СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БРЭНД-МЕНЕДЖМЕНТ:

создание, оценка и управление марочным капиталом

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT

Building, Measuring, and Managing Brand Equity

SECOND EDITION

Kevin Lane Keller
Amos Tuck School of Business
Dartmounth College

Upper Saddle River, NJ 07458

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БРЭНД-МЕНЕДЖМЕНТ:

создание, оценка и управление марочным капиталом

2-е издание

Школа делового администрирования им. Эймоса Така при колледже Дартмута

Кевин Лейн Келлер

Издательский дом "Вильямс"
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2005

ББК (У) 65 422
К34
УДК 659 1 658 626

Издательский дом "Вильямс"
Зав редакцией *Н В Шульпина*
Перевод с английского *Л В Герасимчук, А С Гусева, Н К Калюжной, О Л Пелявского*
Под редакцией *А С Гусева* и *Т Н Литвиненко*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу
info@williamspublishing com, http //www williamspublishing com

Келлер, Кевин Лейн.

К34 Стратегический брэнд-менеджмент создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е издание Пер с англ — М Издательский дом "Вильямс", 2005 704 с. ил — Парал тит англ.

ISBN 5-8459-0682-2 (рус.)

Сегодня никто не сомневается, что торговая марка — один из самых ценных активов компании Однако создание и "взращивание" эффективной торговой марки требует немалых усилий и времени Автор книги *Стратегический брэнд-менеджмент* предлагает менеджерам эффективные концепции и практические методы, позволяющие повысить долгосрочную прибыльность стратегий управления торговой маркой, а также примеры из практики известных компаний США и других стран В частности, читатель познакомится с понятиями корпоративных торговых марок, семейств торговых марок, индивидуальных торговых марок, с концепцией капитала марки и тремя основными способами формирования капитала марки, с разными системами измерения капитала марки, с альтернативными стратегиями брэндинга и способами выстраивания иерархий торговых марок и формирования портфелей торговых марок, со способами корректировки стратегий брэндинга в связи с изменением обстоятельств и для учета национальных особенностей с целью максимизации капитала марки
Книга будет интересна разным читателям — студентам, менеджерам и аналитикам, высшему руководству крупного, среднего и малого бизнеса, маркетологам

ББК (У) 65.422

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Prentice Hall, Inc

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without written permission from the Publisher

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2005

Authorized translation from English language edition published by Prentice Hall Inc Copyright © 2002

ISBN 5-8459-0682-2 (рус)
ISBN 0-13-041150-7 (англ)

© Издательский дом "Вильямс", 2005
© Prentice Hall Inc , 2002

Оглавление

Оглавление 5

ПРОЛОГ. БРЭНДИНГ — ЭТО НЕ РАКЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 15

Предисловие 16

Благодарности 21

Об авторе 23

ЧАСТЬ I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 23

Глава 1. Торговая марка и брэндинг 25

ЧАСТЬ II. ФОРМИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ 67

Глава 2. Потребительский капитал торговой марки 69

Глава 3. Позиционирование и ценности торговой марки 123

ЧАСТЬ III. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС 171

Глава 4. Выбор элементов для формирования капитала торговой марки 173

Глава 5. Разработка маркетинговых программ для формирования капитала марки 215

Глава 6. Интеграция маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки 269

Глава 7. Интеграция вторичных ассоциаций для формирования капитала марки 337

ЧАСТЬ IV. ИЗУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВЫХ МАРОК 373

Глава 8. Разработка системы контроля над капиталом марки и управления им 375

Глава 9. Оценка источников капитала марки 409

Глава 10. Измерение капитала марки 449

ЧАСТЬ V. СОХРАНЕНИЕ КАПИТАЛА ТОРГОВЫХ МАРОК 487

Глава 11. Стратегия создания товарной торговой марки 489

Глава 12. Расширения торговых марок и выбор их названий 533

Глава 13. Долгосрочное управление торговыми марками 579

Глава 14. Глобальный брэндинг 615

ЧАСТЬ VI. ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ БРЭНДИНГ 653

Глава 15. Практические выводы 655

Предметный указатель 689

Содержание

Содержание 6

ПРОЛОГ. БРЭНДИНГ – ЭТО НЕ РАКЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 15

Предисловие 16

О чем эта книга 16

В чем отличие этой книги от других пособий 17

Для кого эта книга 18

Логическая структура книги 18

Как извлечь максимум пользы из этой книги 20

Благодарности 21

Об авторе 22

ЧАСТЬ I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 23

Глава 1. Торговая марка и брэндинг 25

Предварительные замечания 25

Что такое "торговая марка" 26

Торговые марки или товары? 27

Зачем нужны торговые марки 30

Почему марки важны для потребителей 31

Почему марки важны для фирм 33

Какие товары можно сделать брэндовыми 34

Физические товары 35

Услуги 36

Компании розничной торговли и дистрибьюторы 39

Товары и услуги в Internet 39

Люди и организации 42

Спорт, искусство и развлечения 43

Территории 44

Идеи и инициативы 44

Примеры сильных торговых марок 46

Возможности и трудности брэндинга 48

Рост недоверия потребителей 49

Бурный рост количества торговых марок 49

Появление новых средств массовой информации 50

Рост конкуренции 50

Рост затрат 51

Повышение ответственности 51

Концепция капитала марки 51

Стратегическое управление торговыми марками 53

Определение позиций и ценностей торговой марки 53

Планирование и внедрение маркетинговых программ 54

Измерение капитала торговой марки и интерпретация ее поведения 56

Увеличение и сохранение капитала торговой марки 57

Резюме 59
Вопросы для обсуждения 60
Особые проблемы брэндинга. "Краткая история брэндинга" 60
Комментарии 64

ЧАСТЬ II. ФОРМИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ 67

Глава 2. Потребительский капитал торговой марки 69
Предварительные замечания 69
Концепция потребительского капитала торговой марки 69
Капитал торговой марки в качестве связующего звена 71
Значение осведомленности потребителей для создания сильной торговой марки 75
Источники капитала марки 76
Осведомленность о торговой марке 77
Имидж торговой марки 79
Четыре этапа создания сильной торговой марки. Не пропустите ни одного 82
Строительные блоки здания торговой марки 83
Отличительные черты торговой марки 83
Функциональность торговой марки 88
Образ торговой марки 90
Мнения о торговых марках 94
Впечатления о торговой марке 96
Приверженность к торговой марке 97
Реализация концепции ПКТМ 99
Торговые марки — собственность потребителей 103
Будьте последовательны в работе с торговой маркой 103
Холодный разум и эмоциональное сердце как две стороны торговой марки 104
Торговые марки должны быть наполнены внутренним содержанием 105
Отношение потребителей подсказывает, что делать 105
Резюме 106
Вопросы для обсуждения 108
Особые проблемы брэндинга. "Преимущества маркетинга сильных торговых марок" 108
Комментарии 115

Глава 3. Позиционирование и ценности торговой марки 123
Предварительные замечания 123
Определение позиционирования торговой марки 124
Основные идеи 124
Целевой рынок 125
Природа конкуренции 133
Точки паритета и точки дифференциации 135
Позиционирование 138
Определение и описание КСК 139
Критерии выбора точек паритета и точек дифференциации 142
Обеспечение соответствия точек паритета и точек дифференциации 144
Постоянная адаптация позиционирования 145
Определение и установление ценностей торговой марки 148
Ключевые ценности торговой марки 149
Коды торговых марок 149
Внутренний брэндинг 153
Резюме 155

Вопросы для обсуждения 157
Особые проблемы брэндинга. "Рекомендации по проведению аудита торговой марки" 158
Комментарии 168

ЧАСТЬ III. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС 171

Глава 4. Выбор элементов для формирования капитала торговой марки 173
Предварительные замечания 173
Критерии выбора элементов 173
Запоминаемость 174
Адекватность 174
Привлекательность 175
Универсальность 175
Адаптивность 178
Защищенность 178
Варианты и тактика выбора элементов 178
Наименования торговых марок 179
Internet-адреса (URL) 186
Логотипы и символы 189
Персонажи 191
Слоганы 194
Музыкальное сопровождение 198
Создание упаковки и тары 198
Объединение всех элементов торговой марки 204
Резюме 206
Вопросы для обсуждения 206
Особые проблемы брэндинга "Правовые аспекты брэндинга" 207
Комментарии 211

Глава 5. Разработка маркетинговых программ для формирования капитала марки 215
Предварительные замечания 215
Новые перспективы маркетинга 215
Индивидуальный маркетинг 217
Применение новых маркетинговых подходов 224
Стратегия разработки и продвижения товара 224
Потребительское восприятие качества и ценности 225
Контактный маркетинг 230
Некоторые обобщения 235
Стратегия ценообразования 236
Как потребители воспринимают цены 236
Ценообразование и формирование капитала марки 238
Некоторые обобщения 246
Стратегия каналов распределения 246
Структура каналов распределения 247
Косвенные каналы распределения 248
Прямые каналы 252
Сетевые стратегии 255
Некоторые обобщения 256
Резюме 257
Вопросы для обсуждения 258

Особые проблемы брэндинга. "Стратегии продвижения и восприятие марок торговых посредников" 259
Комментарии 264
Глава 6. Интеграция маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки 269
Предварительные замечания 269
Модель обработки информации 271
Обзор средств маркетинговых коммуникаций 273
Реклама 273
Стимулирование сбыта 294
Маркетинг событий и их спонсирование 300
Связи с общественностью и пропаганда 306
Личная продажа 309
Разработка интегрированных программ маркетинговых коммуникаций 311
Объединение различных коммуникаций 311
Согласование различных вариантов коммуникаций 315
Использование критериев согласования 319
Резюме 321
Вопросы для обсуждения 322
Особые проблемы брэндинга 322
Пример 1. Как пережить кризис торговой марки. Опыт Tylenol 322
Пример 2. Согласование маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки 327
Комментарии 331
Глава 7. Интеграция вторичных ассоциаций для формирования капитала марки 337
Предварительные амечания 337
Концептуальные основы интеграции 339
Создание новых ассоциаций 339
Влияние на систему знаний о марке 339
Рекомендации 340
Компания 341
Страны или регионы 342
Каналы распределения 345
Совместный брэндинг 346
Рекомендации 349
Брэндинг ингредиентов 353
Лицензирование 357
Рекомендации 359
Сторонники марки. Обаяние известной личности 362
Потенциальные проблемы 363
Рекомендации 365
События или мероприятия 366
Другие возможности создания вторичных ассоциаций 367
Резюме 368
Вопросы для обсуждения 368
Особые проблемы брэндинга. "В погоне за корпоративным олимпийским золотом" 369
Комментарии 371

ЧАСТЬ IV. ИЗУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ТОРГОВЫХ МАРОК 373
Глава 8. Разработка системы контроля над капиталом марки и управления им 375
Предварительные замечания 375
Цепочка создания ценности торговой марки 376
Этапы создания ценности 377
Пример компании Starbucks 381
Практическое применение 382
Организация мониторинга марки 384
Что подлежит мониторингу 384
Методология мониторинга марки 390
Как интерпретировать результаты мониторинга 391
Создание системы управления капиталом марки 392
Хартия капитала марки 393
Отчет по капиталу марки 394
Обязанности при формировании капитала марки 395
Резюме 403
Вопросы для обсуждения 405
Особые проблемы брэндинга. "Оценка и управление торговой маркой Mayo Clinic" 406
Комментарии 408
Глава 9. Оценка источников капитала марки 409
Предварительные амечания 409
Качественные методы исследований 411
Произвольные ассоциации 416
Проективные методики 419
Оценка личности и ценностей торговой марки 421
Методы наблюдения 424
Некоторые обобщения 425
Количественные методы исследований 426
Оценка осведомленности 426
Изучение образа марки 430
Оценка восприятия торговой марки 434
Оценка приверженности к торговой марке 436
Резюме 438
Вопросы для обсуждения 439
Особые проблемы брэндинга. "Гарвардские исследования потребителей и брэндов" 440
Комментарии 445
Глава 10. Измерение капитала марки 449
Предварительные замечания 449
Сравнительные методы 452
Сравнение марок 453
Сравнение маркетинга 455
Совместный анализ 457
Холистические методы 460
Остаточные методы 460
Стоимостные методы 462
Резюме 472
Вопросы для обсуждения 475

Особые проблемы брэндинга. "Модель "BrandAsset Valuator" фирмы Young and Rubicam" 475
Комментарии 483

ЧАСТЬ V. СОХРАНЕНИЕ КАПИТАЛА ТОРГОВЫХ МАРОК 487

Глава 11. Стратегия создания товарной торговой марки 489
Предварительные замечания 489
Матрица "товар–марка" 490
Сфера применения стратегии брэндинга 491
Ориентация стратегии брэндинга 493
Иерархия торговых марок 497
Создание капитала торговых марок разных уровней иерархии 502
Параметры корпоративного имиджа 506
Разработка стратегии брэндинга 512
Определение количества уровней иерархии торговых марок 514
Формирование необходимой осведомленности и имиджа марок всех уровней иерархии 516
Объединение элементов марок разного уровня 517
Создание связей между элементами марок с несколькими товарами 518
Внесение изменений в программу маркетинга 519
Резюме 522
Вопросы для обсуждения 524
Особые проблемы брэндинга. "Социальный маркетинг как средство накопления капитала марки" 524
Комментарии 529

Глава 12. Расширения торговых марок и выбор их названий 533
Предварительные замечания 533
Новые товары и расширения торговых марок 534
Преимущества расширений 538
Преимущества признания 538
Преимущества обратной связи 541
Недостатки расширений марки 544
Может ввести в заблуждение или разочаровать потребителя 544
Может натолкнуться на сопротивление торговых посредников 544
Может причинить вред имиджу материнской торговой марки 545
Может преуспеть, но при этом снизит продажи материнской торговой марки 547
Может преуспеть, но уменьшит связь с какой-либо категорией товаров 547
Может преуспеть, но причинит вред имиджу материнской торговой марки 548
Может распылять значение торговой марки 548
Может задержать разработку новой торговой марки 548
Исследование отношения потребителей к расширению торговой марки 549
Мышление менеджера 549
Расширения торговой марки и ее капитал 550
Оценка возможностей расширения 551
Определение существующих и желаемых знаний потребителей о торговой марке 551
Выбор вариантов расширения 552
Оценка потенциала расширяемой марки 553
Разработка программы маркетинга 555
Оценка успеха расширения и его влияния на капитал материнской торговой марки 557
Рекомендации о проведении расширений 557

Резюме 568
Вопросы для обсуждения 569
Особые проблемы брэндинга. "Как обеспечить прибыльность линейных расширений" 569
Комментарии 573
Глава 13. Долгосрочное управление торговыми марками 579
Предварительные замечания 579
Поддержка значения торговых марок 580
Постоянство значения и маркетинговой поддержки торговой марки 581
Защита источников капитала торговой марки 583
Укрепление или интеграция капитала 583
Точная настройка программы маркетинговой поддержки 584
Некоторые обобщения 593
Оживление торговых марок 593
Расширение осведомленности о торговой марке 596
Улучшение имиджа торговой марки 598
Выход на новые рынки 600
Регулирование портфеля торговых марок 601
Стратегии реорганизации портфеля 601
Привлечение новых клиентов 602
Изъятие торговых марок из обращения 605
Резюме 607
Вопросы для обсуждения 611
Особые проблемы брэндинга. "Изменения корпоративного брэндинга и названий" 611
Комментарии 613
Глава 14. Глобальный брэндинг 615
Предварительные замечания 615
Причины интернационализации торговых марок 615
Преимущества программ глобального маркетинга 617
Эффект масштаба в производстве и распределении 617
Относительно низкие затраты на маркетинговую деятельность 617
Обеспечение сильных позиций и широкий охват рынка 618
Целостность имиджа торговой марки 618
Быстрое и эффективное распространение передового опыта 618
Единообразие методов маркетинга 619
Недостатки программ глобального маркетинга 619
Игнорирование различий в потребностях, желаниях потребителя и стиле использования товаров 619
Игнорирование различий в восприятии элементов маркетингового комплекса 620
Игнорирование различий в стадии жизненного цикла торговой марки и товара и особенностей конкурентной среды 620
Игнорирование особенностей государственного регулирования 620
Игнорирование особенностей инфраструктуры маркетинга 621
Игнорирование прав и особенностей работы местных филиалов 621
Баланс стандартизации и локализации 621
Стандартизация и локализация 623
Стратегия глобального брэндинга 625
Глобальный потребительский капитал торговой марки 625

Глобальное позиционирование торговой марки 627
Накопление глобального капитала марки 627
Выделите общие и уникальные характеристики международных рынков 628
Будьте последовательными при формировании брэндов 629
Постройте необходимую маркетинговую инфраструктуру 631
Пользуйтесь системой интегрированных маркетинговых коммуникаций 632
Сотрудничайте с партнерами по брэндингу 634
Найдите оптимальное сочетание глобализации и локализации 636
Поддерживайте баланс между централизованным и автономным управлением 639
Установите стандарты управления 642
Внедрите систему глобального мониторинга капитала торговой марки 643
Интегрируйте элементы торговой марки 643
Резюме 644
Вопросы для обсуждения 646
Особые проблемы брэндинга . "Создание капитала марки в других сегментах рынка" 646
Комментарии 648

ЧАСТЬ VI. ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ БРЭНДИНГ 653

Глава 15. Практические выводы 655
Предварительные замечания 655
Принципы стратегического брэндинга 655
Краткое повторение основ концепции ПКТМ 655
Тактика брэндинга 657
Как создать сильную марку 660
Особые сферы брэндинга 661
Промышленные товары и товары B2B 662
Высокотехнологичные товары 664
Услуги 667
Розничная торговля 670
Малый бизнес 673
Сетевые брэнды 675
Перспективы развития брэндинга 677
Формирование капитала в будущем 678
Развитие систем измерения капитала марки 679
Управление капиталом марки 679
Решение противоречий маркетинга 680
Резюме 681
Вопросы для обсуждения 685
Особые проблемы брэндинга. "Анкета торговой марки" 685
Комментарии 687

Предметный указатель 689

Пролог.
Брэндинг — это не ракетные технологии

Несмотря на то, что решение проблем брэндинга иногда вызывает значительные трудности, он не так сложен, как математика, физика, ракетные технологии и другие естественные науки. Я знаю, о чем говорю. Правда, я никогда не занимался ими, но мой отец был профессиональным ракетчиком. Двадцать лет он проработал в ВВС США инженером-физиком, занимаясь разработкой различных видов ракетного топлива. Естественно, он интересовался и моей работой. Однажды он спросил, о чем моя книга. Я коротко объяснил ему концепцию капитала марки и то, как в моей книге излагаются вопросы формирования, измерения и управления им. Он выслушал меня внимательно, на минутку задумался и сделал вывод: "Да, все, что ты рассказал, конечно, очень интересно, но это уж *точно* не ракетные технологии".

Он, разумеется, прав. Эффективное управление торговой маркой ("брэндинг") — это намного проще, чем ракетные технологии. Трудно даже сказать, чего в нем больше — искусства или науки. Эффективный брэндинг требует творческих способностей и неординарных решений. Даже если вы внимательно прочитаете книгу и выберете нужные рекомендации, успех или неудача стратегии брэндинга зависит от грамотности их применения при ее разработке и реализации. Тем не менее хороший маркетинг увеличит ваши шансы на успех. И я надеюсь, что эта книга повысит роль научного анализа в принятии решений, раскроет суть брэндинга и будет полезна для тех, кто отвечает за торговые марки.

Предисловие

Человек, желающий преподавать или учиться по этому учебнику, мысленно задает несколько вопросов. О чем он? В чем его отличие от других книг по брэндингу? На кого он рассчитан? Какова его логическая структура? Чем второе издание отличается от первого? Как извлечь максимум пользы из его чтения?

О чем эта книга

Эта книга посвящена торговым маркам. Она описывает их значение для фирм и потребителей и показывает, что нужно фирме для эффективного брэндинга В наши дни руководители многих фирм считают марки очень ценными активами, которые они долго, кропотливо и постепенно развивали, вкладывая немалые средства. Хотя конкуренты часто внедряют аналогичную технологию производства и копируют конструктивные особенности сильных марок, однако сформировать положительное мнение и отношение потребителей намного сложнее. В наши дни фирмам труднее вывести новый товар на рынок, поэтому необходимо вкладывать значительные средства и сочетать продвижение нового товара с эффективным управлением существующими марками.

