания приверженности бренду. С тех пор компании стали увязывать акции по продвижению своих товаров с общественно значимыми вопросами, укрепляя решение клиентов о покупке при помощи их же уже сложившихся и часто очень сильных приверженностей. Маркетинг, играющий на чувстве ответственности, создает ситуацию, где выигрывают все три стороны. Объект благотворительности, будь то больница, благотворительное учреждение или природа, выигрывает непосредственно; клиенты больше уважают себя, испытывая большее удовлетворение от этой покупки. Компания или бренд выигрывают от хало-эффекта³², приводя к большей лояльности клиентов. Такой способ борьбы за приверженность клиентов хорош для любой из трех сторон. По крайней мере, в теории.

Многие авиакомпании, и среди них British Airways, собирают в самолетах монетки разных стран в качестве еще одного небольшого дела, которым они занимаются вместе с пассажирами. McDonald's собирает мелочь у своих покупателей. Самые незначительные вещи могут быть красивыми жестами. Их значение велико. Это хороший способ показать, что в жизни существует нечто более важное, показать, что отношения между брендом и

клиентом могут быть более практичными, жизненными и деловыми. Это придает вашему брэнду более человечный вид, и делает ваши отношения с клиентами более близкими, чем просто финансовые.

Верные друзья

ВСЕ ЭТО И ЕЩЕ МНОГОЕ другое создает действительно крепкие отношения между брэндом и его клиентами. В результате такой дружбы рождается ЛОЯЛЬНОСТЬ. Приверженность покупателей - это одна из самых освещенных тем в литературе о бизнес-маркетинге. Почти все знают, как важно иметь преданных покупателей. И мы знаем, как много времени требуется на то, чтобы привлечь нового клиента, и на то, чтобы новый клиент стал таким же прибыльным, как и старый, который без всяких затрат на организацию продаж и рекламу продолжает приобретать ваши товары или услуги. Недавнее исследование показало, что, если вы увеличиваете приверженность покупателей на 5%, ваши прибыли могут вырасти на 25%. Проблема в том, что, хотя все об этом знают, похоже, мало какие фирмы относятся к этому серьезно, или, по крайней мере, что-либо для этого делают.

Напротив, многие предприятия очень плохо обращаются со своими преданными клиентами: они выдаивают из них все, что возможно, и унижают их дополнительными расходами. И все это время они покупают внимание новых клиентов с издержками, которые разрушают прибыльность компании на долгие годы, если этих клиентов вообще удастся привлечь. Это распространено в среде медиа-компаний, издателей журналов, операторов кабельного телевидения и т. п. Новым клиентам предлагаются специальные расценки, в то время как постоянные клиенты платят по полной и без всяких скидок. Вдруг оказывается, что очень просто рассчитать убытки от «раздачи» бонусов постоянным клиентам, тогда как потенциальные клиенты - еще вообще не клиенты и, по определению, не могут быть невыгодны. Поговорим о самообмане - это обман на уровне корпораций в масштабах, огромных до смешного.

Тем не менее, есть предприятия, которые уже давно демонстрируют, насколько высоко они ценят постоянство клиентов. Страховые компании являют собой прекрасный пример хорошего обращения с постоянными клиентами путем предоставления им бонусов. И наоборот, телекоммуникационные компании еще должны доказать, что умеют правильно подходить к таким вопросам. Здесь за редким исключением царствуют новые клиенты: оплачивая новое подключение, вы получаете трубку почти задаром. Здравомыслящие клиенты регулярно меняют провайдера. Почти то же самое творится и в сфере финансовых услуг, где существующие клиенты часто субсидируют предоставление ипотечных кредитов новым.

Компании знают, что приверженность клиентов важна, но не всегда знают, как ее создать. Приверженность зарабатывается. Именно эта мысль часто абсолютно отсутствует в книгах о приверженности покупателей. Недостаточно просто раздавать бонусы и подарки.

Чтобы стать преданным покупателем, надо знать, что вы друг, а для этого надо, чтобы с вами обращались соответственно, чтобы вы чувствовали, что у вас и этого брэнда одни и те же ценности. Вам надо чувствовать, что вашу дружбу ценят. Брэнды должны предлагать долговременные дружеские отношения. Это касается каждого, не только продавцов, работающих за процент, но и обслуживающего персонала, дистрибьюторов, дилеров, розничных продавцов и т. д., всех в этой цепочке взаимодействия компаний. Чтобы дирижировать всем этим, нужно больше, чем просто стихи - красивые слова менеджеров и перенесенные в либретто ответы клиентов - нужна еще музыка и хороший дирижер.

Реальность реальная и воспринимаемая

ГЛАВНОЕ В ДРУЖБЕ - то, как мы воспринимаем людей. Внешность может быть обманчивой. Люди, которых мы инстинктивно невзлюбили при первой встрече, могут стать нашими лучшими друзьями. В брэн-динге существует та же путаница между реальной и воспринимаемой реальностью. То, что нам кажется, не всегда совпадает с реальной действительностью.

В середине 1980-х Chrysler и Mitsubishi, американская и японская фирмы, производящие автомобили, образовали в Калифорнии совместное предприятие для выпуска спортивного автомобиля. Машины, сошедшие с конвейера, были абсолютно идентичными близнецами. Единственным отличием было название - Mitsubishi Eclipse или Plymouth Laser. Все шло, как надо.

Машины были предложены потребителям по практически одинаковой цене и практически одинаковой дилерской схеме. И вот здесь сработали различия реальной и воспринимаемой реальностей. В первый год было продано на 52% больше Mitsubishi Eclipse, чем Plymouth Laser. В 1994, последнем году, когда рекламировались обе машины, Mitsubishi могла выставить цену, которая была на 24% выше, чем цена на Plymouth. В том же году исследовательская фирма провела изучение удовлетворенности покупателей новых машин, и оказалось, что от владельцев Plymouth поступало в шесть раз больше жалоб, чем от владельцев Mitsubishi.

Две машины, два брэнда - одна реальность, но разное восприятие. Что может сделать одно только название! Plymouth Laser больше не существует; Mitsubishi Eclipse популярна, как всегда.

Вопрос противопоставления объективной и субъективной реальности уводит нас глубоко в философские дебри. Такие философы, как немец Иммануил Кант, считали, что существует только реальность, воспринимаемая каждой личностью. Он говорил, что мы все воспринимаем, например, стол очень по-разному, мы просто научились одинаково его *описывать*. Если стол сделан из дерева, и мы по нему постучим, получившийся звук по-разному прозвучит в ушах и мозгу каждого конкретного человека, ощущение поверхности стола тоже у каждого свое и т. д. На основании этого Кант сделал заключение, что объективная реальность - *Das Ding an sich*³³ - существует, но она никогда не будет восприниматься людьми одинаково. В повседневной жизни эта мысль, конечно же, непрактична. Кто, например, захочет быть владельцем материальных объектов в мире, где нет объективной реальности? Возможно, никто.

Но правда заключается в том, что, если вы намереваетесь добиться успеха в брэндинге, вам надо принять некоторую часть такого понимания вещей и образа мысли. Такое проще сказать, чем сделать. Мы живем настолько земной жизнью, что постоянно возвращаемся к концепции реальной реальности. Нам надо освободиться от ее притяжения, чтобы выйти на орбиту в космическом пространстве воспринимаемого. Может быть, новая технология, предлагающая нам виртуальную реальность, послужит метафорой и обучит принимать воспринимаемую реальность как норму. Кто знает?

Лично я думаю, что переход от объективной и субъективной реальности труден. Несмотря на то, что я проработал в сфере коммуникаций больше 20 лет и провел множество семинаров о том, как важно различать два этих мира, я до сих пор испытываю с этим затруднения. Я постоянно отступаю и начинаю говорить о реальной реальности, когда знаю, что решение находится полностью в области воспринимаемого.

В типичной индустриальной бизнес-культуре реальность одерживает победу над воспринимаемым. Например, говоря о качестве, мы рассматриваем его исключительно с

³³ Вещь в себе (нем.).

позиций реальности (как можно усовершенствовать материалы, компоненты или сам процесс производства), обычно приходя к необходимости осуществления дорогостоящих программ. Очень немного внимания уделяется воспринимаемой стороне качества - каково настоящее восприятие потребителей, и почему оно такое.

Я помню случаи, когда никакое реальное изменение в обслуживании не воспринималось как улучшение просто потому, что компании открыто заявили о стремлении повысить качество обслуживания. На самом деле, многим покупателям было достаточно, чтобы с ними просто поговорили о сервисе, чтобы ощутить, что в его качестве произошли изменения. Ваши ожидания как клиента, конечно, очень важны. Если вы ожидаете, что качество обслуживания будет на очень высоком уровне, то, скорее всего, будете недовольны, даже если компания вкладывает огромные средства в реальные улучшения. Все не так просто. Недостаточно взять и поменять местами усовершенствования в реальности с мерами, принимаемыми в восприятии. Обычно требуется и то, и другое, или, по крайней мере, осуществите хоть некоторые видимые улучшения в поддержку воспринимаемой идеи продукта, который теперь стал лучше.

Когда Nokia выпустила в продажу небольшой со стальными накладками мобильный телефон, он был первым в своем роде и очень отличался от других мобильных телефонов. Он выглядел, скорее, как портсигар или коробочка с компактной пудрой. Модель Nokia 8110, так она называлась, ожидал немедленный успех. Клиенты готовы были платить в три раза дороже за этот телефон, чем за такое же наполнение в другом, но все равно узком, корпусе. Nokia не только создала великолепный коммерческий продукт, но и внесла вклад в строительство брэнда. Даже потребители, которые не могли купить маленький серебряный телефон, видели в нем выражение ценностей Nokia. «Это типичная Nokia, и как раз тот самый брэнд, который мне нравится», - объясняли они.

Несмотря на то, что развитие Nokia стимулируется развитием технологии, компания поняла силу воспринимаемой реальности и вложила огромные усилия в дизайн и внешний вид. Компании с техническим уклоном обычно считают, что реальная реальность важнее, потому что именно она является сферой применения инженерной мысли.

У многих high-tech компаний просто нет выбора. Если вы не успеваете за стремительным технологическим развитием в вашей области, вам вообще нечего делать в этом бизнесе. Однако некоторые из самых поразительных коммерчески успешных высокотехнологичных товаров совсем не являются примерами самых выдающихся технологических достижений, и совсем не это привлекает покупателей. Скорее, жизнь в продукт вдыхает упаковка, то как продукт выглядит, какие ощущения вызывает. Именно так было в случае с Nokia 8110. В гораздо более дешевой модели 6110 были использованы самые последние достижения в области передачи данных, которые отсутствовали в модели 8110. Но не похоже, чтобы это хоть как-то волновало покупателей модели 8110.

Такая же ситуация сложилась и с PalmPilot компании 3Com. Технология, представленная 3Com, не была ни новой, ни революционной; Apple уже давно выпустила компьютеры, где вместо клавиатуры использовались ручки. Нет, дело было в размере и в стиле - как прибор упаковывался для покупателя - и в ощущении, которое он давал своим пользователям. Вы действительно выглядели умнее, пользуясь ручкой, а не тыкая неуклюже пальцами в мини-клавиатуру.

Вы можете многому научиться у людей, работающих в отраслях high-tech. Они живут в чрезвычайно конкурентном мире, жизненный цикл их продуктов короток, они имеют доступ к одним и тем же основным компонентам и технологиям в сфере программного обеспечения. Здесь большую роль играет применение продукта: как упаковать продукт, как сделать так, чтобы он привлекал покупателей. Для этого надо выйти за рамки самого продукта. Ваш продукт должен стать отражением установок и ценностей, которые вы хотите воплощать. Mitsubishi и Plymouth воплощали разные ценности, и на тот момент ценности Mitsubishi были важнее для покупателей, чем сама машина.

Вы должны постоянно задаваться вопросом - о какой реальности мы говорим в данную минуту - реальной или воспринимаемой? А затем не забывать, что реальная реальность склонна выходить на первый план, поскольку она более точна, даже хотя вы и знаете, что воспринимаемая реальность гораздо важнее. Только если вы составите документ, в котором подробно опишите, как ваш брэнд должен восприниматься, и затем сделаете этот документ доступным для всех в компании, эта воспринимаемая реальность получит шанс дорасти до реальной.

Важность подлинности

«ЗЕМЛЯ ЗАВТРА»³⁴ В ДИСНЕЙЛЕНДЕ сейчас рассматривается как исторический артефакт. Традиции в моде. Аутентичность все больше становится конкурентным преимуществом. Вместо того, чтобы изобретать будущее, компании решили заново изобрести прошлое - некоторые с большей долей расчета и энтузиазма, чем другие (показательный пример - термин «подлинное воспроизведение»³⁵). «Все больше размываются границы между настоящим и подделкой», - считает Джон Нейсбитт, автор книги «Мегатренды и Высокие технологии/Высокие отношения»³⁶. «Самым важным сейчас является подлинность продукта или услуги компании. Компании должны установить с потребителями интимные отношения.»

Некоторые компании уже отказались от автоответчиков и снова стали использовать людей для ответа на телефонные звонки. Холодная механическая рука технологии может довести вас только до определенной черты. Нужна теплая рука человечности (high touch из названия книги Нейсбитта), чтобы максимизировать бизнес-потенциал технологии. Нейсбитт говорит: «Это принятие технологии, способствующей сохранению нашей человечности, и отрицание технологии, мешающей этому».

В современном мире притворства и кибермании вещи, в которые вы можете верить, приобретают гораздо большую ценность. Та суть, которую брэнд может представить в форме настоящей хорошей истории, истории об истинной страсти, увлеченности и энтузиазме, может стать непоколебимым фундаментом для строительства будущего брэнда. Некоторым компаниям, товарам и услугам, уже имеющим брэнд, очевидно, сложно придумать такую историю. Но у многих других есть все, что нужно, если только они способны вернуться к своим корням.

Когда Лайнус Торвалдс начал писать самую популярную операционную систему для Интернет-серверов (позднее превратившуюся в брэнд Linux, как и движение, которое он начал под этим именем), он сделал это совершенно искренне. Он и его коллеги во всем мире всегда искали возможности совершенствования, не для того, чтобы заработать, а чтобы по идеалистическим, или практическим, причинам дать миру более удобную операционную систему. Эта идея бесплатного распространения программ, рожденная людьми, сгруппировавшимися вокруг Linux, потом повлияла на весь Интернет.

Сообщество людей, имеющих отношение к Linux, представляет аутентичность и органическую жизненную силу в людях. Они не дали Microsoft с ее доминирующим положением и коммерческим подходом к делу остановить себя. Наоборот, в этом виделся самый большой вызов этому движению.

Эта подлинность не имеет отношения к розовому идеализму: вопросу, делать деньги или нет. Скорее наоборот. Здесь гораздо больше общего с тем, когда что-то делается ради себя самого, нежели с чем-либо еще. Подоплека этого феномена выражается словами: «Человек должен делать то, что человек должен делать». Эта приверженность

³⁴

Tomorrow Land.

³⁵ Genuine reproduction.

³⁶ John Naisbitt, *Megatrends and High Tech/High Touch*.

одержимости, честности и идеализму будет щедро вознаграждена, если это часть Брэнд-кода.

ВЫЗОВ **adi das**

КРОВЬ, ПОТ И СЛЕЗЫ, слава и поражение. Вот чем ежедневно одержимы атлеты во всем мире. Брэнд adidas, название которого всегда пишется со строчной буквы, является синонимом этой борьбы. В последние годы этот брэнд победил в своей собственной борьбе и пережил впечатляющее возрождение.

Брэнд олимпийских чемпионов был рожден и вскормлен Ади Дас-слером, основавшим свое дело в местечке Херцогенаурах в Германии в 1920-е годы. В 1949 компания adidas (сокращение от Ади и Дасслер) была официально зарегистрирована вместе с торговым знаком брэнда в виде трех белых полос.

Ади Дасслер страстно любил спорт. Этот «архетип спортивного фаната» делал обувь, непохожую ни на какую другую. Она охватывала ступню спортсмена, как вторая кожа. Среди его первых почитателей был легендарный американский атлет Джесси Оуэне, который завоевал четыре золотые медали и установил пять мировых рекордов в туфлях Ади Дасслера.

Кроме того, Дасслер был большим поклонником и фанатом национальной футбольной команды Германии. Для финала Кубка мира 1954 года он изобрел закручивающиеся формованные резиновые заклепки, обеспечивающие крепкий захват стопы. Когда Германия одержала победу в чемпионате, внимание многих международных СМИ сосредоточилось на обуви с белыми полосками. С тех самых пор Ади Дасслер прославился как «величайший обувщик нации».

Величайший обувщик создал один из величайших брэндов. Успех Дасслера объясняется несколькими факторами. Во-первых, им руководило стремление сделать самые лучшие спортивные туфли. Он не переставал придумывать новые свойства, которые делали производимые им спортивные туфли лучше, что способствовало достижению спортсменами более высоких результатов. Хотя он был обувщиком и в своем сердце немного ремесленником, было что-то еще, что толкало его вперед. Его отношения со спортсменами имели принципиальное значение. Он завоевал их доверие и приверженность брэнду adidas.

Когда у Дасслера появлялась мысль усовершенствовать какую-либо деталь обуви или нового снаряжения, он обычно шел и говорил со спортсменами - о применении новых техник в тренировках, о проблемах, с которыми они могут столкнуться. Говорил ли он с футболистом, фехтовальщиком или метателем диска, Дасслер упорно собирал мнения о своих идеях. Это постоянное общение помогло в создании доверительной связи между ним как производителем и ими как профессионалами, успех которых зависел от самого лучшего снаряжения.

Дасслер обращался к разным видам спорта по очереди. Его особенно интересовали некоторые особенности спортсменов. Благодаря этому adidas смогла, в конце концов, добраться до самых разных видов спорта и спортсменов и, без какой-либо мысли о стратегии, создать брэнд, признанный во всем мире. Секрет успеха, которого компания достигла к 1980-м, по мнению Дасслера, заключался исключительно в убежденности, что надо производить спортивную обувь высокого класса, а так же в том энтузиазме, с которым сотрудники относились к инновациям, сочетаемым с их приоритетным вниманием к деталям.

Другим важным фактором была организованная пропаганда брэн-да adidas. Человеком, который в общемировом масштабе реализовал потенциал adidas, был сын Ади Дасслера Хорст Дасслер. На Олимпийских играх 1956 года в Мельбурне он тщательно отыскивал самых быстрых бегунов и самых сильных метателей и бесплатно раздавал им

товары adidas. Следующие 30 лет почти 75% призеров Олимпийских игр носили обувь adidas. Они появлялись в газетах и телевизионных роликах и служили рекламой трех белых полосок.

Осуществляя политическую деятельность в спортивной сфере, Хорст Дасслер окончательно укрепил лидерство adidas. Он был влиятельной фигурой в Международном олимпийском комитете (МОК) и Международной федерации футбола (ФИФА). Его глубоко интересовала судьба спорта, но также он осознавал, что времена меняются. В 1960-е годы в спорте произошел фундаментальный этический сдвиг. Олимпийские идеалы, спортивное мастерство и честная игра превратились в миллиардный бизнес, и спортсмены стали требовать плату за ношение товаров определенного брэнда.

По мере того, как менялся мир спорта, adidas начала сталкиваться с жестокой конкуренцией со стороны других брэндов, включая американских новичков вроде Nike и британскую компанию Reebok. Внезапно adidas оказалась состарившейся прежде времени. Казалось, что она погрязла в самодовольстве и была неспособна адаптироваться к новым спортивным тенденциям (у истоков которых уже стояли другие люди) достаточно быстро. Брэнд начал разбрасываться и заниматься слишком многими вещами одновременно, принимаясь за производство всего - от формы для тенниса до лыж. По сравнению с продукцией конкурентов товары adidas отличались низким качеством и технологической отсталостью.

В то время как adidas продолжала полагаться на свою старую технологию производства обуви, Nike дальновидно разработала новую модель с амортизатором, такую как Air, как только начался бум бега трусцой. Отрицательный имидж adidas и падение доверия потребителей влияли друг на друга. Отрицательное восприятие брэнда нарастало. Его стали воспринимать как нечто «скучное», «на каждый день», то, что папа надевает, когда в воскресенье утром моет машину на подъездной дорожке. В 1980-е годы тиски конкуренции все больше сжимались.

Nike во главу маркетинговой политики ставила спортсменов - так же, как раньше делала adidas. Спонсируемый Nike Карл Льюис выиграл четыре золотые медали на своей территории во время Олимпийских игр 1984 года в Лос-Анджелесе.

К тому времени семья Дасслер боролась за право самой управлять компанией. Движение по спирали вниз ускорилося еще из-за того, что не было никакого стратегического направления или общего плана, куда идти и на чем сосредоточить свое внимание. В конце концов, чтобы обеспечить выживание компании, семья продала ее Бернару Тали и Tapie Finance Group. Тапи, в прошлом владелец французского футбольного клуба, был известен тем, что покупал компании в неблагополучном состоянии, делил их на более мелкие и затем продавал.

Хотя adidas и потеряла почву под ногами, она не совсем исчезла из виду. Изначальная сила брэнда была настолько большой, что еще сохранились остатки признания. В 1993 году после того, как в течение определенного периода показатели работы компании были просто катастрофическими, банки привели на пост руководителя компании Жильберта Во. Новый менеджмент начал с перетряхивания маркетингового отдела компании и ее реорганизации с выделением самостоятельных бизнес-подразделений. Были взяты на работу новые люди, и всего за два года старая организационная структура была полностью заменена новой.

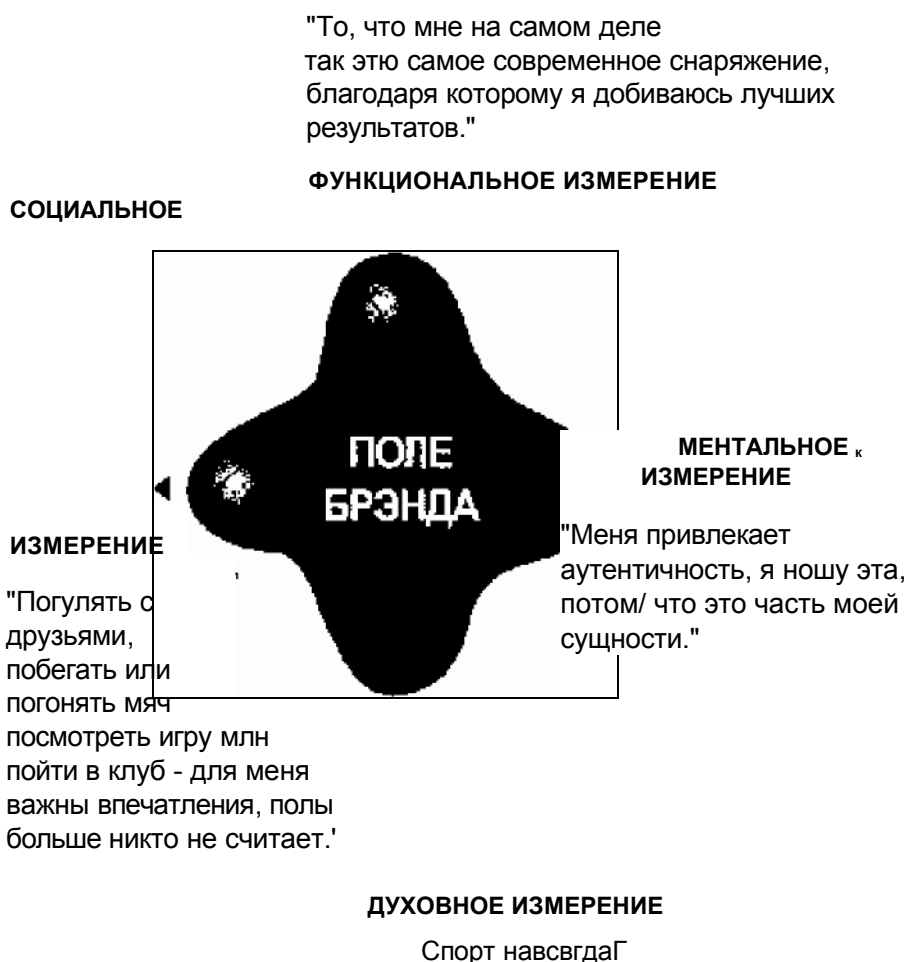
Исследование показало, что молодые потребители не обращали внимания на брэнд adidas, он их не впечатлял и не привлекал. Поскольку эта группа населения представляет новаторов и часто задает тон на рынке спортивных товаров, этот факт нельзя было проигнорировать. Будущее брэнда выглядело печально.

Пришел Роберт Льюис-Дрейфус. Он осознал, что потенциал был скрыт в названии брэнда, а единственный способ возродиться заключался в реставрации изначальных ценностей компании. Будущее, по представлению Дрейфуса, было за новым открытием высоких стандартов качества, разработанных на долгий срок и основанных на немецкой

технологии и инновационной мощи, благодаря чему можно было бы снова эксплуатировать репутацию бренда adidas и их мировую дистрибуционную сеть.

«Мы будем заботиться о нашем бренде и не допускать распыления усилий, - провозгласил Льюис-Дрейфус. - Поэтому ключевой бизнес-стратегией мы провозглашаем производство самых лучших товаров для всех видов спорта, которые мы будем представлять таким образом, чтобы ассоциироваться в умах людей с лучшими спортсменами мира.» Впервые adidas начала сочетать стратегическую рекламу с использованием конкретных мероприятий для продвижения товара наряду с другими маркетинговыми приемами. Бренду adidas было жизненно необходимо восстановить доверие и признание со стороны нового поколения поклонников спорта. Чтобы установить контакт с молодежной целевой аудиторией, компания должна была приспособиться к новым современным видам спорта, более привлекательным для этой группы. Менеджеры adidas поехали в США и привезли оттуда стритбол, представлявший собой альтернативный вариант традиционного баскетбола,

Мыслительное поле бренда adidas



в который играют на открытой бетонной площадке. Они собрали команды и устроили национальный турнир, на который съехались дети со всех концов страны. Кроме того, они организовали менее масштабный турнир по футболу, «Кубок хищника»³⁷, который теперь приобрел чрезвычайную популярность.

adidas стала также уделять более пристальное внимание новым и зарождающимся видам спорта, таким как BMX и скейтбординг. Так adidas отреагировала на новое отношение молодых к активным занятиям спортом (совсем не такое, как у предыдущих поколений). Прежде всего, ими руководит стремление совместно развлекаться. Забить гол

Predator's Cup.

или первым пересечь черту уходит на второй план. Вдобавок им интересны индивидуальные виды спорта, где самым важным является мастерство и красота исполнения.

Случилось так, что поклонники стиля хип-хоп в Нью-Йорке приняли значок adidas. Решив, что это судьба, компания решила сыграть на этом нарождающемся модном направлении, снова начав производить оригинальные товары adidas, такие как модели обуви Stan Smith и Superstar.

Компания сознательно решила поставить на ретро, хотя и в новых условиях, постепенно продвигаясь к утверждению в целевой молодежной аудитории своего имиджа как «стильного брэнда», предпочитаемого многими. Менеджеры осознавали опасность массового выпуска модных товаров. Им нужно было сохранить импульс и производить очень избирательно, применяя очень четкую стратегию дистрибуции. Важным ходом было решение продавать свою продукцию не в магазинах спортивных товаров, а в небольших фирменных. Если бы adidas занялась массовым производством, стиль бы померк, что ударило бы по имиджу брэнда в перспективе. То, что сделали менеджеры, было направлено, скорее, на процветание брэнда, чем бизнеса. Ключом к успеху являлась аутентичность - в такой ситуации молодые люди снова открыли для себя и приняли «полосы». Этот символ не был навязан им насильно в результате стремительной маркетинговой атаки.