Брэнды считаются ценными нематериальными активами Поэтому, с одной стороны, они необходимы фирме, но, с другой стороны, их стоимость трудно оценить в денежном выражении. Проблема оценки решается с помощью концепции *капитала марки*, составляющей основной предмет книги. На основе концепции формируется методика оценки затрат и результатов с целью выбора оптимальной стратегии и тактики брэндинга. Концепция подчеркивает важную роль марки в маркетинговой деятельности. Она основана на теоретическом положении, согласно которому формирование или изменение представлений потребителей об элементах марки влияет на эффективность маркетинга Приемы маркетинга известных марок отличаются от приемов маркетинга неизвестных марок. Иными словами, капитал марки — это чистый результат влияния представлений потребителей о ней на эффективность маркетинга. Чтобы оценить капитал в денежном выражении, его рассчитывают как добавленную стоимость, созданную инвестициями в маркетинговую деятельность Капитал марки создается постепенно с помощью маркетинговых мероприятий и определяет ее перспективы развития. Это своеобразный мост между прошлым и будущим марки.

Автор данной книги стремился всесторонне проанализировать торговые марки, их капитал и стратегическое управление ими с учетом современных тенденций и научных концепций. Я считаю *стратегическое управление торговыми марками* сложным процессом постоянного поддержания и укрепления капитала марки. Согласно моей концепции, оно состоит из разработки и внедрения маркетинговых программ, а также мероприятий по созданию и измерению капитала марки и управлению им. Книга полезна для менеджеров, так как в ней описаны самые эффективные концепции и методы долгосрочного управления, позволяющие получать устойчивую прибыль в течение длительного времени. Здесь приводятся теоретические концепции и анализируется опыт крупных фирм. Детальное описание теоретических основ

сопровождается многочисленными рекомендациями, призванными помочь менеджерам в принятии текущих тактических и долгосрочных стратегических решений.

В книге приводятся примеры и реальные ситуации из практики брэндинга в США и других странах. В частности, описаны способы разработки эффективных стратегий брэндинга за счет формирования и измерения капитала марки и управления им. Особое внимание уделяется последовательному рассмотрению следующих вопросов:

- как создается капитал марки;
- как он измеряется;
- как он используется для расширения возможностей бизнеса.

Изучая указанные вопросы, читатели ознакомятся с такими аспектами брэндинга:

- Функции и значение марок, концепция капитала марки и преимуществами создания сильных марок.
- Три основных способа формирования капитала марки. Читатели узнают, как лучше выбирать элементы брэндов, разрабатывать вспомогательные маркетинговые программы и интегрировать вторичные ассоциации.
- Различные концепции и способы измерения капитала.
- Различные стратегии брэндинга и способы формирования иерархий и портфеля марок.
- Роль и способы использования корпоративных, семейных, индивидуальных марок, а также их модификаций для создания дочерних брэндов.
- Способы реализации долгосрочных и глобальных стратегий брэндинга, направленных на максимизацию капитала марки.

В чем отличие этой книги от других пособий

При подготовке этой книги автор руководствовался тремя важнейшими критериями оценки качества любого учебника по маркетингу.

Глубина. В книге должна быть представлена детальная и логически последовательная концепция. Отдельные части концепции тесно связаны между собой и она хорошо обоснована в научной и популярной литературе.

Охват. Книга должна охватывать все аспекты объекта исследования, которые важны или интересны для менеджеров-практиков и для студентов, изучающих брэнд-менеджмент.

Актуальность. Излагаемая теория должна основываться на практике маркетинга и оставаться актуальной в реальной жизни. В ней анализируется история маркетинга, его современные особенности, приводятся реальные примеры из деятельности компаний.

О брэндинге написано немало хороших книг, но ни одна из них не соответствует всем трем критериям. Восполнить этот пробел и решил я, автор данной книги. Во-первых, я описываю детальную концепцию, включающую определение капитала марки, в которой анализируются основные источники капитала марки и результаты его накопления. Во-вторых, я рекомендую, как его формировать, измерять и управлять

им. Согласно концепции, для успешного брэндинга прежде всего необходимо понять и удовлетворить потребности и желания потребителей, — главное, чтобы марку ценили потребители. Их оценка выражается в *потребительском капитале торговой марки* (ПКТМ). В-третьих, я рассказываю, как реализовать основные положения концепции, решая конкретные практические вопросы Например, как создать правовую защиту марки, как действовать во время маркетинговых кризисов, как поддерживать новую марку, используя название фирмы в ее названии Наконец, чтобы повысить актуальность и лучше объяснить все важные теоретические положения, я привожу много примеров. Свыше 80 врезок "Коротко о торговой марке" предполагают углубленное рассмотрение отдельных вопросов брэндинга или практики продвижения конкретных марок В 27 врезках "Научные основы брэндинга" описаны интересные идеи и концепции В конце каждой главы есть рубрика "Особые проблемы брэндинга", рассказывающая об опыте продвижения отдельных брэндов

Таким образом, пособие помогает разобраться в проблемах планирования и оценки стратегий брэндинга, знакомит студентов и читателей с концепциями, теориями оптимизации управления марками. Читатели узнают о ключевых факторах успеха и причинах неудач торговых марок, получат более полное и систематизированное представление о разнообразных проблемах брэндинга.

Для кого эта книга

Пособие предназначено для широкого круга читателей:

- студентов, стремящихся получить дополнительные знания о базовых принципах брэндинга, ознакомиться с классическими и современными теориями, ситуациями их применения;
- менеджеров и аналитиков, интересующихся влиянием краткосрочных маркетинговых решений на развитие марки в будущем;
- высшего руководства фирм, заинтересованного в постоянной и последовательной поддержке марки для сохранения доверия потребителей и оптимальности ассортимента товаров или услуг фирмы;
- всех маркетологов, стремящихся усовершенствовать стратегию и тактику маркетинга с помощью новых идей.

Материал книги полезен для любых коммерческих или некоммерческих организаций — будь то малое предприятие, Международный фонд дикой природы или крупная корпорация. В ней приводятся примеры из практики брэндинга в различных странах и отраслях экономики; рассмотрены особенности брэндинга промышленных и высокотехнологичных товаров в сфере услуг, розничной торговле и малом бизнесе.

Логическая структура книги

Книга делится на шесть основных частей в соответствии с принципом "трехэтапного изучения материала". В части I (1-й этап) дается общее описание принципов брэндинга. В частях II, III, IV и V (2-й этап) они анализируются более детально.

В части VI (3-й этап) собраны основные выводы и описание особенностей брэндинга в различных сферах. Ниже кратко излагается содержание частей книги.

В части I объясняется суть, читателей вводят в круг проблем стратегического управления торговыми марками. В главе 1 анализируется понятие торговых марок, их основные теоретические аспекты и роль в маркетинговых стратегиях; читатель узнает о функциях торговой марки, способах маркировки всех видов товаров и ознакомится с историей брэндинга и основами стратегического управления марками.

В части II излагаются основы теории накопления капитала марки, детально описанные в других частях книги. В главе 2 читатель ознакомится с концепцией и структурой ПКТМ и основами методологии его формирования, измерения и управления им. По сути, первые главы вводят читателя в круг вопросов, освещаемых в книге, и знакомят его с этой тематикой Их вполне достаточно для читателей, просто желающих понять, что такое брэндинг и не вникать в детали.

В части III я описал три основных способа формирования ПКТМ Обычно считают, что марка связана только с одним товаром и наоборот, один товар связан только с одной маркой, также привычно считалось, что под маркой продается только один товар, а у товара нет разновидностей, он продается только в одной товарной категории и т.п. В главе 3 рассматривается система знаний о торговой марке и влияние знаний на отношение потребителей к маркетинговой деятельности. В главе 4 читатели узнают, как сформировать ПКТМ на основе элементов марки и как их выбирать, какую роль они играют в создании капитала. Это первый способ создания ПКТМ. Вторым способом считается оптимизация маркетингового комплекса. Он описан в главах 5 и 6. В главе 5 анализируются стратегии продвижения товаров, ценообразования и распределения. Глава 6 посвящена созданию интегрированных программ маркетинговых коммуникаций, предназначенных для формирования капитала. Большинство читателей знакомы с известной маркетинговой концепцией 4Ps. В книге она рассматривается с точки зрения капитала марки и влияния узнаваемости марки на отношение потребителей к частям маркетингового комплекса. Наконец, чтобы увеличить капитал, можно интегрировать вторичные ассоциации других объектов. Как это сделать, читайте в главе 7.

Часть IV посвящена измерению ПКТМ. Здесь подробно проанализирована проблема соответствия реальных знаний потребителей о марке и знаний, желательных для маркетологов. Читатель узнает, как организовать мониторинг марки и оценить результаты маркетинговой деятельности. В главе 8 подробно описаны упомянутые вопросы, а также цепочка создания ценности торговой марки и организации системы измерения капитала. В главе 9 читатели узнают, как определить структуру знаний потребителей о марке, чтобы выявить и оценить источники ее капитала. Читая главу 10, вы узнаете, чего ожидать от формирования капитала марки при использовании различных его источников.

В части V рассмотрены вопросы управления капиталом марки в сложной системе взаимосвязей между товарами и марками, когда одна марка способствует продвижению нескольких товаров и, наоборот, один товар связан с несколькими марками. В главе 11 рассматриваются основные проблемы разработки и реализации стратегий брэндинга. Читатель узнает, как максимизировать капитал материнской и дочерних марок, выбирая их общие элементы. В ней описываются два важных средства созда-

ния стратегии брэндинга: матрица "товар—марка" и иерархия марок. В главе 12 представлены "плюсы" и "минусы" расширения ассортимента товаров, продаваемых под одной маркой (так называемого "расширения торговой марки"). Там же вы узнаете, как создать условия для вывода новых товаров на рынок и выбрать подходящее название для них и расширений марки. В главе 13 рассказано о долгосрочном управлении марками, в частности читатели узнают, как лучше укреплять эффективные, оживлять ослабевшие марки или выводить их из употребления. Доказывается, что для укрепления марок необходимо правильное сочетание собственных и внешних (вторичных) источников капитала. В главе 14 показано, как особенности поведения различных сегментов рынка влияют на управление капиталом марки Особое внимание уделяется анализу проблем и стратегий глобального брэндинга.

Наконец, в части VI приводятся выводы, сделанные на основе анализа концепции ПКТМ, и даются полезные рекомендации для работающих и будущих маркетологов. В главе 15 изложены общие принципы эффективного управления марками и обобщены некоторые темы, затронутые в предыдущих главах. В ней также выделяются общие факторы успеха в брэндинге, наряду с описанием особенностей применения концепции ПКТМ для стратегического управления некоторыми видами марок. Кроме того, подчеркивается связь концепции ПКТМ с другими популярными теориями накопления капитала марки

Как извлечь максимум пользы из этой книги

В наши дни брэндинг весьма актуален и интересен для широкого круга специалистов и читателей. Идеи, представленные в этой книге, помогут понять современные тенденции его развития. Чтобы лучше разобраться в идеях и концепциях, нужно их применять, пользуясь опытом других маркетологов, описанным в примерах и врезках. В конце каждой главы приведена рубрика "Вопросы для обсуждения". Читателям нередко предлагается выбрать какую-либо марку и применить к ней одну или несколько проанализированных концепций. Для ответов целесообразно пользоваться одной маркой, чтобы систематизировать знания и лучше усвоить материал

Я старался написать книгу, понятную и интересную для читателей. Как и в большинстве аспектов маркетинга, в брэндинге не бывает однозначно "правильных" или "неправильных" решений, и читателям следует изучать непонятное и проверять то, в чем они сомневаются. Эта книга и предназначена для улучшения понимания различных сторон стратегического управления торговыми марками и методов повышения его эффективности. Конечный результат будет зависеть от вашей способности пополнять свои знания.

Благодарности

Написание этой книги отняло у меня больше сил и времени, чем хотелось бы. Впрочем, ее подготовка заняла бы еще больше времени, если бы не помощь и поддержка со стороны многих людей. Я хотел бы поблагодарить всех, кто внес свой неоценимый вклад в ее написание и подготовку

Санди Штайнер (Sandy Steiner), Дэвид Борковски (David Borkowsky) и Джим Бойд (Jim Boyd), работающие в издательстве *Prentice Hall*, активно помогали мне с самого начала и до конца, проявляя величайшее терпение и упорство. Пол Файен (Paul Feyen) решал организационные проблемы. Уитни Блейк (Whitney Blake) редактировала оба издания. В подготовке второго издания участвовала группа сотрудников *Prentice Hall*, которым я весьма благодарен: Венди Крейвен (Wendy Craven), Мелисса Пелерано (Melissa Pellerano), Даниэль Сера (Danielle Serra), Энтони Пальмиотто (Antony Palmiotto), Сюзанна Граппи (Suzanne Grappi), Терл Стратфорд (Teri Stratford) и Джон Робертс (John Roberts).

При написании книги я сотрудничал с представителями многих компаний, лучше всех знающими эффективные и неэффективные методы работы с товарным рынком, и узнал много нового о брэндинге. Наши дискуссии существенно обогатили мои представления о проблемах формирования, измерения и управления капиталом торговой марки, а также о факторах успеха или причинах провала различных стратегий брэндинга. В частности мне хотелось бы поблагодарить следующих специалистов: Скотт Бедбери (Scott Bedbury) и Джером Конлон (Jerome Conlon) из компании *Starbucks*, Лиз Доулан (Liz Dolan) и Билл Зайц (Bill Zeitz) из компании *Nike*, Мейра Бак (Meera Buck) из компании *Shell*, Джайми Мэррей (Jamie Murray) из компании *DuPont*, Деннис Картер (Dennis Carter), Салли Фундаковски (Sally Fundakowsky), Карен Алтер (Karen Alter), Энн Люнес (Ann Lewnes) и Эллен Конар (Ellen Konar) из компании *Intel*, Стив Голдстайн (Steve Goldstein) из компании *Levi-Strauss*, Патрик Тикл (Partick Tickle) из компании *Silicon Graphics*, Лори Лэнг (Laurie Lang) из компании *Disney*, Джек Ковьяк (Jack Kowiak) из компании *Kodak*, Джей Дин (Jay Dean) из компании *Young & Rubicam* и Дэвид Шербон (David Sherbon) из компании *Communication Development Consultants*, Джим Шроэр (Jim Schroer) из компании *Ford*, Энди Берд (Andy Bird) из компании *Unilever*, Питер Фэйгин (Peter Feigin) из баскетбольного клуба *New York Knicks*, Джон Коулман (John Coleman), Уоррен Куртсман (Warren Kurtzman), и Крис Акерман из *Coleman Research*, Джим Фигура (Jim Figura) из *Colgate-Palmolive*, Джон Ла Форжиа (John La Forgia), Кент Сельтман (Kent Seltman) и Скотт Суонсон (Scott Swanson) из *Mayo Clinic*.

Я узнал также много нового о брэндинге от своих коллег из учебных заведений. Несколько человек заслуживают особого упоминания. Прежде всего, это Дэвид Аакер (David Aaker) из Калифорнийского университета в Беркли, мой коллега по научной работе и просто хороший товарищ по работе с брэндингом. Он обучил меня почти всему, что я знаю, но не смог превзойти мой удар слева в теннисе. Немалую помощь оказали Брайан Стернхал (Brian Sternhal) из Северо-Западного университета, а также Стефен Грейзер (Stephen Greyser). Джим Латтин (Jimm Lattin) из Станфордского университета отвечал на любые мои вопросы. Наконец, Ричард Стейлин (Richard Staelin) и

ЧАСТЬ I

Общие положения

ГЛАВА

Торговая марка и брэндинг

1

Предварительные замечания

В наши дни многие фирмы начинают понимать важность торговых марок как активов, символизирующих их продукцию или услуги. Современный мир все время усложняется, создавая новые возможности и варианты действий для отдельных людей и предприятий. Но времени сделать правильный выбор остается все меньше и меньше. Поэтому все ищут простые решения своих проблем и пытаются уменьшить риск, покупая брэнды, которым они доверяют. Вот почему так важны сильные брэнды, способные удовлетворить потребности наилучшим образом. Их создание и постоянная поддержка становится важнейшей задачей менеджмента.

Автор данного учебника постарается помочь тем, кто хочет лучше разобраться, как создать сильную торговую марку.

Настоящая книга представляет собой пособие для желающих знать о брэндинге больше, чем предусмотрено стандартными программами *MBA* (магистр делового администрирования) и получить дополнительные знания. В этом учебнике рассматриваются важные теоретические и прикладные проблемы, с которыми приходится сталкиваться как отдельным лицам, так и целым организациям. У этой книги две основные цели:

- разъяснение важных вопросов, касающихся планирования, реализации и оценки стратегий брэндинга;
- изложение теорий, моделей и методов оптимизации брэндинга.

Особый акцент сделан на описании достижений психологии, чтобы маркетологи лучше понимали закономерности поведения потребителей и действовали самым эффективным образом. Я хочу доказать, что брэндинг полезен для любых коммерческих или некоммерческих организаций.

Зачем нужен специальный учебник по маркетингу, посвященный торговым маркам? В чем его уникальность и основные преимущества? Увы, часто авторы учебных пособий не считают нужным подробно анализировать многие важные вопросы. Более того, хотя традиционные и непоколебимые принципы управления торговыми марками в основном все еще актуальны (например, определение целевых рынков, дифференцированное позиционирование товаров), среда их реализации существенно изменилась. Я концентрирую внимание читателей на феномене торговой марки и учитываю указанные изменения, чтобы передать новые и необхо-

димые знания, расширить представление о стратегии и тактике брэндинга и изменить отношение к теории и практике маркетинга.

В этой главе приводится определение торговой марки. Затем объясняется, почему марки так важны для потребителей и для фирм-производителей. Потом мы постараемся выяснить, какие товары поддаются, а какие не поддаются маркировке, а также опишем ряд сильных торговых марок. В конце главы уточняется цель настоящей книги и описываются научные основы концепции капитала марки и стратегического управления ею. В рубрике "Особые проблемы брэндинга", в конце этой главы, приводится краткое описание его истории

Что такое "торговая марка"

Производители с давних времен занимаются брэндингом, чтобы выделить свою продукцию среди аналогичных товаров. Фактически термин "торговая марка" (брэнд, клеймо, *brand*) происходит от древнеисландского слова *brandr*, означающего "выжигать", поскольку с помощью клейма фермеры обозначали и подтверждали право собственности на племенных животных [1]. В соответствии с определением Американской ассоциации маркетинга (American Marketing Association — AMA), термин *торговая марка* означает "название, термин, знак, символ, дизайн или сочетание этих элементов, с помощью которых отмечают товары или услуги продавца или группы продавцов и выделяют их среди товаров или услуг конкурентов".

Как бы там ни было, многие менеджеры не согласны с таким подходом. По их мнению, марка не просто выделяет товар, но и создает осведомленность, репутацию, позиционирование и т.д. Можно провести различие между концепцией AMA, которая определяет торговую марку как марку с "маленькой буквы" принятым в бизнесе термином "марка с большой буквы". Другими словами, "марка" противопоставляется "Марке" Нам необходимо осознать это принципиальное различие потому, что определение принципов брэндинга зависит от понимания сущности торговой марки.

Таким образом, в соответствии с определением AMA, для создания торговой марки нужно выбрать название, логотип, символ, дизайн упаковки или другой атрибут, проявляющий ее сущность и выделяющий ее среди других торговых марок. Компоненты торговой марки, которые позволяют идентифицировать и отличить ее, называются *элементами торговой марки* (brand elements). В главе 4 описаны разновидности элементов и варианты их использования в брэндинге. Рассмотрим, например, разнообразные стратегии названия торговой марки. Во многих случаях в наименованиях всех товаров применяют название компании (например, *General Electric* и *Hewlett-Packard*). В других случаях изготовители не указывают свои названия (как, например компании *Unilever* и *Procter & Gamble*). Компании розничной торговли тоже используют разные способы присвоения наименований.

У названий торговых марок тоже много источников [2]. Иногда они основаны на именах известных людей — косметика Estee Lauder, автомобили Porsche, местностей (например, автомобиль New Yorker фирмы *Chrysler*), животных или птиц (например, автомобили Mustang) или каких-то объектов (например, компьютеры Apple (яблоко), бензин Shell (ракушка)). В названиях некоторых марок есть слова, обозначающие то-

вар (например, Just Juice и Ticketron; от англ. *Juice* и *ticket* — сок и билеты) или указывающие на важные атрибуты или преимущества. Например, название матрацев Beautyrest символизирует великолепный отдых (от англ. *Beauty* — красота и *rest* — отдых). Иногда в названиях применяют слова, отражающие имидж марки. Так подбирали названия для микропроцессоров Intel, компьютеров Compaq. Intel — это усеченная форма слов *intellectual*, *intelligent* (интеллектуальный, умный). Слово *compaq* состоит из двух частей: *comp* (компьютер) и *aq* (от англ. *any quality* — любое качество). Владельцы брэндов подчеркивали, что микропроцессоры Intel решают сложные задачи, а Compaq делает любые компьютеры. Те же самые явления или объекты могут лежать в основе других элементов, в частности логотипов. У маркетологов есть много вариантов выбора элементов и соответствующих способов идентификации товаров.