Кроме того, нужно было вернуть влияние брэнда и среди других групп потребителей. Часть стратегии заключалась в том, чтобы отвоевать позиции на американском рынке спортивных товаров, самом большом в мире. Но уже сам размер рынка США означал, что на нем будет сильно ощущаться международное влияние таких брэндов, как Nike, обладающих преимуществом форпоста на американской земле. Связав свой брэнд с типично американскими видами спорта и спортсменами, adidas нацелились на возрождение своего международного имиджа. Компания стала сотрудничать с New York Yankees, договорилась о производстве формы для футбольных команд американских колледжей, стала работать с героем NBA Коубом Брайантом и стала официальным поставщиком Кубка мира 1999 года по женскому футболу, организуемого ФИФА.

На Олимпийских играх 1996 года в Атланте adidas экипировала 6000 спортсменов, которые завоевали 229 медалей. За этим успехом последовало 50%-ное увеличение продаж одежды. В 1998 году спонсируемая adidas французская футбольная команда разбила бразильцев, которых по случайному совпадению одевала Nike. На Олимпийских играх 2000 года в Сиднее adidas - поставщик уже 26 из 28 олимпийских видов спорта. Сегодня adidas занимает третье место на американском рынке.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

С точки зрения функционального измерения, все еще правильно основываться на старых спортивных традициях. Именно поэтому брэнд снова обратился к немецкому инженерному опыту в области производства великолепного снаряжения, помогающего спортсменам и энтузиастам физических упражнений добиваться лучших результатов.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Духовное измерение - настоящая дань традиции в целом: adidas всегда была частью чего-то большего, чем просто производство спортивной обуви для атлетов. Эта компания не только поставляла свою продукцию для Олимпиад и традиционных видов спорта, но и выступала инициатором некоторых мероприятий. Она сыграла важную роль в приближении новаторских и более «современных» видов спорта к более широкой и молодежной аудитории.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Извлечение на свет укоренившихся ценностей и облачение их в более современные одежды является тем, что может дать правильную, в глазах молодого поколения поклонников спорта, окраску ментальному восприятию аутентичности.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Социальное измерение, возможно, самое сильное. Если восприятие брэнда может иметь более широкий охват, а не быть просто инструментом самоидентификации, то он обладает способностью сильнее притягивать аудиторию. Культ, сформировавшийся вокруг брэнда adidas, имеет влияние в молодежной среде, где интересуются спортом, причем процессом, а не победой, общим мастерством, и не подсчетом голов и очков.

Компании и брэндру нужно больше, чем просто правильные люди. Брэндру требуется направляющая рука, ему нужны фундаментальные ценности, на которые можно опереться, а также концепция и стратегия развития организации в будущем. Вот что Роберт Льюис-Дрейфус сказал, когда принимал ответственность за брэнд и компанию: «Название брэнда и его история - это величайший капитал, опираясь на который мы восстановим компанию adidas».

4

Весь мир — театр.
В нем женщины, мужчины — все актеры.
У них свои есть выходы, уходы,
И каждый не одну играет роль.
Семь действий в пьесе той.

*Уильям Шекспир.
Как вам это понравится.
(Перевод Т. Щепкиной-Куперник)*

**СОЗДАВАЯ 4-
МЕРНЫЙ БРЭНД**

понимание прозрачности

ПУТЬ К ПРОЗРАЧНОМУ РЫНКУ имел три стадии: маркетинг продукта, поиск рыночной ниши и появление критически настроенного потребителя.

МАРКЕТИНГ ПРОДУКТА

Сразу после войны правила игры корпорациям задавал массовый рынок, ведомый стремлением преодолеть социальные барьеры. В результате был выработан классовый подход к маркетингу. Это был маркетинг, действительно занимавшийся только продуктом, опиравшийся на массовое производство и стандартизацию товаров. Все внимание уделялось исключительно дифференциации продукции. Брэнд служил гарантией качества товара. Главные движущие силы находились в сфере производства.

ПОИСК РЫНОЧНОЙ НИШИ

Маркетинг 1970-х был направлен на поиск рыночной ниши. Стимулом к его появлению стало стремление к воспроизведению социального статуса, что привело к ориентации на образ жизни в целом. В основу была положена сегментация потребителей и производство, нацеленное на удовлетворение потребностей конкретной ниши. Понятие образа жизни строилось вокруг различий между потребителями. В рамках этого подхода роль брэнда сводилась к увеличению стоимости физического продукта. Происхождение товара было скрыто от потребителя, все внимание сосредотачивалось только на идее или образе жизни. Нишевой маркетинг был фасадным маркетингом.

МАРКЕТИНГ И КРИТИЧЕСКИ НАСТРОЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

В конце XX века в маркетинге произошла смена парадигмы, обусловленная попытками поставить во главу угла ситуацию и функцию. Информированные лучше, чем когда-либо ранее (чему немало способствовало появление и развитие Интернета), новые потребители настроены более критично, чем их предшественники. Потребитель -самый главный эксперт. Потребитель проникает за фасад и сдергивает завесу с того, что скрыто, и делает это, задавая множество трудных вопросов о таких вещах, как этика производства и происхождение товара. Кроме того, потребитель оказывает давление на стоимость брэнда, подвергая сомнению существующую наценку, и всегда ищет «реальную» стоимость. Многие фундаментальные критерии принимаются как нечто само собой разумеющееся, включая ответственность за состояние окружающей среды, производственную этику, вопросы безопасности и качества. Попробуйте поставить их под сомнение.

ПРОЗРАЧНЫЙ РЫНОК

Усиление прозрачности рынка влечет за собой важные последствия для брендинга. Открытость, созданная Интернетом, ускоряет это развитие. Производство теперь руководствуется ценностями потребителей - доминирующим фактором становятся потребности отдельного человека. В результате возникает прозрачное производство, куда потребитель имеет свободный доступ, и такие же прозрачные товары, включая ценности и стоящие за ними знания. Все теперь открыто потребителю.

В условиях нового прозрачного рынка компании должны решить, какова их роль. На традиционном рынке многие компании умудрялись играть в прятки и выступать в разных ролях для разных аудиторий одновременно: иногда поставщиков, иногда дистрибьюторов, иногда просто партнеров, предоставляющих ноу-хау. Поскольку потребителям было сложно в это вникать, проблем не возникало. В условиях современного прозрачного рынка, движимого Интернет- технологиями, такое невозможно. (Многие известные

бренды столкнулись с трудностями просто потому, что не успели приспособиться к изменениям. Посмотрите, как UPS смогли обогнать FedEx³⁸.)

В ответ на изменения в каждой компании должны подумать и пересмотреть свою стратегию, чтобы решить, какова будет их роль на рынке. На прозрачных рынках существуют две главные роли.

БРЭНД НА ОСНОВЕ ПРОИЗВОДСТВА

Такой бренд фокусирует внимание исключительно на производстве. Технология и специальные знания, нашедшие отражение в патентах, методах и уникальных ноу-хау, становятся самыми важными активами бренда. Производство определяет, что возможно, что целесообразно, а что экономически эффективно. Производственный бренд не привязан к конкретному клиенту. Он должен быть ориентирован на тотальные продажи и быть лучшим в своей категории.

Эта ситуация отличается от той, в которой находились промышленные гиганты прошлого, контролировавшие дистрибуцию вплоть до конечного потребителя. Сегодняшним производственным брендам приходится полагаться на партнерские связи и маркетинговые инструменты - это ингредиентный брендинг (например, Gore-Tex, Intel и Nutrasweet) и ко-брендинг (например, Coca-Cola и McDonald's). Бренды, ориентированные на производство, встречаются и среди компаний сферы услуг, таких как Securitas, занимающаяся системами безопасности, открыто рекламирующая себя при обслуживании, скажем, банков или торговых центров.

БРЭНД НА ОСНОВЕ ОТНОШЕНИЙ

Такой бренд полностью концентрируется на отношениях или ситуации. Самым важным активом бренда является его уникальная платформа (такая как система дистрибуции) и знания о поведении и потребностях покупателей. И так же, как производственный бренд не может себе позволить быть привязанным к одному дистрибьютору, бренд, ориентированный на отношения, не может себе позволить быть привязанным к одной производственной цепочке.

Типичным примером бренда на основе отношений является компания IKEA с ее концепцией семьи. Сила IKEA в том, что она знает своих покупателей лучше, чем кто-либо еще в этом бизнесе. И, естественно, для бренда на основе отношений, она может удовлетворять потребности своих клиентов, только имея возможность свободно выбирать производственные источники.

Dell - еще один прекрасный пример того, как бренд, построенный на отношениях, все внимание уделяет потребностям и предпочтениям своих клиентов. В мире брендов на основе отношений решения принимает потребитель. Многие бренды *новой* экономики вполне подпадают под эту категорию, особенно те, которые выполняют функцию доставки или своеобразной витрины.

В этом контексте возникает необходимость создать «экосистему потребностей», в которой бренды будут взаимодействовать, ориентируясь как на производство, так и на отношения. Варианты таких экосистем потребностей будут стремительно появляться в ближайшие годы. Создателям брендов, основанных на отношениях, стоит задуматься и о местах встреч со своими клиентами. Ими могут стать порталы Интернета. Для производственных брендов важна ориентация на ингредиентный брендинг - вы становитесь не просто анонимным поставщиком, а брендом в сознании покупателя, сообщая бренду, основанному на отношениях дополнительную стоимость.

³⁸ UPS (United Parcel Service) и FedEx (Federal Express) - американские компании, занимающиеся экспресс-доставкой.

игры потребителей

ВЕДУЩИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ поведения потребителей утверждают, что некоторая часть потребления может быть объяснена в рамках «ролевой теории». Все мы воспринимаем себя немного отличными от других и думаем, что мы не такие, как все остальные. Это восприятие может быть или позитивным, или негативным. Интересно, что покупка товаров повышенного спроса, таких как автомобили, во многом зависит от желания покупателя быть кем-то, кем он или она не являются. Потребители выбирают брэнд, руководствуясь тем, насколько он отвечает тому впечатлению, которое они хотят производить, и насколько он способен это впечатление передать.

Потребители используют брэнд так же, как актеры используют театральный реквизит для усиления своей роли и характера.

Существует несколько глобальных «ролей», с которыми люди хотят ассоциироваться. И для каждой роли существует набор соответствующих брэндов, помогающих потребителю продемонстрировать свою принадлежность.

В качестве примера можно привести традиционный английский загородный стиль. Эти потребители должны ездить на автомобилях марки Jaguar или Range Rover, носить куртки Barbour, охотиться по выходным, иметь Лабрадора и т. д. Другим примером может служить культура серфинга, с ее знаковыми мировыми брэндами. Серферы носят одежду и костюмы для подводного плавания Billabong, катаются на досках Quicksilver и перевозят их в специальных чехлах DaKine. Люди создают собственные сочетания определенных брэндов, чтобы ощущать свою индивидуальность, но в то же время придерживаются «правильного» брэнда, чтобы чувствовать себя частью группы. Это лучшие представители обеих культур.

В разных ситуациях люди играют разные роли. Мятежный, индивидуалистичный, крутой серфер ведет себя совершенно по-другому, когда идет за покупками с мамой. На работе мы ведем себя не так, как дома. Каждый отдельно взятый потребитель может вести себя совершенно по-разному в зависимости от того, какая роль соответствует моменту. Самые важные критерии выбора брэнда не статичны, они, скорее, зависят от ситуации.

Товарам повышенного спроса не надо быть очень дорогими. Интересен любой брэнд, который в восприятии людей способен улучшить их восприятие самих себя. Поэтому существует огромный рыночный потенциал даже для традиционных, неинтересных и скучных товаров, которые смогут вписаться в данную категорию. Товары повседневного пользования и потребления, такие как молоко или туалетная бумага, могут быть переведены в категорию брэндов, привлекающих интерес. Это не обязательно должен быть абсолютно утилитарный брэнд. Если брэнд воплощает что-то, что задевает потребителя за живое, то он сможет построить с этим потребителем и более близкие отношения.

Показательной в данном случае может стать компания New Pig Corporation. Промышленная очистка - это грязное дело, но кто-то должен им заниматься. И никто не делает его лучше, чем New Pig. Из своей штаб-квартиры на Pork Avenue в городе Tipton, Пенсильвания, компания смогла выстроить бизнес стоимостью в \$70 млн по схеме прямого маркетинга, производя и продавая абсорбенты для устранения утечек и разливов. Не надо быть выпускником INSEAD или Гарвардской школы бизнеса, чтобы понять New Pig. Компания бодро признает, что в их брэнде или формуле бизнеса нет ни особого таланта, ни стратегической идеи. Она берет неприятный, но все еще полезный продукт и добавляет немного «свинского»³⁹ юмора. В процессе деятельности New Pig создала узнаваемый брэнд и уникальную бизнес-культуру.

Компания New Pig выросла из фирмы, занимающейся промышленной очисткой, и претендует на то, что именно она создала «индустрию абсорбентов в оболочках». Озадаченные традиционным низкотехнологичным подходом к ликвидации масляных и жировых пятен (разбрасыванием порошковой глины вокруг основания протекающего станка), основатели компании Дон Бивер и Бен Стейплфилд попробовали найти другие решения. В 1985 году дуэт изобрел Pig Absorbent Sock^{TM40}, нейлоновый «носок», наполненный абсорбирующим порошком. Их новое детище также счастливо валялось повсюду в грязи, как и его свинские тезки. Так родилась идея новой компании.

Удачное сочетание высокого качества продукта и «свинского» брэнда с тех пор исправно обеспечивает им хлеб с маслом. Оно превратило то, что в другом случае могло быть всего лишь традиционной фирмой, занимающейся промышленной очисткой, в маркетинговый феномен. Возьмем обычный продукт New Pig - абсорбирующий мат, который можно положить вокруг станка для впитывания стекающей смазки. В одаренных копытцах New Pig он становится еще более интересным матом Ham-O Pig MatTM, сделанным в виде цветной свинки с девизом «прочный, как свиная шкура»⁴¹, а также со смешной картинкой хрюшки в рабочей робе.

«Нет в мире такого рынка, где люди не любили бы посмеяться и поразвлечься и не любили бы, чтобы с ними обращались, как с важными клиентами», - говорит Стейплфилд. Между 1985 и 1989 годами продажи товаров New Pig для промышленной очистки выросли почти на 4000%, а к 1990 New Pig входила в число 100 самых быстрорастущих малых предприятий в США.

На рынке мороженого (по общему признанию, более своеобразном) хорошим примером будет Ben & Jerry. Компания, которая дала миру мороженое со вкусом Cherry Garcia (по имени гитариста Greatful Dead Gerry Garcia), Chubby Hubby и Chunky Monkey⁴², всегда была настроена серьезно. Ее основатели Бен Кохен и Джерри Гринфилд убеждены, что бизнес должен принять на себя роль проводника перемен в обществе. Компания жертвует 7,5% своего дохода до вычета налогов на социальные цели. Она выделяется благодаря своим хиппи-идеалам и общественной позиции. В мире бизнеса, где все компании маршируют под дробь одного барабана, любая компания, танцующая буги-вуги, неизбежно притягивает внимание.

На потребление, по-видимому, оказывают влияние и личные ценности людей. Основные ценности складываются к 25 годам и не меняются до конца жизни, если только не произойдет что-то чрезвычайное. Поэтому можно составить представление о самых влиятельных ценностях будущего, изучив ценности сегодняшних молодых людей. Именно они будут влиять на возможности, открывающиеся перед брэндами в будущем. Coca-Cola почувствовала это на себе в последние двадцать лет. Из-за изменения жизненных ценностей молодежи Pepsi сумела привлечь покупателей, найдя новые слова. Coca-Cola традиционно основывает свой брэнд на общественных ценностях, в то время как Pepsi недавно осуществила сдвиг в сторону индивидуализма.

Что может все это рассказать нам о потребителях и о том, почему они покупают товары того или иного брэнда? Все это говорит о том, что брэнды существуют, в основном, если не полностью, в головах потребителей. Все дело в восприятии. Относительно брэнда, значение имеет только то, что он осуществляет соединение с целевой аудиторией. Как выразился Майк Клэспер из Procter & Gamble, важно «место в умах, а не место на полке».

⁴⁰ Свиной абсорбирующий носок.

⁴¹ tough as a pig's hide

⁴² Торговые марки мороженого.

Открывая новые измерения

КОГДА В 1997 ГОДУ я оставил рекламный бизнес и приступил к новой работе в качестве консультанта по брендам, то начал с изучения самых успешных брендов, которые только могли прийти мне в голову. Ролевое моделирование - очень хороший способ обучения. Мне было любопытно понять, нет ли какой-то модели поведения у корифеев брендинга. Познакомившись с историей создания некоторых из этих компаний, вы увидите множество совпадений, в конце ведущих к успеху. Как и в жизни, самое лучшее редко случается по плану.

Я хотел найти способ влияния на судьбу бренда при помощи некоего структурированного подхода. Я поставил себе цель начинать процесс брендинга в систематической, но простой форме, описав, с точки зрения покупателя и рынка, причины, по которым бренд может нравиться или не нравиться.

Мне также хотелось найти способ измерить и спланировать *восприятие* бренда *сознанием потребителя*, или потенциального потребителя, чтобы суметь графически изобразить то, что я решил называть **МЫСЛИТЕЛЬНЫМ ПОЛЕМ БРЭНДА™**, применительно к конкретному бренду и составить описание в форме высказываний предполагаемого абстрактного покупателя. Я много раз сталкивался с подобными исследованиями потребителей, когда работал в рекламе, но они казались запутанными и сложными для практического применения при разработке брендов.

Я стал группировать все те разные вещи, которые способствовали успеху самых известных брендов (и, иногда, те вещи, которые они не сделали, а их конкуренты сделали). Через некоторое время я обнаружил, что построение бренда в умах потребителей всегда распадалось на четыре различных категории, или «измерения», как я предпочитаю их называть. Они и стали основой моей модели 4-мерного брендинга.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Первое из четырех — *функциональное измерение* было довольно просто выделить. Почти всегда потребность в разработке бренда начинается с производства более или менее уникального товара или услуги, и та польза, которая создается для потребителя, является основой бренда. Эта воспринимаемая полезность, не обязательно та реальная польза, которую имел в виду изобретатель или инженер, а та, которую клиент непосредственно ощущает.

Когда новый продукт придуман, появляется необходимость дать ему имя. Китайская поговорка: «Неназванное не существует», что, конечно, правда. Это особенно верно, если надо кого-нибудь убедить, тогда имя нужно вам быстро. Большинство изобретателей думают, что, чем загадочнее будет название, тем лучше будет восприниматься новое изобретение. Может быть, это так, но иногда необходимость в названии становится такой насущной и оно выбирается так быстро, что не остается времени задуматься, как сделать, чтобы это имя стало оптимальным товарным знаком и частью общего впечатления от бренда. Позже трудно изменить это первое название. Если вы поручите поиск названия кому-то, у кого есть талант или просто немного удачи, и они найдут название, которое не только описывает продукт и соответствует ему, но и, возможно, олицетворяет функциональное измерение бренда, результат может быть поразительным. Когда Nike назвала свою запатентованную технологию, основанную на использовании в обуви воздушной подушки, Nike air⁴³, это название говорило не только о легкости обуви и, соответственно, беге спортсмена, но и о его дыхании. Air также описывает и саму запатентованную технологию. Некоторые до сих пор помнят, какой была спортивная обувь до Nike - плоской и статичной, пятки болели, мышцы сводило, а ноги наливались тяжестью, так что мы понимаем, как хорош этот умный суббренд Nike.

⁴³ воздух Nike

Функциональное измерение описывает воспринимаемую пользу продукта или услуги,

Мыслительное поле бренда

Выделение восприятия бренда



связанную с брендом. С этого в прежние времена все и начиналось. В 1950-е, рекламируя бренд, говорили только о пользе продукта. Переход от описания объективной полезности к рассказу о пользе для клиента знаменовал собой огромный шаг в рекламе.

Функциональное измерение и сейчас играет большую роль в маркетинге во многих сферах бизнеса. Все, что имеет отношение к физическому качеству, вкусу, стилю как таковым, и эффективности, попадает в функциональную категорию. Значение *функционального* измерения также зависит от положения бренда на кривой его жизненного цикла. Чем ближе к началу, тем важнее функциональные характеристики для определения смысла существования бренда, его роли и, иногда, физической полезности.

Все разработчики брендов, опирающиеся на *функциональное* измерение, рано или поздно сталкиваются с проблемой стирающихся различий. С позиций функционального измерения, конкуренты становятся все ближе. В сфере обслуживания это может произойти за одну ночь, поскольку услуги, как правило, осуществляются открыто в момент взаимодействия с клиентом и очень легко имитируются. На рынках высоких технологий жизненный цикл продуктов тоже короток. Когда угроза имитации принимает огромные размеры, каждый создатель бренда начинает искать область, в которой он может сделать что-то уникальное.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Тогда создатель бренда начинает задумываться о *социальном* измерении, поскольку общественная жизнь и приятие обществом имеют большое значение. В своей теории метаменеджмента шведский теоретик бизнеса Карл Эрик Линн сделал новую попытку объяснить брендинг с точки зрения биологии, воспроизведя классическую пирамиду человеческих потребностей Маслоу. На вершину пирамиды Линн поместил *спаривание*, обеспечивающее выживание видов. Ухаживание, драки и обольщение - это все части ритуала спаривания. Это имеет мало общего с сексуальностью, в современном понимании, это базовое программирование, модель поведения, которой мы следуем, повинаясь инстинкту. К *спариванию* ведет *социальная идентификация*, потребность быть принятым социальной группой и ее лидерами. На любом рынке покупатели принимают решение о покупке субъективно, основывая его на том, что, по их ощущению, наилучшим образом передает или описывает их социальную идентификацию.

По мере роста нестабильности в обществе бренды перенимают функцию опознавания. Традиционное классовое общество отмирает, ему на смену приходит нечто вроде «общества брендинга». С точки зрения *социального* измерения, бренд часто создает вокруг себя культ, становится знаком социального отличия или «реквизитом» в бытовой пьесе индивидуума.

В *социальном измерении* торговый знак, или логотип, сам по себе превращается в символ секты, который в идеале создает бренд, почти как государственный флаг. Подумайте об орлиных крыльях Harley-Davidson или знаменитой «галочке» Nike. Носитель символа легко опознается и открыто или молчаливо принимается другими членами этой секты. Как ни грустно это звучит, но если вы видите бегущего человека с таким же значком бренда на куртке, как у вас, или кого-то, выходящего из такой же машины, как ваша, вы чувствуете, что между вами существует некая связь. (Верно и обратное. У нас может сформироваться четкое неприятие человека просто на основании выбранных им брендов.)

Стремление чувствовать, что вокруг друзья, сильно не только среди потребителей, оно распространяется и на корпоративных клиентов. Социальное измерение имеет большое значение при выборе, например, консультантов в области управления. Такой бренд, как McKinsey, очень силен в этом измерении. Для большинства высших руководителей стать членом клуба клиентов McKinsey - это практически и есть определение лидерства. Заключение договора с McKinsey может поднять цену ваших акций на фондовом рынке.

В свое время IBM часто использовала выражение: «Покупка IBM никогда не будет ошибкой». «Еще никого не уволили за покупку IBM» - еще один их девиз. В течение многих лет (и, может быть, до сих пор) *социальное* измерение было определяющим для бренда IBM. Эта сторона гораздо более важна, чем *функциональное* измерение, с точки зрения которого, многие конкуренты предлагают продукты и решения лучшего или такого же качества.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Социальное измерение хорошо отражает отношения между покупателями и той общественной группой, к которой они хотят принадлежать. Бренд выступает как мощное опознавательное средство в глазах других людей. Другой конец той же оси я называю *ментальным* измерением. Речь идет не о том, что люди думают о вас, а только о том, что вы думаете о себе самом. Самые лучшие бренды сильны не только в *социальном* измерении, но и в *ментальном*. Это измерение по самой своей природе является более глубоким: оно действительно проникает в глубь вашей личности. Здесь бренд затрагивает то, что большинство из нас назвало бы душой. У любого человека есть внутренняя ментальная матрица.

Ментальное измерение касается личностной трансформации, то есть изменения и выработки нового представления о себе самом. Если бы кто-нибудь сказал мне десять лет

назад, что брэнды могут оказывать на людей такое воздействие, я бы рассмеялся. Но правда в том, что некоторые из лучших завтрашних брэндов будут играть роль персонального инструктора, способствующего ментальному развитию. В некоторых случаях они смогут стать своего рода наставником, который традиционно находится среди старших друзей или коллег.

Любому человеку нужны ролевые модели жизни и поведения. Брэнд и его ментальное измерение служат этой цели. Жизненный опыт, начиная с раннего детства и до настоящего дня, формирует нашу личность, реакции и поведение. Иногда это приводит к низкой самооценке в определенных областях. Помощь в *перенастройке*⁴⁴ ментальных представлений о самих себе очень важна для нас, и это предоставляет строителю брэнда большие возможности. Некоторые из проблем, связанных с ментальными представлениями, слишком индивидуальны и почти не поддаются обобщению. Однако во многих случаях такую же перенастройку проходят и другие люди. Примером могут служить оправдания, которые мы находим, чтобы уклониться от неприятной или ответственной работы.

Вот почему призыв Nike «Просто сделай это»⁴⁵ так эффективен. Он проникает прямо в глубину сознания и напоминает нам, как важно преодолеть пассивность и стремление уклониться. Конечно, с точки зрения любого спортсмена (профессионала или любителя), этот призыв попадает прямо в точку. Единственный способ доказать, что ты чего-то стоишь - просто сделать это. Неважно, чего вы, по вашему мнению, можете достичь в теории (если у вас действительно есть такое желание), докажите.

Очевидно, что брэнд BMW очень силен в социальном измерении, поскольку эта машина является символом высокого социального статуса, но то же можно сказать и о многих других, например Mercedes и Audi. Что отличает BMW от других автомобильных брэндов, так это его сила, с точки зрения ментального измерения, что на современном рынке является чрезвычайно важным для обеспечения высокой наценки и получения прибыли. *Ментальное* измерение BMW по-немецки выражается в словах *Freude am Fahren*, что переводится как «радость вождения» - очень личное ощущение.

Другим примером достижения великолепных результатов, как в социальном, так и в ментальном измерении, является Marlboro с их «одиноким ковбоем». *Социальное* измерение здесь более заметно и выражается в соотношении себя с группой «настоящих мужчин», олицетворяемых ковбоем. Однако ментальное измерение Marlboro представляет собой не менее мощное средство, дающее человеку психологический образец для подражания и помогающее справиться с чувством одиночества и отчуждения, так часто возникающим у жителей больших городов.