Торговые марки или товары?

Важно понимать разницу между торговой маркой и товаром. В соответствии с определением Филипа Котлера, известного маркетолога, *товаром* считается нечто такое, что выводится на рынок, чтобы привлечь внимание покупателей, убедить их приобрести или использовать его для удовлетворения желаний или потребностей. Это нечто может быть материальным (физический, ощущаемый товар) или нематериальным (услуга). Товары и услуги бывают самыми разными. Можно продавать крупы, теннисные ракетки или автомобили. Можно делать ксерокопии, заниматься авиаперевозками. Услуги предоставляются различными организациями (от супермаркетов до политических партий), отдельными лицами (артисты, нотариусы и т.п.) и территориями (курортные города). В данной книге используется именно такое, расширенное толкование понятия "товар". Особенности брэндинга перечисленных категорий товаров коротко описываются в этой главе и более подробно — в главе 15.

Ф. Котлер определяет пять уровней товара [3].

- *Уровень ключевой ценности* (core benefit level). Представляет фундаментальную потребность или желание, удовлетворяемое в результате потребления товара или услуги.
- *Основной уровень товара* (generic product level). Представляет превращение ключевой ценности товара в основной товар, содержащий только базовые атрибуты или характеристики, необходимые для его функционирования. У него нет отличительных особенностей. Он выполняет только основную функцию.
- *Ожидаемый уровень товара* (expected product level). Представляет совокупность атрибутов, характерных признаков, которыми, по мнению потребителей, должен быть наделен покупаемый товар.
- *Дополненный уровень товара* (augmented product level). Включает дополнительные атрибуты, преимущества или уникальные услуги, отличающие товар от аналогичной продукции конкурентов.
- *Потенциальный уровень товара* (potential product level). Включает все возможные дополнения, улучшения и преобразования товара в будущем.

В табл. 1.1 приведены примеры различных уровней конкретного товара — кондиционера воздуха.

Таблица 1.1. Примеры различных уровней товара

Уровень	Кондиционер
Ключевая ценность	Прохлада и комфорт
Базовый (основной) товар	Способность к охлаждению воздуха, приемлемый коэффициент полезного действия, адекватный воздухообмен и т. п.
Ожидаемый товар	Согласно данным журнала *Consumer Reports*, от обычного крупного воздушного кондиционера потребители ожидают наличия по меньшей мере двух режимов охлаждения, выдвижных пластмассовых боковых панелей, вентилятора для выброса воздуха, шнура питания длиной не меньше 15 метров, холодильного агента R-22 HCFC (менее вредного для озонового слоя Земли), гарантийного срока на все устройство продолжительностью не меньше одного года, пятилетней гарантии на систему охлаждения*
Дополненный товар	Сенсорная панель управления, дисплей для отображения температуры внутри и вне помещения, инвертор, бесплатный номер телефона для вызова служб технической поддержки и т. п.
Потенциальный товар	Бесшумная работа и повышенная экономичность

**Consumer Reports*, June 1994, p. 400–403.

Ф. Котлер отмечает, что на многих рынках конкурируют дополненные товары, поскольку большинство фирм в состоянии создавать подходящие ожидаемые товары. Известный ученый-маркетолог из Гарвардского университета Тэд Левитт соглашается с ним и утверждает, что "Новая конкуренция возникает не между продукцией, а между ее добавочной ценностью, выраженной в упаковке, услугах, рекламе, советах потребителям, финансировании, организации поставок, складировании и прочего, что так ценят все люди" [4]

Таким образом, торговая марка — это уникальное вспомогательное свойство (совокупность вспомогательных свойств) товара, выделяющее его среди других товаров, удовлетворяющих аналогичную потребность. Вспомогательные свойства бывают рациональными (осязаемыми, конкретными) или эмоциональными (нематериальными, абстрактными). Рациональные обозначают необычные функции товара. Эмоциональные обозначают уникальные представления потребителей о марке, ее образ. Вот что говорит об этом известный маркетолог Элвин Акенбаум.

> Торговая марка отличается от "немаркированного" товара и придает ему ценность в глазах потребителей за счет совокупности мнений об атрибутах товара и их производительности, впечатлений от наименования, отношения к производителю [5].

Данное определение товара подразумевает возможность маркировки многих видов товаров.

- Физические товары (кукурузные хлопья Kelloggs, теннисные ракетки Prince или автомобили Ford).
- Услуги (например, услуги авиакомпании *United Airlines*, банка *Bank of America*, предприятий розничной торговли).
- Товары особого рода. К ним относятся личности (например, Билл Клинтон, Том Хэнкс или Майкл Джордан), местности, территории (например, Париж, Калифорния или Австралия), организации (например, Красный Крест, American Automobile Association или Rolling Stones) или идеи (например, движение в защиту прав на аборты, свободной торговли или свободы слова).

Конкурентные преимущества некоторых брэндов заключаются в улучшенной функциональности товаров. Например, *Kodak*, *Gillette*, *Sony*, *3M* и другие компании в течение многих десятилетий остаются лидерами в своих товарных категориях благодаря постоянным инновациям. Значительные инвестиции в научные исследования и разработки позволяют этим компаниям создавать передовую продукцию. А тщательно продуманные и спланированные методы массового маркетинга обеспечивают быстрое восприятие инноваций потребителями. Другие торговые марки создают абстрактные конкурентные преимущества. Например, маркетологи Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel №5, Marlboro и других марок тщательно изучили и правильно определили причины поведения и желания потребителей. После этого они создали подходящий имидж, который понравился потребителям. Таким образом, брэнды заняли лидирующие позиции на рынках. Нередко марку удается выделить только с помощью абстрактных образных ассоциаций

Маркетологи не должны забывать, что у торговых марок (особенно сильных) много разнообразных ассоциаций Они набили немало шишек, прежде чем уяснили эту простую истину Во врезке "Коротко о торговой марке" вы узнаете о горьком опыте *Coca-Cola*, проигнорировавшей все основные аспекты имиджа марки при выведении на рынок нового напитка New Coke.

Есть много возможных ассоциаций марки и способов их создания. В частности, маркетинговые программы создают или используют ассоциации, влияющие на понимание сущности марки и отношение к ней. Джон Мерфи из *Interbrand* (компания, специализирующаяся на создании торговых марок. — *Прим. ред.*) сказал по этому поводу следующее.

> Успешный брэнд должен быть уникальным. Чтобы его создать, нужно немало сделать и скоординировать усилия. Нужно обеспечить качество товара или услуги, удовлетворить потребности потребителей, придумать привлекательное название, отражающее особенности потребительского восприятия. Кроме того, надо разработать подходящую упаковку, оказывать маркетинговую поддержку в средствах массовой информации, продумать ценовую политику. Все это должно соответствовать значению брэнда, привлекать внимание потребителей и выделять марку среди себе подобных [6].

Подчеркивая ощутимые различия товара с помощью брэндинга и формируя доверие потребителей, маркетологи создают ценность, которая приносит прибыль. На практике материальные активы, такие как заводы и оборудование, не оказывают серьезного влияния на финансовое состояние. Намного важнее иметь надежные *нематериальные* (intangible) активы, такие как квалификация руководителей, знания и опыт в маркетинге, финансах и производстве. Но самое важное — иметь сильные торговые марки. Таким образом, торговая марка представляет собой ценный нематериальный актив и обращаться с ней следует бережно. Ниже мы рассмотрим, почему она так ценна для производителей и потребителей.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Компания Coca-Cola терпит фиаско в маркетинге

Серьезную ошибку в маркетинге допустила *Coca-Cola*. В апреле 1985 года она сделала крайне неудачную попытку заменить свою ключевую торговую марку. Причиной изменения было обострение конкурентной борьбы. *PepsiCo* начала активное продвижение товаров в рамках программы Pepsi Challenge ("Вызов Pepsi") и создала серьезную угрозу доминированию *Coca-Cola* на рынке безалкогольных напитков. Программа предусматривала широкую рекламу и сравнительные тесты, в ходе которых посетители магазинов "вслепую" сравнивали напитки *Coca-Cola* и *PepsiCo*. Победу неизменно одерживала продукция *PepsiCo*. Опасаясь, что *PepsiCo* развернет эту кампанию по всей территории США и переманит значительную часть молодых потребителей безалкогольных напитков, *Coca-Cola* была вынуждена принять контрмеры.

Она хотела сделать напиток более сладким, чтобы его вкус напоминал вкус Pepsi. Для отработки нового вкуса *Coca-Cola* провела вкусовые испытания своего нового напитка на внушительном количестве потребителей — 190 тысяч человек! Большинство из них считали, что вкус нового напитка лучше. Уверенная в правильности принятого решения, *Coca-Cola* с помпой объявила об изменении вкуса напитка. Реакция потребителей оказалась мгновенной, но, к несчастью для *Coca-Cola*, отрицательной. В Сиэтле бывший торговец недвижимостью Гай Маллинз даже основал движение "Американские любители старой Колы" и создал "горячую линию" для потребителей, желающих выразить свой протест против не понравившихся им новшеств. Тем временем в штаб-квартире *Coca-Cola* раздавалось примерно по 1500 "сердитых" телефонных звонков в день, приходило огромное количество писем от разгневанных потребителей. Наконец, после нескольких месяцев непрерывного сокращения продаж, *Coca-Cola* вернула на рынок старый напиток под названием Coca-Cola Classic, в дополнение к New Coke.

Описанный просчет стал серьезным и весьма болезненным уроком обращения с маркой. Оказалось, что потребители рассматривают Coke как нечто большее, чем средство утоления жажды. Coke символизирует Америку и считается неотъемлемой частью американского образа жизни, ностальгией по этому образу жизни, напоминанием об историческом прошлом и образом современности. Имидж марки Coke содержит определенные эмоциональные компоненты, и отношение потребителей к ней нельзя назвать безразличным. Его игнорирование стало основной причиной провала. *Психологическое* восприятие марки порой не менее важно, чем *физиологическое* восприятие товара. Потребители тоже сделали выводы и узнали, что же в действительности означает для них торговая марка Coke. После неудачи маркетинговой кампании *Coca-Cola* можно надеяться, что в будущем ее руководство воздержится от принятия поспешных решений в столь чувствительной сфере, как управление торговой маркой.

Источник: Patricia Winters, "For New Coke, What Price Success?", *Advertising Age*, March 20, 1989, S-1–S-2.

Зачем нужны торговые марки

Возникают вполне естественные вопросы: почему брэнды так важны; на что маркетологи должны обращать особое внимание? Чтобы ответить на указанные вопросы, нужно понять, что марки играют важную роль как для потребителей, так и для фирм. Основные функции марок перечислены в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Функции, выполняемые торговыми марками

Функции торговой марки для потребителей
Идентификация источника товара
Признание обязательств изготовителя
Снижение риска
Снижение затрат на поиск товара
Определение обещаний со стороны изготовителя, связь или договор с изготовителем
Символ товара
Знак качества
Функции торговой марки для производителей
Средство идентификации, позволяющее упростить работу с товаром или его отслеживание
Средство юридической защиты уникальных характеристик товара
Сигнал уровня качества для удовлетворения потребностей потребителей
Средство создания уникальных ассоциаций товара
Источник конкурентного преимущества
Источник прибыли

Почему марки важны для потребителей

В данной книге не выделяются отдельные типы потребителей и товаров. Под термином "потребитель" понимаются как физические, так и юридические лица. Марки имеют особое значение для всех. Брэнды указывают на источник товара, т.е. на производителя, магазин и др. Потребители пользуются товарами, изучают маркетинговые программы и формируют впечатления о марках. На основе впечатлений они выбирают подходящие марки. Таким образом, марки упрощают выбор потребителей [7].

Если потребители выделяют торговую марку среди других и что-то знают о ней, они уже не задумываются над выбором товара. Следовательно, они легче определяют нужный товар и тратят меньше сил и времени на посещение супермаркетов и др. Говоря по-научному, брэнды снижают затраты на поиск товара. Если потребители чего-то не знают о марке, то они делают предположения на основе имеющихся представлений о качестве, характеристиках товара и т.п.

Когда потребители думают о марках, они задают себе несколько вопросов. Что эта марка для меня означает? Зачем она мне нужна? Что и как она делает? Интересуясь брэндом, потребитель как бы заключает с ним договор или соглашение. Он проявляет доверие и лояльность, неявно предполагая, что партнер ответит взаимностью. Он полагает, что товар хорошо выполнит свои функции, будет продаваться по подходящей цене, со скидкой, в удобном месте и др. Пока потребители осознают преимущества и выгоды от покупки марки и получают удовлетворение от потребления товара, они будут покупать его.

Преимущества и выгоды бывают не только функциональными. Марки иногда играют роль средства самовыражения. Некоторые из них ассоциируются с определенным типом потребителей, имеющих свои ценности или особенности потребления. Покупая их, люди как бы определяют свое положение в обществе и сообщают об этом другим. Сьюзен Фурнье из Гарвардского университета отмечает следующее.

> Привязанность к популярным торговым маркам ласкает наше "неудовлетворенное я", игнорируемое обществом, в котором нарушены традиции и привычные связи между людьми, и служит надежными точками опоры в столь изменчивом мире. Формирование и сохранение привязанности к маркам отражает культурную ориентацию современного человека [8]

Важно и то, что марки указывают потребителям на характеристики товаров. В зависимости от специфики выбора товары делятся на три вида: наглядные товары, знакомые товары, надежные товары [9]. *Наглядные товары* (search goods) выбирают при визуальном осмотре самих товаров или атрибутов (например, прочности, размера, цвета, стиля и др.). Атрибуты *знакомых товаров* (experience goods) порой очень трудно оценить при осмотре и, чтобы составить определенное представление о товаре, требуется какой-то опыт его практического использования. Опыт позволяет оценить адекватность срока действия (пригодности), качество обслуживания, безопасность, удобство в обращении или использовании. Атрибутам *надежных товаров* (credence goods) сложно дать точную оценку (например, это касается страховых услуг). Часто сильные брэнды свидетельствуют о качестве знакомых и надежных товаров, поскольку потребители легче оценивают и интерпретируют их атрибуты и преимущества. Значит, они предпочтут сильный брэнд, которому доверяют [10].

Сильные марки внушают доверие. Покупая их, потребители меньше рискуют, чем при покупке неизвестного товара [11]. Риски потребителей, покупающих или потребляющих товары делятся на несколько видов.

- *Функциональные риски.* Действие товара не соответствует ожиданиям потребителя.
- *Физические риски.* Товар создает дискомфорт или угрозу здоровью пользователя и окружающих.
- *Финансовые риски.* Товар не стоит потраченных денег.
- *Социальные риски.* Товар затрудняет общение с другими людьми.
- *Психологические риски.* Настроение и мнение потребителей меняются при потреблении.
- *Риски потери времени.* Неспособность товара удовлетворить потребности вынуждает потребителя искать замену в виде аналогичного товара. Потребитель несет скрытые издержки, поскольку тратит время на поиск.

Лучше всего снизить риск, покупая известные брэнды, желательно те, которыми уже пользовались. Таким образом, торговые марки существенно снижают риск, что особенно актуально для брэндинга товаров промышленного назначения (B2B).

Подытоживая сказанное, отметим, что значения марок влияют на отношение потребителей к товарам. Одинаковые товары часто оценивают по-разному. Потребительская оценка товара зависит от его марки и ее атрибутов. Значения марок уникальны. Каждый потребитель оценивает их по-своему. Подходящие брэнды облегчают повседневную деятельность, снижают риски и улучшают качество жизни человека. Фактически, они помогают выжить в постоянно усложняющемся мире.

Почему марки важны для фирм

Фирмы тоже заинтересованы в торговых марках [12]. В основном они способствуют выделению и объединению товаров в группы, упрощая управление товарами и контроль над ними. Объединение товаров под торговой маркой облегчает инвентаризацию товарно-материальных запасов, учет и мониторинг движения товара на рынке. Торговая марка также гарантирует юридическую защиту уникальных характеристик выпускаемой продукции и прав интеллектуальной собственности [13]. Закон защищает наименование, технологию производства и др., признавая марку одним из ценнейших активов и гарантируя безопасность инвестиций в него

Как отмечалось выше, в марку инвестируют, чтобы сделать товар уникальным в глазах потребителей. Например, многие товары покупают неоднократно, так как их марка означает высокое качество [14]. Лояльность к качественным брэндам обеспечивает предсказуемость и устойчивость спроса, одновременно препятствуя появлению новых конкурентов. Дело в том, что торговая марка дает важные конкурентные преимущества Производственные процессы и конструктивные особенности продукции легко дублируются. Но представления потребителей воспроизвести намного сложнее Устойчивые представления создаются постепенно в процессе длительного пользования товаром или под воздействием регулярной маркетинговой поддержки. Поэтому конкурентам придется потратить немало сил и времени на создание чего-то подобного. В этом и заключаются конкурентные преимущества сильных брэндов.

Таким образом, марки считаются ценным активом, защищенным законом и влияющим на поведение потребителя. Они продаются, покупаются и гарантируют их владельцам постоянные доходы в будущем. В середине 1980-х годов, во время бума слияний и поглощений, за торговые марки были выплачены суммы, многократно превышающие доходы компаний Часто фирмы недооценивали стоимость своих марок, поэтому стоимость продаваемых компаний оказывалась заниженной. Многие инвесторы искали именно недооцененные компании, чтобы получить прибыль от переоценки. Они считали, что если опубликовать реальную стоимость сильных марок, стоимость приобретаемых ценных бумаг увеличится

Например, в 1988 году были приобретены такие торговые марки [15].

- Американский производитель пищевых продуктов и табака *Philip Morris* приобрел корпорацию *Kraft* (торговые марки сыра Kraft, пасты Whip, мороженого Breyers и т п) за 12,9 млрд. долл., что в 4 с лишним раза больше, чем остаточная стоимость материальных активов. Примерно 11,6 млн. долл. было выплачено за престиж фирмы [16].
- *Grand Metropolitan*, компания, работающая с пищевой продукцией и напитками, приобрела *Pillsbury* — собственника торговых марок хлебопекарной продукции, замороженных и законсервированных овощей Green Giant, Burger King и т.п., за 5,5 млрд. долл., что на 50% выше стоимости компании до заключения сделки и в несколько раз больше стоимости ее материальных активов [17].

Иными словами, при сделке часто устанавливалась ценовая надбавка за ценность торговых марок. Поэтому руководство фирм старается поддерживать марки. Стоимость типичной компании, занимающейся потребительскими товарами, обычно определяется нематериальными активами и престижем. Доля чистой стоимости материальных активов обычно равняется примерно 10%, а 70% стоимости всех нематериальных активов приходится на торговые марки.

Какие товары можно сделать брэндовыми

Брэнды, несомненно, дают важные преимущества как потребителям, так и фирмам. Возникает естественный вопрос как они создаются? Несмотря на то, что именно фирмы дают первоначальный импульс созданию торговой марки в своих маркетинговых программах и прочей деятельности, в конечном счете, *торговая марка — это нечто такое, что живет в умах потребителей* Она не возникает на пустом месте, она существует в реальности, поддается восприятию. Более того, ее восприятие носит личностный оттенок и зависит от характера и склада ума потребителей

Для маркировки товара нужно определить элементы марки. С их помощью легче объяснить, для кого предназначен товар, что он делает и зачем он нужен Иными словами, чтобы маркировать товар или услугу, его нужно как-то *обозначить*, сообщить потребителям: "Это такой-то товар". Затем нужно найти и объяснить *значение* формируемой марки, утверждая: "Он делает то-то и отличается от других товаров тем-то". Фактически, создавая марки, производители создают и систематизируют представления потребителей о товарах и услугах, облегчая их выбор. А сами они выигрывают, получая ценные нематериальные активы. Поэтому, *занимаясь брэндингом, нужно учитывать потребительское восприятие особенностей торговых марок в той или иной категории товаров.* Как указывалось выше, они основаны на конкретных атрибутах или преимуществах товара либо на его абстрактном имидже.

Торговые марки играют важную роль при выборе товаров. *Поэтому при брэндинге всегда важно знать и использовать критерии выбора.* Потребитель ежедневно делает выбор из огромного количества вариантов, поэтому нужно уметь убедить его. Рассмотрим, как маркетологам это удавалось. Ведь не так-то легко превратить стандартный товар в настоящий брэнд. *Стандартный товар* — это обычное изделие, ничем не отличающееся от других товаров. Поэтому потребители слабо реагируют на него. С годами многие товары стали известными брэндами в своей категории, например кофе Maxwell House, пиво Budweiser, мыло Ivory и др. [18]. Производители применяли разные методы брэндинга. Все они достигли успеха, потому что сумели доказать потребителям уникальность своих товаров. Иногда они делали свой брэнд эталоном качества в категории товаров. Недаром корпорация *Intel* тратит немалые средства на рекламу, подчеркивая высокую производительность и надежность их микропроцессоров и компьютерных чипов.

При отсутствии реальных отличий маркетологи создавали имидж или другие абстрактные характеристики. *California Raisin Advisory Board* (англ. *Raisin* — изюм) успешно реализовала подобный подход.

California Raisin Advisory Board

В середине 1980-х годов эта компания разработала интересную рекламу и создала образ товаров, актуальный для современных потребителей. Раньше изюм считался нудной и скучной пищей, и потребители мало знали о нем. Чтобы исправить положение, фирма начала новую рекламную кампанию. Центральными персонажами были изюминки. Они носили модные солнцезащитные очки и белые перчатки, танцевали и исполняли популярные песенки. Они понравились потребителям, которые стали считать изюм пищей, вносящей разнообразие в жизнь стильных, современных людей. Это привело к увеличению продаж на 20%. Однако главное преимущество заключалось в появившихся возможностях для лицензирования. Подобные персонажи появились в игрушках, на рубашках и многих других товарах, объемы продаж которых по оценкам экспертов, в 10 раз превысили объемы продаж первоначального товара [19].

Брэндинг универсален, поскольку маркировке поддаются самые разные товары. Как уже отмечалось, товарами бывают физические товары, услуги, магазины розничной торговли, люди, организации, территории или идеи. Рассмотрим базовые принципы брэндинга этих видов товаров с использованием примеров из опыта различных компаний. На некоторых особых случаях мы остановимся подробнее в главе 15.

Физические товары

Обычно говоря об их маркетинге и брэндинге, вспоминают известные и престижные марки товаров массового спроса (например, Coca-Cola, Kellogg, Kodak, Marlboro, Sony, Mercedes-Benz и Nescafe). Для их продвижения всегда широко применяли тактику прямых продаж и самые современные методы убеждения. В наши дни прямые продажи применяются для продвижения более широкого круга товаров.

Современный маркетинг в фармацевтической отрасли

При продвижении рецептурных лекарств раньше мало применяли методы маркетинга товаров повышенного спроса. В наши дни их маркируют намного чаще и продвигают с помощью рекламы, скидок и др. [20]. Производители многих лекарств тратят на это немалые средства [21]. Распространению прямого маркетинга способствовало разрешение продавать некоторые из них без рецепта. Например, чтобы сообщить о разрешении свободной продажи средства от облысения Rogain, в 1996 году компания *Upjohn* потратила 75 млн. долл.

Все больше компаний, продающих промышленную продукцию или товары длительного пользования другим компаниям, убеждаются в преимуществах разработки сильных марок. В этом подразделе мы рассмотрим роль брэндинга применительно к промышленным и высокотехнологичным товарам.

Товары B2B

Сегодня многие фирмы начинают осознавать положительную роль сильной марки в развитии отношений с другими фирмами. Брэндинг товаров B2B подразумевает создание престижа фирмы, основанного на положительном имидже и репутации компании, что, в свою очередь, приводит к увеличению продаж и установлению более выгодных отношений. Сильная торговая марка должна внушать уверенность корпоративным клиентам, которые не хотят рисковать судьбой своей компании и собственной карьерой. Сильные торговые марки товаров B2B (деловые торговые марки) часто считаются корпоративными торговыми марками, поэтому данному направ-

лению брэндинга следует уделять первоочередное внимание. При B2B-брэндинге необходимо задействовать значительные ресурсы, привлечь много целевых потребителей. Все это требует изменений в маркетинговых программах и системе маркетинговых коммуникаций. При создании деловых марок трудно выделить индивидуальные характеристики товаров или услуг. Вот как решают данную проблему в *Eaton*.

Eaton

Корпорация *Eaton* — один из ведущих мировых производителей высокотехнологичных товаров, обслуживающий рынки промышленной продукции, транспортных средств и летательных аппаратов, строительных работ и полупроводников. Ее стратегия брэндинга направлена на создание ассоциаций названия корпорации с такими характеристиками торговой марки, как инновации, производительность и целостность.

Высокотехнологичные товары

Технологические компании понимают, что сегодня нельзя обеспечить успех высокотехнологичной продукции одними инновациями. Для улучшения финансовых показателей их недостаточно. Поэтому необходимы более эффективные и разнообразные методы маркетинга.

Intuit

Фирма *Intuit* разрабатывает чрезвычайно популярный программный пакет ведения персональных финансов Quicken. В нем мало общего с продукцией потребительского рынка. Но, тем не менее, по словам председателя правления Скотта Кука, с самого начала компания решила ориентироваться на потребителей, а не на технологии, и вести себя как *Procter & Gamble* [22]. Применяя методы маркетинга товаров массового спроса, *Intuit* сначала провела широкое исследование нужд потребителей, выявила неудовлетворенные потребности, а затем разработала необходимый товар. В результате исследований выяснилось, что большинству потребителей не нравится заниматься финансовыми вопросами, и они рассматривают эту необходимость как неизбежное зло. Поэтому *Intuit* сделала свой программный пакет Quicken более удобным и оперативным, чем товары конкурентов.

Использование традиционного маркетинга технологическими компаниями привело к повышению затрат на рекламу. В телевизионном сезоне 1994-1995 годов компании *IBM, Intel* и *Microsoft* потратили примерно по 100 млн. долл. на проведение новых рекламных кампаний. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны некоторые моменты из истории брэндинга компании *IBM*.

Услуги

Сильные торговые марки в сфере услуг существуют уже достаточно давно (например, марки компаний *American Express, British Airways, Hilton Hotels, Merrill Lynch* и *Federal Express*). Но в наши дни брэндинг услуг стал более совершенным и популярным. Даже такие профессиональные консалтинговые фирмы, как *Coopers & Lybrand, KMPG Peat Marwick* и *Anderson Consulting*, начали формировать свои брэнды. Джон Мерфи из компании *Interbrand* замечает: "За последние 30 лет некоторые из самых громких успехов в брэндинге были достигнуты организациями, работающими в сфере услуг". Во врезке "Коротко о торговой марке" описывается развитие торговой марки *Southwest Airlines*.

Коротко о торговой марке

IBM учится брэндингу

IBM на своем опыте ощутила повышение влияния маркетинга и брэндинга на успех компьютерных компаний. Свой первый ПК она выпустила еще в 1981 году, а к 1985 году ее доля рынка составляла 41%. Однако спустя три года она сократилась до 28%, и для *IBM* наступили тяжелые времена. Падение объемов продаж *IBM* объяснялось несфокусированной маркетинговой стратегией, сделавшей торговую марку IBM удобным объектом для всевозможных манипуляций со стороны изготовителей дешевых копий ее компьютеров. Одна из проблем заключалась в чрезмерной сложности стратегии брэндинга *IBM*. Компания использовала слишком много торговых марок с непонятными названиями, основанными на технической терминологии. Поэтому в 1988 году, стремясь повысить эффективность брэндинга, она учредила особое подразделение для централизованного присвоения названий. Пытаясь улучшить свой имидж и лучше понять потребителей, *IBM* провела серьезное исследование их восприятия. Изучалось отношение к дизайну, характеристикам продукции, наименованиям марок и т. п.

В 1993 году Луи Герстнера назначили исполнительным директором *IBM*. Бывший исполнительный директор корпорации *RJR Nabisco* (производитель пищевых продуктов. — *Прим. ред.*) провел реорганизацию *IBM*, чтобы превратить этот неповоротливый компьютерный гигант в гибкую компанию, ориентированную на потребителей. Кроме того, *IBM* создала единую систему организации рекламы, отказавшись от услуг 70 рекламных агентств в пользу компании *Ogilvy & Mather*, которой заплатили 500 млн. долл.

Выбор *Ogilvy & Mather* частично объясняется такими причинами. Во-первых, *Ogilvy & Mather* работает на рынках многих стран. Во-вторых, у нее большой положительный опыт формирования торговых марок. Знания и навыки специалистов *Ogilvy & Mather* объединены в концепции обслуживания торговой марки (подробности — в главе 8). *O&M* начала с рекламы компьютеров Aptiva, которые пришли на смену домашним компьютерам IBM PS/1, разработанным четырьмя годами раньше. В рекламе утверждалось, что это мощные офисные компьютеры, продающиеся по цене домашних. В них были воплощены новые научные достижения *IBM*. В роликах использовался слоган: *There is a difference — IBM* ("Разница — в *IBM*").

В 1997 году *IBM* активно рекламировала концепцию *электронного бизнеса* на телевидении. Термин "электронный бизнес" она придумала сама. Телевизионная кампания сопровождалась сериями печатных рекламных объявлений, объясняющих, как *IBM* помогает в организации электронного бизнеса для малых и средних компаний. Кроме того, компания разработала специальный Web-сайт (`ibm.com/e-business`), содержащий серьезную информацию о концепции электронного бизнеса, описания отдельных случаев и демонстрационные примеры. За 1997–2000 годы она потратила около 2 млрд. долл. на раскрутку концепции.

С 1994 года компания активно занималась маркетингом и подготовила почву для изменения имиджа марки. Питер Сили, бывший исполнительный директор *Coca-Cola*, выразил свое восхищение ее стратегией брэндинга: "Вспомните *IBM* 6 лет назад. Это была огромная куча железа с неэффективной структурой управления. Сейчас это современная, эффективно работающая компания. Это прекрасный пример способности организации к самосовершенствованию".

Источники: Greg Farrel, "Building a New Big Blue", *USA Today*, November 22 1999; Tobi Elkin, "Branding Big Blue", *Advertising Age*, February 28, 2000.

Коротко о торговой марке

Высокие полеты с Southwest Airlines

Southwest Airlines, которая первоначально называлась *Air Southwest*, была учреждена жителями Техаса Роллином Кингом и Гербом Келлехером в 1967 году. Компания начала свою деятельность с организации сезонных перевозок между Далласом, Хьюстоном и Сан-Антонио, но в наши дни она действует в 55 городах по всей стране. *Southwest* известна благодаря невысоким ценам и ненавязчивому сервису. Все места в самолете относятся к одному классу, и во время полета вам не предложат посмотреть фильм или перекусить.

В компании *Southwest* хорошо понимали, что не выиграют конкурентную борьбу только за счет низких цен, так как другие авиакомпании могут предложить более дешевые услуги. Для обеспечения лояльности потребителей авиакомпания решила провести уникальный эксперимент. В качестве бортпроводников выступали Полетные Кролики. Они обслуживали потребителей напитками Love Portions и закусками Love Bites, шутили и развлекались. В одном из листков учета кадров указывалось, что кандидат на вакансию должен иметь чувство юмора. Герб Келлехер показывал всем пример. Он неоднократно встречал пассажиров в костюме Элвиса Пресли или обслуживал их в костюме кролика. Кроме того, компания приятно удивила дисциплинированных потребителей. Те, кто пришел заранее, обслуживались раньше других.

Реклама *Southwest* всегда насыщена информацией и юмором. Кроме того, они слегка переделали стандартную фразу объявления о возможности перемещения по салону. По версии *Southwest* она звучит так: "Вы можете свободно перемещаться по стране". Тем самым подчеркивается престиж фирмы как общенационального авиаперевозчика, которым она стала благодаря низким ценам и дружелюбному отношению к пассажирам. Именно это позволило *Southwest* получать прибыль в течение 28 лет.

Источники. Jane Woolridge, "Baby Boom Airline Is Unknown, Cheap", *San Diego Union Tribune*, September 30, 1984; Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back", *Fortune*, May 28, 2001.

В отличие от товаров, услуги нематериальны: их нельзя пощупать, увидеть и др. Это определяет особенности их маркетинга. Их качество больше зависит от конкретного лица или группы людей, предоставляющих их, поэтому брэндинг особенно важен для сервисных фирм при решении проблем оценки качества. В таком случае символы торговых марок приобретают огромное значение, поскольку они помогают конкретизировать абстрактную сущность услуг. Например, они помогают дать общую характеристику и придать конкретное значение различным услугам, предоставляемым фирмой. Брэндинг особенно актуален в сфере финансовых услуг. Они отличаются сложностью, поэтому новую услугу нужно вводить так, чтобы потребители обратили на нее внимание и поняли ее суть.

Брэндинг эффективен, когда надо сообщить потребителям о новой уникальной услуге. Авиакомпания *British Airways* присвоила торговую марку Club Class комплексу дополнительных услуг для пассажиров бизнес-класса и второго класса (World Traveler). Это оказалось весьма удачным способом продемонстрировать готовность уделить особое внимание и проявить заботу о пассажирах. Брэндинг стал серьезным оружием в конкурентной борьбе на рынке услуг.

Телекоммуникации

В 1990-е годы отказ от государственного регулирования отрасли привел к усилению конкуренции между марками. Например, в Соединенных Штатах Америки между компаниями *AT&T*, *MCI* и *Sprint* развернулось ожесточенное сражение за доли рынка. При этом использовались традиционные методы маркетинга, включая создание различных марок и субмарок. Например, все три фирмы сформировали

планы экономии на основе скидок (дисконтные планы), призванные поощрять лояльных клиентов, присвоили им выразительные названия и провели рекламные кампании. Компании реализовали стратегии брэндинга и смогли сформировать капитал марок корпоративных и индивидуальных услуг.

Компании розничной торговли и дистрибьюторы

Для компаний розничной торговли и других участников маркетинговых каналов, занимающихся сбытом (распределением) товаров, торговые марки выполняют ряд важных функций. Во-первых, они вызывают у потребителей интерес, приверженность и лояльность к магазину. Во-вторых, потребители хорошо помнят о возможности купить товары определенных марок. О розничных торговцах говорят так: "Скажите мне, *что* вы продаете, и я скажу, *кто* вы". Следовательно, марки помогают формировать имидж магазина и определить правильное позиционирование. Компании розничной торговли формируют имидж собственной марки, создавая уникальные ассоциации с качеством обслуживания, ассортиментом товаров, ценовой и кредитной политикой. Наконец, привлекательность марок дает возможность использовать более высокие ценовые надбавки, повышать объемы продаж и увеличивать прибыль.

Компании розничной торговли иногда создают собственные брэнды, используя названия магазинов, посторонних объектов или сочетания тех и других. Таким образом, многие дистрибьюторы, особенно в Европе, уже продают собственные брэнды наряду с брэндами производителей (а порой даже вместо них). Эти продукты иногда называют "магазинными торговыми марками" (store brands) или "марками розничного продавца" (private label brands). Они повышают лояльность посетителей магазинов и дают возможность получить более высокую прибыль. В Великобритании пять или шесть сетей магазинов бакалейных товаров обеспечивают примерно половину объемов продажи продуктов питания и расфасованных товаров в стране. Причем лидером считается сеть магазинов *Sainsbury*, контролирующая приблизительно 15% рынка. В сети магазинов *Marks & Spencer* продаются только собственные товары. Более подробно магазинные торговые марки и марки розничных продавцов будут рассмотрены в главе 5. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны некоторые проблемы брэндинга, с которыми сталкивается традиционный лидер розничной торговли США — компания *Sears*.

Товары и услуги в Internet

В 2001 году свыше 50% американцев имели доступ к Internet, другими словами, почти 100 миллионов человек пользовались электронной почтой, посещали различные сайты. Подобные тенденции наблюдаются и в других странах. Характерной особенностью конца XX века стало беспрецедентное стремление старых классических и новых онлайновых фирм к созданию торговых марок в Internet (сетевых торговых марок). Они быстро усвоили все сложности и трудности создания сетевой торговой марки. Такие марки имеют множество форм и соответствующих им моделей ведения бизнеса. Но, в любом случае, фирмы стремятся организовать управление обработкой данных о товарообороте и товарах, а также обмен опытом.

При продвижении сетевых торговых марок многие маркетологи допускали серьезные и часто роковые ошибки. В основном они слишком упрощали брэндинг, например ограничивались яркой или необычной рекламой. Хотя подобные маркетинговые мероприятия привлекали внимание потребителей, они не передавали полноценную информацию о марке и ее особенностях. И, что самое важное, не объясняли, зачем ее покупать.

Со временем участники рынка осознали множество проблем создания марки [23]. Во-первых, очень важно придать ее образу некоторые уникальные черты, чтобы подчеркнуть особенности сервиса, надежность и имидж. Потребители требуют повышения качества обслуживания как до, так и после посещения Web-страницы или сайта. Поэтому для сохранения конкурентоспособности фирмам приходится улучшать обслуживание сетевых потребителей за счет продажи товаров в режиме реального времени, оперативной доставки заказанных товаров, либеральной политики возврата бракованных. Подобные усовершенствования были основным средством переубеждения потребителей, уверенных в низком качестве обслуживания, поскольку некоторые из них имели собственный сетевой бизнес. Успеха добились сетевые марки с хорошим позиционированием, которые нашли пути удовлетворения потребностей потребителей.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Развитие торговой марки компании Sears

Sears, Roebuck & Co. стала крупнейшей в США компанией розничной торговли благодаря созданию таких известных торговых марок хозяйственных товаров, как инструменты Craftsman, бытовые электроприборы Kenmore и автомобильные аккумуляторы DieHard. В 1980-е годы *Sears* столкнулась с ожесточенной конкуренцией со стороны сетей магазинов *Circuit City, Best Buy* и *Home Depot*, а также *J.C. Penney*, продающих недорогие товары со скидкой. Объемы продаж в ее магазинах неуклонно снижались. Чтобы противостоять негативным тенденциям, *Sears* отчаянно пыталась найти правильный имидж своей марки и подходящую формулу маркетинга. Она использовала несколько различных стратегий. Например, старалась постоянно поддерживать низкие цены, прекратила продажу товаров по каталогам, разделила магазины на семь различных подразделений: женская готовая одежда, электробытовые приборы и электроника, товары для ремонта дома, детская одежда, автомобили, мужская одежда и мебель. Каждое подразделение имело собственный стиль. Все они организовывали агрессивные распродажи товаров марок Panasonic и Whirlpool.

Из-за несбалансированного маркетинга ее магазины превратились в довольно непредсказуемое и малопривлекательное место для покупки товаров. Например, хотя на женскую одежду приходилось 70% общего объема продаж непродовольственных товаров, стратегия ее брэндинга была непродуманной. Во-первых, потребительницы считали, что в торговых центрах, где расположены 65% магазинов *Sears*, нельзя купить модную одежду. Во-вторых, в магазины ходили женщины разного возраста. Именно они делали большинство покупок в ряде отделов магазинов. Но женские отделы *Sears* были рассчитаны в основном на женщин старше 40 лет с семейным доходом меньше 30 тыс. долл. в год. Другие женщины проходили мимо них.

Источники. Kevin Kelly, "At Sears, the More Things Change ...", *Business Week*, November 12, 1990, p. 66–68; Kevin Kelly, "The Big Store May Be on a Roll", *Business Week*, August 30, 1993, p. 82–85; Susan Chandler, "Sears' Turnaround Is for Real — For Now", August 15, 1994, p. 102–103.

Google

Эта поисковая система была создана двумя студентами Стенфордского университета. Название происходит от названия самого большого числа "гугол" (10 в степени 100). Этим создатели поисковой системы хотели сказать, что она способна перерабатывать значительные объемы данных, находящихся в сети. Компания привлекла 25 миллионов потребителей, делающих 1800 запросов в секунду, и заработала прибыль благодаря специализации на поиске и отказу от предоставления иных услуг. Простой текстовый интерфейс, отсутствие рекламы и использование сложных алгоритмов поиска делает *Google* надежной и быстрой поисковой системой. Она получает прибыль от каждого запроса, а также от лицензионной передачи технологии фирмам *Yahoo* и *Washington Post* [24].