Личное удовольствие или возбуждение, которое мы получаем от осознания того, что обладаем чем-то особенным, играет важную роль при строительстве брэнда, именно так начинается взлет большинства эксклюзивных брэндов. У меня в офисе стоит стул от Чарльза Эймса, сделанный из стали и черной кожи. Этот стул стал классикой, и у меня подлинная вещь. Большинство посетителей, видящих мой стул, не знают, что это подлинный и дорогой стул от Чарльза Эймса. Большинство из них даже не знают о существовании знаменитого американского архитектора и дизайнера мебели, им стул кажется холодным и неудобным. Так что обладание этим стулом мало чем помогает моей социальной идентификации. Но значение *ментального* измерения этого стула для меня огромно. Каждый раз, как я сажусь на этот стул, я испытываю легкое возбуждение и мне безразлично, что больше никто не понимает его качеств, я-то понимаю.

Когда небольшая и практически неизвестная фирма по производству часов из швейцарской долины Breitling стала брэндом, то сначала это произошло в ментальном измерении. Breitling - это традиционные часы летчиков. Люди покупали часы Breitling, чтобы выделиться. Для любого человека, по мнению которого Rolex на запястье был

⁴⁴ ,
reframmg.

⁴⁵ Just do it.

социально более приемлемым, бренд Breitling поначалу не представлял *социальной* ценности. Теперь Breitling набрал силу и с этой точки зрения. Среди определенных групп людей, для которых Breitling стал одной из самых важных принадлежностей определенного стиля жизни, этот бренд стал просто культовым.

Элемент надежности в имидже Volvo также демонстрирует, как хорошо *ментальное* измерение бренда может удовлетворять индивидуальные потребности в безопасности, комфорте и душевном покое.

Когда фирма ИКЕА во время рекламной кампании в Швеции провозгласила: «Не для богатых, для умных»⁴⁶, она использовала ментальное измерение, чтобы свалить своих эксклюзивных конкурентов. Кто хочет быть богатым и глупым?

Бренд Intel Inside - прекрасный пример сильной позиции в ментальном измерении. По сравнению с преобладанием идеи социальной безопасности при покупке продукции ЮМ (хотя здесь прослеживается и *ментальное* измерение в виде ощущения личной безопасности и комфорта) Intel Inside оказывает гораздо большее ментальное воздействие. Надпись на компьютере каждый день напоминает о мощи «интеллекта», которым Intel снабжает лично меня в моей работе. Эта секретная часть компьютера стала практически персональной гарантией успеха.

Некоторые бренды умело удовлетворяют нашу личную потребность быть современным и «своим». Sony дает это чувство в сфере высоких технологий. А, например, Boss и Gucci обеспечивают это в, соответственно, мужской и женской моде. Надбавка к цене, которую мы платим за обладание модным брендом, основана не только на *социальном* измерении, но в равной степени на *ментальном*.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

«Духовное измерение» звучит почти религиозно. (В Швеции, в частности, многие люди подозрительно относятся к религиозным вопросам, поэтому я иногда вместо этого употребляю слово идеалистический.) «Духовный» относится к большой системе, частью которой мы все являемся. Поймите духовное и вы поймете связь между брендом, продуктом или компанией и этой более обширной системой.

Сразу после промышленной революции (в Швеции она произошла в конце XIX века, в Великобритании еще раньше) патриархи индустрии, строя свои предприятия, часто олицетворяли очень мощное, самопроизвольное духовное или этическое измерение. Промышленные бароны брали на себя ответственность за своих рабочих. Общество было по-прежнему неспособно обеспечить хоть какое-то социальное страхование, и практически любые проявления меценатства исходили из карманов новых богатых промышленников. На Западе, особенно в Скандинавии и Европе, в этом отношении произошли резкие изменения. Общество теперь приняло на себя подавляющую часть ответственности за благосостояние, инфраструктуру и культурное развитие, а также за охрану окружающей среды.

В последнее десятилетие стало наблюдаться внезапное движение назад в сторону зависимости от предприятий. То новое, что действительно принесло нам духовное, или этическое, измерение, - это то, что сейчас его намеренно используют для создания брендов. Проблема в том, что нельзя быть немного этичным. Бренды, утверждающие себя как образцовые в этом отношении, открывают себя для критики, если не могут соответствовать тем высоким стандартам, которые проповедуют.

По словам Джерри Гринфилда, одного из основателей Ben & Jerry: «Когда вы прямо и громко заявляете о своих высоких идеалах, вы делаетесь мишенью для критики, и критика не заставит себя ждать. Вы хотите, чтобы это помогло вам удержаться на планке высоких стандартов. Опасность в том, что вы начинаете бояться выстрелов. Это самое худшее, что с вами может случиться».

⁴⁶ Not for the rich, but for the clever.

Ступив на этот путь, вы должны идти до конца, как уже попытались сделать The Body Shop и Ben & Jerry. (Однако это не смогло защитить их от постоянных нападков СМИ.) На самом деле, The Body Shop⁴⁷ - один из лучших примеров брэнда, созданного почти исключительно на позициях духовного измерения. Когда Анита Роддик организовала компанию, косметические брэнды уходили своими корнями глубоко в социальное и ментальное измерения.

Быть красивой в глазах других людей, иметь звезд кино и супермоделей в качестве образцов для подражания - это все очень характерно для социального измерения. Ощущать свежесть, привлекательность и молодость характерно для ментального измерения. Функциональное измерение почти не присутствовало в восприятии большинства косметических брэндов. Функциональная сторона практически не волновала традиционного покупателя косметических товаров. Может быть, никто просто не объяснил и не доказал, что это важно. Анита Роддик, тем не менее, утверждала, что современной работающей женщине не может не быть интересна функциональная сторона косметики. Наоборот, она и не подумает потратить свое время на нечто неэффективное или доверить свое тело небезопасному для здоровья продукту.

Но именно в духовном измерении Анита Роддик смогла добиться, чтобы брэнд The Body Shop по-настоящему выделялся на фоне всех других. Она заявила, что ее косметические товары не испытывались на животных, всячески подчеркивала этот факт и с таким энтузиазмом развила эту тему, что вскоре это стало визитной карточкой The Body Shop. Она фактически создала свою собственную нишу и монополизировала рынок косметики, не испытанной на животных.

Остальные косметические компании продолжали разьяснять, что тестирование на животных необходимо, чтобы не допустить аллергических реакций у людей. Возможно, вначале они думали, что идея брэнда Аниты Роддик была одновременно глупой и ненужной. Конечно, это и является классическим признаком того, что брэнд отличается от других. Роддик утвердила свой брэнд, упорно настаивая на своей идее, а затем расширив духовное измерение и включив в него более широкий этический взгляд на вопросы экологии, а также уважение к людям в развивающихся странах. Позже в ментальное измерение вошла ароматерапия, которая обычно соотносится с вопросами личного самочувствия клиентов. Что касается социального измерения, The Body Shop создал нечто вроде виртуального сообщества, в основном из женщин, разделяющих ценности и идеалы этого брэнда.

Один брэнд, много мыслительных полей брэндаTM

ЭТИ ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ - функциональное, социальное, ментальное и духовное - дают основу для понимания подлинной природы и будущего потенциала брэнда. Ни один брэнд не существует только в одном измерении. Самое сложное - определить, где эти измерения пересекаются. То, что я называю Мыслительным полем брэнда, это способ представить брэнд во всех четырех планах. Вы можете считать это рисунком, размещенным в 4-мерном пространстве. Говоря проще, это вид брэнда во всех четырех измерениях.

Так, брэнд BMW, например, будет иметь высокие показатели по функциональной, ментальной и социальной осям. Его слабая сторона находится в духовном измерении, где показатели невелики. Исходя из этого, менеджеры в Мюнхене, отвечающие за брэнд, должны тщательно проработать вопрос о том, как они могут усилить брэнд в духовном

⁴⁷ л

Сеть магазинов косметических товаров.

измерении, не нанеся ему при этом вред в трех остальных. Простая и логичная идея заключается в том, чтобы в будущем связать дизайн машины с экологическими вопросами или другими темами, волнующими сердца потребителей.

В реальной жизни у каждого конкретного покупателя свое собственное мыслительное поле брэнда. Но при разработке стратегии брэнда такой подход был бы непрактичным. Обычно я выделяю одну, две или три группы: например, конечные потребители, розничные торговцы или стратегические партнеры. Или это могут быть стороны, заинтересованные в брэнде, клиенты, сотрудники, владельцы и общественное мнение. Все эти группы будут воспринимать брэнд по-разному.

Брэнд не может приспособиться к требованиям всех этих групп, он не хамелеон. Цель в том, чтобы создать очень четкий, не похожий на других брэнд. Чтобы этого добиться, мы должны снабдить брэнд очень ясным кодом, и это будет следующая стадия нашего процесса. Для разработки кода мы используем одно или несколько полей брэнда в качестве инструмента диагностики для определения новых видов деятельности или функций, выделяемых в самостоятельные подразделения, а также в качестве испытательного стенда для их тестирования.

Жизненно важно проявлять чрезвычайную осторожность при переходе к следующему этапу. Поспешные выводы могут повлечь за собой катастрофические ошибки. Например, в 1985 году Coca-Cola объявила всему миру о замене традиционного рецепта своего напитка на New Coke. Результаты проведенного ранее тщательного исследования свидетельствовали о том, что этот рецепт предпочло большинство потребителей. New Coke был, по их словам, мягче, слаще и лучше, чем прежний. Решение принималось, исходя исключительно из соображений функциональности. При этом игнорировались социальный и ментальный аспекты брэнда. Старый вариант напитка продавался миллионами бутылок семь дней в неделю и очень нравился потребителям. На Coke обрушилась лавина критики. С другой стороны, их заклятый конкурент Pepsi не могла скрыть ликования и немедленно запустила рекламу, всячески подчеркивающую, что их «суть» не изменилась. Осознав, что их ход привел к катастрофе, Coke отступилась и через 90 дней снова выпустила настоящую колу. С тех пор подправлять рецептуру больше не пытались.

В Европе похожую ошибку совершила компания Monsanto. Рассматривая будущее генетически измененных продуктов питания, компания приняла во внимание лишь функциональное измерение и не обратила внимания на духовное. Она твердо решила строить свой брэнд, опираясь на функциональные преимущества. Такие научные аргументы были вполне приемлемы в США, однако в Европе подобное позиционирование столкнулось с проблемами из-за возникшей отрицательной эмоциональной реакции. Если бы в Monsanto заранее позаботились об укреплении своего брэнда в духовном измерении, компания могла бы быть лучше подготовленной к буре. Если бы им удалось добиться лучшего понимания потребителями своей приверженности и уважительного отношения к человеческим ценностям и приоритету последних по сравнению с наукой, их фундамент для строительства брэнда был бы крепче.

Как показывают эти два примера, ключ к успеху лежит в понимании того, как брэнд и его сущность - Брэнд-код - поведут себя при различных сценариях. Обеспечение брэнду достойного будущего зависит от создания кода, который был бы одновременно надежным и достаточно гибким, чтобы иметь возможность адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Когда брэнд подвергается нападению, он лучше подготовлен для нанесения ответного удара, если может поддержать свою привлекательность больше, чем в одном измерении. Разрабатывая Брэнд-код, компания может составить себе четкое представление о том, как ее брэнд будет восприниматься будущими потребителями. Код, таким образом, превращается в важнейший инструмент управления организацией.

на сцене – Брэнд-код т М

НАЗНАЧЕНИЕ БРЭНД-КОДА - дать краткое описание будущего позиционирования брэнда. Он отвечает на вопрос: Что эта компания должна собой представлять? Для этого надо проработать целый ряд возможных сценариев, и добиться понимания того, как данный брэнд сможет завоевывать популярность у разных аудиторий. Брэнд-код - это тот характер, который брэнд мог бы сыграть на сцене. Дело не в актере, дело в роли, которую актеру приходится играть. Актерами могут быть кто угодно: от продавца до сотрудника в приемной и художественного руководителя рекламного агентства. Работа каждого заключается в том, чтобы переработать роль и раскрыть образ, вдохнуть в него жизнь, сделать убедительным и достоверным.

Не надо и говорить, что возможны и приветствуются различные толкования роли. Чтобы иметь возможность использовать творческую энергию и личные таланты людей, надо предоставить им значительную степень свободы в толковании Брэнд-кода. Но чтобы брэнд был цельным и однородным в глазах аудитории, важно добиться, чтобы Брэнд-код был точным и четко определенным.

Целью Брэнд-кода является создание брэнда, устремленного в будущее. Брэнд-код извлекает код ДНК компании или товара или услуги. Все будет вытекать из этого кода или настраиваться по нему. Это стержень вашей компании. Это самый важный инструмент, используемый для принятия любых решений. На Брэнд-код не только удобно опираться в процессе принятия решений, он необходим для быстрого создания сильного, четко определенного и успешного брэнда. Последовательность в применении брэндингового подхода, который брэнд-ориентированная компания применяет ко всему и каждый день, является, в сущности, самым главным секретом успеха.

Брэнд-код - это выражение того, что воплощает ваша компания или товар. Он рассказывает историю о вашей компании. Это бизнес-идея, позиционирование, видение и миссия в одном пакете.

Модель Брэнд-кода напоминает паука и состоит из шести частей, или областей, а также является их синтезом. Эти области:

Продукт / полезность, польза
Позиционирование
Стиль
Миссия
Концепция развития, видение
Ценности

Брэнд-код может представлять собой несколько ключевых слов или короткое предложение. Иногда возникает соблазн использовать Брэнд-код в качестве ключевой фразы или обобщения (как «Соединяя людей»⁴⁸ в Nokia). Но я обычно рекомендую клиентам использовать Брэнд-код как корпоративную мантру: нечто, предназначенное исключительно для внутреннего пользования, не выносящееся наружу и являющееся секретным оружием, направляющим всех в повседневных ситуациях.

Первые три части из шести Брэнд-кода опираются на существующее положение брэнда на рынке. Три других затрагивают «завтрашние» аспекты брэнда и стремительно увлекают его в будущее.

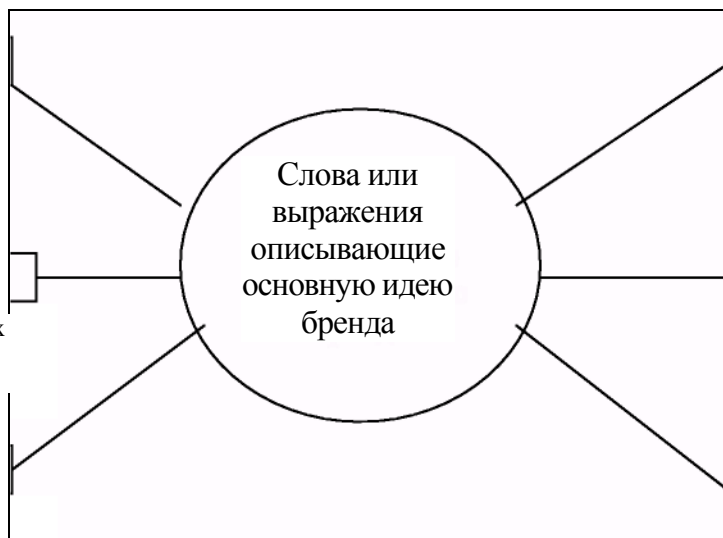
¹ Connecting People.

Брэнд код Определение брэнда

Продукт /полезность
В чем польза для клиента?
Позиционирование
Стиль

Что характеризует стиль
брэнда, имидж, тональность и
т.д.?

он отличается от брэндов наших
конкуентов?



Миссия

Какую роль брэнд играет
обществе или в чем ег
общественная польза? (...если б:
мы занимались этим не рад
денег?)

Видение

Брэнд может определит
собственное будущее: на каки
вынке мы хотим быть?

Ценности

Почему брэнду можно доверять,
как другу?

ПРОДУКТ / ПОЛЕЗНОСТЬ, ПОЛЬЗА

Тщательно сформулированное описание ощутимой пользы того, что компания поставляет на рынок - товары, услуги, знания и т. д. В большинстве случаев здесь нет ничего сложного, но иногда нужно постараться, чтобы уйти от клише, принятых в вашем бизнесе, и найти правильные слова для ключевого предложения вашим клиентам. Полезность, польза тесно связана с функциональным измерением.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Это ответ на классический вопрос позиционирования бизнеса: чем вы лучше или отличны от ваших конкурентов? Помните, что брэнд - код дифференциации вашей компании. Здесь начинается мобилизация всех наших возможностей для создания отличия. Обычно подразумевается профессиональная компетенция, позволяющая делать

Брэнд код Определение брэнда

Продукт /полезность

Осуществление
авиаперелетов из, в и і
пределах Скандинавии.

Позиционирование

Надежная всемирная маршрутная
сеть для тех, кто часто путешествует.

Стиль

Равенство.

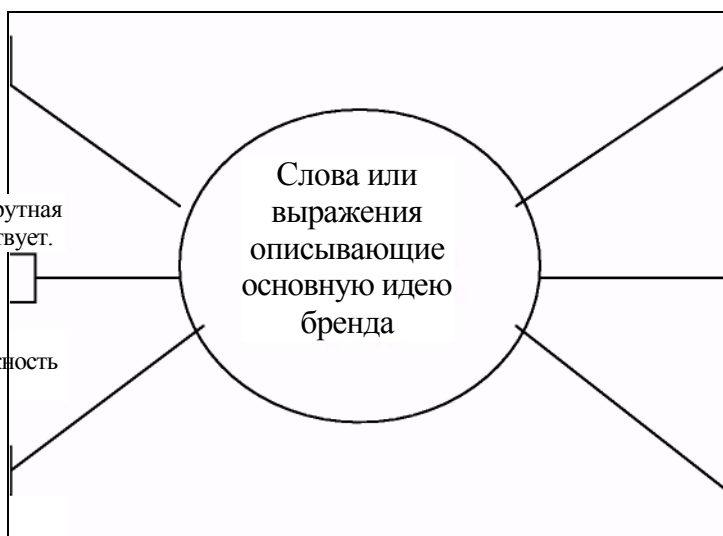
Предупредительность.

Скромность.

Рациональность.

Честность.

Надежность



Миссия

Прославлять и стимулировать
скандинавскую культуру
деловую жизнь

Видение

Все жители Скандинавии
должны гордиться своей
авиакомпанией.

Ценности

Надежна.
Настроена на деловой лад.
Прогрессивна.
Неравнодушна.

что-то очень хорошо для определенной целевой аудитории. В вашей компании могут быть и другие умения, пока еще не освещенные с точки зрения их полезности для клиентов. Часть Брэнд - кода, касающаяся позиционирования, выделяется из функционального измерения.

СТИЛЬ

Описываются индивидуальные черты, имидж, установки и поведение брэнда, который может, конечно, быть и целой компанией, и продуктом. Одно время я называл это еще и индивидуальностью, имея в виду ту часть индивидуальной наружности, которая сразу бросается в глаза. На стиль сильно влияет социальное измерение.

МИССИЯ

В поисках миссии для компании, продукта или услуги приходится идти дальше полезности для клиента и исследовать роль брэнда в обществе, не обязательно в глобальном масштабе, можно и на местном уровне. Мы должны смотреть дальше и шире, чем обычно, когда употребляем слово «миссия» в традиционном понимании. Хороший вопрос, который вы можете себе задать: Что бы мы делали, если бы занимались этим не ради денег?

Для большинства компаний одной из самых важных частей Брэнд-кода является поиск на конкурентных рынках молодых талантов и привлечение их на работу. Молодые люди особенно заинтересованы в осмысленной работе, и это имеет для них то же, если не большее, значение, что и оплата труда. Компании, которые не в состоянии объяснить, какой вклад они вносят в благосостояние общества в целом, могут не попасть в список наиболее желанных мест работы для таких людей.

Миссия также очень полезна для направления деятельности, связанного с отношениями с общественностью. Здесь чувствуется сильное влияние духовного измерения. Миссия часто превращает брэнд для потребителей в брэнд для заинтересованных в работе компании сторон, давая ей силы стремиться к большему.

К примеру, миссия Michelin заключается в том, чтобы популяризировать (и оценивать) кухню для гурманов и гостиничное обслуживание. Это очень своеобразная миссия для компании, занимающейся производством шин. Не стоит и говорить, что путеводители Michelin Guides принесли им гораздо больше известности, чем та, на которую весь их шинный бизнес мог в принципе рассчитывать. (В результате, путеводители были выделены в отдельную компанию и получили название Guide Rouge. Но они настолько ассоциируются с Michelin, что, скорее всего, публика будет продолжать употреблять это название.)

ВИДЕНИЕ

Слово vision имеет много определений и по-разному используется в стратегии управления. Я подхожу к нему очень практически. Видение в Брэнд - коде - это будущее позиционирование: на каком рынке мы хотим быть?

Часто приходится создавать свой собственный рынок. Типичный пример: Rollerblades, создавшая рынок роликового спорта (inline skating). Кроме того, это помогло избежать вырождения ее брэнда (вспомните, что случилось с Xerox, Vespa и Thermos).

Посмотрите на самые успешные брэнды и вы обнаружите, что у них всех есть четкое видение будущего, которое охватывает не только их будущее место на рынке, но и то, что они намерены предложить, кому и, обычно, когда. (Сроки не являются обязательным элементом, поскольку их трудно определить и для брэнда они не так важны, они гораздо важнее в бизнес-плане.) Видение - это самая динамичная часть Брэнд-кода, и на наших семинарах мы уделяем этому вопросу большое внимание.

ЦЕННОСТИ

На последнем по порядку, но не по значению месте находятся ценности. Обычно я определяю корпоративные ценности как жизненные принципы. Иногда вы встречаетесь с людьми, которые живут, следуя очень строгим принципам. Это впечатляет независимо от того, насколько своеобразными могут казаться эти принципы. Ценности подчеркивают, что брэнд можно доверять, что брэнд обладает индивидуальностью, которая гарантирует преемственность. Такую же роль ценности играют и в дружбе между людьми.

Хотя эти ценности, в основном, не выражены вербально, некие ключевые слова для их обозначения имеют большое значение и должны тщательно подбираться. Такое слово, как «честность», легко написать, не придавая ему особого значения. Но представьте самое худшее, с точки зрения вашей компании, развитие событий и спросите себя, сколько вы без колебаний позволите себе потратить на то, чтобы быть «честным» - \$50 млн, \$100 млн, \$200 млн? Очень важно иметь какие-то принципы, которыми бы компания руководствовалась, однако, они могут стать опасными, если журналисты, клиенты или конкуренты поймут вас на том, что вы не соответствуете собственным этическим принципам. Возьмите в качестве точки отсчета личные ценности своих сотрудников.

В предпринимательстве корпоративными обычно становятся ценности основателя. Это делает их более истинными, чем некая надуманная корпоративная стратегия. При выработке собственной системы ценностей часто появляются разночтения касательно того, относится ли какое-то конкретное понятие к ценностям или стилю. Стиль это то, что вы сразу замечаете при первой же встрече с компанией. Чтобы постичь ценность, требуется время. Это долговременный атрибут, и поэтому может понадобиться узнать вашу компанию лучше, какое-то время пользоваться вашими товарами или услугами, чтобы разобраться в вашей системе ценностей. Ценности относятся к сфере философии.

К этим шести элементам я иногда добавляю еще два. Чтобы проследить отношения между брэндом и его различными аудиториями и составляющими, я пытаюсь представить всех заинтересованных в работе компании лиц. Я также изучаю структуру, чтобы определить, является ли данный брэнд ингредиентным или основным с несколькими суббрендами.

Если вас устраивают все составные части, попробуйте в нескольких словах определить, что могло бы помочь по-настоящему выделить вашу компанию, продукт или услугу на фоне других? Что могло бы создать такое впечатление в чьей-то голове? Сплавьте все элементы воедино.

Чем свободнее мысль, тем лучше. В конце можно прийти к однородным, двум или трем вариантам, но один из них сильнее. Возможно, он и придет тем, что нужно. Протестируйте наилучший вариант, исследуйте его относительно всех шести элементов. Если он увязывается с или

упирается на, по крайней мере, два или три элемента, можно не беспокоиться. Проверьте еще, не вступает ли он в серьезный конфликт с каким-либо из других элементов. Удостоверьтесь, что сможете использовать этот Брэнд-код как средство управления компанией. В состоянии ли вы с помощью Брэнд-кода создать правильный настрой в компании, вдохновлять ее и принимать решения? Устремлен ли ваш код в будущее? Если да, то, вероятно, у вас в руках правильный код. Дайте ему время прижиться. Часто на это уходит около двух недель. За это время еще несколько раз вернитесь к нему и обдумайте.

Самый лучший код сначала не вызывает у людей большого энтузиазма. Лучшие коды развиваются со временем и развивают ваш брэнд.

5

Что бы вы ни могли сделать
или о чем бы вы ни мечтали,
приступайте.
В дерзости есть гений, и сила, и
волшебство. Приступайте
немедленно!

Гете

**ЖИВОЙ 4-МЕРНЫЙ
БРЭНД**

проповедуя брэнд

ВЕЛИКИЕ ИДЕИ - ЭТО ТОЛЬКО НАЧАЛО: разработка стратегии без практического применения - пустое дело. Чтобы добиться успеха, вы должны жить своим брэндом. Жить брэндом - тяжелая работа. Живой брэнд - это личное. Никто не может внедрить брэнд на расстоянии. Никто не может просто направлять процесс внедрения. Как и в успешном предпринимательстве, воплощение брэнда требует создания образцов для подражания, символического менеджмента, огромного энтузиазма, увлеченности и значительной доли безумия. Как говорит Джон Чэмберс, руководитель Cisco: «Вы должны проповедовать свою идею».

Создание нового брэнда или модернизацию старого можно сравнить со сменой операционной системы в компьютере. Главное отличие в том, что здесь речь идет о людях, а не просто о битах и байтах, то есть затрагивается личность. Альтернативный взгляд, что мы запрограммированы в гораздо большей степени, чем готовы признать. Программа закладывается с самого детства родителями, братьями и сестрами. Нас программирует школа, друзья и собственный опыт. Позднее, приступив к работе, мы подвергаемся программированию со стороны организации или корпорации, в которой работаем, и бизнеса, которым занимаемся.

Значительная часть этих программ довольно полезна и важна; без них мы не смогли бы выполнять свою работу. Но некоторые программы полны вирусов. Сюда входят и искаженное восприятие вещей, и установки, которые оказываются абсолютно неверными и неуместными в новой деловой среде. Сбои ставят под угрозу не только организацию, но и профессиональную карьеру. Многие люди оказываются безработными, потому что не могут приспособиться к новым реалиям. Их компании или они сами не обзавелись последней версией операционной системы.

Доктор Ричард Бэндлер, один из основателей нейролингвистического программирования (НЛП), применил аналогию с программированием, когда представил свою методику, широко используемую с тех пор преподавателями и психоаналитиками всего мира. НЛП - это уникальный подход к изменению и слову старых моделей, обновляющий людей и организации, делающий их более продуктивными и устремленными в будущее. Но относительно НЛП имеются сомнения этического порядка. Может сложиться впечатление, что с помощью этой методики вами пытаются манипулировать. Однако хорошие и популярные лидеры всегда прибегали к НЛП. Разница в том, что сейчас мы пытаемся представить его в виде системы, чтобы управленческая команда фирмы могла более успешно пользоваться знаниями, с помощью которых вся организация станет воплощением брэнда.