Кроме того, маркетологи, продвигающие сетевые торговые марки, усвоили важность стандартных методов привлечения потребителей. Многие из наиболее удачных сетевых брэндов происходят от обычных марок, поддерживающих их репутацию и маркетинговую мощь в Сети. Адреса начальных страниц появились во всех маркетинговых материалах. Партнерства приобрели решающее значение, поэтому фирмы создали системы партнерских отношений со ссылками на сайты друг друга. Сетевые маркетологи провели сегментирование рынка и определили заинтересованных потребителей, для которых марка имела уникальную ценность. В наши дни разработчики Web-сайтов делают все возможное для удобства клиентов, эффективного взаимодействия с ними, оперативного выполнения их требований, а также интеграции маркетинговых коммуникаций и сбыта. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о становлении и развитии магазина *Amazon.com*. В главе 6 рассматриваются проблемы Web-сайтов и интерактивной рекламы.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Развитие Amazon.com

В 1994 году Джефри Безос ушел с работы менеджера по хеджированию фондов на Уолл-Стрит и вернулся в пригород Сиэтла, где и основал этот известный книжный Internet-магазин. У него не было ни малейшего представления о розничной торговле. Но, по-видимому, он знал, как превратить *Amazon.com* в самый большой книжный магазин на Земле. Через год после открытия в магазине продавался миллион наименований книг.

Также Дж. Безос хотел, чтобы *Amazon.com* предоставил потребителям уникальные возможности покупки товаров и самый высокий уровень обслуживания. Он хотел сделать магазин лучшей из компаний, ориентированных на потребителей. Поэтому дизайн сайта был продуман так, чтобы посетители магазина могли одновременно ознакомиться с книгой и узнать о наличии аналогичных книг. Потребителям, приславшим информацию о любимых авторах и книгах, *Amazon.com* высылал рекомендации и обзоры книг. Другим способом непосредственного общения с зарегистрированными потребителями было создание индивидуальных страничек. Об этих потребительских особенностях своей торговой марки г-н Безос сказал следующее: "Мы хотим, чтобы *Amazon.com* был подходящим магазином лично для вас. Если у нас есть 4,5 миллиона потребителей, то у нас должно быть 4,5 миллиона магазинов".

Чтобы повысить свой престиж среди потребителей, *Amazon.com* обеспечил приоритетную отгрузку многих книг без дополнительной оплаты. Это привело к ожидаемому повышению лояльности. В 1998 году 60% всех новых заказов поступило от существующих потребителей.

Сначала рост *Amazon.com* в значительной степени обеспечивался за счет положительных оценок потребителей и средств массовой информации. Покупатели хорошо знали *Amazon.com* еще задолго до планирования покупок в Сети. В 1998 году один аналитик сказал: "Если думаете о покупках в Сети, то, в первую очередь, вы думаете об *Amazon.com*".

По сравнению с другими Internet-магазинами *Amazon.com* мало вкладывал в рекламу. Благодаря эффективной стратегии развития он расширил ассортимент продаваемых марок за счет компакт-дисков, видео и подарков. В 1998–2001 годах на сайте начали продаваться товары самых разных категорий, от игрушек до аппаратного обеспечения для компьютеров. За это время *Amazon.com* создал родственные сайты в Великобритании, Японии, Германии и других странах. Тем самым он стал ближе для потребителей многих стран. Г-н Безос объявил о намерении своей компании обеспечить "самый большой выбор на Земле". Сейчас *Amazon.com* силен как никогда. У него 29 миллионов потребителей и годовой объем продаж в 3 млрд. долл.

Люди и организации

Торговыми марками бывают не только стандартные товары и услуги, но и люди и организации, которые считаются своеобразными разновидностями товаров. Очевидно, что наименованием марки служит имя человека. Помимо имени, у человека или организации, как правило, есть четкий имидж, любимый или нелюбимый другими людьми. Особенно это касается политиков, артистов или профессиональных спортсменов. Все эти публичные люди конкурируют друг с другом за хорошее отношение общественности и извлекают выгоду из обладания сильным и желательным имиджем.

Например, опрос более чем 2000 потребителей, проведенный в 1994 году, показал, что Синди Кроуфорд лучше других звезд привлекает внимание к рекламным клипам. Умело пользуясь своим имиджем, она стала одной из ведущих "торговых марок" в товарной категории супермоделей. После этого ей заплатили примерно 6,5 млн долл. за использование имени в названиях товаров. Еще раньше сняли популярные видеофильмы с комплексами физических упражнений, напечатали календари с фотографиями Синди в купальных костюмах. Кроме того, она заключила крупные рекламные контракты с *Revlon*, *PepsiCo* и *Kay Jewelers*. Привлекательность имиджа Кроуфорд не имеет географических или возрастных границ. Прекрасно осознавая цену своего имиджа, Кроуфорд однажды заметила, что если бы она вдруг резко изменила прическу, то зрители вряд ли бы одобрили такой поступок и предпочли бы видеть обычную Синди [25].

Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о том, как Марта Стюарт стала олицетворением домохозяйки, своеобразной "торговой маркой".

Однако в качестве торговой марки выступают не только знаменитости, но и вполне обычные люди. Любой, кто пытается сделать карьеру, занимается брэндингом, стремясь создать имидж квалифицированного, талантливого и коммуникабельного работника; другими словами, создать собственный брэнд. Подходящий имидж человека играет чрезвычайно важную роль, когда другие люди воспринимают и интерпретируют его слова, действия и поступки [26].

Организации создают свой имидж, руководствуясь теми же принципами. Они разрабатывают маркетинговый комплекс, производят продукцию или занимаются какой-либо иной деятельностью. Некоммерческие организации, такие как "Красный Крест", "Международная амнистия" и ЮНИСЕФ, уделяют все больше внимания маркетингу. Например, Национальное географическое общество (*National Geographic Society*), созданное в 1888 году 33 уважаемыми учеными, считается некоммерческой научно-образовательной организацией, занимающейся обучением и распространением географических знаний о суше, море и воздушном пространстве [27]. Общество выпускает журнал *National Geographic*, книги, делает телевизионные программы и сувениры. Подобно изготовителю любых потребительских товаров, оно регулярно анализирует собственный имидж и реакцию потребителей на предполагаемую новую продукцию. Более того, Национальное географическое общество разработало маркетинговую базу данных всех своих транзакций. С помощью этой базы изучается сегментация рынка и анализируются возможности контакта с группами потребителей.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Марта Стюарт в качестве торговой марки

Марта Стюарт не сразу стала одним из ведущих экспертов по ведению домашнего хозяйства. В 1972 году она ушла с работы брокера на фондовой бирже и занялась организацией банкетов. В 1979 году одних из них произвел приятное впечатление на директора издательства. Он предложил ей контракт на издание книги *Entertainment* (англ. *Entertainment* — организация приемов).

Эта книга положила начало франчайзинговому бизнесу Марты Стюарт. Она переиздавалась 13 раз, при этом было продано свыше 500 тыс. копий. В 1995 году Марта Стюарт организовала авторскую колонку под названием *AskMartha* ("Спросите у Марты"), публикуемую в 235 газетах США и Канады. Кроме того, г-жа Стюарт издает ежемесячный журнал *Stewart Living*, разрабатывает телевизионные программы и участвует в них.

Одежда и различные хозяйственные принадлежности, выпускаемые под торговой маркой Марты Стюарт, составляют небольшую, но важную часть ассортимента продукции, поскольку приносят Марте существенные доходы. В 1997 году крупная корпорация розничной торговли *Kmart* с трудом добилась подписания соглашения о продаже товаров под маркой *Martha Stewart every day*. В 2000 году объем продаж продуктов линии *Martha Stewart every day* составил 1 млрд. долл.

В 1997 году компания основала Web-сайт (`marthastewart.com`), на котором продается около 1500 наименований продукции из каталога *Martha by mail*. В 2000 году среднемесячное количество посетителей выросло до 1,3 миллиона человек, при увеличении доли доходов от электронной коммерции до 38%. Успех г-жи Стюарт частично объясняется продуманным ведением бизнеса и квалификацией. В частности, она осознает важность постоянного контакта с потребителями, умеет привлечь и обслужить их. Марта пользуется всеми возможностями для общения. В 1999 году она напрямую и с удовольствием общалась с клиентами, продавая домашние завтраки в торговой палатке напротив Нью-Йоркской фондовой биржи. В 2001 году телезрители видели ее в среднем 21 раз в неделю. Постоянный контакт дает положительные результаты. В 2000 году доходы *Martha Stewart Omnimedia* возросли до 286 млн. долл.

Спорт, искусство и развлечения

Особым случаем маркетинга людей и организаций как торговых марок выступают спорт, искусство и индустрия развлечений. Современный маркетинг в спорте сейчас обратился к сложным методам маркетинга товаров массового спроса. Многие команды не хотят, чтобы уровень посещаемости матчей и их финансовое благополучие зависели лишь от спортивных результатов. Поэтому они пытаются использовать различные сочетания рекламы, "раскрутки", спонсорства, почтовых рассылок и других форм коммуникаций. Формирование желаемого имиджа, обеспечение осведомленности и лояльности болельщиков позволяет им поддерживать финансовое благополучие при любой спортивной погоде. В частности, они получают немалые доходы от продажи лицензий на право использования символов и эмблем.

Кроме спорта, брэндинг важен для искусства и развлечений, в первую очередь — для кино, телевидения, музыки и книг. Потенциальные покупатели не могут судить об их качестве при предварительном наружном осмотре, поэтому они вынуждены пользоваться советами знающих людей, слухами или рецензиями специалистов.

Сериалы

Кинофильм считается особым видом товара. Его оценивают по сюжету, актерам и режиссеру [28]. Многие фильмы, например "Звездные войны", "Смертельное оружие", "Бэтмен", "Горец" и "Звездный путь", стали сильными марками, которые привлекают потребителей. Поэтому студии расширяют их, снимая сериалы с их сюжетами и персонажами. Успех таких сериалов обусловлен известностью названий и имен участников (актеров, продюсеров, режиссеров и т.д.). Зрители имеют хорошее представление о таких фильмах. В общем, все как в обычном брэндинге. Например, известные серии "Звездных войн" принесли 7,2 млрд. долл. за счет демонстрации фильмов, продажи видеокассет и лицензирования [29].

Наименования сильных брэндов индустрии развлечений ценны, так как они вызывают у потребителей сильные и приятные ощущения. После распада легендарной группы *Led Zeppelin* Роберт Плант и Джимми Пейдж организовали тур Unledded (в буквальном переводе с англ. "остатки, наследники *Led Zeppelin*"). Îíè собрали 33 млн. долл. от продажи билетов и продали около миллиона дисков. Это значительно меньше того, что они могли бы заработать на возрождении группы.

Территории

Некоторые территории, подобно товарам и людям, считаются торговыми марками. Иногда и марку просто называют в честь территории. Это эффективно, так как люди запоминают название территории и начинают думать о ней. Повышение мобильности людей и фирм, развитие индустрии туризма и ряд других факторов способствовали маркетингу территорий. Города, штаты, регионы и страны активно "раскручиваются" с помощью различных средств коммуникаций. В начале 1990-х годов власти штата Алабама провели весьма удачную кампанию, опровергающую устоявшиеся стереотипы о его жизни и особенностях. Такие кампании проводятся для повышения осведомленности и создания благоприятного имиджа территории, который мог бы увлечь людей и побудить их посетить это место.

Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о проблемах имиджа Великобритании.

Идеи и инициативы

Многие, в особенности некоммерческие организации, успешно превратили в торговые марки свои идеи и инициативы. Смысл идей и инициатив выражается с помощью фразы, лозунга или символа. Брэндинг идей и инициатив делает их внутреннее содержание более ясным и конкретным. В главе 11 описываются сложные технологии информирования потребителей, применяемые при маркетинге инициатив.

rePlanet

Норвежский гигант индустрии переработки использованной тары из-под напитков *Tomra Systems ASA* исповедует следующую концепцию. Новые технологии переработки делают сдачу тары безопаснее и удобнее. Стало быть, люди сдают больше тары и меньше загрязняют окружающую среду. В США фирма создала около 200 перерабатывающих центров rePlanet (recycle planet, в буквальном переводе с англ. "Помогаем переработать мир"). Они расположены в удобных местах, там чисто, а приемные машины легко эксплуатировать. Там стоит самое совершенное оборудование, создающее благоприятное представление об опыте в переработке тары. В целом центры подчеркивают желание фирмы стать первой и лучшей в этом бизнесе [30].

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Не падать духом? Имперское высокомерие портит имидж Великобритании

Если бы Великобритания была торговой маркой, то каким образом ее следовало бы продавать? Этому вопросу был посвящен доклад рекламного агентства *BMP DDB Needham*, сделанный в начале 1990-х годов. В докладе утверждалось, что иностранцы считают страну старомодной и консервативной. Автор доклада Анека Элвис сравнивала имидж Великобритании с элитным клубом джентльменов, придерживающихся нелепых консервативных ценностей. Они не просто не привлекают, но и не имеют какого-либо отношения к новому поколению. Г-жа Элвис признавала, что многие рекламисты занимались маркетингом британского прошлого. Но никто не создал образ современной Великобритании. При подготовке доклада агентство проводило групповые дискуссии с англичанами и англичанками, подростками и иностранцами, живущими в Великобритании. Кроме того, оно изучало общественное мнение в США, Индии, Азии, Австралии и Новой Зеландии. Несмотря на региональные отличия, суммарный результат был неутешительным. Вот впечатления жителей некоторых регионов.

Австралия и Азия. Великобритания ассоциировалась с грубой силой и самонадеянностью несуществующей нации. Жители Австралии и Новой Зеландии считали ее отсталой страной.

Европа. Жители Западной Европы нарисовали хорошую детскую картинку, основанную на благоприятном впечатлении от Лондона и его окрестностей. Положительный имидж сочетался с плохим мнением о кулинарных способностях британцев, одежде, промышленности. Жители Восточной Европы уважали Великобританию за независимость и уверенность в своих силах. Для них имидж страны связан с автомобилями Rolls-Royce, *BBC*, британской прессой и университетами.

Америка. Американцы имеют весьма ограниченное представление о Великобритании. Крикет, чаепитие и Джеймс Бонд — вот самые популярные ассоциации.

В докладе *British Council* говорится о таком же неоднозначном отношении к ней среди молодых специалистов из 13 разных стран. Британский Совет разработал специальную программу изменения имиджа страны. *Директор Совета сказал о цели программы следующее.*

"Великобритания вызывает уважение, но не серьезный интерес. Мы хотим доказать, что мы не только страна, живущая в тени великого прошлого. Мы — это не просто величие Шекспира и Диккенса. Мы хотим, чтобы люди знали, что наши дизайнеры покорили Париж, а наши ученые клонировали овечку Долли и изобрели Виагру".

Паника по поводу распространения коровьего бешенства и эпидемия ящура в 2000 году значительно подпортили имидж страны. По словам Уолтера Томпсона, директора отдела планирования одного из рекламных агентств, имидж просто умирает.

Источники. Tara Parker-Pope, "Britain Suffers from Stuffy Image Abroad an Ad Agency Finds" , *Wall Street Journal*, January 4, 1995, A8; Alessandra Galloni, "About Advertising: Britain: A Really Hard Sell", *Wall Street Journal Europe*, March 30, 2001; Gregory Katz, "Not-so-Jolly Old England" , *Dallas Morning News*, November 25, 1999.

Во врезке "Коротко о торговой марке" описывается деятельность Международного фонда дикой природы (*World Wildlife Fund*).

Коротко о торговой марке

Международный фонд дикой природы

Международный фонд дикой природы (*WWF*) был основан в 1961 году. Сегодня он считается самой крупной частной организацией в охране природы. У него свыше 4,7 миллиона сторонников в 100 странах. Логотип с изображением панды символизирует стремление защитить исчезающие виды животных.

В США ежегодный бюджет фонда не позволяет увеличить расходы на маркетинг, поэтому *WWF* занимается прямым маркетингом, чтобы объяснить свою миссию обществу и привлечь взносы.

Кроме того, *WWF* получает доходы от партнерств. Фонд предлагает четыре варианта партнерства.

1. Партнер по охране окружающей среды. Привлекаются крупные транснациональные корпорации.
2. Корпоративная поддержка. Привлечение взносов средних и крупных корпораций.
3. Корпоративный клуб. Участие местных корпораций в экологической деятельности.
4. Лицензирование. Соглашения об использовании торговой марки WWF. Символика WWF появляется на почтовых марках, монетах и детских игрушках.

Для выполнения своей миссии *WWF* разработала Web-сайт (`www.wwf.org`). Он содержит информацию о филиалах, вопросах членства, проблемах окружающей среды и проектах организации. В 2000 году *Web Marketing Association* признала его лучшим сайтом некоммерческой организации.

Примеры сильных торговых марок

Теперь читатели понимают, что маркируются все товары. Какие же торговые марки считаются самыми сильными, самыми известными и уважаемыми? Некоторые из них продаются в супермаркетах. Нетрудно назвать и ряд других, обладающих удивительной стойкостью и давно удерживающих лидерство в своих категориях. Например, ниже перечислены марки, лидирующие в десяти важнейших категориях товаров с 1925 года: Kodak (фотокамеры и фотопленка), Goodyear (автомобильные шины), Nabisco (крекеры и кондитерские изделия), Wrigley (жевательная резинка), Del Monte (консервированные фрукты), Gillette (бритвенные принадлежности), Ivory (мыло), Coca-Cola (безалкогольные напитки), Campbell's (мыло) и Lipton (чай). Эти торговые марки развивались и изменялись в течение многих лет. Многие из них мало напоминают первоначальные варианты. Во врезке "Научные основы брэндинга" описываются некоторые принципы, выработанные первопроходцами создания торговых марок.

Но многие марки утратили свои лидирующие позиции или вообще прекратили свое существование! Компания *Winston* много лет лидировала в категории сигарет, но в 1975 году уступила лидерство *Marlboro*, и теперь значительно отстает от нее. Объемы продажи *Volkswagen*, который когда-то был самым популярным импортным автомобилем в Соединенных Штатах Америки, резко сократились. Миф о непобедимости брэндов IBM, American Express и Sears был разрушен. Иногда неудачи объясняются изменением технологий или вкусов потребителей или другими внешними факторами. Но в остальных случаях виноваты сами участники рынка. Некоторые из них не смогли уловить изменение рыночных условий и продолжали работать по старинке. Или, еще хуже — осознавали необходимость изменений, но допустили грубейшие ошибки. Любая марка весьма уязвима и чувствительна по отношению к любым проявлениям плохого менеджмента. Во врезке "Научные основы брэндинга" приводятся результаты исследований проблемы лидерства.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Предприниматели в качестве создателей торговых марок

В своей книге *Brand New: How Entreneurs Earned Consumers. Trust From Wedgwood to Dell*, профессор Гарвардского университета Нэнси Коэн анализирует деятельность шести находчивых и удачливых предпринимателей, работавших в разное время. Йозеф Веджвуд, Генри Хайнц, Маршалл Филд, Эсти Лаудер, Говард Шульц и Майкл Делл сумели создать сильные марки практически из ничего.

Каждый из них правильно понял формирующиеся потребности людей и придумал марки, которые их удовлетворяли. Изучив спрос на новых рынках, они нашли способы понравиться потребителям. Например, Г. Хайнц заметил, что в период индустриализации многие жители деревень переселились в города. Не имея под рукой привычных деревенских овощей и фруктов, они с трудом делали любимые домашние консервы. Поэтому он принял решение производить высококачественные полуфабрикаты. Он использовал самые передовые технологии маркетинга, чтобы повысить осведомленность потребителей о своей продукции. Компания была основана в 1876 году, а в наши дни годовой объем ее продаж равен 9 млрд. долл.

Проблема правильного определения потребностей потребителей и путей их удовлетворения актуальна и в наши дни. Например, Майкл Делл, основатель *Dell Computer*, понял, что потребители хотят покупать компьютеры с оптимальной конфигурацией, и организовал производство по индивидуальным заказам. Такая модель прямых продаж позволяла поддерживать постоянный контакт с потребителями при низких издержках, что и сделало фирму ведущим продавцом компьютеров в 1999 году.

Г-жа Коэн приветствует широкий взгляд всех этих предпринимателей на проблему взаимоотношений с потребителями. Она пишет: "Этих мастеров создания марок всегда уважали за разработку, организацию производства и сбыта новых товаров, прочно вошедших в жизнь потребителей", и считает новаторство основной причиной их успеха. По ее мнению, опыт предпринимателей всегда интересен и полезен для современных менеджеров.

"От Веджвуда до Делла, каждый предприниматель мог добиться успеха в эпоху социальных, экономических или технологических изменений. Поскольку они добились его во времена, во многом похожие на наши, их опыт поможет нам понять смысл современной информационной революции".

Источник. Nancy F. Koehn, *Brand New: How Enterpreneurs Earned Consumers Trust from Wedgwood to Dell* (Harvard Business School Press, 2001).