Для разработки нового Брэнд-кода нужно сломать старые установки, поскольку рынок, или окружающая среда, меняется. Чтобы сделать что-то новое, надо перестать делать то, чем вы занимались до сих пор. Новый Брэнд-код должен вытолкнуть вас вперед. И снова возникает ассоциация с предпринимателем, который интуитивно знает, как запрограммировать, или перепрограммировать, сотрудников, чтобы привить им правильные ментальные образы правильным языком. Использование правильного языка заставляет мозг делать «правильные» вещи вместо того, чтобы упорно продолжать делать неправильные.

Кто должен отвечать за брэнд?

ТРАДИЦИОННО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за брэнд делегировалась маркетинговому отделу. Брэндинг воспринимался как сугубо маркетинговая проблема. Корпорации с большим количеством брэндов, такие как Procter & Gamble, поручали ежедневную работу

с брэндами сотрудникам низшего звена. Во многих других компаниях так и неясно, кто фактически отвечает за брэнд.

В очень успешных компаниях, где брэнд представляет собой стержень бизнеса, руководство высшего звена рассматривает брэнд как самый важный инструмент управления.

Итак, за фирменный брэнд должно отвечать высшее руководство: генеральный директор (СЕО) и совет директоров. В конце концов, за что еще стоит отвечать?

В то же время разработка Брэнд-кода компании требует участия и энтузиазма со стороны как формальных, так и неформальных лидеров компании, самых влиятельных и знаковых фигур. Речь может идти даже о тех, кто покинул компанию, уйдя на пенсию, и о тех, кто работает в ней с самого первого дня. Их роль заключается в том, чтобы *опекать* брэнд, обеспечивать его развитие. Кроме того, они могут стать коллективным ресурсом, к которому обращаются в сложные для судьбы брэнда моменты, как, например, в ходе приобретения компаний или в сходных ситуациях, когда брэнд ставится на кон или имеет принципиальное значение для сохранения лица компании и ее будущего успеха.

На практическом уровне большинству высших руководителей нужна помощь и поддержка, нужен кто-то, кто будет находиться в их непосредственном подчинении и взаимодействовать с ними. Этот человек нужен для координации всей брэндинговой деятельности как внутри компании, так и за ее пределами, для подготовки и отслеживания выполнения стратегических решений, касающихся брэнда, и наблюдения за его использованием. Так организует свою работу BMW. Там существует специальная команда, отвечающая за все вопросы, имеющие отношение к брэндингу. Она подчиняется напрямую высшему руководству, а не директору по маркетингу, как это было раньше.

Директор по брэндингу

ЕСТЕСТВЕННО, живое участие и убежденность высшего руководства играют принципиальную роль. Как только Брэнд-код определен, генеральный директор начинает управлять организацией, исходя из этого и как бы живя брэндом. Для руководителей это иногда бывает затруднительно. Их беспокоят и даже пугают ожидания людей. Типичная реплика: «Я не тот харизматический лидер, который нужен, чтобы превратить брэнд в движитель этой организации». Такие опасения вполне естественны. Разумеется, далеко не каждый может быть Ричардом Брэн-соном или Джеком Уэлчем⁵⁰. В мире существует так много стилей лидерства. Одной из важнейших черт лидерства должна быть, пожалуй, вера в брэнд. Если вы как лидер не готовы воплощать ваш брэнд в жизнь, вам надо уйти в отставку.

Брэндинг начинается с вас. Спросите себя:

Насколько убедительны и притягательны цели этой организации?

Насколько убедительны и притягательны мои собственные цели?

Многие компании тратят на определение целей массу времени и существует множество различных целеполагающих методик. Одна из самых популярных - SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound⁵¹. Конечный результат может измеряться в количественном, качественном, временном, стоимостном и поведенческом

⁵⁰ Долгие годы возглавлял General Electric

⁵¹ Конкретные, измеримые, достижимые, реальные и привязанные к срокам цели.

отношении. Все это очень хорошо, но способствует ли это мотивации и вдохновению? Появляется ли от этого энтузиазм в вашей душе и организации? Вероятно, нет.

Это просто: то, что придает энергии вам, скорее всего, придаст энергии и людям, вас окружающим. Согласно НЛП, мы должны моделировать себя и свой бизнес, опираясь на пример людей и компаний, которые считаем успешными. Делая это, мы осознаем, что успешные лидеры и их организации не стремятся к символическим целям, хотя и используют измеримые цели, отслеживающие их достижения. Ими движет убедительное видение будущего, являющееся следствием хорошо очерченного и выразительного Брэнд - кода.

Итак, с чего начать этот утопический, возвышающий и мотивирующий процесс, двигателем которого является брэнд? Прежде всего, перепрограммировать всех задействованных людей, и начать надо с самого себя.

Спортсмены это знают: негативный настрой приведет к негативным результатам. Если, играя в теннис, вы начинаете бояться, что не попадете по мячу, вы и впрямь промажете. Как часто в таких ситуациях вы говорите: «не надо мне этого делать» и лишь понимаете, что все равно делаете «это» снова и снова. Спортсмены приходят к успеху, представив себе, чего бы им хотелось достичь.

Но, задумавшись о том, что следует делать, или даже хуже, что вы должны сделать, вы автоматически начинаете думать, чего хотят другие люди - высшее руководство, совет директоров, друзья или партнер. Так далеко не уедешь.

Чтобы поставить компанию на новые рельсы, создать успешный брэнд, требуется, чтобы вы и команда, занимающаяся перепрограммированием брэнда, действительно хотели это делать. Мотивация должна идти изнутри. Надо, чтобы вы жаждали сделать успешный брэнд. Успешные брэнды создаются по любви, а не по обязанности.

Следующий шаг: создание мысленного фильма (мысленной картинки недостаточно, она должна быть «живой»), и чем больше в нем будет жизни, тем лучше. Это мысленное кино о том, как все будет, когда реализуется то, чего вы хотите достичь. Закройте глаза и попробуйте представить, как это - создать невероятно успешный брэнд.

НЛП учит делать это следующим образом:

Как это выглядит?
Что вы видите?
Что вокруг вас?
Есть ли в этом фильме кто-либо еще?
Оглянитесь, рассмотрите все подробно.

Как это звучит? Что вы слышите?

Что вы говорите самому себе?
Что говорят другие?
Какие там звуки?
Какие возникают ощущения?
Какие физические ощущения у вас возникают?
Что затрагивает вашу душу?
Какие эмоции вы испытываете?

Представьте, что вы выходите на сцену получать награду в номинации за лучший брэнд в отрасли, стране, во всем мире. Увидьте заголовки статей о вашей компании в Business Week или в национальных деловых журналах. Почувствуйте рукопожатие одного из главных членов совета, который благодарит вас за хорошую работу. Ощутите восхищение людей, сидящих во время ужина за вашим столом, их любопытство, их интерес, услышите их вопросы. Вообразите, что они спрашивают: «Как вам это удалось?», затем представьте свой скромный (что естественно в такой ситуации), но авторитетный ответ. Для многих людей, воспитанных в лоне лютеранской и других стремящихся к истине культур, наслаждение успехом до того, как он наступил, с моральной точки зрения, достойно осуждения. Успех - это далекая награда, полная неожиданность, а не то, что вы себе подробно и ярко представляете.

Правда в том, что если вы не будете себе со всей отчетливостью представлять, как добьетесь успеха, то вы его и не добьетесь. Программирование самого себя, создание позитивного мысленного фильма поможет вам перенести свой энтузиазм на свою организацию. Когда реализация Брэнд-кода в организации оканчивается неудачей, причина почти всегда кроется в том, что руководители не сумели передать свою убежденность и веру работающим в компании людям.

На третьем этапе действуйте так, как если бы ваш мысленный фильм, основанный на Брэнд-коде и его картине будущего, был правдой. Подсознание не различает воображаемое и реальное. Да и в любом случае, воспринимаемая реальность -единственная реальность в мире брэндов. Чем ярче вы представляете, как добиваетесь своего, тем больше ваше подсознание поверит, что вы действительно этого добьетесь, и запрограммирует вас действовать так, как будто все так и будет. Чем больше вы ведете себя так, как будто вы добились в отношении своего брэнда того, чего хотели, тем выше вероятность, что вы получите именно то, что хотите. Такова человеческая природа.

После того, как вы всеми своими чувствами предвосхищаете будущий результат, он сам начинает наращивать силу. Такое внезапное постижение результата типично для НЛП. Сила проистекает из способности представить себя в будущем, которого вы хотите. Составление плана, как туда добраться, может показаться важным, но поверьте, если вы только ясно представите себя в этом будущем, ступеньки, ведущие туда, уложатся сами собой и самым естественным образом. Если вы живете «внутри» своего Брэнд-кода, возможности его реализовать появятся, как по волшебству.

Есть еще несколько вещей, на которые надо обратить внимание, чтобы успех был гарантирован. Во-первых, очень важно соотносить свой результат с контекстом. Введите в свой фильм все обстоятельства, все ключевые фигуры. Сделав это, вы осознаете, что могут возникнуть обстоятельства, за которые вы не хотите отвечать. Может, например, появиться мысль, что результат вашего брэндингового процесса зависит от других людей или от чего-то, что вы, кажется, не можете контролировать. Неприятно, но если вы устраните эти обстоятельства, шансы на успех резко возрастут. Если вы полностью контролируете ситуацию и принимаете на себя ответственность, ваша сила неимоверно увеличится.

Порой возникают сложности. Но существует прием, благодаря которому можно сделать так, чтобы желаемый результат брэндинга стал самостоятельным и перестал зависеть от других факторов. Надо дать ему высшую цель. Вопрос: «Почему так важно добиться именно этого результата брэндингового процесса?» Ответом может быть улучшение бизнеса вашей компании, рост прибыли, более выгодное положение на рынке, повышение финансовой стоимости или что-то более духовное.

На более высоком уровне открываются пути достижения искомого результата. Можно достичь этого за несколько шагов: чем больше клиентов, тем больше прибыли, что увеличивает вашу личную долю в прибылях и усиливает вашу защищенность и защищенность вашей семьи. Чем дальше вы продвигаетесь, тем больше фокусируетесь на себе и все усиливающимся чувстве, что процесс находится под вашим контролем.

Другой фактор, на который надо обратить внимание, это прогноз, чего вам будет стоить достижение желаемого результата. Риски? Чувства? Дискомфорт? Придется ли отказаться от чего-либо, чем вы владеете сейчас? Будут ли какие-либо страдания или огорчения? Стоит ли этот результат брэндинга того, что будет в него вложено? Если решите, что стоит, то обретете необходимую решимость идти дальше. Если нет, придется подумать, как изменить желаемый результат, и, возможно, вы решите заняться чем-то другим.

Чтобы проверить себя на этом этапе, важно задать вопрос, что дает вам имеющаяся ситуация? По каким причинам вам хотелось бы сохранить нынешнее положение вещей? Может быть, оно удовлетворяет какую-то важную для вас потребность. Чем это положение вам полезно? Это может показаться странным и даже неподобающим, по-

сколько вы хотите изменить текущее состояние. Тот, кто хочет быть здоровым, может обнаружить, что когда он нездоров, ему достается больше сочувствия и внимания. Точно так же, опыт показывает, что даже когда лучшим вариантом для слившихся компаний будет новое название, это новое название вызывает у общественности, сотрудников и клиентов временное ощущение незащищенности. Важно проработать все эти вещи в уме, чтобы понять, как иметь с ними дело в будущем, и какие могут быть способы обойти их на пути к желаемому результату брэндинга.

Также надо задаться вопросом, подходит ли этот результат той личности, которой вы являетесь сейчас или которой хотите быть. Если не подходит, поставьте перед собой другую цель. Важно, чтобы вы были в согласии с результатом брэндинга. Вам придется суметь полностью влиться в брэнд, который вы создаете.

Составление рецепта

КОГДА ВЫ ЦЕЛИКОМ посвятили себя достижению брэндингового результата, наступает время действовать. Но перед этим нужно сделать еще одну последнюю вещь. Раньше это называли «бизнес-идеей». В компании, движимой брэндом, мы называем эту вещь рецептурой брэнда, поскольку это рецепт приготовления самого лучшего брэнда на рынке. Пол Роумер из Стэнфордского исследовательского института говорит, что «победит тот, у кого лучше рецепт». Этот рецепт является прямой производной вашего Брэнд-кода. Но составляя его, помните, что шеф-поваров должно быть не слишком много. Поручите эту задачу основной команде, отвечающей за перепрограммирование вашего брэнда.

Лучший инструмент для разработки рецепта - это то, что я называю Генератором активности брэнда. Подумайте о своем Брэнд-коде и потом спросите себя: какие ингредиенты и в какой комбинации нужны, чтобы получить непревзойденный рецепт или как изменить для этого имеющееся сочетание ингредиентов?

Примените 4-мерное мышление. Функциональное измерение указывает на уникальные свойства вашего продукта или компании. Эти свойства могут быть одновременно физическими и полезными, если ваш продукт - услуги. Следующее - упаковка. Как выглядит этикетка, как вы предлагаете и комбинируете вещи — имеет не меньшее значение, чем содержание, технология или качество самого товара или услуги. Не забудьте взять ориентиры из центральной части Брэнд-кода. Если в Брэнд-коде, как в случае SAS, говорится «простота», то функционально рецепт должен предлагать именно простоту. Как этого можно добиться?

Социальное измерение. Как создать культ вашей компании, товара или услуги? Нужно что-то, чем в восприятии людей ваш брэнд будет выделяться и притягивать. Например, Интернет-компания Dobedo предлагает уникальный чат-сайт, способствующий образованию «кланов»; американская автомобильная компания Saturn организует «вечеринки выпускников» для своих машин.

Следующее измерение - ментальное. Как создать личное, индивидуальное впечатление от брэнда? BMW сделала это при помощи своей главной маркетинговой темы Freude am Fahren («Радость вождения»), естественно, в сочетании с функциональным компонентом, выраженным в применении новых технологий, например, подруливания задней подвески в их автомобиле.

И, наконец, стоит рассмотреть возможность добавления нового ингредиента, или модификации старого с тем, чтобы внести в рецепт духовное измерение. КРА, шведская инвестиционная корпорация резко выделяется своей строгой этической инвестиционной политикой. В сегодняшнем прозрачном мире, где нигде не спрятать что-либо, что может считаться неэтичным, было бы неплохо внести это измерение в рецепт успеха. Если вы

предвидите в будущем сопротивление, тем более стоит инвестировать в это измерение заранее.

Самый важный вопрос при создании брэнда заключается в том, чтобы создать для клиента дополнительные преимущества и сделать так, чтобы они отличались от других, а конкурентам было трудно их скопировать.

Развивая взаимодействие и согласие⁵²

СОГЛАСИЕ - ЭТО СПОСОБНОСТЬ устанавливать такие связи с другими, чтобы рождалось доверие и понимание. Согласие - это способность воспринимать точку зрения другого человека, не обязательно с ней соглашаясь. Большая часть решений в бизнесе опирается на согласие больше, чем на превосходство товара или услуги. Вы скорее купите у того, с кем вы можете установить контакт, чем у того, с кем у вас контакта не получается.

В данном случае нас интересует построение и поддержание согласия между руководством и персоналом. Согласие необходимо, если вам надо иметь возможность оказывать влияние. Это одно из самых важных исходных условий успешного брэндинга, а также общения и развития в любой организации в целом.

Существует два основных вида согласия: то, которое вы можете видеть собственными глазами, и более глубокое, основанное на убеждениях и ценностях. Может быть, вы замечали, как в некоторых компаниях (обычно это те, которые добились самого громкого успеха) люди физически действуют очень похоже. Они могут одинаково двигаться, использовать одинаковые позы и жесты, их голоса звучат похоже, они употребляют одинаковые слова и выражения. Они также разделяют одни и те же убеждения и, очень часто, ценности более глубокого порядка. IBM - это громадная компания, которая создала единый стиль работы, почти такой же, как в ФБР. Этот психологический феномен, способность и побуждение принимать единый стиль, на жаргоне НЛП, называется «сочетаемость».

Иногда со стороны такая картина кажется немного смешной. Но успешный брэнд создает согласие, и понятие «просто мы такие» обычно является частью рецепта брэнда. Корпоративные символы и ритуалы так же эффективны применительно к брэндам, как и применительно к религиям.

Некоторым людям легко удастся создавать взаимодействие, обстановку, в которой все чувствуют себя, как дома, тем самым, стимулируя общение. У большинства этих людей есть к этому талант. Но создавать согласие может научиться каждый. Люди, чей конек - коммуникация, прекрасно строят взаимодействие, замечая и соотнося все существующие элементы естественного согласия, которое они наблюдают в компании. Это составляет основу многих консалтинговых фирм.

Они также четко сознают необходимость сочетания как можно большего числа следующих вещей:

Поза: положение тела, ног, распределение веса, положение рук, пальцев, плеч, наклон головы

Выражения глаз: направление взгляда, движения глаз

Дыхание: частота и манера дыхания

⁵² Rapport.

Движение: общий ритм жизни людей, его соответствие обстановке

Голосовые и речевые особенности: темп, громкость, высота, тон, типы слов, интонация.

Чтобы достичь глубокого взаимодействия, специалист в области коммуникации умеет добиваться соответствия убеждений и ценностей. Попрактиковаться в этом можно, выступая в роли стороннего наблюдателя, которому не нужно вступать в разговор. Не удивляйтесь: если вы все будете делать хорошо, одна из сторон, за которыми вы наблюдаете, может повернуться к вам и доверительно обратиться за советом.

«Эмоциональная соразмерность»⁵³ - техника, используемая искусными коммуникаторами. Она выражается в уважении к эмоциональному состоянию, стилю, чувствам других людей. Если кто-то озабочен, вы показываете, что понимаете его озабоченность. Если кто-то шутит, вы веселитесь вместе с этим человеком.

Овладев этими двумя техниками, вы можете вести за собой. «Соответствуй, влейся в ритм и веди»⁵⁴ - прямо как принципы восточного военного искусства: вы идете вместе с отрядом сражающихся товарищей, чтобы привести их туда, куда хотите.

Представляя в компании новую брендинговую идею, следует поступать точно так же. Соответствовать и идти в ногу с существующей культурой, использовать ее силу (никогда не идти против нее, а только вместе с ней) и вести людей к новым идеям и предстоящим изменениям.

Важно, чтобы полученный в результате брэнд соответствовал вашей личности. Чтобы он соответствовал культуре вашей организации. Создавать новую компанию гораздо легче. Но все равно, позаботьтесь о сочетаемости личностей первых сотрудников, чтобы они смогли стать ядром новой компании. Самый простой способ - пригласите их в команду, занимающуюся перепрограммированием брэнда, и они автоматически составят культурный стержень компании.

метафоры: рисуйте картины будущего и рассказывайте истории

САМЫЙ ВАЖНЫЙ метод реализации Брэнд-кода - использование метафор. Это кратчайший путь к подсознанию. Метафоры чаще представляют собой визуальный образ, но бывают и звуковые, и обонятельные.

Один из величайших прорывов в нашей цивилизации произошел благодаря метафорам. Говорят, Эйнштейн использовал метафоры при разработке теории относительности. Как-то он прилег днем, и ему пригрезилось, что он едет верхом на солнечном луче, а еще он рассказывал, что, спускаясь на лифте, подпрыгнул, чтобы лучше представить, как ключи в карманах будут двигаться относительно брюк и его самого.

Мы часто прибегаем к метафорам: мы говорим «жизнь - это клумба с розами» или «бизнес умер», или «мы можем преодолеть возражения», или «мы встали на путь достижения целей». Метафоры могут представлять собой отдельные слова, предложения, выражения или рассказы. Через придумывание и рассказывание сказок мы справляемся с переменами и воздействуем на людей в новом направлении.

Основатели НЛП Ричард Бэндлер и Джон Гриндер использовали в качестве образца Милтона Эриксона. Эриксон был прикованным к инвалидной коляске гипнотизером и врачом, а также мастером персональных изменений и мастером метафор. Вот одна из его историй:

⁵³ Pacing.

⁵⁴ Match, pace, and lead.

Однажды незнакомая лошадь случайно забрела во двор дома, где я жил ребенком. Никто не знал, откуда эта лошадь пришла, поскольку на ней не было никаких опознавательных меток, по которым это можно было бы установить. О том, чтобы оставить ее себе, не могло быть и речи, - она явно кому-то принадлежала. Мой отец решил отвести ее домой. Он сел верхом, выехал на дорогу и просто доверился инстинктам лошади, думая, что они приведут ее домой. Он вмешивался, только когда лошадь сходила с дороги пощипать траву или побродить в поле. Тогда отец твердой рукой возвращал ее на дорогу. Таким образом лошадь скоро вернулась к своему хозяину. Хозяин очень удивился, когда снова увидел свою лошадь, и спросил моего отца: «Как вы узнали, что эта лошадь пришла отсюда и принадлежит нам?» Отец ответил: «Я не знал, лошадь знала! Все, что я сделал, это не дал ей сойти с дороги».

Эта метафорическая история и о том, как надо внедрять Брэнд-код. Вы - тот самый человек, который не дает людям сойти с дороги. Суть брэндинга - остаться на дороге, хотя вокруг много травы и манящие луга. Никогда не отклоняйтесь от выбранного пути к успеху.

В организации будет много людей, и не в последнюю очередь ваших коллег по управлению, которые неправильно понимают, что такое Брэнд-код. Придется возвращать их на дорогу. Важно делать это решительно, но мягко, поскольку вы хотите, чтобы они сохранили свою активность, инициативность и творческий потенциал, так как понадобится вся их энергия, чтобы создать успешный брэнд.

Во-первых, постарайтесь облечь Брэнд-код в такие слова, чтобы он стал метафорой. Помогая BDO, международной сетевой организации независимых аудиторов и финансовых консультантов, я предложил использовать инициалы из названия их фирмы BDO (первоначально обозначавшие каких-то давно забытых основателей) для объяснения символического значения их бизнеса. Получилось - BUSINESS, DECISION, ORGANIZERS⁵⁵. Сколько компаний могут выразить свою бизнес-идею в трех словах?

Вторая сторона использования метафор для Брэнд-кода заключается в том, чтобы знать о метафорах, которые уже существуют в вашей компании. Говорит ли ваша компания о сотрудниках как о «войсках», о встрече с недовольным клиентом как о «линии огня», или об «атаке на проблему», или о «рытье окопов», или о «прицеливании»? Если это так, может быть трудно сразу видоизменить ваши метафоры и переключиться на «розарий» с «цветущими» талантами. Более практично и предпочтительно постепенное изменение языка.

Употребляемые метафоры представляют собой одни из самых важных элементов, требующих изменения. Ваш брэнд говорит устами ваших людей.

Третий способ применения метафор в брэндинге - для объяснения и придания эмоциональной глубины новому Брэнд-коду. Если вы еще не в совершенстве овладели этим искусством, придется научиться придумывать хорошие метафорические истории или истории, иллюстрирующие разные стороны Брэнд-кода.

Ингвар Кампрад, основатель IKEA, родился в очень бедной части Швеции, в провинции Смоланд. Ее жители имеют репутацию людей скупых, бережливых и старающихся несколько раз использовать все, что только возможно. Загоны для скота жители Смоланда сооружают не из дерева, а из камней, убранных с полей. Образ этих незамысловатых каменных оград помог Кампраду в описании того, как он видел свой Брэнд-код, душу и духовную сущность своей компании.

Бизнес, решение, организаторы.

Лучшие менеджеры мира сочиняют истории для передачи важных мыслей. К примеру, руководитель General Electric Джек Уэлч - искусный оратор, чьи автобиографические истории дополняют его притягательный образ лидера. Обращаясь к работникам GE, он называет гигантскую корпорацию GE «продуктовой лавкой», чтобы донести до них свое видение бренда, заключающееся в индивидуальном сервисе и простоте маленькой фирмы, в то время, как GE - это корпоративный гигант. А еще он сдобривает выступления рассказами из своей жизни. Одно воспоминание детства иллюстрирует, как он учился упорству у своей матери и в результате преодолел заикание. Маленький Уэлч и его мать ездили на станцию забирать отца, работавшего на железной дороге. Поджидая его, они сидели в темноте и разговаривали. Мать не желала смириться с его заиканием и учила его заниматься своими делами так, как будто он говорил без запинок.

Подобных примеров много и у других бизнес-лидеров, включая Дэвида Паккарда, одного из основателей Hewlett-Packard, и Рэя Кро-ка из знаменитой компании McDonald's. Их всех объединяет способность дать бизнесу человеческое лицо. Многие талантливые предприниматели прибегают к собственному опыту, вспоминают детство и юность, чтобы на этой основе выразить свою мысль, свое видение бренда. Это очень хороший прием, вы тоже можете им воспользоваться. Покопайтесь в памяти и вспомните сюжет, который бы мог эмоционально выразить суть вашего бренда (и вашу суть, как хранителя бренда). Метафора не должна быть абсолютно ясной и логичной. На самом деле лучшая метафора - та, которая оставляет простор для подсознания, чтобы оно пришло к своим собственным выводам. Вот почему полезно оставить метафору открытой, пусть люди сами ищут ей объяснение. Вы не должны добиваться абсолютной ясности. Подсознание любит, когда ему бросают вызов. Это известный ход в рекламе для усиления влияния и эмоциональной глубины коммуникации.

Желательно отдалить метафоры от повседневной реальности и бизнеса. Слишком большая реалистичность может запутать аудиторию и породить сопротивление. Но она поможет выбрать тему, занимающую умы людей, к которым вы обращаетесь. Для каждой стороны реальной жизни следует найти метафорическую параллель. Элемент неожиданности или какой-либо трюк под конец метафоры растормошит слушателей и пробудит их творческие способности.

Используйте абстрактные или обобщенные выражения. Это позволяет слушателям подбирать свои собственные значения слов. Обогащайте свой язык, чтобы он взывал ко всем чувствам. Сыграйте свою историю. Импровизируйте, рассказывая, вносите шутки, понятные только своим.

И опять же, предоставьте людям самим разобраться в том, что вы хотели сказать своей историей. Очень важным эффектом построения такой истории вокруг вашего Бренд-кода является то, что, таким образом, вы вводите аудиторию в своего рода транс и будете удерживать ее полное и заинтересованное внимание гораздо дольше, чем раньше. Поэтому вы никогда не пожалеете о времени, потраченном на подготовку вашей истории и отработку выступления. Порепетируйте перед кем-нибудь, кому доверяете, и выслушайте замечания о том, как это у вас получается. Но, главное, скажите себе, что вы не только можете, но и хотите это делать.

перестраивание организации

СОЗДАНИЕ НОВОГО БРЭНД-КОДА на деле всегда связано с изменением организации. А изменить организацию так же трудно, как изменить человека. Проблема в том, что в организации работает не один, а много людей.

Психология, основывающаяся на принципах НЛП, обозначает этот процесс интересным термином: перестраивание⁵⁶. Успешный результат брендинга во многом

связан со способностью соответствовать (совпадать), идти в ногу и вести⁵⁷ организацию в новом направлении. Легко увязнуть в старой культуре, если вы слишком хорошо и слишком долго ей соответствовали (совпадали) и шли с ней в ногу. Современные менеджеры часто торопятся произвести изменения. В конце концов, конкуренты и клиенты не будут ждать, пока вы постепенно, гладко и психологически комфортно измените свой бизнес. В результате начинается паника.

Существует ли способ использовать силу, накопленную организацией, ее культуру, убеждения и ценности и без потерь направить эту энергию в новое русло?