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Понимание природы рыночного лидерства

По результатам исследований профессора Питера Голдера из Школы бизнеса при Нью-йоркском университете, большинство ведущих брэндов со временем теряют лидерство. Голдер исследовал 650 брэндов в 100 категориях, сравнивая данные за 1923 и 1997 годы. Он обнаружил, что только 23 лидера рынка из 100 сохранили лидерство в 1997 году. А в категориях одежды и модных товаров лидеры поменялись полностью.

В 1923 году на рынке пишущих машинок лидировала фирма *Underwood*. Но в 1950- и 1960-х годах она утратила статус лидера, отказавшись от выпуска электрических машинок.

В качестве примера сохранения долговременного лидерства П. Голдер приводит *Wrigley*, доминирующую на рынке жевательной резинки девять десятилетий. По мнению Голдера, успех *Wrigley* основан на трех факторах: "Поддержание и создание сильных марок, ориентация на один товар, стабильность категории товаров, где с 1923 года почти ничего не изменилось". *Wrigley* всегда поддерживала свои марки активным спонсорством и рекламой. Она использовала дочерние фирмы для категориального рас-

ширения, например, резинки без сахара, но старалась не ослабить основную марку. Специализация на "жевачке" позволила фирме получить максимальный эффект от зрелых торговых марок. Объемы продаж резинки в 1990-е годы росли на 10% ежегодно. В конце концов, рынок жевательной резинки стабилен и прост. Кроме того, фирма делает значительные инвестиции в улучшение товара и упаковки.

Один из маркетологов не удивился результатам исследования и заметил по этому поводу.

Если вы не делаете первоочередных инвестиций в такой актив, как торговая марка, то вы обречены на потерю доли рынка и лидерства. Без поддержки ваша торговая марка со временем умрет.

Другая статья П. Голдера, написанная вместе с Джеральдом Телисом, подтверждает эту точку зрения. В статье рассматриваются пять факторов, способствующих удержанию рыночного лидерства.

Видение массового рынка

Количество и лояльность потребителей зависит от качества мониторинга их предпочтений. Марка Pampers от *Procter & Gamble* не была лидером рынка в течение первых лет своего существования. Однако она делала значительные инвестиции в исследования и разработки для создания недорогих одноразовых подгузников и стала им.

Целеустремленность

Чтобы обеспечить лидерство, часто нужно кропотливо и долго работать над новыми технологиями. Например, *JVC* 21 год проводила исследования, которые позволили в 1976 году вывести на рынок домашний видеомагнитофон, и заняла лидирующие позиции.

Финансовые обязательства

Поддержка торговых марок требует значительных расходов на исследования, разработки и маркетинг. Компании, стремящиеся в первую очередь получить быструю прибыль, вряд ли смогут долго удерживать лидерство.

Постоянные инновации

Конкуренция и изменения предпочтений потребителей вынуждают вносить постоянные усовершенствования. Например, у *Gilette* всегда есть около 20 товаров, находящихся на стадии разработки.

Интеграция активов

Имея лидерство в одной из родственных категорий, можно обеспечить его в другой. Например, *Coca-Cola* использовала свой успех и опыт работы с колой для выведения на рынок диетической колы (Diet Cola) в 1982 году. В 1983 году Diet Cola заняла ведущие позиции.

Источники. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability", *Journal of Marketing research*, May 2000, p. 156–172; Laurie Freeman, "Study: Leading Brands are not Always Enduring", *Advertising Age*, February 28, 2000; Gerald Tellis, Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *MIT Sloan Management Review*, January 1, 1996.

Возможности и трудности брэндинга

В наши дни потребители уделяют торговым маркам гораздо больше внимания, чем раньше, *поэтому заниматься брэндингом стало намного труднее*. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", кратко описана история брэндинга. Растущее признание ценности торговой марки в последние годы привело к существенному усложнению маркетинга и брэндинга [31]. Основные причины приводятся ниже.

- Рост недоверия потребителей.
- Усложнение структуры семейств и портфелей торговых марок.

- Растущая зрелость рынков.
- Усиление конкуренции.
- Проблемы выделения торговых марок.
- Ослабление приверженности к торговым маркам.
- Усиление торговых марок посредников.
- Усиление влияния торговых посредников.
- Появление новых средств массовой информации.
- Снижение эффективности традиционных средств массовой информации.
- Новые возможности коммуникаций.
- Увеличение расходов на продвижение.
- Сокращение расходов на рекламу.
- Рост расходов на представление и поддержку товара.
- Ориентация на получение краткосрочных выгод.
- Увеличивающийся цикл работ.

Рост недоверия потребителей

Потребители лучше усвоили сущность и принципы маркетинга и обращают больше внимания на маркетинговую деятельность и мотивацию компаний. Они получают поддержку и находят информацию с помощью специальных СМИ (журнал *Consumer Reports* и др.), Web-сайтов и т.д. Сегодня эффективность традиционных способов убеждения существенно снизилась. Один маркетолог сказал следующее.

> Инвестиции в рекламу, сделанные в 1950-е и 1960-е годы, до сих пор дают какую-то отдачу, например реклама сигарет Marlboro со знаменитым ковбоем. В 1950-е годы было так легко контактировать с потребителями! Сейчас это просто невозможно. К тому же тогда рынок намного лучше воспринимал рекламу. Сейчас все уже знают "все обо всем". Люди мало верят телевизионной рекламе. И чем настойчивее вы пытаетесь заинтересовать телезрителей, тем активнее они сопротивляются. Людей все труднее убедить в необходимости чего-либо [32].

Другие маркетологи считают, что изменились требования потребителей к товарам и услугам. Например, Кевин Робертс из агентства *Saatchi of Saatchi* считает, что компании должны создать "марки доверия", а еще лучше "марки любви", поскольку для успеха торговой марки недостаточно простого уважения.

> Сегодня почти все рассматривается во взаимосвязи любовь–уважение. Вы можете строить отношения с человеком или торговой маркой либо на уважении, либо на любви. Если раньше считалось, что для победы достаточно уважения, то теперь для нее необходима любовь. Если вы сами не любите то, что вы мне предлагаете, я даже не заинтересуюсь этим [33].

Бурный рост количества торговых марок

Главное изменение заключается в появлении множества торговых марок и товаров, в том числе за счет линейного и категориального расширения. Поэтому в названиях многих родственных брэндов применяют общие слова. Например, *Coca-Cola*

помимо классического напитка выпускает диетическую колу, колу с привкусо вишни и др К первоначальному варианту зубной пасты Crest, с 1955 года выпускае мому компанией *Procter & Gamble*, теперь добавился ряд ее разновидностей. Cres Mint (с мятой, 1967 г.); Advanced Formula Crest (с улучшенной формулой, 1980 г.) Crest for Kids (для детей, 1987 г.); Crest for Sensitive Teeth (для зубов с повышенно чувствительностью, 1994 г.).

Появление новых средств массовой информации

Кроме того, стоит обратить внимание на появление нетрадиционных средст массовой информации, методов стимулирования сбыта и других новых способо выхода на потребителей и создания капитала марки. К ним относятся следующие спонсорство, реклама в магазинах и на транспорте, в общественных местах, кино фильмах и, наконец, интерактивные электронные СМИ.

В силу ряда причин эффективность рекламы в традиционных СМИ снизилась Особенно это касается телесетей. Во-первых, во многих странах стоимость телерек ламы резко возросла. Начиная с середины 70-х годов, в Соединенных Штатах Аме рики темпы роста ее стоимости намного превысили уровень инфляции и приро телезрителей. В результате величина показателя "затраты на тысячу зрителей" (Cost Per-Thousand — CPT) в настоящее время в *пять* раз больше его значения в 1970 году Другими словами, эффективность телерекламы снизилась в пять раз. Во-вторых рекламодатели решили заменить 30- или 60-секундные рекламные ролики 15 секундными, что привело к снижению запоминаемости рекламы. В-третьих, рос количества независимых телекомпаний и кабельных каналов привел к резком уменьшению доли телеаудитории основных каналов (с 91% в 1975 году до 60% 2000 году). В-четвертых, широкое распространение пультов дистанционного управ ления и видеомагнитофонов позволяет зрителям без проблем переключаться на дру гие каналы и нигде не задерживаться [34].

По этим и другим причинам рекламная часть бюджета коммуникаций постепен но сокращается. Вместо этого компании предпочитают раскручивать брэнды с по мощью нетрадиционных способов.

Рост конкуренции

Усиление конкуренции побуждает участников рынка применять финансовые сти мулы и скидки. Конкуренция обострилась под действием факторов спроса и предло жения. Что касается спроса, то жизненный цикл многих товаров достиг стадии зрело сти или упадка, а их потребление стабилизировалось. Это значит, что обеспечить рос объемов продаж можно лишь за счет захвата доли рынка конкурентов. Что касается предложения, то появление новых конкурентов объясняется рядом причин.

Расширение торговых марок. Как указывалось выше, ряд компаний вводят свои брэнды в другие категории товаров и создают серьезную конкуренцию.

Ослабление государственного регулирования телекоммуникаций, финансовых ус луг, здравоохранения и транспорта привело к появлению новых конкурентов.

Глобализация. Открывает новые рынки и источники доходов, но обостряет конкуренцию на существующих, угрожая снижением прибыли.

Ценовая конкуренция со стороны торговых посредников. Во всем мире усилились позиции дешевых марок оптовых или розничных торговцев, имитирующих ведущие торговые марки. Например, на рынке анальгетиков в Соединенных Штатах Америки их доля в общем объеме продаж выросла с 19% в 1985 году до 30% в 1991, в Великобритании — с 44 до 57%, а в Германии — с 9 до 13%. Возросло влияние компаний розничной торговли, которые нередко полностью управляют магазинами. В основном они борются с конкурентами с помощью низких цен Они ввели и активно "проталкивают" свои собственные торговые марки и требуют более высокой компенсации за "раскрутку" марок общенациональных производителей.

Рост затрат

Усиление конкуренции вынуждает повышать затраты на введение новых или поддержку существующих товаров, что значительно затрудняет сохранение прежнего уровня поддержки. *A.C. Nielsen* и *NPD* совместно ведут базу данных мониторинга пробных и повторных покупок товаров массового спроса. Проба определяется как покупка семьей какого-либо товара по крайней мере один раз на протяжении первого года после его появления в продаже. Во второй половине 70-х годов пробы составляли 15% от общего числа покупок, но к 1991 году их доля снизилась до 10,6% [35].

Повышение ответственности

Кроме того, маркетологи часто стремятся достичь амбициозных целей в ущерб обеспечению долгосрочной устойчивости торговой марки. Например, бывают ситуации, когда финансовый рынок или руководство требуют оперативного повышения прибыли Высокие прибыли нравятся биржевым аналитикам, так как они считаются показателем долгосрочного финансового благополучия фирмы. Чтобы справиться с подобной задачей, менеджеры по маркетингу сокращают рекламные расходы или принимают другие решения, приносящие краткосрочную выгоду в ущерб долгосрочным перспективам развития. Более того, многие из них не собираются долго оставаться на своей должности, думая о продвижении по службе. Вся эта совокупность противоречивых факторов заставляет их "латать дыры", не слишком заботясь о долгосрочных последствиях таких решений.

Концепция капитала марки

Как уже отмечалось, в современных условиях намного сложнее разработать торговую марку и оказать ей поддержку с помощью различных коммуникаций. Обострение конкуренции порождает дополнительные проблемы. Часто маркетологи делают ошибки и еще более ухудшают ситуацию. Ниже мы рассмотрим полезные концепции и модели, учитывающие особенности развития современных рынков и определяющие новые направления исследований. Особое внимание мы будем уделять концепции капитала марки, поскольку она представляет синтез достижений различных научных направлений и позволяет прогнозировать результаты реализации различных стратегий.

Эта концепция сформировалась в 1980-е годы и стала одной из самых популяр ных и актуальных. Ее появление вызвало неоднозначную реакцию маркетологов С одной стороны, они лучше осознали значение брэнда в маркетинговой стратегии реализовали ее на практике и провели теоретические исследования С другой стороны, она вызвала несколько трактовок в зависимости от цели использовани (табл. 1.3). Это породило значительные разногласия в толковании термина *капита марки*. Среди специалистов и посейчас нет общего мнения по поводу сущности и методов его измерения

Таблица 1.3. Определения термина "капитал марки"

Совокупность ассоциаций и моделей поведения потребителей торговой марки участников канала и материнской корпорации, которая увеличивает объемы продажи или прибыли от немаркированного товара и дает ему существенное устойчивое и дифференцированное конкурентное преимущество (*Marketing Science Institute*)
Добавленная стоимость товара для фирмы, предприятия торговли или потребителя, обеспечиваемая торговой маркой (*Claremont Graduate School*)
Связанные с торговой маркой, ее именем и значением активы и пассивы корпорации, влияющие на ценность немаркированного товара для фирмы или потребителей (*David Aaker, University of California at Berkeley*)
Понятие капитала марки включает в себя силу торговой марки и ее стоимость Сила торговой марки — это совокупность ассоциаций и моделей поведения потребителей, участников канала и материнской корпорации содержащая устойчивые и дифференцированные конкурентные преимущества Стоимость торговой марки представляет собой финансовый результат тактической и стратегической деятельности, направленной на увеличение текущей и будущей прибыли и снижение рисков (*Raj Shrivastava, University of Texas, Allan Shocker, University of Minnesota*)

Источники Peter Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, September 1989, p 1-11, David A Aaker, *Managing Brand Equity* (New York Free Press, 1991), Rajendra Srivastava, Allan D. Shocker, *Brand Equity A Perspective on Its Meaning and Measurement*, Report № 91-124 (Cambridge, MA Marketing Science Institute, October, 1991)

Главной задачей брэндинга считается наделение всех товаров и услуг капиталом торговой марки. Несмотря на некоторые разногласия, большинство специалистов считают, что он связан с влиянием маркировки товаров на маркетинговую деятельность. Продвижение на рынок маркированных и немаркированных товаров приводит к разным результатам.

Концепция капитала подчеркивает важную роль марки в маркетинговых стратегиях. В ней используются многие принципы брэнд-менеджмента Ее применение позволит лучше приспособиться к изменениям маркетингового окружения и понять ранее неизвестные аспекты брэндинга. В главах 2 и 3 (часть II) содержится описание книги и основа для изложения других материалов книги. Как сформировать капитал марки, вы узнаете из глав 4–7 (часть III). Чтобы узнать, как его определить, читайте главы 8–10 (часть IV). Основы управления капиталом описаны в главах 11–14 (часть V). В главе 15 (часть VI) формулируются общие выводы, анализируются особенности брэндинга некоторых видов товаров и даются рекомендации для маркетологов. Фактически, речь пойдет о составляющих стратегического управления торговыми марками, которое описано ниже.

Стратегическое управление торговыми марками

Стратегическое управление торговыми марками (СУТМ) предполагает разработку и внедрение маркетинговых программ, а также мероприятия по созданию, измерению и управлению капиталом марки. В этом учебнике мы анализируем его функции, которые определяются этапами развития марки (рис. 1.1).

- Создание основ СУТМ и формирование торговой марки.
- Поддержка развивающихся торговых марок в рамках СУТМ. Планирование и внедрение маркетинговых программ
- Контрольные и аналитические функции СУТМ Изучение поведения торговых марок.
- Поддержка сформированных торговых марок Увеличение и сохранение капитала.

Рис. 1 1 Поэтапная структура стратегического управления торговой маркой

В этом разделе коротко описываются все этапы. Более детально они проанализированы в других главах книги [36].

Определение позиций и ценностей торговой марки

Сначала нужно понять, что такое торговая марка и определить ее позицию среди марок конкурентов. Например, Ф. Котлер определяет позиционирование торговой

марки как акт разработки предложения компании и имиджа, предусматривающий формирование представлений целевых потребителей о ней и ее особенностях для максимизации преимуществ фирмы. Сущность конкурентного позиционирования состоит в создании устойчивого впечатления о превосходстве торговой марки над марками конкурентов и ликвидации каких-либо тревог по поводу возможных недостатков.

Очень часто при позиционировании нужно выделить ключевые ценности и придумать код торговой марки. Его можно сравнить с геном человека, семенами растений и др. Марке нужно что-то, из чего она растет. Семена и гены почти не заметны, но в них заложено все необходимое для роста. Чтобы развивать марку, следует придумать фразу из нескольких слов, подчеркивающих ее ключевые ценности. Под ключевыми ценностями торговой марки понимается набор ее абстрактных атрибутов и преимуществ. Код торговой марки придумывают для усиления внимания потребителей к ее внутреннему содержанию. Вместо термина "код" могут использоваться его синонимы, например сущность или ключевое обещание торговой марки. Код состоит из трех–пяти слов, выражающих самые важные аспекты и ключевые ценности марки. Его сравнивают с геном, хранящим самые важные сведения о живом организме. Поэтому ключевые ценности и код — это душа и сердце торговой марки.

Аудит торговой марки увеличивает эффективность ее позиционирования. Под аудитом торговой марки понимается комплекс мер по оценке ее состояния и определению источников ее капитала. Его проводят, чтобы найти пути увеличения и управления капиталом торговой марки. Аудит торговой марки требует понимания внутрифирменных и внешних источников капитала, которые зависят от потребителей. В главе 3 описываются концептуальные основы и приводятся рекомендации по разработке стратегий конкурентного позиционирования. В рамках стратегий реализуются маркетинговые программы по созданию, укреплению или поддержанию ассоциаций марки.

Планирование и внедрение маркетинговых программ

В главе 2 развивается тезис о необходимости создания торговой марки с хорошей осведомленностью потребителей, порождающей сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. В общем говоря, процесс накопления знаний будет зависеть от трех факторов:

- начального выбора элементов или ключевых особенностей марки;
- поддерживающей маркетинговой программы и места марки в этой программе;
- интеграции вторичных ассоциаций торговой марки, переносимых на нее за счет связи с каким-то другим объектом (например, компанией, страной происхождения, каналом распределения или какой-либо другой торговой маркой).

Все три фактора последовательно рассматриваются в части III. На рис. 1.2 схематически изображен процесс создания потребительского капитала марки за счет формирования необходимых знаний потребителей.

Рис. 1.2. Накопление потребительского капитала торговой марки

Выбор элементов торговой марки

Есть разные критерии и способы выбора элементов. Элементом торговой мар считается словесная или визуальная информация, определяющая тип и особеннос товара. Существует несколько видов элементов: наименования, логотипы, символ персонажи, упаковка и слоганы. Их выбирают, стараясь увеличить осведомленнос или сформировать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Лучше все проверить, как элементы влияют на формирование брэнда с помощью опроса потр бителей, знающих только один или несколько из них. У каждого элемента свои пр имущества, поэтому маркетологи пользуются несколькими или всеми из них. В главе детально описано влияние выбора элементов марки на формирование ее капитала.

Интеграция торговой марки в маркетинговую деятельность с помощью маркетинговых программ

Рациональный выбор элементов содействует формированию капитала. Но в ос новном его формируют маркетинговые действия. Маркетинговые программы по зволяют создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации с маркой с по мощью множества способов. Мы анализируем только особо важные проблемы ег формирования. В главе 5 рассматриваются новые тенденции в разработке маркетин говых программ, а также стратегии работы с товарами, каналами распределения ценами. В главе 6 затрагиваются вопросы коммуникаций.

Интеграция вторичных ассоциаций

Элементы марки и маркетинговые программы создают собственные, т.е. первичны ассоциации марки. Третий и последний способ формирования капитала марки заключа ется в использовании вторичных ассоциаций. Вторичными называются ассоциации созданные при установлении мысленной связи с другими объектами Такими объектам бывают производители, страна происхождения, каналы распределения, другие марки образы, события. Связь марки с объектом создает впечатление о наличии общих ассо циаций, которое лежит в основе вторичных ассоциаций марки. Маркетологи интегри руют их для создания собственных уникальных ассоциаций марки, способствующи формированию ее капитала. В главе 7 описаны способы интеграции капитала марки.

Измерение капитала торговой марки и интерпретация ее поведения

Измерение капитала и интерпретация поведения марки необходимы для пони мания результатов реализации маркетинговых программ. Для этого необходим мо ниторинг создания ценности марки. В основу системы мониторинга мы рекоменду ем положить цепочку создания ценности торговой марки, поскольку она позволяе лучше оценить эффективность инвестиций в маркетинговую деятельность. Он анализируется в главе 8, а в главах 9 и 10 описываются способы ее использования.

Цепочка создания ценности помогает определить направления маркетинговых ис следований, благодаря которым выявляются возможности получения новых доходов Чтобы их найти, следует разработать и внедрить систему измерения капитала торговой марки (СИКТМ), т.е. ряд исследовательских процедур, разработанных для обеспече ния маркетологов своевременной и точной информацией, необходимой для принятия краткосрочных тактических и долгосрочных стратегических решений. Как описано в

главе 8, внедрение такой системы включает два основных этапа — мониторинг бренда и реализация СИКТМ. Приведем ключевые методы измерения капитала.