Здесь становится ясна настоящая ценность Брэнд-кода. Брэнд-код может использоваться для реформирования компании. Причина, по которой это средство столь эффективно: брэнд представляет и отражает мнения рынка, коммерческих структур и покупателей. Спорить с Брэнд-кодом сложно, и поэтому организация легко принимает его в качестве двигателя перемен.

Понятие реформирования, возможно, лучше всего объясняется еще одной «лошадиной» метафорой:

У отца с сыном была ферма. Животных было немного, но лошадь была. Однажды она убежала.

-Ужасно, так не повезло! - сказали соседи.

-Повезло, не повезло - кто знает? - сказал фермер.

Через много недель лошадь вернулась и привела с собой четырех диких жеребцов.

-Здорово повезло! - сказали соседи.

-Повезло, не повезло - кто знает? - сказал фермер.

Сын начал объезжать диких лошадей, был сброшен и сломал ногу.

-Так не повезло! - сказали соседи.

-Повезло, не повезло - кто знает? - сказал фермер.

Через неделю в деревню пришли военные и стали забирать всех молодых мужчин на войну. Сына не тронули, потому что у него была сломана нога.

Повезло, не повезло - кто знает?

Все может обернуться хорошей или плохой стороной в зависимости от ситуации. То, что было преимуществом вчера, сегодня стало недостатком, а завтра снова может стать преимуществом. Всего несколько лет назад предсказывали, что Интернет уничтожит необходимость в любых посредниках и брокерах. Тем не менее, в современной реальности есть много возможностей для информационных брокеров и существуют такие вещи, как порталы и сайты Интернет-аукционов.

Чтобы суметь реформировать или оценить свой бизнес с иной точки зрения, надо эмоционально отстраниться. Отойти в сторону и поиграть ситуацией с помощью Брэнд-кода, чтобы понять, что в культуре и накопленных знаниях и опыте компании может быть применено или скомбинировано по-новому, или по-другому представлено.

Рынок солидной сети типографий, специализирующихся на светокопировании архитектурных чертежей, исчезает. Но эта фирма может реформировать себя и начать выполнять типографские заказы растущего рынка Интернет-издательств. Осуществляя это, организация должна учитывать новые требования, которые будут к ней предъявляться: от месторасположения и обслуживания до ценовой политики. Новый Брэнд-код рождает новую ситуацию.

гастроли Брэнд-кода

ЕСЛИ УЖЕ ЕСТЬ Брэнд-код, сильная личная мотивация, рецепт и метафора, вы полностью экипированы, чтобы начать то, что я называю гастролями Брэнд-кода. Представьте, что вы рок-звезда и везете великолепное новое шоу в гастрольное турне, чтобы в живую встретиться со своей публикой.

Брэнд-код - это *не* нечто, что вы представляете публике через Интернет или с помощью электронной почты. Ничто не заменит личного общения. Лучше всего встречаться с людьми в их среде. Это дает им ощущение безопасности и культурной целостности. Вы показываете, что уважаете их, приходите к ним, а не наоборот. Более того, у вас появляется возможность увидеть жизнь их глазами. Но главная причина заключается в том, что вы, очевидно, хотите сказать им нечто настолько важное, что, не колеблясь, пришли сами.

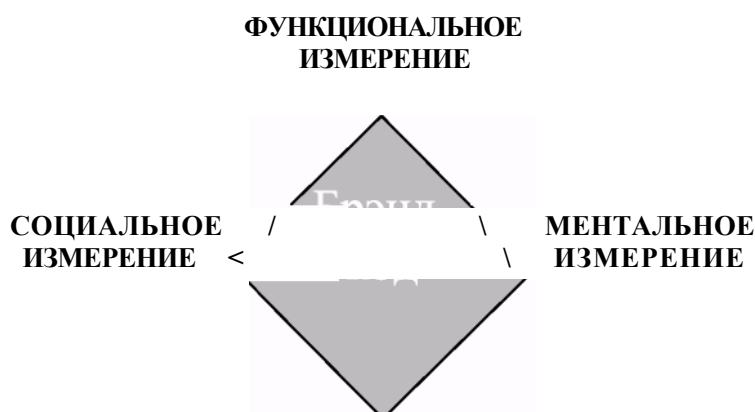
Перед началом выступления было бы неплохо задуматься о том, что происходит сейчас, о тех положительных и отрицательных вещах, над изменением которых вы обещаете поработать. Такое обещание укрепляет идею изменений, которую вы затем выскажете.

Представлять Брэнд-код лучше в небольших группах. Программа встречи очень проста.

Представьте новый Брэнд-код, если хотите, то в контексте сценария будущего развития событий. По желанию можете использовать все, что создает настроение⁵⁸, иллюстрацию, которую выбрали вы и ваша команда для описания будущего, в которое должен вписаться брэнд, затем рецепт, и, наконец, соберите все в метафоре, которая придаст выступлению глубину. Хотя в любом другом случае обратная связь и диалог чрезвычайно необходимы, важно не позволить мнениям аудитории уничтожить рожденную вами энергию.

Предоставьте слушателям возможность проявить *творчество*, применить Брэнд-код, испытать его, поместив в условия повседневной жизни. Расскажите им вкратце о Мыслительном поле брэнда™, которое создали вы и ваша команда. Потом разделите их на группы по три-пять человек, и попросите проработать четыре измерения брэнда.

Генеалогия активности брэнда



Здесь пригодятся люди из разных подразделений. Люди, занимающиеся продажами, могут подумать о том, какое отражение Брэнд-код найдет в «функциональных» особенностях их работы, например, какие изменения потребуется внести в их презентации. Люди, работающие в приемной, подумают о том, как «социально» донести Брэнд-код до посетителей. Сотрудники отдела кадров могут увидеть возможность использовать Брэнд-код в качестве нового «ментального измерения» в карьерном планировании и развитии персонала. Директор по науке получит стимул для развития в «духовном измерении», что приведет к созданию продукта, лучшего, с этической точки зрения. И так далее.

Вот некоторые сюжеты, которые появились в процессе обсуждения Брэнд-кода в ИТ-компаниях:

Функциональное измерение: упаковка, методы и презентации, специализированные знания и т. д.

Социальное измерение: развлекательная сторона, мероприятия, сеть контактов, отзывы клиентов, создание сообщества и т. д.

Ментальное измерение: обучение клиентов, курирование, семинары, книги, сообщения и т. д.

Духовное измерение: спонсорство, мероприятия, программы, семинары, курирование, книги, web-сайт и т. д.

Важно не результат этого упражнения, а сам процесс его выполнения. Вместо того, чтобы направить силы сотрудников на оценку Брэнд-кода, его критику или даже обсуждение его отрицательного значения для них лично, вы создаете у них позитивный, творческий настрой. Вместо того, чтобы разобрать и проанализировать, вы просите их применить Брэнд-код для строительства будущего.

Помните, они все актеры на сцене и хотят играть, теперь вы дали им роль. Можете попросить их представить их собственную интерпретацию Брэнд-кода.

То, что произошло, это волшебство: ваш Брэнд-код автоматически передался им во время творческой сессии. Создайте систему, которая не даст этому процессу умереть. Как только сотрудники почувствуют, что им позволено творить, опираясь на Брэнд-код и оцениваясь в соответствии с его критериями, у вашей компании появится внутренняя энергия для развития и направляющая функция Брэнд-кода, помогающая избежать отклонений и неясностей.

Всегда ваш

ЧТОБЫ ИМЕТЬ Брэнд-код всегда под рукой и пользоваться им при необходимости, я советую завести шпаргалку в виде очень простой книжечки размером с кредитную карту с изображением Брэнд-кода с объяснениями и мыслительным полем брэнда. Вы можете также сделать сайт в Интернете и вывести на него ссылку в виде иконки в компьютере.

Так Брэнд-код всегда находится при вас, и даже если вы вскоре выучите его наизусть, будет очень полезно показывать его в разговорах с людьми. Конечно, вы должны стать настоящим миссионером, показывая вашу шпаргалку при каждом удобном случае.

Брэнд не стоит на месте. Важно позволить людям в организации давать Брэнд-коду разные интерпретации. Чтобы усилить потенциал для строительства брэнда, необходима большая степень свободы и способность к творчеству, хотя и в рамках Брэнд-кода. Естественно, творческий порыв не должен доходить до изменения Брэнд-кода. Если вы позволите организации такую свободу, у вас должен быть способ отслеживать и контролировать все, что делается для строительства Брэнда. Чтобы видеть, что все идет в нужном направлении.

В любой организации существует риск использования брэндинга как средства карьерного роста или персонального развития. Мы все склонны отдавать приоритет тому, что принесет краткосрочную пользу лично нам, а не долгосрочную пользу от брэндинга всей организации. Поэтому в управление брэндом необходимо заложить контролируемую (или даже направляющую) функцию.

Большая часть этой работы может быть проведена внутри организации, но иногда полезно получить независимое мнение со стороны. Так, менеджеры, занимающие высокое положение, порой создают проблемы. Я как-то работал в организации с очень четкой концепцией брэнда, которая не сочеталась, к примеру, со спонсированием элитных видов спорта вроде гольфа или плавания под парусами. Проблема, однако, заключалась в том, что руководитель компании обожал гольф. Он много лет спонсировал свое любимое поле для гольфа и старался увлечь им коллег. Никто не решался ему возражать. В подобных ситуациях, а они нередки, приглашают внешнего контролера, способного указать на ошибочные действия.

Независимый контролер должен быть действительно независимым, то есть не из вашего рекламного агентства или PR-фирмы. Это консультант в сфере управления или брэндинга, который привержен вашему Брэнд-коду, но не заинтересован напрямую в его реализации.

И, наконец, чтобы быть в состоянии управлять всеми сторонами брэндинговой деятельности в организации, важно правильно их сгруппировать. Мы используем Интранет-сайт, который называем брэнд-монитором. Идея в том, чтобы контролировать любое действие, влияющее на восприятие брэнда. К этому сайту подключаются все, кто в своей деятельности, так или иначе, соприкасается с брэндингом.

Любой, кто имеет отношение к этому процессу в или вне организации, включая рекламное агентство, PR-компанию, web-дизайнера и т.п., обязан передавать информацию на сайт. Если они этого не делают, то получают предупреждение, и если по-прежнему остаются в стороне, их код доступа к сайту отзывается, а клиенту поступает рекомендация прекратить контракт с этим поставщиком.

На сайте (желательно, несложном) собирается вся информация, и орган, управляющий брэндом (включая и независимого контролера, если он есть), может осуществлять свою деятельность.



Репутация — это базис новой экономики. Многие новички потратили большую часть добытых денег, пытаясь создать бренд.

⁵⁹ Приглашение на «Первый вторник» ,
апрель 2000 г.

УПРАВЛЯЯ 4-МЕРНЫЙ БРЭНДОМ

Оценка брендов по 4 измерениям

ВСЕ ЭТИ РАЗГОВОРЫ о метафорах, историях и НЛП противоречат исторически сложившейся мудрости бизнеса. Поколение за поколением лидеры бизнеса учились рассчитывать каждый шаг на пути к успеху. Они приводили логические доводы, анализировали и потрясали цифрами. Они строили стратегии и разводили бюрократию. Их методы управления основывались на фактах и формулах.

Большинство добившихся успеха бизнесменов отличает интуиция и часто почти философская манера обращения с людьми. Мне потребовалось время, чтобы это осознать, поскольку как специалист по коммуникациям вы обычно уделяете все внимание клиентам, с которыми общаетесь, а не людям, которые управляют компанией, где вы работаете. Люди важны. Великие руководители и великие лидеры делают людей краеугольным камнем своих организаций и своей работы.

Аналитические и личные качества продолжают оставаться на разных полюсах. Посмотрите на множество недавних мегаслияний и поглощений компаний (M&As⁶⁰). Их важной движущей силой являются расчеты синергии. И, похоже, не имеет никакого значения, если эти расчеты основаны на чем-то, немного большем, чем догадки и прикидки. Современные аналитики должны бы уже знать, что $2 + 2$ редко равняется 5. Правда в том, что на самом деле никто точно не знает, что произойдет при каком-то конкретном слиянии. Каждое более чем уникально.

Поскольку больше половины стоимости компании часто относится к брэнд, можно предположить, что тщательному изучению будут подвергнуты брэнд и его стоимость. Оценка брэнда кажется неотъемлемой частью практически каждого M&As. На деле это редкость. Во многих случаях брэнд вообще не подвергается финансовой оценке. Его финансовая стоимость прикидывается и, в соответствии с этим, оговаривается. Неудивительно, что финансовая оценка брэнда, проведенная должным образом, почти всегда показывает не ту стоимость, которая ожидалась. Обычно брэнд стоит дороже.

По поводу любой сделки существуют самые разные мнения. Я слышал комментарии многих брэнд-консультантов по поводу 50 млрд шведских крон (\$6 млрд), заплаченных за Volvo, когда Ford приобретала этот автомобильный брэнд. Некоторые считают, что цена должна была равняться, по крайней мере, 75 млрд (\$9 млрд). Трудно произвести оценку, не зная всех деталей.

Общий урок: чтобы избежать продажи вашего дела задешево, надо уделять больше внимания стоимости брэнда и тому, что он реально дает бизнесу (и мог или не мог бы дать кому-либо еще в случае приобретения). Для этого должен произойти сдвиг в мировоззрении или «парадигме».

Пора думать не столько с позиций рассчитанной практической, технической или экономической синергии, сколько с позиции философской. Например, какое воздействие будет иметь поглощение успешного конкурента на мотивацию его сотрудников, и какое влияние окажет это поглощение на дух вашей собственной организации?

Когда Volvo, производящая грузовые машины, попыталась приобрести такую же компанию группы Scania (обе являются шведскими лидерами на международном рынке), существовала реальная опасность, что работники Scania потеряют мотивацию и не будут уже с тем же характерным для них тщанием относиться к каждой детали грузовиков. В их представлении именно отношение к деталям отличало два брэнда. Это личное ощущение «похожести», обесценивающее значение дифференциации, скорее всего, передалось бы и влиятельным клиентам, и, в конце концов, у Scania - Роллс-Ройса грузовых автомобилей - возникли бы проблемы с удержанием высокой цены на ее брэнд. В глазах финансовых аналитиков, это приобретение выглядело бы очень хорошо, обещая определенную синергию в условиях конкурентной борьбы на рынке. Но, поскольку расчеты строятся с

⁶⁰ M&As - mergers and acquisitions.

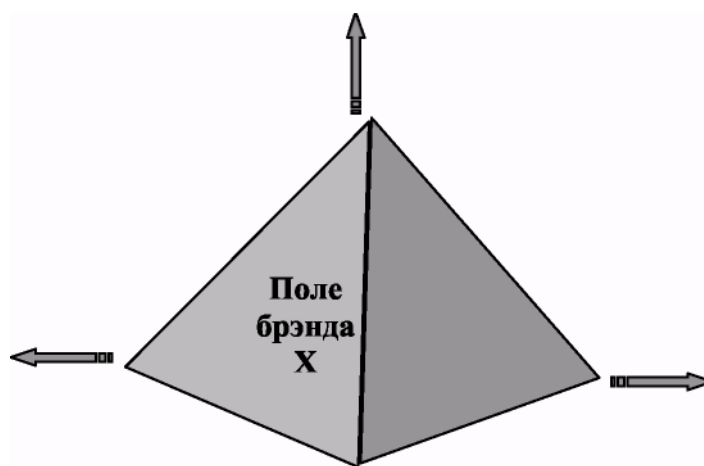
учетом существующей высокой цены на машины Scania, ее снижение изменило основу синергии. Пренебрежение психологическими аспектами брендов является обычным делом в подобных ситуациях. (К счастью, слияния так и не произошло: комиссия Европейского Союза наложила вето, и вместо этого, Scania была частично поглощена Volkswagen (the VAG group). С точки зрения брендинга, в этом больше смысла, поскольку с VW у них нет конкурирующих бизнесов.)

Традиционные методы измерения брендов учитывают узнавание, отношение к ним и знание о них⁶¹. Измерение узнавания бренда касается того, насколько этот бренд известен. Измерение отношения - оценка восприятия бренда на рынке (в целом положительного или отрицательного). Измерение осведомленности: может ли аудитория связать бренд с соответствующим продуктом или предприятием, что люди знают о бренде. Это традиционное исследование бренда имеет общий характер, и даже если разбить его на

Инструмент исследования потребителей

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

меньшие блоки, неясно, что делать с этой информацией и как ее с чем-либо соотнести. Возможно, были какие-то более основательные попытки усовершенствовать исследования брендов, но я нашел, что вся эта область отличается консерватизмом и отсутствием воображения.

Идеально, когда исследование и измерение брендов - неотъемлемая часть процесса их развития. Слишком часто огромный массив информации, полученной в результате исследования, не находит никакого применения в развитии бренда. Инструментом исследования должен быть тот же метод, который используется для создания бренда, разработки его продукта, его деятельности, коммуникации и дизайна. Необходима прозрачная связь между исследованиями рынка и конкурентов, выбором целевой

аудитории и генерированием идей развития бренда, приводящая в конце цикла к измерению результатов осознания бренда вашей целевой аудиторией.

Awareness, attitude and knowledge.

Три основных метода финансовой оценки бренда:

Стоимость на основе затрат. Оценка совокупных затрат на создание бренда в сегодняшнем денежном исчислении либо подсчет альтернативных издержек, как если бы вы создавали равноценный бренд с нуля.

Стоимость на основе дохода. Текущая стоимость ожидаемых доходов от бренда.

Стоимость на основе транзакций. Сравнение с рыночной ценой недавно приобретенного сходного бренда или с лицензионными сборами бренда той же категории.

Самой распространенной является оценка на основе дохода. Но при расчете будущих доходов бренда всегда возникает проблема выбора правильной ставки дисконтирования. Она зависит от силы бренда, а лучший способ определить силу - измерить приверженность: способность бренда создавать удовлетворенных покупателей, которые снова купят тот же бренд или порекомендуют его другим.

Как уже упоминалось, использование регрессионного анализа в программе исследования потребителей на основе измерения мыслительного поля бренда делает возможным расчет факторов, от которых зависит приверженность. Высокая корреляция между ожиданиями покупателей и нашими четырьмя измерениями, а также измеренным мыслительным полем оцениваемого бренда, указывает на сильную приверженность покупателей. Большое число постоянных покупателей приводит к росту цены и объемов выпуска, а также к более низкой дисконтной ставке. В итоге рыночная стоимость бренда может быть рассчитана на основе этой приверженности.

Скоро компании начнут проводить ежегодный аудит бренда подобно ежегодным аудиторским проверкам своих счетов. Поскольку бренд часто является единственным важнейшим активом компании и самым ценным фактором получения прибылей, его оценка неизбежно войдет в официальный годовой отчет большинства компаний. Экологический аудит и аудит интеллектуального капитала уже начали добавлять к традиционному финансовому отчету.

Но не стоит ждать, пока ежегодный аудит бренда станет обязательным. Дальновидный управляющий брендом уже сегодня начнет производить ежегодный (или более частый) аудит силы своего бренда для оценки эффективности реализованных мероприятий. Этот процесс может осуществляться очень широко или менее тщательно, но главное - сделать процесс аудита бренда естественным для организации. Это полезно при постоянно меняющейся природе брендинга. Ежегодный аудит бренда начинается с его измерения. Вопрос: насколько хорошо заполнено ожидаемое мыслительное поле бренда? Следующий шаг: анализ действий, которые должны быть осуществлены, и предложение изменений в планировании на будущий год. Может оказаться уместной и корректировка Бренд-кода, хотя это следует делать с большой осмотрительностью.

Финансовый аудит стоимости бренда может стать частью обычного аудита. Это существенно для получения статичной денежной стоимости бренда, чтобы сравнить ее с затратами на создание бренда. Когда стоимость бренда представлена в денежном выражении, это вызывает уважение к деятельности, направленной на поддержание или развитие бренда.

Бренд и организация

ОДИН БРЭНД, одна организация, одна идея - вот заветная мечта маркетолога. На практике мечта оказывается неуловимой. Почему? Репутацию создают, не повторяя одно и то же, а придумывая новые идеи и совершенно новые бренды. Во всех частях большой организации найдутся люди, которым достает честолюбия, творческого потенциала и

энтузиазма, чтобы создать новый бренд. Эти люди - природные предприниматели, которые волею случая работают в корпорации. Каждой организации необходимы такие люди, они делают ее динамичнее. Но в то же время они могут создавать проблемы, не в последнюю очередь, если вы стремитесь иметь последовательный, четко определенный бренд и такое же его послание.

Уже сейчас ясно, что в ближайшие годы организационные структуры будут резко меняться. Для брендинга эти перемены не всегда к лучшему. В плоских⁶², пронизанных сетями связей организациях у предпринимателей больше простора проявить свою предпринимательскую жилку. Важно создать среду, в которой они будут процветать.

Как найти способ сохранить целостность организации, связать ее в единое целое? Я уверен, что эту роль будет играть бренд. Эти новые организационные предприниматели - некоторые называют их *intrapreneurs* - «внутренние предприниматели», так как они действуют внутри организационной сети - оценят бренд по достоинству, потому что он будет способствовать их успеху за пределами организации, в то же время сохраняя их связь с ее внутренней структурой.

Для сетевой корпорации бренд - то же, чем иерархическая структура была для старой промышленной организации: рулевой механизм и главный стимул. Бренд может дать новым предпринимателям структуру или остов. Но будет трудно удержать их от вмешательства в дела корпоративного бренда или ваших ведущих продуктовых брендов. Придется укреплять дисциплину бренда.

На этом этапе нужно, чтобы *вы* понимали, что вы делаете со своим брендом. Вот основные организационные правила применительно к брендингу.

ПРАВИЛО ПЕРВОЕ

Никогда не привлекайте к принятию решения о том, что должен воплощать бренд всех. Бренд-код - продукт творчества очень небольшой группы людей, которые решают, каково будет символическое содержание бренда, и доводят его до сведения всей организации.

ПРАВИЛО ВТОРОЕ

Предоставьте сотрудникам свободу для толкования Бренд-кода. Стимулируйте активное вовлечение в этот процесс творческих и предприимчивых людей. Заручитесь их помощью в непрерывной передаче и переосмыслении Бренд-кода через новые продукты, новые бизнес-идеи и новые слова.

ПРАВИЛО ТРЕТЬЕ

Тщательно контролируйте бренд. В любой момент может потребоваться, чтобы вы быстро вмешались и исправили или подкорректировали некоторые выражения бренда или напомнили о Бренд-коде и оказали поддержку некоторым инициативам.

Следуя этим правилам, вы сумеете пользоваться вашим брендом и Бренд-кодом для управления как сетевой организацией, полной предпринимателей, так и более иерархичной, где люди играют разные роли и стремятся сделать карьеру, исходя из своей творческой инициативы.

Бренд, мотивация и подбор персонала

УЖЕ САМА ПРОСТОТА Бренд-кода способствует мотивации людей. Многие компании считают, что ежемесячная выплата зарплаты, это все, что нужно, чтобы обеспечить

⁶² Flat. Здесь: с минимумом иерархических уровней.

мотивацию людей. Это больше не соответствует действительности, если вообще когда-либо соответствовало. Тем, кто может получить работу и удержаться на ней, сохранить мотивацию гораздо сложнее. Быть мотивированным значит получать удовольствие от того, что делаешь. Любая компания, которая хочет мотивировать своих сотрудников (и опять же, именно это так хорошо получается у талантливых предпринимателей), доводит до общего сведения ценности, выразительницей которых она является. Если это совпадет с тем, чего человек хочет от жизни, это будет его мотивировать. Иногда это значит, что люди могут отказываться от более оплачиваемой работы ради той, которая, с их точки зрения, более мотивирует их.

Код с его шестью составляющими и основной идеей отвечает на вопросы, которые возникают у большинства людей по поводу их работодателей:

Что наш товар, услуга или компания дают потребителю? (Станут ли мои друзья больше ценить меня за то, что я делаю?)
Как позиционирована компания, в чем ее уникальность? (Что она может сделать для того, чтобы я был особенным?)
Каков стиль этой компании? (Каким, предполагается, я должен быть, и как это соотносится с тем, какой я сейчас?) В чем заключается миссия этой компании, ее роль в обществе? (Буду ли я чувствовать, что делаю что-то важное со своей жизнью?)
В чем заключается видение этой компании, какое у нее будущее? (Какое будущее ожидает меня, если я решу работать с этими людьми?)
В чем заключаются ценности, исповедуемые этой компанией? (Какие ценности исповедую я? Сочетаются ли с ними ценности компании?)
И, наконец, ключевая идея Брэнд-кода: что я думаю по поводу работы в компании с такой миссией? (Воодушевляет ли она?)

Таким образом, использовать Брэнд-код для мотивации значит просто разъяснять его и учить людей не только думать о нем, но и творчески воплощать его во всем и каждый день.

Брэнд и разработка продукта

ЕСТЬ МНОГО СПОСОБОВ генерировать идеи новых продуктов. Один заключается в имитации того, что делают другие, и применении этого в вашем бизнес - контексте. Другой - следование за технологическим развитием и собственными фантазиями и желаниями. Это самый распространенный подход.

Но есть и третий способ, и он может быть очень действенным, - следить за потребителями. Вообразите себя антропологом, изучающим и описывающим незнакомую культуру, а затем анализирующим ее в группе представителей разных областей знания. Ваша цель - придумать вещи, товары или услуги, которые облегчат жизнь тех, кто будет ими пользоваться. The Doblin Group в Чикаго специализируется именно на такого рода разработке продуктов. Компания часто использует видеокамеры и в течение многих часов записывает на пленку поведение потребителей. Эти фильмы потом анализируются группой, включающей инженеров, гуманитариев, ученых-бихевиористов, психологов, веб-дизайнеров и специалистов в области коммуникации и ИТ.

Один из моих любимых примеров касается работы, проведенной the Doblin Group для американской сети заправочных станций. Были записаны тысячи часов видеоматериалов о том, как люди заправляют машины. В большинстве эпизодов наблюдалось одно и то же: человек, стоящий лицом к машине, поворачивал голову, вытягивая шею, чтобы посмотреть на табло на передней панели колонки и проследить за отсчетом количества

бензина или денег. Просматривающая пленку мультидисциплинарная команда решила эту информацию убрать с колонки, заставив ее замолчать. Вместо этого они оборудовали цифровым дисплеем рукоятку «пистолета», и теперь он не только показывал количество бензина или денег, но и позволял задать желаемое количество бензина движением большого пальца. Больше не надо сворачивать шею, все внимание сосредотачивается на рукоятке. Нововведение сделало эти заправочные станции резко отличными на рынке, где весь сервис однотипен.

В результате такого подхода появляется каталог новых методов, позволяющих иначе взглянуть на старые вещи и создать что-то, действительно, добавляет отличие вашему брэнду.

Добавить отличие - главное. Брэнд Sony на рынке - один из многих. Но своими изобретениями они создали себе особое положение на рынке электронных устройств. Изобретения, сделанные этой компанией (от Walkman до Play Station), всегда демонстрировали ее высокую дифференциацию. Руководство компании проникнуто предпринимательским духом, а Брэнд-код рассчитан на массовый рынок и самые поразительные современные технологии.

Это подчеркивают официально заявляемые ею ценности:

Способствовать подъему японской культуры и национального престижа.

Быть первым: не идти за другими, а совершать невозможное.

Уважать и поощрять развитие способностей и творческого потенциала каждого человека.

Microsoft со своими партнерами по Windows создали множество новых программных приложений для всех видов деятельности на работе или дома. Движущей идеей этого процесса была нарисованная Биллом Гейтсом картина: «Компьютер на каждом офисном столе и в каждом доме» и сопровождающий ее вопрос Microsoft: «Куда вы хотите идти сегодня?».

Есть огромное число других компаний, которые произвели даже более потрясающие товары, лучшие в техническом отношении и первые в своем роде, но оказались неспособны использовать свою изобретательность для строительства брэнда. Причина обычно в том, что при создании продукта брэнд не принимался во внимание. Над продуктами трудились искусные инженеры, которые хотели произвести впечатление на коллег и руководство и получить повышение.

Хороший пример - Philips. Этот брэнд стал известен на рынке бытовой техники в основном благодаря своей долгой истории, а не изобретательности при создании новых продуктов. Почти все стандарты hi-fi и видеотехнологий начинались в Philips, от кассет до CD и DVD. Система распознавания голоса, ставшая новой функцией мобильных телефонов модели Ericsson T28, почти год использовалась в мобильных телефонах Philips. Но сравнив Philips с Sony или с Nokia, вы поймете, что я имею в виду, говоря о разработке продукта как части Брэнд-кода, а не как одного продукта.

Расширяя брэнд

ХОРОШИЙ БРЭНД может быть потрясающим средством распределения стоимости. И не только между собственником брэнда и клиентом, но и между товаром, выпускаемым под этим брэндом в одной категории, и товаром в другой категории. Фактически, распространение мощи брэнда на новые товары и услуги представляет собой одну из самых сильных причин инвестировать средства в его создание. Коммерческая основа для инвестиций в брэнд растет, как и прибыль. Но такое распределение стоимости происходит не без осложнений.

Часто трудно решить, нужно ли расширять бренд, и как это следует делать. Есть два основных способа. Во-первых, *линейное расширение*, которое подразумевает пополнение номенклатуры за счет товаров той же категории, обычно в форме новых вариантов, новых вкусов или рецептов. В качестве хорошего примера можно привести водку Absolut: Absolut Lemon, Absolut Mandarine и Absolut Currant, когда благодаря оригинальной рекламе был достигнут успех в расширении сферы влияния бренда.

Во-вторых, *расширение бренда*, что подразумевает использование существующего бренда в новых категориях товаров или услуг. Например, бренд Calvin Klein используется для продажи не только нижнего белья, но и оправы для очков и духов. Virgin, возможно, величайший образец этого.

Как решить, какой из способов сработает? Прежде всего, вы должны проанализировать свой бренд - честно, а, не принимая желаемое за действительное. Основное правило: чем более философским содержанием наполнен ваш бренд, и чем сильнее его позиция на рынке (дифференциация), тем лучше его перспективы в другой продуктовой категории. Если, с другой стороны, речь идет о продуктовом бренде, имеющем более слабое и менее дифференцированное положение на рынке, то произвести линейное расширение можно, особенно, с опорой на сильную дистрибуционную сеть, но расширение бренда вряд ли достигнет успеха.

Есть много примеров успешного расширения бренда. Обычно это бренды из индустрии моды, сильные бренды с высокой философской составляющей и более высокой степенью дифференциации. Однако и они не всегда добиваются успеха. Некоторые из них слишком далеко расширили свой бренд, не обеспечив при этом соответствующего контроля. Возьмите Pierre Cardin: когда-то один из самых эксклюзивных дизайнерских брендов пришел в полный упадок из-за бездумного использования в отношении товаров, не отличающимся ни качеством, ни своеобразием. А Gucci уже почти ступил на ту же тропу, но оправился благодаря установлению хоть какого-то порядка в своих многочисленных лицензионных соглашениях. Восстановление позиции Gucci было

Основные принципы расширения бренда

Высокая

Возможно расширение
а пределах своей
категории

PorscheDesign
Gucci

Прекрасная возможность
расширения за пределы
своей категории



Низкий

Возможно расширение за
пределы своей категории

Продукт

ТИП БРЭНДА

Философия

связано и с феноменом повышения интереса к стилю ретро, спасшему от опалы многие брэнды.

Некоторые классические ошибки поучительны. Например, BIG. Они позиционировали себя на рынке как брэнд «одноразовых вещей», начиная с одноразовых шариковых ручек и далее переходя к одноразовым бритвам и одноразовым зажигалкам. Проектируя емкость для газа для зажигалок, инженеры BIG осознали, что они изобрели одно разовую емкость, пригодную и для многих других целей. Одной из идей было разливать в их емкость духи. Это были бы недорогие духи, разлитые в оригинальные флаконы, которые продавались бы там же где уже продавались ручки и зажигалки BIG. Сама идея была катастрофической. Для потребителей новый продукт ассоциировался не с косметикой, а скорее, с топливом. Не хватало шика и запаса доверия, присущих брэндам из сферы моды. Брэнд BIG сильно дифференцирован, но привязан к определенным продуктам и специализированному ноу-хау. Поэтому ничего не получилось. Если бы идея была привязана к более философскому брэнду, вроде брэнда из индустрии моды, техническое решение могло бы стать опорой для легенды брэнда и привести к успеху. Так, переход от сигарет Marlboro к зажигалке Marlboro и затем к крему после бритья Marlboro мог бы оказаться более удачным.

Урок, который можно из всего этого извлечь: идеи, рожденные вашими людьми, могут больше подходить какому-то другому брэнду, а не вашему. Так почему бы их не продать и не заработать на этом, вместо того, чтобы подрывать собственный брэнд?

Основной вывод: чтобы расширять свой брэнд и получать от него пользу в других сферах бизнеса, надо делать ставку на создание философского брэнда, брэнда, который имеет значимое содержание.

Что такое философский брэнд? Harley-Davidson — это философский брэнд? Для начала, этот брэнд в свое время, безусловно, был продуктовым, совсем, как Rolex. Ценности, на которых создан Harley Davidson, наглядно показывают, как продуктовый брэнд может совершить переход к философскому и добиться успеха в расширении, начав выпуск одежды, открыв кафе и т. д. Обратите внимание, что благодаря этим шагам Harley-Davidson сумел сохранить свою аудиторию, в чем Levi's потерпел очевидный провал.

Еще один удачный пример - Porsche с Porsche Design и расширением брэнда на очки, фотокамеры, бытовую аппаратуру и дизайн одежды. Автомобиль стал философией дизайна.

Среди философских брэндов наблюдается определенное разнообразие. На одном конце спектра находятся «стильные» брэнды, на другом - брэнды, исповедующие «более глубокие» ценности. В целом, чем дальше вы двигаетесь в сторону ценностей, тем более универсальным становится ваш брэнд с точки зрения категорий товаров и услуг, на которые он может распространяться. С другой стороны, серьезные ценности многого требуют от товаров, их выражающих.

Логика подсказывает, что следующий шаг должен быть таким: четко определить, насколько далеко вы можете распространять философию вашего брэнда на другие категории товаров и услуг, или, скорее, что вы можете внести под зонт философии одного и того же брэнда. Для ответа на этот вопрос надо вернуться к вашему Брэнд-коду, соотнести с ним идею нового товара или услуги и посмотреть, что получится.

Чтобы использовать Брэнд-код для разработки новых товаров, услуг и концепций бизнеса, производить линейные расширения и расширения брэнда, выходить на новые рынки (и, как будет чтобы приобретать новые компании, выбирать партнеров и т. д.), нужен инструмент принятия решений. Брэнд-код может использоваться не только для выработки идей, но и для «структурирования» их при помощи брэнда. Структурирование, схематизация - самое важное. Часто бывают ситуации, когда надо принять решение, удовлетворяет продукт требованиям вашего брэнда или нет. Если верно последнее, то этому продукту может понадобиться свой собственный брэнд или будет лучше перейти под другой уже существующий брэнд.

Для придания такой структурной формы я придумал механизм и назвал его Оболочкой брэнда. Он представляет собой Генератор активности брэнда, помещенный внутрь шестиугольника, обрамлением которого выступают шесть составных частей Брэнд-кода.

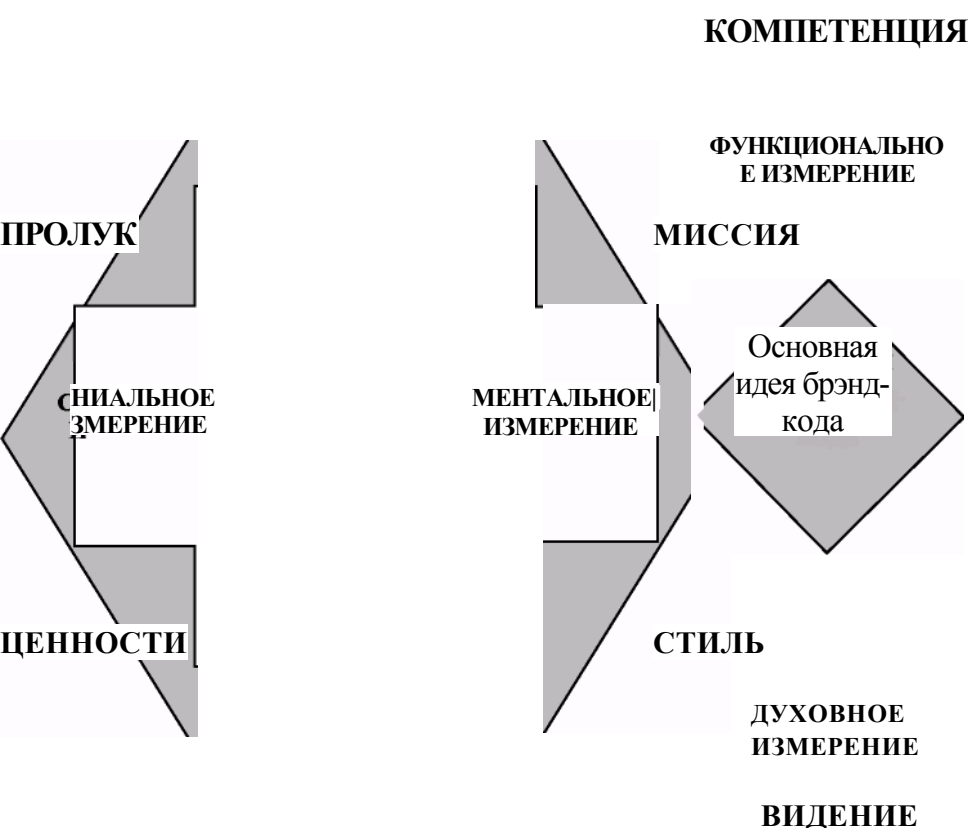
Используя Генератор активности брэнда внутри шестиугольника, разработайте новый товар или услугу, линейное расширение или расширение брэнда и т.д. Поместите Брэнд-код в середину и начните работать над идеями новых продуктов, которые должны будут учитывать как можно больше измерений (функциональное, социальное, ментальное и духовное) в каждом продукте. Затем сформулируйте Брэнд-код для каждого из новых продуктов, определяя продукт, позиционирование, стиль, миссию и видение.

Теперь сопоставьте Брэнд-код вашей компании и «Брэнд-коды» ваших продуктов. Проверьте, находится ли продукт внутри Оболочки брэнда или нет.

Если вы не уверены, посмотрите, что случится, если попытаться изменить брэнд, растянуть Брэнд-код так, чтобы он подходил продукту. Если получится, все в порядке. Но если вы чувствуете, что начали разрушать старый брэнд, стоит подумать о создании нового.

Австрийская компания, специализирующаяся на производстве полезных для здоровья продуктов питания, обратилась ко мне за консультацией, когда в ней решили придумать полезную для здоровья пиццу и продавать ее под своим брэндом. Мы долго обсуждали

Оболочка брэнда



этот вопрос и я попытался применить свою модель, чтобы посмотреть, какой Брэнд-код может быть у такой пиццы. Я сделал все, что мог. Но очевидная проблема со всеми пиццами заключается в том, что они обладают имиджем продукта для быстрого, и, следовательно, плохого питания. Это никак не сочеталось с Оболочкой брэнда, специализирующегося на здоровых пищевых продуктах, как ее ни растягивай. Такой шаг мог бы разрушить этот брэнд в других продуктовых сегментах. С другой стороны, сама идея здоровой пиццы была замечательной, и я посоветовал им создать новую линию здоровых и легких продуктов для быстрого питания, продаваемых под новым брэндом.

Брэнд-код для выбора названия

В ЧЕМ СМЫСЛ ИМЕНИ? Оно существенно, так как является оплотом бренда. Чем больше рынок, тем нужнее хорошее и легко запоминающееся название. Первое впечатление от вашего бренда практически наверняка будет визуальным, образной картинкой, а не личным контактом и/или ощущением.

Название играет несколько ключевых ролей:

Идентификация. Что бы покупатель ни думал о том или ином бренде, он или она всегда будут чувствовать с ним определенную связь. Став частью повседневной жизни ваших покупателей, вы сможете построить сильный бренд.

Коммуникация. Через название бренда вы сообщаете окружающему миру информацию о себе. Когда название выступает в роли средства коммуникации, передаваемая идея может быть ясной, полной нюансов или действовать на подсознательном уровне.

Ценный актив. Название может стать на удивление важным по мере роста бренда. Оно станет совершенно особой частью вашего законного имущества.

Во времена перемен название бренда и, конечно, Брэнд-код, на котором он основывается, становится вашим самым главным активом. В конце концов, это единственная вещь, остающаяся неизменной.

Название - вещь не только нужная, но и сложная. Оно должно работать в разных обстоятельствах, играть разные роли и подключать многие аспекты коммуникации.

Название - это первое, о чем меня просят при работе с только что организованными компаниями. Они хотят, чтобы я придумал им название, чему очень часто предшествуют их собственные попытки и неудачи найти себе имя. Проблема в том, что обычно все, вовлеченные в этот процесс, «стреляют с бедра». Почти никогда нет платформы бренда, с которой можно начать работу, и уж никогда (и это еще важнее) нет платформы бренда, на которой можно основывать свое решение. Поэтому непонятно, какое название лучше, какое из них выбрать или хотя бы включить в список для более пристального рассмотрения. Название обычно нужно срочно, а методики для его выбора не существует. Причина очевидна: без имени вы просто не существуете.

Советую *сначала* создать платформу бренда и Брэнд-код. Затем приступить к выбору названия. Я разработал способ подбора названия.

Создать Брэнд-код для несуществующей компании, когда еще нет менеджеров, вместе с которыми надо этим заниматься, - непросто. Но даже если менеджмент и совет директоров еще полностью не укомплектованы, все равно можно разработать предварительный Брэнд-код. Прежде чем перейти к критериям выбора хорошего имени, рассмотрим несколько типов названий.

В повседневной жизни мы встречаемся с большим количеством товарных знаков и названий. Честно говоря, иногда удивляешься, как они пришли к тому или иному названию. Название может быть описательным, оно может быть бессмысленным, или чем-то промежуточным: довольно неясным в своем прямом значении, но вызывающим ассоциации.

ОПИСАТЕЛЬНЫЕ НАЗВАНИЯ

Эта категория названий представляет преимущества и качества продукта в простой и прямой форме. Чем больше в таком названии описательности, тем более непосредственно оно общается с потребителем. Меньше времени нужно, чтобы объяснить, что именно

компания продает. Такой тип названия обладает большим преимуществом: он требует меньше маркетинговых усилий, часто хватает мероприятий, направленных на создание узнавания, а идея может быть очень простой.

Недостатки описаний включают сложности с преодолением языковых барьеров и тот факт, что название может раскрыть только одно из преимуществ брэнда. Кроме того, такие названия дают меньше возможностей взаимодействовать с аудиторией на подсознательном уровне. Другой недостаток использования такого типа названий связан со сложностью их юридической защиты из-за их недостаточной индивидуальной определенности. Название CyberCash⁶³ не слишком удачно, потому что практически невозможно предотвратить появление похоже звучащих названий вроде CyberMoney⁶⁴ или CyberDollars⁶⁵!

Примерами ярко описательных (и удачных) названий могут служить такие: Dab-it-off, Sweet'n'Low и Yoghurt Juice⁶⁶.

Компания, которая сначала называлась Farallon, начала свою маркетинговую деятельность в Интернете в 1998 году. Одновременно с этим она изменила свое название на Netopia. Это изменение произошло в то время, когда большинство компаний в Интернет-бизнесе не использовало в своих названиях слова net (сеть) и wired (кабельный, соединенный проводами). Значение слова Netopia ассоциируется с «творческой утопией в Интернете» и обещает нечто редкое и особенное. Это слово не только говорит о высокотехнологичном профессионализме, но и оставляет клиенту простор для игры воображения. Однако в последние годы наметилась тенденция к уходу от таких названий. Интернет уже входит во вторую (а, возможно, и третью) фазу своего развития, и идет жесткая конкуренция между равными концепциями. Дифференциация стала критичной. А название - хорошее средство, чтобы начать дифференциацию компании или продукта.

ProcureSoft - так называлась компания, которая разрабатывала программное обеспечение, предназначенное для автоматизации процесса закупок посредством Интернета. Название вполне ясно описывало, какие услуги предоставляла эта компания, но ему не хватало энергичности. Тогда руководство решило сменить его на Ariba, название более волнующее и многообещающее.

АССОЦИАТИВНЫЕ НАЗВАНИЯ

Ассоциативное название не говорит напрямую, чем занимается организация, но ясно указывает на основное содержание продукта или услуги. Оно также раскрывает преимущества и ценности брэнда и дает его почувствовать. Преимущества ассоциативного названия в том, что оно легко запоминается и является хорошим средством передачи информации на подсознательном уровне.

Однако и тут могут быть проблемы. Такие названия труднее защитить, поскольку им так же не хватает индивидуальной определенности. Другая сложность возникает при выходе на международный рынок: в контексте другой культуры ассоциации могут отличаться. То же самое может произойти и на внутреннем рынке, потому что у каждого человека свои ассоциации, а весь мир - это лишь воспринимаемая реальность. Помню название, которое я придумал несколько лет назад для ИТ-компании. Это было EGO, яркое название, которое, конечно, вызывало некоторые негативные ассоциации, но в более молодой западной культуре воспринималось, в основном, положительно. Однако в Малайзии и некоторых других азиатских странах мы столкнулись с отрицательным отношением, которому так и не нашли объяснения. Мы от казались от того названия, и теперь эта компания называется iD2 и лидирует на рынке систем безопасности в Интернете, основанных на использовании смарткарт.

⁶³ КиберНаличность.

⁶⁴ КиберДеньги.

⁶⁵ КиберДрллары.

⁶⁶ Смахни это, Сладко-и-Низко (имеется в виду низкое содержание жира), Йогурт-Сок (англ.).

Другой пример - Applied Bionomics, компания, которая помогает повышать эффективность морских перевозок. Это название вызывало неправильные ассоциации и часто наводило на мысль о биотехнологиях. Компания затем взяла новое название - Maxager, подчеркивающее ее большой опыт и знания в области управления и способность максимизировать производительность труда персонала.

Visa - пример удачного названия. В нем нет ничего о финансах или кредитных картах. Вместо этого, оно говорит о возможностях, доступности, открытых дверях, преодолении границ и путешествиях, то есть о вещах гораздо более интересных, волнующих и образных.

НЕОЛОГИЗМЫ ИЛИ СПЕЦИАЛЬНО ПРИДУМАННЫЕ НАЗВАНИЯ

В эту категорию входят названия, у которых нет точного значения. Наоборот, они создают уникальные возможности, позволяя заложить в них любой смысл, который вам нужен. Название такого типа обычно имеет особое значение для основателя и владельца компании, оно является частью истории компании, что, как мы уже обсуждали раньше, очень важно. В таких случаях название часто становится «дежурной темой», привлекающей внимание и переводящей разговор в плоскость философии и системы ценностей компании. В этой категории большую роль играет вопрос абсолютной предпринимательской свободы.

Неологизмы - это короткие, яркие и красивые, с графической точки зрения, названия. Они индивидуальны, оригинальны и идеально подходят для международного использования, поскольку риск возникновения лингвистических проблем минимален. Кроме того, их легче защитить юридически.

Yahoo! - прекрасное название, потому что оно ничего не говорит о самом продукте. Это название, в которое можно вложить разные смыслы. Чаще всего оно заставляет людей гадать, что же это такое.

Когда основатель Kodak Джордж Истман создавал имя своей компании, он просто высосал его из пальца. Оно было коротким, ярким, и в его написании было трудно ошибиться. Оно ничего не означало, что облегчило процедуру регистрации его в качестве торгового знака. «K» была любимой буквой Истмана, и он придумал название фирмы на основе своих предпочтений. Выбор оказался очень удачным, потому что звук «к» очень выразителен и часто используется на международном рынке.

Другое знаменитое название в этой категории - Pentium. В его основе лежала идея, что этот чип являлся продуктом пятого поколения. Pente на греческом означает «пять», а суффикс ium был добавлен, потому что указывал на силу.

Отрицательной стороной выдуманных названий является необходимость в более серьезном маркетинге, потому что они не раскрывают покупателю прямо и ясно, каким бизнесом вы занимаетесь и какой тип товаров или услуг представляете.

Используя перечисленные ниже идеи вы сэкономите время и силы, когда будете выбирать название для вашей компании, товара или услуги. Не делайте то, что делают все.

Выйдите за рамки традиции, от привычных категорий и создайте уникальную основу для коммуникации. Дифференцируйтесь!

Подходит ли для международного использования и будет ли работать в будущем?

Удачное ли оно для, например, Нидерландов или Латвии?

Что вам говорит Брэнд-код?

Обратите особое внимание на те части Брэнд-кода, которые касаются миссии. Что вы хотите сказать себе и другим? Чем вы хотите заниматься завтра? Будет ли ваше название подходить для этого? Обратитесь к видению, представленному в вашем Брэнд-коде. Какой цвет и форма должны ей соответствовать? Посмотрите описание стиля в Брэнд-коде. Что это говорит вам о названии?

Вложите в название ваш мир.

Каково ваше поприще, куда вы хотите идти? Дайте вашему названию универсальное значение, используя универсальные морфемы. Руководствуйтесь полезностью, компетенцией, стилем и концепцией из вашего Брэнд-кода и мыслительного поля брэнда.

Вложите в ваше название обещание.

Какое вы хотите дать обещание своему покупателю, чтобы он его по чувствовал, обдумал и ощутил? Вам помогут разделы Брэнд-кода, касающиеся компетенции, позиционирования и миссии.

Расскажите о себе.

Что делает вашу компанию особенной? Что выделяет вас из толпы? Какую добавочную стоимость создает использование вашего товара или услуги? Привлекайте клиентов уникальной историей. Что случится, если вы исчезнете с рынка? И снова обратитесь к позиционированию, миссии и концепции, определенным в Брэнд-коде. Духовное измерение Мыслительного поля брэнда может добавить вам энергии.

Значение - это не все.

Постарайтесь избавиться от пресса логичности и уместности. Сначала семантика, потом фонетика. Потом звучание. Оно может быть символичным, поскольку разные буквы выражают разные звуки, которые несут разную информацию. Какие ощущения вызывает название? Как оно звучит? Как оно не звучит?

Слушайте себя, но не относитесь к себе слишком строго.

Не требуйте от себя полюбить новое название. Не существует ни идеальных названий, ни прямой дороги к успеху. Самое важное, чтобы это название не вызывало у вас неприятия. Дайте каждому названию шанс понравиться. Со временем название начинает нравиться больше.

Не нужно точно описывать в названии, чем вы занимаетесь.

Жизненный цикл продуктов становится все короче, что ставит во главу угла философию вашего брэнда. Название должно отражать мысли, идеи и философию, а не товар или услугу, которые вы продаете сегодня, поскольку завтра они могут быть уже другими.

Табу на дежа - вю⁶⁷.

Такие слова, как pro, global и ultra используются слишком часто для составления сложных названий. Избегайте скуки. Подобные имена все равно ничего не говорят.

Оттенки Oange⁶⁸

«БУДУЩЕЕ ЯРКО, будущее - Orange.»⁶⁹ Это не просто рекламное утверждение или ключевая фраза для товара или услуги - здесь сияет суть брэнда. Внушая веру в будущее и отсутствие страха перед ним, брэнд Orange сумел убедить потребителей, что технология может на деле быть «теплой и мягкой», что крупные сетевые и сервисные операторы могут прислушиваться и заботиться о вас. Orange как один из сильнейших брэндов поднял мобильную связь на новый уровень.

Появившись в 1994 году, Orange вступала на рынок, где операторы просто продавали какие-то товары, и их особо не волновало, чего хотели клиенты. Они выставляли на рынок то, что у них было, и ожидали, что люди будут довольны. Orange пришлось бросить вызов

⁶⁷ Deja-vu - уже виденное (франц.). Обман зрения, галлюцинация.

⁶⁸ Апельсин и оранжевый цвет.

⁶⁹ The future is bright, the future is Orange.

технически развитому окружению, где практически монопольные операторы имели абонентские системы⁷⁰, характеризовавшиеся отсутствием всякой гибкости в отношении клиентов. Orange дала рынку возможность выбора, что явилось следствием длительного строительства качественной цифровой сети и разработки соответствующих систем, процессов, продуктов и услуг. Проникновение на рынок вначале составляло лишь 5%, теперь 40%, а через год прогнозируется уже 50%.

Orange занялась рассмотрением брендинговых возможностей и в процессе этого проснилось, как поведение компании соотносилось с общей брендинговой стратегией. Высветились ценности, которые идентифицировали их наилучшим способом: прямота, честность, свежесть, динамичность и дружелюбность. Это вполне соответствовало внутренней системе ценностей организации. Компания ввела эти ценности в платформу для создания бренда как часть того, что бренд должен символизировать. Кроме того, собирание воедино компонентов бренда и придание ему индивидуальности также способствовало стимулированию рынка при помощи средств внешней коммуникации и формированию правильного восприятия бренда среди клиентов.

Orange была последовательна в своем подходе к делу. Она взяла на вооружение старинную мудрость: «относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе». В данном случае это означало: относитесь к клиентам в соответствии с теми же ценностями, которых вы придерживаетесь внутри компании. Традиционный стиль коммуникации во многих технических отраслях был довольно грубым и эксплуататорским, с коммерческой точки зрения. Именно здесь на сцене появилась Orange и все сделала по-другому.

Orange считает разумным иметь теплый и доступный бренд, более мягкий и дружелюбный, чем бренды-конкуренты, потому что это приносит плоды как на корпоративном, так и на потребительском рынках.

Стратегия Orange заключалась в том, чтобы зарекомендовать себя как компанию с самым лучшим сервисом, самой производительной сетью и самым высоким качеством работы. Компания утверждает, что всегда последовательно представляла себя публике как организацию, объединяющую в одном лице и магазин, где клиент может купить сразу все, что ему нужно, и заслуживающий доверия бренд, и сервисную службу. Естественно, некоторые другие игроки в этой области попытались это симитировать. Конкурирующие торговые бренды попытались перенять такой же подход к делу. Они начали осознавать, насколько выгодно поддерживать постоянные отношения с клиентами. Vodafone, к примеру, приобрела ряд брендов и к каждому применила эффектный характерный дизайн - красное на черном (напоминающий гамму Orange: оранжевый на черном). Что это значит? Присутствие в одном секторе ведет к уменьшению различий между всеми операторами и увеличению путаницы для клиентов по мере того, как игроки начинают выглядеть и вести себя одинаково, что делает вопрос дифференциации стертым.