Аудит торговой марки

- Инвентаризация торговой марки
- Испытание торговой марки

Цепочка создания ценности торговой марки

- Источники капитала торговой марки
- Итоговый капитал торговой марки

Система управления капиталом торговой марки

- Кодекс капитала торговой марки
- Отчет о состоянии капитала марки
- Обязанности по формированию капитала марки

Увеличение и сохранение капитала торговой марки

Лидирующие позиции торговых марок завоевываются за счет продуманного позиционирования, его реализации с помощью маркетинговых программ. Поддерживать и увеличивать капитал марки довольно трудно. Для этого применяются долгосрочные стратегии брэндинга, его территориального распространения, сегментирования рынка, совместный брэндинг с другой торговой маркой и т.п. На рис. 1.3 рассмотрены этапы и общие основы управления капиталом марки.

Определение стратегии брэндинга

Стратегией брэндинга называются общие указания по определению и использованию предполагаемых элементов марки. Стратегия брэндинга определяется двумя основными способами — матрица "марка–товар" и иерархия марок. Матрица изображается в виде таблицы взаимосвязей между всеми марками и товарами фирмы. При построении иерархической структуры марок схематически отображаются взаимосвязи между марками с указанием их общих и индивидуальных компонентов. Графическое отображение иерархии выявляет возможности создания взаимосвязей между брэндами. В главе 11 рассматриваются проблемы и упомянутые методы разработки стратегии брэндинга. В главе 12 речь пойдет о расширении торговых марок для создания новых товаров в существующих категориях.

Долгосрочное управление капиталом марки

Эффективное управление торговой маркой требует долгосрочного планирования маркетинговой деятельности. Краткосрочные маркетинговые действия изменяют представления о марке. Новые представления всегда влияют на успех будущей маркетинговой деятельности. Таким образом, во-первых, необходимо спрогнозировать влияние предполагаемых действий на знания потребителей. Во-вторых, нужно четко представлять, как новая структура знаний повлияет на отношение потребителей к марке и на ее маркетинг. Долгосрочное управление маркой предполагает учет воздействия изменений маркетинговых программ на знания потребителей и долгосрочную эффективность маркетинга в будущем. Кроме того, необходимо постоянно поддерживать и повышать потребительский капитал торговой марки (ПКТМ), реа-

лизуя упреждающие стратегии. Они способствуют устойчивому накоплению капи тала с учетом изменений маркетингового окружения, маркетинговых целей и про грамм фирмы. Подробно о долгосрочном управлении читайте в главе 13.

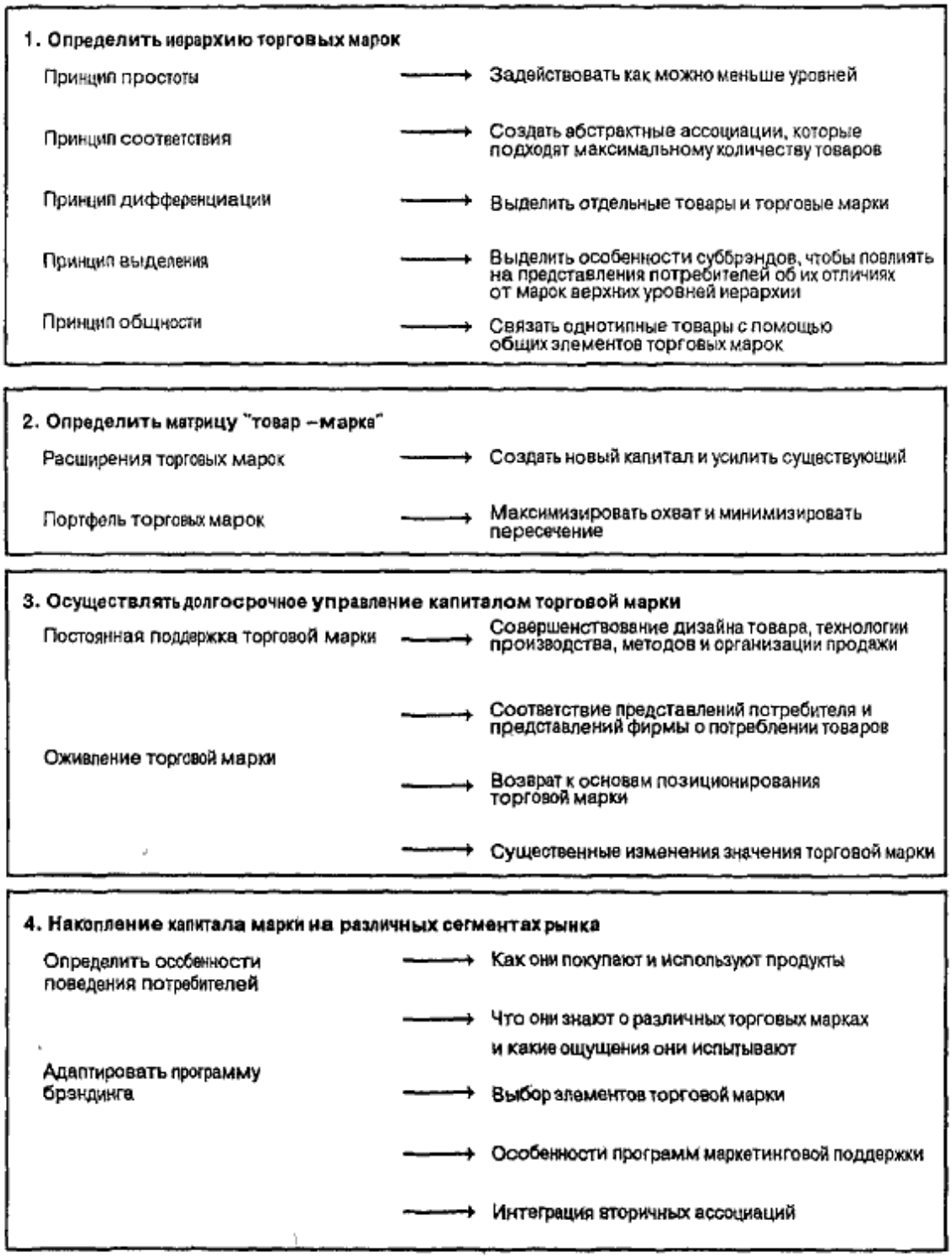


Рис. 1.3. Управление потребительским капиталом торговой марки

Формирование капитала марки на мировом рынке и в иной культурной среде

При управлении капиталом важно признавать и учитывать особенности различных типов потребителей. Поэтому глобальные стратегии необходимо разрабатывать, принимая во внимание специфику зарубежных рынков. В главе 14 рассматриваются вопросы накопления капитала марки на нескольких рыночных сегментах, с особенностями которых следует считаться при расширении марки.

Резюме

Эта глава начинается с определения торговой марки. Под торговой маркой понимается один или несколько элементов, предназначенных для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов, чтобы отличить их от товаров или услуг конкурентов. Элементами называются различные компоненты торговой марки, т.е. названия, эмблемы, символы, варианты дизайна упаковки и т.п. Торговые марки создаются за счет выделения уникальных особенностей товаров. Под товаром подразумевается нечто такое, что выводится на рынок, чтобы привлечь внимание покупателей, убедить их приобрести или использовать его для удовлетворения желаний или потребностей. Товарами бывают физические товары, услуги, магазины, люди, организации, территории или идеи.

Торговая марка — это уникальное вспомогательное свойство (совокупность вспомогательных свойств) товара, выделяющее его среди других товаров, удовлетворяющих аналогичную потребность. Вспомогательные свойства бывают рациональными (осязаемыми, конкретными) или эмоциональными (нематериальными, абстрактными). Если первые связаны с выполнением функций торговой марки, то вторые — с ее психологическим восприятием. Торговые марки считаются ценными нематериальными активами, так как они предоставляют ряд преимуществ и потребителям, и фирмам-производителям. Занимаясь брэндингом, нужно учитывать потребительское восприятие особенностей торговых марок в той или иной категории товаров. Торговую марку можно присвоить практически любому типу товара. Для этого придумывают название, отражающее удовлетворяемые потребности и особенности товара.

Глава заканчивается описанием основ концепции капитала торговой марки, процесса стратегического управления торговой маркой и обзором остальных глав книги. Позиционирование торговой марки включает в себя определение и установление перспектив ее развития. Накопление капитала торговой марки зависит от начального выбора элементов торговой марки или ее основных особенностей, маркетингового комплекса и роли торговой марки в нем, интеграции ассоциаций других объектов (например, компаний, страны происхождения, каналов распределения или какой-либо другой торговой марки). Измерение капитала торговой марки требует регулярного анализа фрагментов цепочки создания ценности и реализации СИКТМ, которая применима и на общемировом рынке. Для эффективного управления капиталом следует применять способы определения стратегий брэндинга, а также разработать политику укрепления и интеграции капитала марки в рамках долгосрочного управления маркой и глобального брэндинга.

Вопросы для обсуждения

1. Что означают торговые марки лично для вас? Каким торговым маркам вы от даете предпочтение, почему? Попытайтесь выяснить, чем отличается ваш восприятие марок от восприятия других людей.
2. Какие фирмы имеют самые сильные торговые марки? Почему? Аргументи руйте свой ответ.
3. Как вы думаете, есть ли нечто, что нельзя сделать торговой маркой? В каждо из предлагаемых категорий (услуги, компании розничной торговли и дист рибьюторы, люди и организации, спорт, искусство и развлечения) выберит какой-либо новый пример и опишите предполагаемую торговую марку
4. Что вы думаете по поводу перечисленных нами новых проблем и возможно стей брэндинга? Можете ли вы расширить этот перечень?
5. Можете ли представить себя торговой маркой? Как бы вы занимались "само раскруткой"?

Особые проблемы брэндинга

Краткая история брэндинга

Как указывалось выше, брэндинг в той или иной форме существует уже не одно столетие [37]. Древние ремесленники и мастеровые хотели каким-то образом идентифицировать плоды своего труда, чтобы потребители легко отличали продукцию разных изготовителей Первопроходцами брэндинга считаются древние гончары и каменщики, ставившие свои клейма на изделиях. Гончарные изделия нередко продавались вдали от мест их изготовления, и покупатели стремились приобрести изделия с клеймами известных мастеров, служившими гарантией качества товара Такие клейма встречаются на древнекитайском фарфоре, на глиняных кувшинах из Древней Греции и Рима и на товарах из Индии, датируемых примерно XIII веком до н э

В средневековье клейма начали проставлять печатники, хлеборобы и ремесленники. Иногда эти торговые марки использовались для привлечения лояльных покупателей. Торговые марки также позволяли преследовать нарушителей монопольных прав отдельных гильдий и защищаться от изготовителей некачественных товаров. Закон, принятый в Англии еще в 1266 году, требовал от булочников маркировать каждую буханку продаваемого хлеба, чтобы "если в какой-нибудь буханке хлеба будет обнаружен недовес, можно было бы установить лицо, виновное в этом". От ювелиров также требовалось маркировать свои изделия. В 1597 году двух ювелиров, уличенных в подделке клейма на своих изделиях, пригвоздили за уши к позорному столбу. Примерно так же наказывали всех виновных в фальсификации.

Когда европейцы начали расселяться в Северной Америке, они перенесли на новый континент традиции брэндинга. Изготовители патентованных лекарств и табачных изделий считаются пионерами американского брэндинга. Лекарственные препараты Panacea (от *Swaim*), Vermifuge (от *Fahnestock*) и Vegetable Pain Killer (от *Perry Davis*) были хорошо известны людям еще до Гражданской войны. Их разливали

в небольшие бутылочки и интенсивно рекламировали Чтобы еще больше повлиять на выбор потребителя в магазинах, изготовители этих лекарственных препаратов применяли интересные этикетки

Производители табака экспортировали свою продукцию еще с начала XVII века. К началу XIX века они научились ставить клейма на упаковочные тюки. В середине XIX столетия табаку стали присваивать запоминающиеся названия, например Cantaloupe (мускусная дыня), Rock Candy (леденцовая карамель), Wedding Cake (свадебный торт) и Lone Jack (одинокий Джек) В 1860-е годы производители табака начали прямую продажу своси продукции Табак продавался в небольших привлекательных пакетах Это, в свою очередь, стимулировало разработку красивых этикеток, украшений и символов

История развития брэндинга в Соединенных Штатах Америки, начиная с 1860 года, делится на четыре основных периода Ниже мы подробнее рассмотрим каждый из них.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ (1860–1914 ГОДЫ)

Производство широко распространяемой продукции под торговой маркой производителя стало очень выгодным после Гражданской войны в результате действия таких факторов

- Развитие транспорта (например, железнодорожного) и средств связи (телеграфа и телефона) существенно упростило создание региональной и общенациональной сети каналов распределения.
- Совершенствование производственных процессов снизило затраты на единицу продукции и позволило увеличить объемы производства высококачественных товаров.
- Совершенствование технологии упаковки способствовало все более широкому применению индивидуальной упаковки с указанием изготовителя.
- Изменения в законодательстве США о торговых марках существенно расширили возможности защиты прав владельцев.
- Рекламе стали доверять больше, а газеты и журналы охотно публиковали рекламные объявления
- Учреждения розничной торговли поощряли потребителей делать новые покупки и играли роль эффективных посредников.
- Благодаря либеральной иммиграционной политике население страны быстро увеличивалось.
- Индустриализация и урбанизация привели к повышению уровня жизни и потребностей американцев. Но в магазинах продавали товары самого разного качества.
- Повышался уровень грамотности населения: процент неграмотных американцев снизился с 20 в 1870 году до 10% в 1900 году.

Все эти факторы способствовали разработке потребительских товаров адекватного качества, которые эффективно продавались благодаря рекламным кампаниям. В этой благоприятной для брэндинга среде масса расфасованных товаров крупных общенациональных производителей вытеснила с рынка товары местных производителей, постав-

ляемые в контейнерах. Эти же изменения привели к широкому распространению торг вых марок. Например, *Procter & Gamble* производила свечи в Цинциннати и доставляла и в другие города, расположенные вдоль рек Огайо и Миссисипи. В 1851 году владельц пристаней начали рисовать звезду на ящиках со свечами *Procter & Gamble*. Вскоре фирм обратила внимание, что покупатели начали воспринимать эту звезду как знак качества, торговцы отказывались принимать ящики без нее. Фирма стала помечать ею все сво упаковки со свечами, присвоила им торговую марку Star (Звезда) и получила немалу выгоду.

Развитие и эффективное использование торговых марок во многом стимулировалос владельцами и руководством фирм. Например, первый президент компании *Nationa Biscuit* активно участвовал в создании первой общенациональной торговой марки пече нья под названием Uneeda Biscuits. Компания начала с создания символа марки. Им ста мальчик, которого рисовали во всех рекламных кампаниях. *Coca-Cola* стала компание общенационального масштаба благодаря усилиям Азы Чэндлер, принимавшей активно участие в становлении обширной сети каналов сбыта компании.

Национальные производители нередко сталкивались с сопротивлением потребите лей, торговых посредников и даже своих собственных служащих. Чтобы справиться ним, крупные фирмы предпринимали поистине героические усилия, стремясь выработать доверие к общенациональным брэндам. Потребителей привлекали рассылкой об разцов товаров и брошюр с описанием их характеристик, интенсивной рекламы и др Продавцов стимулировали организацией выставок товаров в магазинах и всевозможны программ "раскрутки", а также обещанием помощи в компоновке товаров на полках.

Распространение известных брэндов вызвало массу подделок. Несмотря на некото рую расплывчатость законов, количество зарегистрированных марок постоянно уве личивалось. В 1870 году Конгресс США принял специальный закон о торговых мар ках, устанавливающий правила их регистрации. Для регистрации нужно было отпра вить в Патентное бюро изображение торговой марки с описанием типа товаров, а также уплатить регистрационный сбор в размере 25 долл. К 1890 году в большинстве стран уже были приняты законы о торговой марке, гласившие, что названия торговых марок, эмблемы и изображения считаются законной собственностью фирмы.

ДОМИНИРОВАНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК ТОВАРОВ МАССОВОГО СПРОСА (1915–1929 ГОДЫ)

К 1915 году торговые марки производителей прочно утвердились в Соединенных Штатах Америки как на региональном, так и на общенациональном уровне. Последующие 15 лет стали периодом роста их популярности и даже обожания. Маркетинг торговых марок стал приоритетным направлением деятельности для специалистов по производству, стимулированию сбыта, персональным продажам и т.п. Углубление специализации привело к появлению более совершенных методов маркетинга. К разработке торговых марок стали привлекать профессиональных дизайнеров. Повысилась квалификация торгового персонала, занимающегося работой с существующими клиентами и поиском новых. Рекламисты стали четче отображать концепцию рекламы в слоганах и текстах. Государство регулировало рекламную деятельность, чтобы исключить обман потребителей. Менеджеры стали уделять больше внимания маркетинговым исследованиям.

- преданность своей торговой марке, выражающаяся в готовности сделать для бизнеса все от тебя зависящее;
- способность правильно оценить ситуацию и увидеть альтернативные варианты решения проблемы;
- склонность к выработке творческих идей и готовность к восприятию идей, принадлежащих другим;
- способность принимать решения в "чрезвычайно неоднозначной обстановке";
- способность "проталкивать" проекты через организацию;
- хорошая коммуникабельность;
- энергичность;
- способность одновременно решать множество задач.

Комментарии

1. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: Joh Wiley, 1992).
2. Ibid ; Adrian Room, *Dictionary of Trade Name Origins* (London: Routledge & Kega Paul, 1982).
3. Описание второго–пятого уровней построено на концепции проанализированной в работе Theodore Levitt, "Marketing Success Through Dif ferentiation – of Anything", *Harvard Business Review*, January–February 198(p. 83–91.
4. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July–August 196(p. 45–56.
5. Alvin A. Achenbaum, "The Mismanagement of Brand Equity", Доклад представ лен на *ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop* (February 1, 1993).
6. John Murphy, *Brand Strategy* (New York: Prentice–Hall, 1990), p. 4.
7. Jacob Jacoby, Jerry C. Olson, Rafael Haddock, "Price, Brand Name, and Produc Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality", *Journal of Con sumer Research*, April 1971, p. 209–216; Jacob Jacoby, George Syzbillo, Jacqueline Busato–Schach, "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations" *Journal of Marketing Research*, November 1977, p. 63–69.
8. Susan Fournier, "Understanding Consumer–Brand Relationships", рабочие материалы № 96-018 (Harvard Business School, Boston, 1966), p. 3.
9. Philip Nelson, "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy* (1970), p. 311–329; Michael R. Darby, Edi Kami, "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", *Journal of Law and Economics*, April 1974, p. 67–88.
10. Allan D. Shocker, Richard Chay, "How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity", рабочие материалы (New Zealand Marketing Research Society, August 1992).
11. Ted Roselius, "Consumer Ranking of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing*, January 1971, p. 56–61.

12. Leslie de Chernatony, Gil McWilliam, "The Varying Nature of Brands as Assets", *International Journal of Advertising*, 1989, p. 339–349.
13. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2nd ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1995).
14. Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, February, 1998, p. 131–157.
15. Charles Bymer, "Valuing Your Brands: Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers", доклад представлен на ARF *Third Annual Advertising and Promotion Workshop* (February 5-6, 1991).
16. Interbrand Group, *World's Greatest Brands*.
17. Peter Farquhar, Julia Y. Han, Yuji Ijiri, "Recognizing and Measuring Brand Assets", MSI Report 91-119 (Cambridge, MA. Marketing Science Institute, 1991).
18. Theodore Levitt, "Marketing Success Through Differentiation — of Anything", *Harvard Business Review*, January–February 1980, p. 83–91.
19. 1988 Harper's Index, Harper's Magazine, April 1989.
20. Yumiko Ono, "Prescription–Drug Makers Heighten Hard–Sell Tactics", *Wall Street Journal*, August 29, 1994, p. Bl.
21. Pam Weisz, "Over-the-Counter Goes Under the Radar", *Brandweek*, June 3, 1996, p 39–42.
22. Tom Clark, "Package-Goods Execs Flood into Software", *Advertising Age*, May 16, 1994, p. S4.
23. Lorrie Grant, "Web Sites Look to Customer Service", *USA Today*, September 29, 1999, p. B3.
24. Jefferson Graham, "Googley-Eyed Over Success", *USA Today*, August 27, 2001, p. D3.
25. Cathy Horyn, "Absolute Cindy", *Vanity* Fair, August 1994, p. 76.
26. Университетские ученые уверены в огромном значении названия торговой марки. Задумайтесь, почему они шифруют списки студентов по номерам или фамилиям? Ответ. чтобы фамилии знакомых студентов не сыграли свою роль при оценке их знаний на экзамене!
27. Robert P. Parker, "If You Got It Flaunt It", доклад представлен на *ARF Brand Equity Workshop* (February 15–16, 1994).
28. Joel Hochberg, "Package Goods Marketing vs. Hollywood", *Advertising Age*, January 20, 1992.
29. Ben Pappas, "Star Bucks", Forbes, May 17, 1999, p. 53.
30. Jim Carlton, "Recycling Redefined", *Wall Street Journal*, March 6, 2001, p. Bl.
31. Allan D. Shocker, Rajendra Srivastava, Robert Ruekert, "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 149–158.
32. B.G. Yovovich, "What Is Your Brand Really Worth?", *Adweeks Marketing Week*, August 8, 1988, p. 18–21.
33. Alan M. Webber, "Trust in the Future", *Fast Company*, September 2000, p. 210–220.