Со стороны Orange было мудро всегда говорить о будущем. Компания обеспечивает себе первенство, не в последнюю очередь за счет стимулирования развития новых технологий и превращения их в услуги и продукты, польза от которых - улучшение жизни клиентов. Компания предлагает «современные и перспективные решения», в то время как другие предлагают лишь «новейшие технологии».

В своей стратегии, опирающейся на позитивное видение будущего, компания заявляет: «Наша философия - делать мир лучше»⁷¹. Это должно означать, что Orange приложит все усилия, чтобы по мере продвижения в будущее нам становилось все проще общаться: мы будем получать от жизни больше, а не меньше. Это можно считать настоящей миссией Orange, следуя которой, этот бренд уверенно вступит в будущее.

Orange настаивает, что они должны неуклонно и последовательно придерживаться системы ценностей своей компании, где бы ни использовался их бренд. Это особенно

⁷⁰ Charging systems.

⁷¹ Our philosophy is to make the world a better place.

важно при рассмотрении возможности создания совместного предприятия или заключения лицензионного соглашения. В таких случаях предприятия-кандидаты должны ориентироваться на соответствие ценностям бренда Orange. Будь то Лондон или Тель-Авив, где бы вы ни столкнулись с Orange, бренд ведет себя одинаково.

Больших усилий требует поддержание идеи бренда как мысленного образа в умах клиентов. Битва за неординарность и успех на рынке происходит в умах предполагаемых, то есть потенциальных клиентов. Бренд сможет их привлечь, если он стремится стать чем-то заметным, принять на себя различительную функцию, что поможет ему выделиться на фоне конкурентов. Это особенно важно в отрасли, где много игроков.

И снова, давайте проанализируем бренд Orange с точки зрения четырех измерений, включающих:

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Технологию нужно сделать полезной для клиента и такой, чтобы он мог ее легко понимать. Orange достигает этого, думая о том, что технология может дать, и о том, как можно использовать самые современные технологические разработки в товарах или услугах, которые действительно нужны людям. Таким образом, компания предвидит результат применения технологии и что могут от нее хотеть клиенты. Чем пытаться заставить клиентов приспосабливаться к технологии, как делают другие бренды, Orange поступает наоборот: она заставляет технологию «адаптироваться», чтобы ежедневно приносить клиентам пользу. Кроме того, технология должна восприниматься как легкая в использовании и безоговорочно полезная. Orange применяет «мягкий» подход к технологии, представляя ее более дружественной и доступной для клиентов.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Orange в состоянии позитивно влиять на то, какими люди видят сами себя, когда пользуются ее продуктами. По отношению к другим людям, которые тоже пользуются этим брендом, создается родственное чувство и ощущение, что вы - часть особой группы.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Orange приложила немало усилий, чтобы ее название стало ассоциироваться с самым лучшим сервисом в их сфере бизнеса. Этот бренд позиционирует себя в глазах клиентов как рыцаря гибкого сервиса, а не как крупную и неприступную техническую корпорацию, которую сервис не волнует. Клиент, пользующийся услугами Orange, видит в сервисе не просто возможность дозвониться или получить счет на правильную сумму. Вы чувствуете заботу: вы уверены, что получите то, на что рассчитывали при заключении договора, и это приятно.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Общая бизнес-идея и усилия, направленные на строительство бренда Orange, опираются на стратегию позиционирования и философию компании. Она хочет видоизменить трудную для понимания технологию так, чтобы она могла приносить людям пользу в их повседневной жизни и в долгосрочной перспективе - обществу в целом. Последовательность Orange в построении бренда в соответствии с девизом «Будущее ярко, будущее - это Orange» и идеей «сделать мир лучше», безусловно, увеличивает вероятность, что у их клиентов еще долгое время будет сохраняться правильный настрой в отношении этой компании.

Мыслительное поле бренда Orange



Соединяя с людьми $\frac{7}{2}$

ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ причин разработки этой методики брендинга было создание инструмента для стимулирования творчества в коммуникации бренда. Большинство международных агентств имеют механизмы формулирования основной идеи бренда. Большинство из них созданы не креативщиками, то есть плановиками и стратегами с разным образованием, для людей, выдвигающих оригинальные изначальные идеи. Крупные компании, рекламирующие потребительские товары, такие как Procter & Gamble и Nestle, тоже располагают методиками создания брифов⁷³, которые, в основном, содержат те же компоненты, что и мои модели.

И все же есть большая разница в ощущении, отношении и в чем-то еще, как бы вы это ни назвали. Стремясь к наименьшему числу ограничений, я хочу открыть возможности,

¹Connecting with people

⁷³ Briefs (brief - короткий, краткий) - сжатые инструкции. На рекламном слэнге, брифы - что-то вроде технического задания.

инициировать ассоциации, которые могут привести к уникальным решениям в коммуникации и деятельности по внедрению Брэнд-кода в умы всех заинтересованных в деятельности фирмы лиц (не только клиентов и предполагаемых клиентов, конечно). Многие из виденных мной брифов слишком похожи на предписания. Они подавляют. Составившие такую инструкцию зашли слишком далеко, указывая и даже рекомендуя решения. Поскольку эти решения обычно логически следуют из инструкции, для творческого ума они становятся бесполезными, как грязь на лобовом стекле, они загромождают ум, который должен быть свободен и широко открыт нетрадиционным идеям.

Иногда в инструкции слишком много ограничений, чтобы она представляла ценность для творческих личностей. В то же время любая творческая деятельность подразумевает творчество лишь в рамках конкретной проблемы, и иметь Брэнд-код, с которым можно сверить свои идеи, абсолютно необходимо. У творческой личности уходит слишком много времени на попытки угадать, определить, что брэнд должен выражать, и гораздо лучше потратить это время на экспериментирование с идеями, которые могут принести решения, чем на то, чтобы сначала создавать Брэнд-код.

Любая творческая личность в рекламе, разработке продуктов или любом другом виде деятельности или науке, имеющих отношение к передаче опыта брэнда, должна иметь право на получение Брэнд-кода.

Для активизации творчества полезно использовать Генератор активности брэнда. Это один из моих любимых инструментов, сочетающий мыслительное поле брэнда с Брэнд-кодом. По сути, это ключевая идея (послание) Брэнд-кода, помещенная в центр Мыслительного поля брэнда.

Смысл в том, чтобы поместить туда ключевую идею Брэнд-кода в качестве точки отсчета контроля, пока ваша творческая мысль трудится над четырьмя измерениями: функциональным, социальным, ментальным и духовным. Вы начинаете с размышлений о ключевой идее Брэнд-кода (может быть, вы подумаете и о всем Брэнд-коде с его шестью составляющими). Затем вы спрашиваете себя: что можно сделать, чтобы вложить этот Брэнд-код в голову какого-нибудь человека, используя функциональное измерение, то есть каков должен быть характер действий или движения информации о брэнде с таким Брэнд-кодом? Подумайте в связи с этим о таких аспектах, как информирование, образование и знания, а также о дизайне и стиле брэнда. Для переключения ваших мыслей на стиль существует соответствующий раздел Брэнд-кода, оговаривающий, какой стиль этот брэнд должен представлять. Например, SAS с «простотой» в своем Брэнд-коде может продемонстрировать ее в упрощенном, современном и очень эстетичном дизайне форменной одежды и униформы.

Социальные аспекты брэнда связаны со способностью сформировать вокруг брэнда некое сообщество. Подумайте о различного рода встречах, как в физическом мире, так и в виртуальном. Nokia создала Club Nokia как учреждение для послерыночной работы с клиентами. Этот клуб призван помогать вам, где бы вы ни были. С ним можно связаться из любой точки земного шара при помощи предварительно запрограммированных номеров, и таким образом он является естественным развитием основной идеи послания Брэнд-кода Nokia «Соединяя людей»⁷⁴. Послание брэнда играет на рождаемых или вызываемых им чувствах и поведении. Это особенно полезно применительно к рекламным роликам и видеофильмам.

Ментальное измерение могло бы дать представление о более глубокой идее доверия, безопасности и веры в себя, благодаря чему станут появляться идеи, которые можно будет использовать в популяризации брэнда. Для Swedish Lotto ключевое послание Брэнд-кода, базирующееся на принципах ментального измерения, «Не дайте мечтам умереть»⁷⁵ служила рекламной темой уже более десяти лет и привела к созданию многих рекламных роликов, удостоенных различных наград. В одном из роликов подчиненный вдруг

⁷⁴ Connecting People - автором слогана является сам Томас Гэд.

⁷⁵ Keep your dreams alive.

решается поднять своего начальника на смех, строя ему рожи прямо в лицо, после того как, выиграв в Lotto, он смог реализовать свою мечту.

Работа с духовным измерением не значит, что вам обязательно надо начинать с того, чтобы пожертвовать значительную сумму на какое-нибудь хорошее дело. Это, конечно, никуда не уйдет, но можно делать что-нибудь и для оказания немедленной помощи. Возьмем BDO - международную сетевую компанию, занимающуюся аудитом и финансовым консультированием, которая решила поддерживать новые компании, предоставляя им бесплатные консультации. Или Ben & Jerry, которые назвали свое мороженое «Абсолютное сумасшествие»⁷⁶ как сатиру на сумасшедших членов Конгресса США, голосующих за сохранение военных расходов уже после окончания холодной войны. Духовное измерение располагает огромным спектром возможностей выхода за пределы логики продукта или брэнда. Оно затрагивает публичные интересы и поэтому может стать как великолепным инструментом PR-политики, так и эффективным средством дифференциации.

Очевидно, что люди, занимающиеся разработкой продуктов, больше всего соприкасаются с функциональным измерением. Показательными примерами являются авиакомпания и не в последнюю очередь British Airways и SAS. Они до сих пор основывают брэндинг на функциональном измерении.

Людам, отвечающим за отношения с клиентами, чья сфера - это маркетинг отношений, нравится социальное измерение. Оно также ближе и специалистам в области спонсорства и маркетинга мероприятий и создателям web-сообществ.

Примеры этого можно найти в автомобильной промышленности: Saturn и их «встречи выпускников», когда 45 000 автовладельцев приезжают на своих Saturn. Volkswagen спонсировал гастрольные выступления Rolling Stones, а совсем недавно еще и центр развлечений Car City между Вольфбургом и Ганновером. В этом центре состоялось открытие Expo 2000.

Конечно, Lego с пятью чрезвычайно популярными Legolands, которые посещает более 40 миллионов человек в год, уже давно поняли, как продавать игрушки, используя социальное измерение.

Ментальное измерение может заинтересовать рекламщиков, находящихся в поисках «внутренней» идеи послания, общения с клиентами на более глубоком уровне. Один из лучших образцов - Nike и его обращение «Просто сделай это». Один из моих любимчиков - компьютерная компания Sperry (ныне Unisys) и ее гениальная маркетинговая программа «Мы научились слушать», проводившаяся в течение многих лет и включавшая «тренинги слушания» для всех сотрудников.

Духовное измерение также почитается PR-щиками и используется внутри организации руководителями отделов кадров, а иногда этими двумя службами вместе. Удивительно, как много новых брэндов использовали чрезвычайно щедрые внутренние программы для сотрудников для создания внешнего отличия в духовном измерении. Производитель мороженого Ben & Jerry - лишь один пример компании, гордо и открыто рассказывающей в Интернете о своих программах развития персонала.

покупка компаний и Брэнд-код™

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БРЭНД-КОДА для приобретения компаний может показаться странным некоторым людям, ориентированным строго на бизнес. Наверное, это правильно, поскольку большинство покупок за последние десять лет подталкивались исключительно бизнес-решениями, а не соображениями укрепления брэндов. Я отношусь к той категории людей, которые в целом рассматривают покупку компаний с изрядной

⁷⁶ Totally Nuts.

долей скептицизма. Результат большинства слияний - увеличение компании и ее рыночной доли, но это очень редко приводит к ожидавшейся синергии, в особенности, когда они происходят на зрелых рынках, где у обеих компаний, участвующих в слиянии, сложилась своя собственная глубоко укоренившаяся культура.

Как правило, компании, которые вы хотите купить, являются вашими злостными конкурентами. Те самые люди, с которыми вы традиционно сравнивали себя и относительно которых стремились дифференцировать себя, внезапно оказываются по одну с вами сторону баррикад. Враг превращается в друга. Это непросто. В случае с Volvo и Skania два злейших конкурента в сфере производства большегрузных автомобилей должны были за одну ночь стать одной компанией (с двумя брэндами). В данной ситуации органы Европейского Союза, занимающиеся вопросами конкуренции, запретили слияние на основании антимонопольного законодательства.

С проблемами культурного порядка всегда непросто, в основном, потому что они иррациональны, а следовательно, о них трудно договориться заранее и их приходится решать в ежедневных ситуациях после совершения сделки. Культура состоит из ценностей, а ценности - важная часть Брэнд-кода. Код включает в себя и другие компоненты культуры, такие как стиль, миссия и концепция.

Иногда нужно купить компанию, чтобы создать хороший бизнес, иногда это единственный способ разделаться с конкуренцией, которая угрожает сделать бизнес слишком маленьким, чтобы в нем нашлось место всем. Когда вы задумываетесь о приобретении компании, очень полезно задокументировать ваш Брэнд-код. Затем составить будущий Брэнд-код и Мыслительное поле брэнда для бизнеса, который вы хотите приобрести. А дальше сравните их элемент за элементом.

Неплохая «инвестиция» - чтобы определить платформу брэнда целевой компании, сделайте вместе с вашей управленческой командой то же упражнение, которое вы делали для своей компании. Я получаю много предложений от компаний дать финансовую оценку брэнда, который они собираются приобрести. Естественно, я делаю все, что в моих силах, но иногда это нелегко, потому что очень редко (если вообще) я получаю всю информацию, необходимую для проведения нормальной оценки.

Вместо того, чтобы прийти к некой более-менее надуманной цифре, лучше составить представление о том, насколько ценным может стать (или не стать) интересующий брэнд для будущего вашего бизнеса. Иногда опытные бизнесмены совершенно забываются, получив возможность завладеть очень известным брэндом, не задумываясь о том, что действительно это значит для них в прямых деловых терминах. Возможно, он ничего не стоит, потому что вам придется убить его, чтобы дать дорогу своему, более новому брэнду, представляющему другие ценности, и, возможно, гораздо более современному.

При определении платформы брэнда той фирмы, которую вы хотите приобрести, вы, наверное, не сможете получить всю информацию, нужную для заполнения Брэнд-кода и Мыслительного поля брэнда именно так, как вы хотите. Поэтому придется строить догадки. Если у вас потом выдастся возможность переговорить с людьми, работающими с этим брэндом, и проверить информацию, вы в любом случае будете недалеко от истины.

Как понять, с точки зрения брэндинга (и, возможно, культуры), в какой момент надо покупать?

Самое главное - это проверить, насколько соответствуют друг другу *стиль, миссия, видение* и *ценности* двух брэндов. Полезность и компетенция отличаются, но, может быть, именно в этом, в первую очередь, и заключается смысл всего приобретения: расширить ассортимент товаров и усилить свою позицию за счет новых знаний и опыта и новых продуктовых сочетаний. В принципе, основными являются концепция и ценности, потому что их сложнее всего изменить. Со стилем работать проще: если вы достаточно умелы, вы можете сочетать стилевые элементы обеих фирм в новой компании. Стиль изменяется с течением времени. Миссия приобретаемой компании должна хотя бы приблизительно

напоминать вашу. Если вы проведете такую работу, ваши переговоры пройдут значительно успешнее.

Выбор партнеров при помощи Брэнд-кода™

ИНОГДА ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ так же существенны для вашего брэнда, как и приобретение другой компании и ее интеграция с вашей. Стратегические партнерства являются серьезным инструментом формирования брэнда.

Ваши партнеры говорят о вашем брэnde столько же, сколько и ваши собственные товары. Ассоциация с правильным партнером может значительно повысить стоимость вашего брэнда. Когда Siemens заключила партнерское соглашение с Porsche Design и они стали вместе производить престижную электробытовую технику вроде тостеров, кофеварок и чайников, стоимость ее брэнда на этом рынке сильно выросла. Теперь ее товары считаются одними из самых лучших.

Конечно, Porsche никогда бы не вступила в партнерство с компанией, которая не была бы в состоянии обеспечить достаточный технический уровень для производства надежных и функциональных товаров. В партнерстве выбор (вступать в него или не вступать) одинаково важен для обеих сторон. Принято считать, что вступить в партнерство с сильным брэндом всегда хорошо, но это не обязательно так.

Если вы сами являетесь слабым брэндом или философия вашего брэнда не соответствует философии брэнда-партнера, то вы попадаете в неприятную ситуацию. Стоимость вашего брэнда растворится, а сильный брэнд выиграет за ваш счет.

Даже сильный брэнд зависит от партнеров. На деле, некоторые брэнды сделали партнерство своей стратегией. В основном, это брэнды-ингредиенты: Gore-Tex, Intel, Teflon, Nutrasweet, но и Virgin тоже.

Однако и для сверхсильных независимых брэндов вроде Disney совместный брэндинг или брэндинговое партнерство тоже представляют собой стратегическую линию. Успешным было партнерство Disney с Kodak, Mattel, McDonald's и Coca-Cola. Стратегия, видимо, состоит в том, чтобы выбрать лучший брэнд в своей области. В компании Disney есть должность вице-президента по синергиям, который подотчетен лично президенту компании и отвечает за непрерывный поиск и определение самых выгодных стратегических партнеров для создания совместных брэндов.

Без специальной политики по поиску этих партнеров бывает сложно понять, какой партнер вам подходит, и где его искать. Наличие Брэнд-кода значительно облегчает этот процесс, фактически, в вашем Брэнд-коде уже заложена такая политика. И гораздо легче отказать какому-то претенденту, имея возможность сослаться на такую политику. Обычно «нет», основанное на Брэнд-коде, вызывает большее уважение по отношению к вам как компании.



Опыт — не то, что с вами происходит, а
что вы делаете с тем, что с вами
происходит.

Олдос Хаксли

ЛИЧНЫЙ БРЭНДИНГ : 4 ИЗМЕРЕНИЯ ДЛЯ ВАС

Personal branding 4-D 4-U. Игра слов: 4-U читается фо ю: four you и for you, то есть 4 тебя и для тебя.

лидерство в 4 измерениях

БРЭНДИНГ - ДЕЛО ЛИЧНОЕ. Принимая во внимание водоворот событий и лавину требований, лидерам завтрашнего дня придется быть людьми особенными. Я выделил четыре типа лидерства в будущем. Они определенно отличаются от традиционного лидерства. Какой из них наиболее приемлем для вашей компании, зависит от сферы бизнеса, в которой вы работаете, и положения вашей компании на рынке.

Структурный лидер - это социальный архитектор, чьему лидерскому стилю присущи анализ и планирование. Во главу угла помещается структура, стратегия, среда, реализация, экспериментирование и адаптация. Этот стиль лидерства очень важен, если деятельность компании строится вокруг продукта, и она работает на местном или региональном уровне.

Лидер, ориентированный на людей, - это катализатор и слуга, чей стиль лидерства выражается в поддержке, защите и делегировании полномочий. Эти лидеры всегда на виду и доступны. Они стимулируют участие персонала в управлении, поддерживают, делятся информацией и передают принятие решений на более низкие уровни организации. Этот лидерский стиль с успехом применяется менеджерами в небольших фирмах, чей бизнес строится на информации и знаниях, например, в региональных консалтинговых компаниях.

Политический лидер - это адвокат, чей лидерский стиль характеризуется построением коалиций и достижением консенсуса. Способные объяснить, что они хотят и что они могут получить, они оценивают распределение влияния и интересов; устанавливают связи с другими лицами, заинтересованными в работе компании; они сначала прибегают к убеждению, затем к переговорам и лишь в случае необходимости — к принуждению. Этот стиль важен в производственных или товарно-сырьевых отраслях.

Символический лидер - в своей основе пророк, суть лидерского стиля которого сводится к тому, чтобы вдохновлять людей. Рассматривая организации как сцену или театр, где надо играть определенные роли и производить впечатление, эти лидеры используют символы, чтобы завладеть вниманием; они пытаются схематизировать действительность, чтобы дать свое видение происходящего и свою интерпретацию событий: они показывают и разъясняют картину будущего. Такой стиль важен в отраслях, где роль знаний высока, например, связанных с Интернетом, а дистрибуция осуществляется по всему миру.

Для всех этих типов лидерства бренд играет большую роль:

Для структурного лидера бренд служит выразителем ключевых показателей качества товара или услуги.

Для лидера, ориентированного на людей, бренд - это набор ценностей и установок, которые важны для выражения сути отношений внутри компании и с клиентами.

Для политического лидера бренд - мощный инструмент для построения альянсов, слияния компании, а также составная часть маркетинга.

Для символического лидера бренд - это все: он вмещает ценности и опыт, необходимые для эффективного разъяснения корпоративной миссии и нахождения своего места на рынке.

Интуиция и знание человеческого поведения будут занимать все большее место в подготовке менеджеров завтрашнего дня. Но, в то же время, руководители бизнеса,

разумеется, будут основывать свои решения на расчетах и бухгалтерских выкладках. Наряду с растущим признанием роли интуиции и поведения в управлении существует другая сильная тенденция: измерять параметры качества, которые раньше казались не подлежащими количественному выражению. Именно поэтому я делаю акцент на новых способах количественного определения тонких отличий в восприятии бренда покупателями.

Технология качественных параметров во всех сферах бизнеса будет пользоваться огромным спросом в новой бизнес-культуре. В тот момент, когда новая бизнес-идея, основанная на интуиции, будет оценена или спрогнозирована в долларах, она станет реальностью. Здесь новая тенденция связывает старую и новую парадигму, поскольку новая бизнес-культура осознает, принимает и развивает эту потребность в количественном выражении.

ЛИЧНОСТЬ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

ИНДИВИДУАЛИЗМ СЕГОДНЯ вышел на первый план, не только в бизнесе, но и в обществе. В 1989 треснула и пала Берлинская стена - символ оков коллективизма. Миллионы людей по всему миру следили у телевизионных экранов за тем, как человеческая энергия смела это воплощение авторитарного правления. В глазах многих это был момент, определивший наступление нового мирового порядка - экономического, политического и социального. Сегодня Интернет подрывает другой оплот коллективистской силы - корпорацию. Теперь каждый из нас должен стать брендом по праву.

Это становится делом первостепенной важности не только для отдельного человека, но и для группы или сети лиц, частью которой он является. Парадоксально, но *новая* экономика на деле создает новый вид коллективного сознания, основанного не на конформизме, а скорее, на индивидуальности. В этом принципиальное отличие. Всем правит уникальность. На этом фоне необходимость создания для себя Орэнды и осознания, какие ценности вы хотите воплощать, становится вполне очевидной. Благодаря этому становится легче найти свое место и понять, как приносить пользу своей группе.

Кто вы? Чем вы отличаетесь от других? Какова ваша личность? В чем ваша ценность? Вот вопросы, которые задают люди, желающие иметь с вами дело, нанять вас на работу или выбрать вас для работы в специальной проектной группе. Это вопрос, который мы время от времени сами задаем себе. Это, на самом деле, фундаментальный вопрос философии, вопрос самоидентификации. В *старой* экономике всегда можно было опереться на других. Школа или университет были формой самоидентификации, особенно такие громкие бренды, как Оксфорд или Гарвард. В этой функции могла выступать и компания, в которой вы работали. Вы могли идентифицировать себя, сославшись на крупную корпорацию: «Я айбиэмщик», или даже «Я бывший айбиэмщик»⁷⁹.

Но насколько это нужно сегодня? Это все еще может быть полезным, но уже не является решающим, мае теперь не так впечатляет фоновое обрамление, как раньше. В *новой* экономике настоящее значение имеете вы, вы как «сам себе бренд»⁸⁰, как в 1977 году написал Том Питере в книге о новых принципах рабочей жизни. В новый золотой век возможностей главным фактором профессиональной жизни является то, *что вы собой представляете*. Общество сегодня значительно более демократично. Шансы людей еще больше уравнианы, и молодые люди могут уже *быть кем-то*, так толком и не повзрослев.

⁷⁸ In our own right.

⁷⁹ I'm an IBMer», «I'm an ex-IBMer»

⁸⁰ The Brand Yourself.

Сделать что-то самому, чего-то достичь, создать что-то своим талантом - вот что теперь имеет значение.

В чем состоит ваша жизненная миссия? Каков ваш стиль? Чем вы *отличаетесь*? Какой у вас талант? Что вы лично можете дать, чем вы можете быть полезны? Как вы видите концепцию собственного будущего? Кем вы будете через 10-15 лет? Каковы ваши ценности? По каким принципам вы живете? Каков ваш девиз, ключевая фраза, личная мантра? Или просто: какова ваша суть? В *старой* экономике смысл жизни можно было позаимствовать. Это могли быть любые идеи -политические, образовательные или социальные. Сегодня требования повысились. *У вас должен быть свой собственный смысл жизни!*⁸¹

Как актер, вы играете разные роли на разных сценах. Работа раньше отделялась, но сегодня личная жизнь имеет тенденцию все больше соединяться с профессиональной. В обеих сферах люди хотят знать, что вы собой представляете. Отношения, которые мы все хотим иметь с другими людьми, строятся на знании, одобрении и принятии того, кем они являются. Когда мы не знаем, с кем имеем дело, мы чувствуем себя неуютно, мы начинаем строить свои собственные гипотезы о том, что это за человек. Неопределенность делает нас неуверенными и подозрительными. Нам не нравятся корпорации, которым мы не можем доверять, потому что мы не знаем точно, в чем состоит их кредо, что они защищают, то же самое верно и по отношению к отдельным людям. Существуют одинаково убедительные причины иметь внутреннее содержание и для людей и для компаний. А в прозрачном онлайн-мире, в котором мы сейчас живем, это приобретает все большее значение.

Том Питере много сделал для того, чтобы сформировать понятие «бренд - ты». Я хочу сделать еще один шаг вперед и познакомить вас с тем, как можно создать «бренд — ты» на основе принципов 4-мерного брендинга. Вы можете использовать тот же подход, чтобы составить Бренд-код для себя самого и создать ваше собственное мыслительное поле бренда. Это идея, которая возвращает метафору к ее изначальному смыслу.

Концепция 4-мерного брендинга опиралась на идею создания органичной индивидуальности, ДНК, в абстрактной организации, занимающейся производством или услугами. Мой подход заключается в том, чтобы воссоздать и симитировать работу мозга талантливого предпринимателя, но в рамках управленческих команд. Метафора, используемая при создании корпоративного бренда, может быть применена к нам самим, возможно, для того, чтобы помочь создать того самого талантливого предпринимателя, которого я с самого начала взял за образец. Цель в том, чтобы добавить ясности и проницательности уму отдельного человека. Но есть и другая цель. Имея более четкое понимание персонального бренда, вы можете оценить свою сочетаемость с корпоративным брендом.

насколько вы подходите компании, в которой работаете?

ЕСЛИ КОМПАНИЯ, в которой вы работаете, вам не подходит, вы, наверное, хотели бы знать об этом. Как в ваших интересах, так и вашего работодателя, понимать, насколько вы сочетаетесь с этой компанией. Эти проблемы стоят очень остро на сегодняшнем рынке рек-рутмента. Главные вопросы, занимающие умы высшего руководства, касаются того,

⁸¹ You have to stand for something of your own!

как заполучить людей, обладающих *нужными* талантами, как привлечь людей, сделать так, чтобы они подходили бизнесу. Это не намного отличается от приобретения другой компании. В обоих случаях надо знать, что они собой представляют.

Существует несколько убедительных причин желать хорошего сочетания брендов работника и работодателя:

1. Брэнд - это стержень корпорации, он выставлен на всеобщее обозрение.
2. Те же самые вопросы, которые определяют брэнд, легко могут быть заданы, чтобы определить человека.
3. Люди представляют собой один из самых важных активов современного бизнеса, а также единственный наиважнейший актив, используемый при создании брэнда. Поэтому иметь одну прозрачную систему ценностей как для компании в целом, так и для отдельных работающих в ней людей, значит подойти так близко к предпринимательской идее брэнда, как только возможно.
4. Брэнд - это дифференцирующий код и компании, и отдельного человека. Это значит, что отдельный человек не должен быть точно таким же, как и компания (если вам, конечно, не нужна армия солдат в форме). Таланты отдельных людей должны дополнять сильные стороны компании в рамках Брэнд-кода. Вот распространенная проблема при приеме на работу талантливых людей: если они не вписываются в рамки, неважно, насколько они талантливы!

Создание личного брэнда

ПРОЦЕСС ЛИЧНОГО БРЭНДИНГА в принципе следует той же схеме, что и описанный процесс создания платформы для корпоративного брэнда. Вкратце повторю, чтобы прокомментировать отличия.

Процесс 4-мерного брэндинга для индивидуума состоит из трех частей:

Сценарий будущего брэнда
Мыслительное поле брэнда Брэнд-код

Сценарий будущего брэнда поможет выявить, какие сценарии вы держите в уме как фон для вашего брэнда, что вы хотите собой представлять. Это то, что делают многие люди, когда выбирают путь развития карьеры и пытаются понять, где на рынке труда появятся для них наилучшие возможности. Проблема в том, что обычно это не делается последовательно и обстоятельно.

Модель анализа взаимного влияния факторов, являющаяся частью методики Сценария будущего брэнда, ценна, если вы хотите получить более подробную и точную картину будущего. В новых мирах возможного на перекрестке двух направлений вероятно появление совершенно новой профессии. Так, когда соединяются интересы

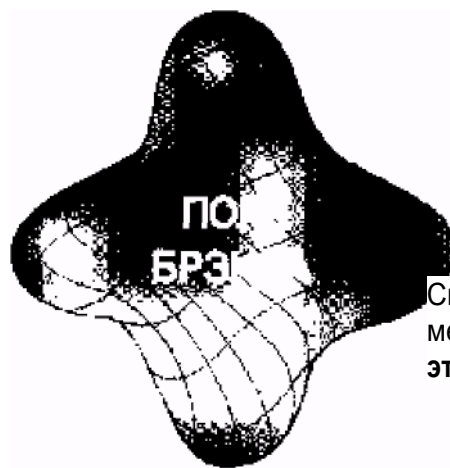
к здоровой пище и экологии, рождаются компании и возможности. Хорошо проделать это упражнение вместе с кем-нибудь. Задача состоит в том, чтобы собрать воедино все свои желания и идеи, как стимулом можете воспользоваться специализированными журналами. Изучите все это и обсудите сценарий будущего брэнда, стараясь найти точки пересечения и создать новые миры. Это весело и дает повод для общения.

Мыслительное поле брэнда описывает восприятие вас другими людьми. Как и в случае с мыслительным полем брэнда компании или товара, существует столько мыслительных полей брэнда, сколько людей, пытающихся понять, кто вы и что собой представляете. Однако, делая это, вы имеете дело с желаемым, с тем, как вам *хотелось бы*, чтобы вас

Мыслительное поле персонального брэнда

Ваша способность приносить **пользу** другим людям.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



**МЕНТАЛЬНОЕ
ИЗМЕРЕНИЕ**

Способность помогать
меняться другим (перед
этим изменив себя).

**СОЦИАЛЬНОЕ
ИЗМЕРЕНИЕ**

Ваша способность
взаимодействовать
с людьми.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Ваша способность и поддерживать духовную
связь со всей совокупностью жизненных
проявлений и **принимать на себя**
глобальную или местную ответственность за
экологию, агитку и 1.Д-

воспринимали другие люди. Поэтому неплохо сделать это до того, как вы перейдете к созданию Брэнд-кода, который выражает то, что вы, в конце концов, *хотите собой* представлять

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ТЫ⁸²

Это может быть частью вашего личного мыслительного поля брэнда, которая представляет наиболее традиционную часть вашего личного брэнда. Функциональное

измерение отвечает на вопрос: Чем вы можете быть полезны другим людям? И, конечно, речь идет о том, как ваша полезность может восприниматься, и необязательно о том, что хорошего вы действительно можете сделать. Вы как бренд, воспринимаемая реальность, а не реальная, в которой вы являетесь самими собой. Вы можете иметь много скрытых достоинств, но если вы не способны донести это до сознания людей, с точки зрения персонального брендинга, эти ваши достоинства не существуют.

Функциональная сторона вас как личности, в восприятии людей касается профессиональных и формальных способностей или навыков. Они, конечно, производны от образования и формального обучения. Хотя зависят и от таланта.

Functional U. Игра слов: you - ты, в английском звучит также, как буква U.

Ключевое слово для функционального измерения человека - компетенция, сплав знаний и опыта, а также эффективность, в экономическом смысле. Каков ваш продукт? Какую пользу вы можете принести компании (или партнеру). Что вы производите в более традиционном смысле слова? Функциональные измерения фиксируют, что вы можете дать как человек. В основном, это работа, но также затрагивает другие сферы жизни, например, вы как бренд в гольф - клубе, в семье, или в любой другой организации.

Стоит задуматься, как именно вы хотите выглядеть в глазах других людей, чтобы затем сосредоточиться на том, как *быть отличным*, и потом, как *подчеркнуть* отличие, когда вы будете рассказывать о себе. Типичное описание, с точки зрения функционального измерения: «Мне нравится Томас, потому что у него великолепное аналитическое мышление, и он так хорошо рассказывает об очень сложных вещах». Люди с очень ясными и сильными функциональными измерениями - это профессионалы: адвокаты, врачи и ИТ - специалисты очевидно, представляющие большую ценность для всех как на личном, так и на корпоративном уровне.

СОЦИАЛЬНЫЙ ТЫ⁸³

Социальное измерение применительно к личному бренду подразумевает социальные навыки, способность организовать и вести за собой людей и, пожалуй, самое важное - то, какой образец для подражания вы являете собой для других людей. Самый ясный показатель того, что у вас сильное социальное измерение, если вы человек, имя которого люди упоминают невзначай.

Чрезвычайно успешный человек, обладающий харизмой, подобно корпоративному бренду, способен создать культ. Популярное слово, используемое для обозначения социального измерения, - лидерство. Высокие показатели в социальном измерении имеют люди, общительные от природы, которых приглашают для создания хорошей атмосферы, забавные или приятные, своеобразные, те, кем восхищаются.

Типичной профессией для человека, в персональном брендинге которого доминирует социальное измерение, будет руководитель группы в любой организации или специалист по продажам. Многие люди, занимающиеся продажами, обладают талантом быть тем человеком, без которого не начинают собрание... или вечеринку.

МЕНТАЛЬНЫЙ ТЫ⁸⁴

Крайнее выражение этого измерения - гуру. Ментальное измерение касается способности *трансформировать* других людей, способствовать их личному развитию через общение. Основанием для этого служит личная трансформация (может быть, благодаря контакту кем-нибудь еще, тоже сильным ментально). У вас, наверное, будет некая внутренняя стабильность, убежденность, даже просветление.

Быть ментально сильным в восприятии других людей значит обладать талантом достигать взаимопонимания, уметь сопереживать и ставить себя на место другого человека. То есть быть отчасти философом. «Мне нравится Сэнди, потому что она действительно слушает, что я говорю, и умеет понять меня», - так может выразиться оценка ментального измерения.

Типичные позиции людей, полностью ориентированных на ментальное измерение - корпоративные руководители высшего звена, врачи, консультанты и «ментальные

⁸⁵

учителя» , но сюда относятся и те, кого все считают «мудрыми», вроде некоторых очень талантливых советников по управлению.

⁸³ Social U.

⁸⁴ Mental U.

⁸⁵ Mental trainers.

ДУХОВНЫЙ ТЫ⁸⁶

Духовное измерение манифестирует связь с жизнью во всех ее проявлениях. Возможно, это звучит странно, и, наверное, это самое сложное для понимания из всех четырех измерений. Почти все мы находимся в поисках миссии, нашей роли в обществе. Некоторые люди инстинктивно принимают на себя ответственность за нечто большее, чем они сами, за компанию или организацию, в которой они работают; для них это естественно и важно для самоуважения и самоидентификации. Речь идет о служении целям более высоким, чем те, которые мы ставим перед собой в профессиональном плане; о способности вносить вклад в благосостояние каждого человека и развитие общества.

Некоторые люди обладают для этого талантом и мотивацией. Конечно, у вас может быть связанная с этим профессия, например, социальный работник, священник или эколог. Любому обществу, любой организации нужны такие идеалисты, которые являются фактором успеха, в основном, из-за своего более широкого взгляда на вещи. Эти мечтатели обладают провидением и устремляют нас в будущее.

Чтобы понять, каким потенциалом вы обладаете, с точки зрения духовного измерения, задайте себе вопрос: что приносит вам самое большое удовлетворение в жизни. Если ответ будет в той или иной мере связан с ответственностью перед обществом в местном или глобальном масштабе, вы сильны в духовном измерении и можете на него опираться.

Типичное восприятие духовного измерения может выглядеть так: «Мне нравится Стивен из-за той страстности, с которой он разрабатывает более совершенную и удобную инфраструктуру информационных технологий».

Соотнесение вашего брэнда ⁸₇

ИДЕАЛЬНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ для соотнесения вашего личного брэнда с брэндом компании, в которой вы работаете или собираетесь работать, является *Брэнд-код*. Чтобы воспользоваться Брэнд-кодом в персональном брэндинге, нужно начать с Брэнд-кода компании.

Если его нет, придется составить. Для этого нужно ознакомиться с web-сайтами, годовыми отчетами, корпоративными презентациями и объявлениями о найме, а также задавать уточняющие вопросы людям, занимающим соответствующие позиции, чтобы получить информацию по всем шести составляющим: полезность, компетенция, стиль, миссия, концепция и ценности. Придется строить догадки и предположения. Может быть, вам удастся найти и выражение для основной идеи Брэнд-кода (той, которая расположена в его центре).

Как только у вас будет Брэнд-код компании, время заняться и своим собственным. Составляйте его таким же способом, используя мыслительное поле вашего брэнда в качестве структурной схемы.

ПРОДУКТ / ПОЛЕЗНОСТЬ / ПОЛЬЗА

Рассматривая себя как товар или услугу, вы должны спросить себя, чем вы можете быть полезны организации в наибольшей степени. (Руководствуйтесь разделом «Функциональный Ты» из мыслительного поля брэнда.) Если ваш продукт, компетенция и профессионализм полностью отличны от продукта компании, следует серьезно задуматься над тем, что это означает. Означает ли это, что вас примут на работу, чтобы вы привнесли

⁸⁶ Spiritual U.

⁸⁷ Matching your brand.

в нее что-то недостающее, что-то, что этой компании очень нужно? Если вы настоящий профессионал, вас, скорее всего, будут уважать, и вы будете полезны. Но это может быть и настоящим несоответствием. Спросите себя, полностью ли совпадают ваши жизненные устремления с тем, что, по-видимому, является сферой деятельности этой компании. Если вы поймете, что расстояние между ними слишком велико, и что в компании вас не будут уважать за ваши знания, то поищите работу где-нибудь в другом месте.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Что вы делаете лучше всего? Чем вы лучше других людей или отличаетесь от них? И как это соотносится с положением данной компании на рынке? Скажем, позиционирование компании строится на отличиях в способах дистрибуции продукции и обслуживания клиентов, а ваше - на очень хороших исследовательских способностях. И опять, такое несоответствие - не обязательно плохо, если только компания осознает потребность в ваших знаниях. Но если компании нужны люди, которые занимаются тем, в чем они лучше всего, а вы не хотите позиционировать себя таким образом, тогда вы с самого начала попадаете в неприятное положение. С другой стороны, если компании действительно необходим ваш брэнд для того, чтобы выделиться, и вы чувствуете, что вас за это будут ценить, она может вам подойти.

Чтобы это понять, нужно проверить, чем занимаются ваши коллеги, как позиционированы они. Обычно это несложно. Точно выясните, что вы должны будете делать и в каком контексте. Есть ли здесь другие люди, позиционированные похожим образом, с которыми придется конкурировать? Как вы оцените свое позиционирование по отношению к ним? Будете ли вы вообще иметь вес? Как ваша дифференциация.

ВИДЕНИЕ

Представьте себя через 10-15 лет. Какая картина возникает у вас в голове? Теперь представьте свою компанию. Как соотносятся эти картины? Компания с будоражащим и всеобъемлющим видением, более объемным, чем ваше, но все-таки способным его принять, даст вам прекрасные возможности для развития. Постарайтесь выяснить, не сводится ли эта концепция будущего всего лишь к словам, стоит ли за ней энтузиазм и реализм.

Если видение компании слабо, а ваше собственное видение будущего ярче и объемнее, берегитесь. Впереди вас ждет потенциальный конфликт, но вы можете сознательно захотеть воспользоваться этой компанией как ступенькой в карьере.

ЦЕННОСТИ

Обычно это самый важный фактор для соотнесения вашего собственного брэнда и брэнда компании. Ценности — это жизненные принципы, глубинные основы личности, это то, что позволяет доверять брэнду, как другу, а вам - как хорошему брэнду. Здесь нужно проявлять осторожность. Пытаясь выяснить истинные ценности, проверьте и перепроверьте. Если ваши собственные ценности вступают в конфликт с ценностями компании, это должно послужить предупреждением.

Слова могут быть разными, но важно их значение. Среди ценностей компании может не быть некоторых из ваших ценностей, что не обязательно является критичным. Но если какие-либо из ценностей компании кажутся сомнительными, лучше отступить.

Сверяя ваш Брэнд-код с Брэнд-кодом компании, особое внимание уделите правой стороне: миссии, видению и ценностям. Несоответствие в полезности, компетенции и стиле может оказаться плодотворным и даже необходимым. Если вы способны предложить компании, в которой работаете, другой продукт и другую компетенцию, вполне вероятно, это именно то, что надо. Отличающийся стиль может внести свежую

струю. Но если разрыв между вашими миссией, видением будущего и ценностями и компании исчисляется в миллионах, вас, скорее всего, ждут большие неприятности.

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЛИЧНОМУ БРЭНДИНГУ?

ЛИЧНЫЙ БРЭНДИНГ подразумевает определение и уточнение того, кем вы являетесь на самом деле. Многим людям это не нравится, они предпочитают прятаться. Некоторые обладают природным даром определять и разьяснять свое предназначение. Как талантливые музыканты, играющие на слух. Для других это сложнее: им нужны ноты, им нужен процесс размышлений о себе самом, который для большинства людей становится прелюдией к глубинному саморазвитию.

Исследовать и находить выражение взгляду на самого себя и тому, как вы хотите, чтобы вас воспринимали - редкое занятие. Польза этого процесса для вас заключается в том, что вы вынуждены изучить и выразить ваш взгляд на самого себя и то, как вы в-общем-то хотели бы восприниматься. Это что-то, что мы редко делаем для себя, вместо этого мы позволяем описывать нас другим. Мы почти никогда не думаем о себе структурировано, и совсем немногие пытаются систематически управлять и реализовывать собственную желаемую личность. Так действительно ли вы готовы к персональному брендингу?

ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ДЛЯ БРЭНДА С БУДУЩИМ

В качестве резюме я бы хотел изложить 10 самых важных принципов построения брендов, не только успешных и прибыльных, но и создающих стоимость в долгосрочной перспективе. Конечно, нелегко выбрать именно десять. Может быть, их должно быть пятнадцать или пять. Эти десять представляют основы моего понимания того, как бренды будут развиваться в ближайшие лет десять.

1

Бренд с будущим создается в сознании человека (не товаром или услугой).

Традиционный взгляд на брендинг ориентирован на товары или услуги. Он очень сильно концентрируется на уникальной полезности продукта. Но мир меняется и полон примеров абсолютно виртуальных феноменов, которые не соответствуют критериям классических товаров или услуг. Появляющиеся бренды не имеют того содержания, к которому мы привыкли, имея дело с классическими брендами. Товар или услуга без признанного бренда - это просто полезная и доступная покупателю функция, которой в качестве таковой можно найти заменитель. Бренд, помещенный в чью-либо голову, гораздо более уникален и, самое важное, индивидуален.

2

Бренд с будущим должен что-то символизировать, должен отличаться от других (не обязательно нравясь всем).

Поговорка гласит: «Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех». Эта мысль очень справедлива применительно к брендингу. Традиционный бренд не хочет никому отказывать, обычно это бренд товара, выпускаемого на массовый рынок, и предназначен для привлечения массовой аудитории. Проблема в том, что такой бренд мельчает эмоционально. При встрече с новой аудиторией рецепт успеха в том, чтобы представлять нечто особенное, иметь философию и отличаться не только свойствами, но и жизненными установками. Такой бренд приобретет поклонников и даже фанатов, которые самой своей преданностью будут поддерживать бренд и со всем энтузиазмом знакомить с ним других. Кроме того, воплощать нечто непохожее, с точки зрения установок и ценностей, часто проще, чем из последних сил поддерживать влияние отличительных особенностей товаров и услуг.

3

Бренд с будущим увлекает, как близкий друг.

Дружба - замечательная метафора. Закройте глаза и подумайте о друге, а затем попытайтесь описать, что представляет собой ваша дружба, это как описывать, что значит очень хороший бренд. Слова не помогут, потому что опыт - это больше, чем слова. Чтобы создать такой бренд, надо не только воплощать нечто особенное, но и вовлекать людей. А чтобы быть привлекательным для людей в качестве бренда, можно действовать, как если бы вы привлекали людей в качестве друга. Личное внимание, признание, маленькие приятные сюрпризы и совместные увлекательные дела почти наверняка укрепят дружбу. То же самое справедливо и для брендинга. Займитесь чем-нибудь совместно, и тогда как у создателя бренда у вас в руках самый совершенный рецепт успеха.

4

Бренд с будущим всегда считается самым ценным достоянием компании.

Бренд - не просто маркетинговый инструмент, очень часто он является принципиально важным «содержанием» компании, хотя и не рассматривается в таком свете, с формальной точки зрения. Большинство из нас признают это, но все же игнорируют. Причина в том, что официальная система, в которой мы существуем, еще не смогла приспособиться к перемене. Другим, менее важным активам, таким как собственность, станки и технологии,

то есть подлежащим ежегодному аудиту, исторически уделялось гораздо больше внимания. Так называемый человеческий капитал - актив, который еще не оценивается официально, но о нем много говорят. Стоимость этих активов все еще зависит от силы брэнда как актива, нежели от чего-то другого. Мы все бывали свидетелями того, как слабый брэнд, теряя доверие на рынке, превращал стоимость оставшейся части «крепкой» компании практически в ничто.

Конечно, со временем это изменится. Аудиторы не будут вечно соглашаться проводить проверку лишь небольшой и наименее значимой части компании, а правовая система не потерпит, чтобы подавляющая часть стоимости компании оставалась, так сказать, за пределами этой системы. Менеджеры нового поколения уже признают перемены, и их фокус на брэнде компании или брэндах в корне отличается от отношения старых управленцев.

Брэнд с будущим - рулевое колесо менеджмента.

Нет лучшего инструмента, чем брэнд, для объединения сил заинтересованных в деятельности компании сторон внутри и за пределами организации. Вести компанию за собой сегодня кажется невыполнимой миссией, так много возникает конфликтующих интересов, честолюбивых устремлений, действующих в разных направлениях. Управление - это способность сконцентрировать умственную энергию. Любая утечка энергии, любые непроизводительные подключения приведут к потере напряжения, что отрицательно скажется на силе брэнда на рынке. И наоборот, сильный брэнд на рынке будет заряжать энергией не только людей, работающих в компании, но и ее собственников и общественное мнение.

Это настоящая ситуация курицы и яйца, но хорошо, что вы как руководитель в значительной степени можете ее контролировать. Вы можете начать процесс изнутри, вам не надо ждать, пока произойдет что-нибудь еще. Начните с составления Брэнд-кода и используйте его, как универсальный инструмент изменений!

6

Брэнд с будущим кристально четко представляет свою роль на рынке.

Было время, когда вы могли быть всем понемногу. Хорошее время, потому что не приходилось ничему говорить «нет». Если вы не знали, что делать или решить, вы просто говорили «да» или «может быть»! Структура традиционного предприятия все еще хранит остатки такого подхода. Однако большинство ведущих мировых компаний осуществили концентрацию своего бизнеса под воздействием процессов интернационализации и ужесточившейся конкуренции.

Теперь надо проделать то же самое с брэндом. Придется сфокусироваться не только на бизнесе, в котором вы находитесь, но и на роли, которую вы в нем хотите играть. Являетесь ли вы *брэндом, ориентированным на производство*, обладающим уникальными методическими и технологическими ноу-хау? Тогда надо взять на себя ответственность за последствия такого шага и создать совокупный брэнд, не сковывая себя поставками только одному клиенту или каналу, а участвуя в совместном брэндинге с любым, кто удовлетворяет критериям вашего Брэнд-кода. Или вы - *брэнд, ориентированный на отношения*, и обладаете исключительным знанием своих клиентов и уникальной дистрибуционной сетью. Тогда примите ответственность за последствия такого развития событий и стройте ваш брэнд как место встречи, портал, чтобы иметь свободу выбирать любой производственный брэнд или любого производителя. Фокусирование на роли брэнда в бизнесе - явление новое и определяется прозрачностью рынка, которая в свою очередь вызвана Интернетом.

Брэнд с будущим стимулирует творчество, и не в последнюю очередь среди своих клиентов.

Взаимодействие и творчество формируют название новой игры. Брэнд будущего должен восприниматься как бренд интерактивный, который «принадлежит» и некоторым образом создан клиентами и работниками компании. Его товары и услуги всегда могут быть улучшены, и непрерывное совершенствование - это краеугольный камень качества, но что ново, так это реальное подключение клиента к работе.

Предвестниками этого процесса стали производители программного обеспечения, которые изобрели самый остроумный способ стимулирования творческой активности клиентов - «бета-тестирование». Использование бета-версий не только помогает производителям программного обеспечения выпускать более совершенный, технически доведенный продукт, но и способствует росту престижа, появлению «послов» бренда и формированию круга «своих», а главное, превращает критиков в сторонников, и все это, всего лишь задействовав силу творчества. Люди не против, когда обращаются к их творческой жилке, — попросите кого-нибудь решить вашу проблему, и, может быть, вы положите начало дружбе. Другой пример из программного бизнеса - Лайнус Торвалдс и Linux, гигантское творческое совместное предприятие, все участники которого чувствуют себя собственниками, каковыми они в определенной мере и являются, потому что никто реально не владеет этой программой - она свободна.

Почерпните вдохновение в этих примерах и превратите ваш бренд в подлинную заботу о многих людях.

8

Бренд с будущим легко вступает в альянсы с другими брендами (скорее, чем когда сохраняет эксклюзивность, не считаясь с расходами).

Традиционные бренды очень следили за тем, чтобы не вступать ни в какие отношения с другими брендами. И это правильно, если считать, что только некоторые из них были действительно брендами в том смысле, который мы сегодня вкладываем в этот термин. Это были, по сути, всего лишь торговые марки или очень неглубокие бренды. Но сильные бренды, представляют собой нечто особенное, своеобразное, опираются на глубинные ценности, им нечего опасаться установления связей с другими, если их Бренд-коды сочетаются. Совокупный брендинг, совместный брендинг и деятельность, связанная с ко-брендингом, - новейшие способы исследовать ценностный ландшафт, который может оказаться общим для многих брендов. Способность уживаться на этой общей территории может каждого сделать победителем.

Для начала, неважно, какой из участвующих брендов сильнее. Сильный бренд может стать еще сильнее в союзе с более слабым, но воплощающим интересные и свежие ценности. А небольшой бренд со своеобразным и увлекательным Бренд-кодом, определенно, может выиграть, если присоединится к большому и известному бренду, опять же при условии, что их Бренд-коды не вступают в конфликт по принципиально важным вопросам.

Любой бренд только выиграет от взаимодействия с правильными вещами в правильном окружении и с правильными людьми. Ваш Бренд-код поможет вам проверить, что правильно для вашего бренда.

9

Бренд с будущим лучше защищен самим собой, нежели законодательством.

Традиционно юридическая защита торговой марки была очень важна для защиты бренда. Но в последние годы благодаря интернационализации и прозрачности всемирной компьютерной сети стало очень сложно контролировать все юридические аспекты существования бренда. У владельцев многих солидных брендов уже возникали проблемы из-за web-сайтов, открытых от их имени и т. п.

В будущем значение такой юридической защиты торговой марки может снизиться. В прозрачной культуре, живущей по законам Интернета, потребителей будут интересовать внутренние ценности бренда. Новый потребитель будет знать, кто стоит за тем или иным брендом, где осуществляется производство того или иного товара, насколько ответственно подходит компания к своему делу и т. д. Любой обман или отклонение будут с легкостью раскрыты, и через Интернет об этом станет известно другим потребителям. Чем глубже становятся отношения с клиентами, чем больше объем информации, получаемый клиентами, тем более бессмысленным становится создание некачественных копий или имитаций. Копия или имитация - всегда результат недостатка знаний о том, что это мошенничество. Конечно, хорошая подделка все равно будет вводить людей в заблуждение, пока о ней не узнает Интернет. Попытка мошенничества, направленного против бренда, располагающего базой преданных клиентов, на деле может усилить связь между клиентами и подвергшимся атаке брендом. Своя четкая философия, хороший Бренд-код и сообщество друзей бренда будут играть более важную роль в защите бренда, чем юридическая защита торговой марки.

10

Бренд с будущим - это средство передачи стоимости и ценностей.

Десятая и последняя заповедь подводит итог девяти предыдущим (и собственно, всей книге) и соединяется с первой заповедью, подводя под брендинг более общую экономическую и философскую основу.

Цель существования бренда заключается в том, чтобы служить средством передачи стоимости и ценностей. От одного поколения товаров к другому. От одного товара к его вариациям, что называется линейным расширением. От одного вида товаров к другому, что называется расширением бренда. От компании к продукту, и наоборот. Между компанией, продуктом и клиентами, и между покупками. А также между компанией и персоналом, собственниками и общественным мнением.

Почему это важно? Во-первых, бренд - не только экономическая, но и философская система. Она касается не только денег, но и культурных и человеческих ценностей. И в будущем развитии бренда философский аспект будет играть принципиальную роль для достижения экономических результатов. В ближайшие годы мы вполне можем стать свидетелями изменений в отношении к бизнесу и его пониманию: от цепочки создания добавочной стоимости к цепочке ценностей.⁸⁸

¹ Value chain and chain of values.