34. Alvin A Achenbaum, "The Implication of Price Competition on Brands, Advertising and the Economy", доклад представлен на *ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop* (February 12–13, 1992)
35. Joel Rubinson, "Introduction to the Workshop", доклад представлен на *ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop* (February 12–13, 1992)
36. Чтобы ознакомиться с другими концепциями брэндинга, читайте такие работы David A Aaker, *Managing Brand Equity* (New York Free Press, 1991), David A Aaker, *Building Strong Brands* (New York Free Press, 1996), David A Aaker, Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York Free Press, 2000), Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* (New York Free Press, 1992), Scott M Davis, *Brand Asset Management* (New York· Free Press, 2000), Frank Delano, *The OmniPowerful Brand* (New York AMACOM, 1999), Linda Gorchels, *The Product Manager's Handbook* (Chicago NTC Business Books, 1996), Duane Knapp, *The Brand Mindset* (New York McGraw-Hill, 2000)
37. При написании этого раздела активно использовались материалы из классической работы по истории брэндинга George S Low, Ronald A Fullerton, Brands, Brand Management, and the Brand Manager System A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p 173–190, а также из книги Hal Morgan, *Symbols of America* (New York Viking, 1986)
38. Shirley Spence, Thomas Bonoma, *The Gillette Company Dry Idea Advertising*, Case 9-586-042 (Boston Harvard Business School, 1986).

ЧАСТЬ II

Формирование торговой марки

ГЛАВА

Потребительский капитал торговой марки

2

Предварительные замечания

В главе 1 читатели получили общее представление о торговых марках и их роли в маркетинговых стратегиях. Кроме того, они узнали, почему в наши дни ими управлять сложнее, чем раньше. Стремясь удовлетворить растущие и разнообразные потребности потребителей, производители часто расширяют материнские марки, выводя на рынок дочерние, например, зубную пасту расширяют выводя ее разновидность, защищающую от кариеса. Другая разновидность выпускается в интересных тюбиках и т.п Так появляется много дочерних марок с особенностями позиционирования, маркетинговой поддержки и других тактических действий по ее продвижению Чем больше марок, тем больше неразберихи. Если маркетологи не знают, как координировать позиционирование и продвижение брэндов, они принимают множество несвязанных и даже противоречивых решений. Поэтому нужно как следует подумать о критериях определения оптимальных действий. Чтобы найти их, мы рекомендуем применять концепцию капитала марки. В части II вы узнаете, как сформировать ценности марки и позиционировать ее.

Данная глава начинается с подробного описания концепции потребительского капитала торговой марки (ПКТМ). Логическая структура концепции [1] определяет последовательность изложения материала в книге. Затем анализируются источники ПКТМ, а результаты и преимущества их применения. Рассматривается модель ПКТМ и ее значение для маркетологов. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", рассматриваются преимущества сильных торговых марок. В главе 3 обсуждаются проблемы позиционирования.

Концепция потребительского капитала торговой марки

Когда маркетологи хотят создать сильные брэнды, они думают, что делает брэнды сильными и как сделать их сильными. Модель ПКТМ поможет найти ответы на эти вопросы. Благодаря синтезу современных научных разработок с лучшими достижениями маркетологов-практиков, она позволяет лучше понять особенности поведения потребителей и найти наиболее эффективные способы воздействия на них.

Главная особенность модели заключается в том, что она подчеркивает основную заповедь успешного маркетинга: успех зависит от потребителей. Поэтому, создавая капитал торговой марки, надо в первую очередь думать, как удовлетворить их потребности. Маркетологи должны понять потребности потребителей, а затем разработать

товары, удовлетворяющие их, и программы маркетинговой поддержки этих товаров. В частности, нужно определить мнения потребителей о брэнде и их возможное отношение к маркетинговым программам. Исходя из этой точки зрения, нужно определить оптимальные методы создания, измерения и управления капиталом марки.

Сила марки определяется постепенно формирующимися знаниями и ощущениями потребителей; другими словами, *тем, что остается в умах потребителей.* Это значит, что маркетологи должны уделять первоочередное внимание созданию нужных впечатлений о товарах или услугах с помощью маркетингового комплекса. Таким образом, они создают положительное отношение к марке. Чтобы марка стала сильной, потребители должны понимать ее преимущества и отличать от конкурентов. При создании сильной марки нужно рассказать потребителям о товаре или услуге, чтобы они правильно определяли их (знали, что это, для чего это и др.) и должным образом воспринимали маркетинговые программы. Затем надо подумать, как их будут оценивать потребители, и сформировать желаемые впечатления. При этом этапе маркетологи наделяют стандартный товар уникальными характеристиками. Например, все знают, что пылесос — это средство удаления пыли. Все пылесосы убирают пыль одним и тем же способом — засасывают пыль и мусор. Если товар *А* — пылесос, он тоже делает это. Но, допустим, что у него есть некоторые характеристики, за счет которых он лучше подходит для женщин, у которых мало времени и желания заниматься домашним хозяйством. Если маркетологам удастся выделить их в маркетинговой программе и заинтересовать домохозяек, то это будет не обычный пылесос, а уникальная торговая марка с потребительским капиталом. Потребители узнали о нем и относятся иначе, чем к другим пылесосам.

Таким образом, под *потребительским капиталом торговой марки* (customer-based brand equity) понимается совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает благодаря формированию знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу маркируемого товара. Торговая марка обладает *положительным* потребительским капиталом, если потребители лучше относятся к известной марке и ее маркетинговой поддержке, чем к безымянному или вымышленному товару. Такие марки легче расширять, так как расширения лучше воспринимаются потребителями, спрос на них менее чувствителен к повышению цен и прекращению рекламной поддержки. Кроме того, их легче заинтересовать в поиске и покупке брэнда в новом канале распределения. И, наоборот, торговая марка обладает *отрицательным* потребительским капиталом, если потребители хуже относятся к ней, чем к безымянному товару.

В определении есть три важные составляющие: "совокупность представлений об особенностях марки", "знание торговой марки" и "отношение потребителей к маркетинговому комплексу". Во-первых, капитал марки формируется различиями в отношении потребителей к марке и к стандартному товару. Если их нет, то марка ничем не отличается от него. Во-вторых, эти различия выделяются при формировании знаний о торговых марках. Таким образом, несмотря на серьезную зависимость капитала марки от маркетинговой деятельности фирмы, в конечном счете, он определяется тем, что остается в сознании потребителей. В-третьих, представления по-

требителей о марке формируют капитал марки и определяют их отношение ко всем элементам маркетингового комплекса. Например, при выборе марки потребители вспоминают рекламу, реагируют на скидки или акции. Сильные брэнды обладают следующими преимуществами, детально описанными в конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга".

- Улучшение представлений о функциональности товара.
- Усиление лояльности потребителей.
- Уменьшение уязвимости к действиям конкурентов.
- Уменьшение уязвимости к маркетинговым кризисам.
- Увеличение ценовой надбавки.
- Уменьшение эластичности спроса по отношению к повышению цен.
- Увеличение эластичности спроса по отношению к понижению цен.
- Усиление поддержки и укрепление сотрудничества с торговыми посредниками.
- Увеличение эффективности маркетинговых коммуникаций.
- Появление новых возможностей для лицензирования.
- Дополнительные возможности расширения торговых марок.

Сущность и значение практической реализации концепции проще всего продемонстрировать на примере тестирования товаров.

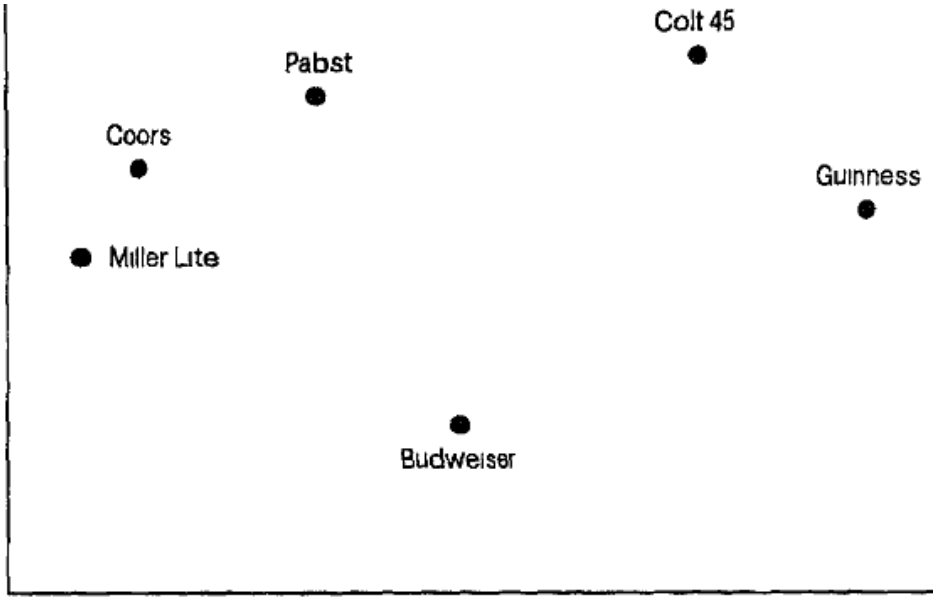
Например, Ларри Перси сообщает о результатах дегустации пива. Потребители очень внимательно оценивали известные брэнды и были безразличны к неизвестному пиву.

На рис. 2.1 показаны различия в восприятии различных торговых марок, выявленные при дегустации. Оказывается, даже весьма искушенные потребители нередко с трудом узнают разные сорта пива.

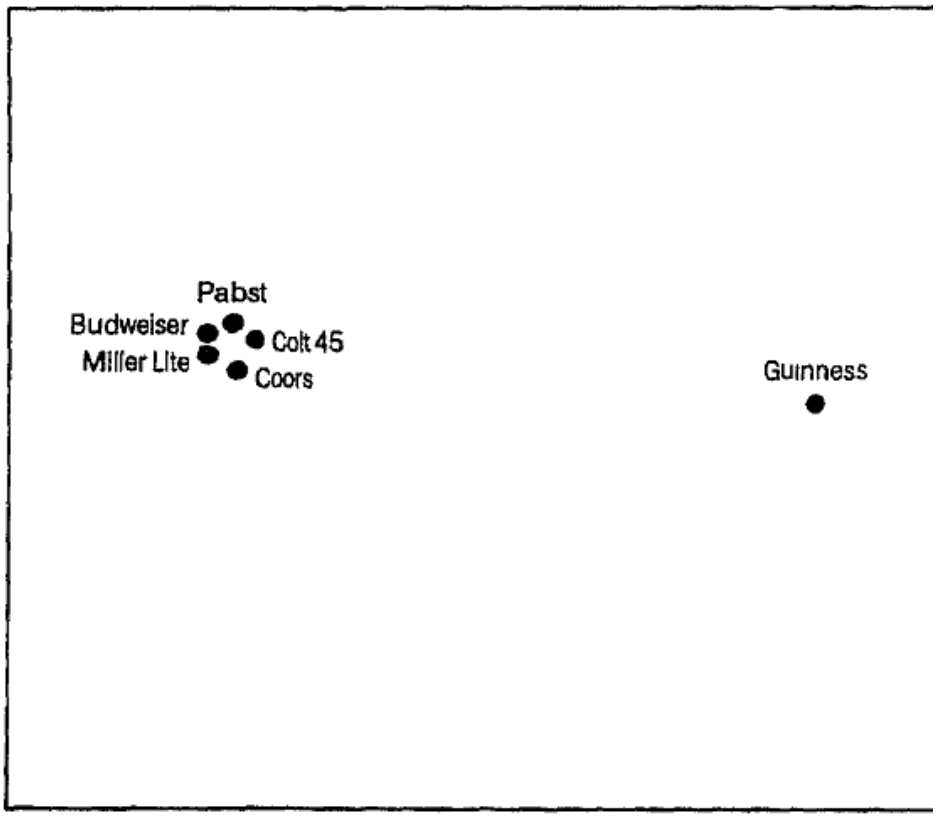
Различия в мнениях потребителей о "маркированных" и "немаркированных" версиях свидетельствуют о влиянии знания брэнда на их впечатления от товара. Аналогичные примеры выявленных различий есть практически у любых товаров. Эта закономерность свидетельствует о том, что представления потребителей о качестве товара в значительной степени зависят от их представлений о марке. Иными словами, потребителю кажется, что одежда известного кутюрье сидит лучше, автомобиль престижной марки едет лучше, а очередь в "модном" банке, похоже, продвигается несколько быстрее и др.

Капитал торговой марки в качестве связующего звена

В соответствии с моделью ПКТМ сила брэнда полностью зависит от отношения потребителей, от постепенно накапливающихся и изменяющихся знаний. Знания потребителей формируют представления, лежащие в основе капитала марки. Опытные маркетологи помнят об этом, стремясь повысить качество брэндинга. С этой точки зрения, капитал торговой марки считается стратегически важным связующим звеном между ее прошлым и будущим, он постоянно развивается и изменяется вместе с ней.



А. Вкусовые ощущения от шести торговых марок пива, если тестирующий знает, что он пьет



В Вкусовые ощущения от шести торговых марок пива, если тестирующий **не** знает, что он пьет

Рис. 2.1. Результаты дегустации пива

Отражение прошлого торговых марок

Денежные средства, потраченные на производство и маркетинговую поддержку продукции, следует рассматривать скорее как инвестиции, а не как расходы Дело в том, что они вкладываются в формирование знаний потребителей. Если маркетинговая и производственная деятельность велась неэффективно, то инвестиции себя не оправдали Поэтому все зависит от качества, а не от суммы инвестиций, которая иногда намного превышает оптимальное значение. Другими словами, деньги следует тратить с умом, иначе они бесполезны И наоборот, многие марки не получили достаточного финансирования на стадии разработки, однако стали сильными благодаря инвестициям в рекламу и иные мероприятия, направленные на формирование важных и устойчивых впечатлений потребителей.

Направления развития торговых марок

Инвестиции формируют знания о марке, на основе которых потребители делают предположения о перспективах ее развития и анализируют маркетинговые мероприятия или программы Таким образом, актуальность возможных изменений брэнда определяется знаниями потребителей.

Концепцию капитала торговой марки целесообразно применять для планирования и анализа результатов маркетинговой деятельности Любая деятельность фирмы влияет на капитал марок Чтобы создать сильный брэнд, концепцию следует использовать в полной мере и анализировать всю работу организации с позиций брэндинга Однако старайтесь учитывать негативные последствия создания и маркетинга сильных брэндов, описанные во врезке "Научные основы брэндинга". В следующем разделе вы узнаете, как знания потребителей влияют на формирование ПКТМ. Концепция ПКТМ не единственный научный подход к изучению зависимости капитала марки от потребителей и организации маркетинга. Во врезке "Коротко о торговой марке" описывается теория капитала потребителя.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Никаких *логотипов*

В своей книге *No Logo. Taking aim at the Brand Bullies* ("Никаких логотипов. громим всех") Наоми Клайн детально рассматривает проблемы интенсивного развития глобальных брэндов, вызывающего негативную реакцию потребителей Она описывает тему своей книги таким образом

Название "*Никаких логотипов*" не следует читать как "*Никаких логотипов больше*" или "*Заменим старый логотип на новый*" Его следует читать именно так, как я сказала Это скорее попытка понять антикорпоративные настроения молодых активистов Книга построена на простой гипотезе чем больше люди раскрывают тайны глобальных торговых марок, тем активнее они противодействуют их распространению, участвуя в политических движениях, направленных против самых известных производителей

Г-жа Клайн обратила внимание на навязчивость рекламы Реклама появляется в жилых домах, школах и вузах Слияния и поглощения компаний привели к расширению торговых марок и сузили возможности выбора Все это вызывает негодование потребителей

Кроме того, она полагает, что глобализация негативно сказалась на материальном положении рабочих развитых стран, поскольку корпорации ищут дешевую рабочую силу в развивающихся странах. Социальные проблемы осложняются из-за перехода корпораций с производственной на маркетинговую модель развития Корпорации отказываются от производственной деятельности, расширяя маркетинговые

операции, поскольку стоимость создается, в основном, не за счет производства, а за счет исследований, инноваций и маркетинга.

Г-жа Клайн отмечает рост многочисленных движений, направленных против растущего влияния корпораций, поэтому изучение поведения корпораций приобретает все большее значение. Чем сильнее марка, тем больше ее ненавидят сторонники разных радикальных политических движений. В этом и заключается скрытая опасность создания сильных марок.

Источник: Naomi Klein. *No Logo. Taking Aim at the Brand* (New York: Picador, 1999).

Коротко о торговой марке

Капитал потребителя

Некоторые маркетологи предлагают альтернативный подход. Они оценивают не отношение к маркетинговым программам, а стоимость покупок в течение всей жизни покупателя. Р. Блатберг и Дж. Дейтон определяют *капитал потребителя* как баланс расходов на привлечение новых и удержание существующих потребителей. Они рассчитывают капитал потребителя следующим образом.

За основу мы берем текущие данные о покупках, осуществляемых потребителями, и рассчитываем текущую стоимость покупок. На ее основе рассчитываем стоимость покупок, которые потребитель сделает на протяжении всей своей жизни. Мы предполагаем, что таким образом он покрывает основные издержки корпорации. Приведенная стоимость ожидаемой нормы прибыли от инвестиций в маркетинговую деятельность определяется вычитанием издержек из стоимости покупок.

Авторы делают такое замечание.

Мы боремся за то, чтобы при оценке новых продуктов, программ и инициатив по обслуживанию потребителей маркетологи не рассматривали удержание и привлечение потребителей как самостоятельные направления маркетинга. Не стоит концентрироваться на решении одной из указанных задач. При организации крупной маркетинговой программы главное — постараться максимизировать капитал потребителя, решая обе задачи.

Р. Блатберг и Дж. Дейтон дают восемь рекомендаций по максимизации капитала потребителя.

- Выделите ключевых потребителей и инвестируйте в них.
- Учитывайте капитал потребителя при управлении товарами.
- Определите связь между увеличением продаж и ростом капитала потребителя.
- Постарайтесь снизить стоимость привлечения новых потребителей.
- Анализируйте влияние маркетинговых програмы на капитал потребителя.
- Сделайте увеличение капитала потребителя приоритетным направлением брэндинга.
- Постоянно оценивайте реальную приверженность ваших потребителей.
- Выделите привлечение и удержание потребителей в качестве двух отдельных направлений маркетинга.

Р. Раст, В. Зайтамль и К. Лемон определяют капитал потребителя как ожидаемую стоимость пожизненных покупок потребителей фирмы и рассчитывают его величину методом дисконтирования. По их мнению, он состоит из таких компонентов и составляющих.

- *Капитал стоимости.* Объективная потребительская оценка возможностей марки, основанная на издержках и результатах покупки. Потребитель тратит деньги, время, иные ресурсы и хочет, чтобы марка оправдала его ожидания. Если она оправдывает, то у нее положительный капитал стоимости. Ключевыми составляющими капитала стоимости считаются качество, цена и удобство.
- *Капитал торговой марки.* Субъективная и эмоциональная оценка брэнда, дополняющая и независимая от объективной оценки стоимости. Она определяется осведомленностью потребителей, оценкой марки и поведения производителей.
- *Капитал приверженности.* Приверженность потребителей к торговой марке, не зависящая от ее субъективных оценок. Она зависит от результативности маркетинговых программ, направленных на повышение лояльности, узнаваемости оценки, создания сообществ потребителей и формирования знаний.

Компании по-разному оценивают важность этих компонентов. Например, капитал марки используется, когда потребители не задумываются о покупке и быстро принимают решение. Капитал стоимости играет важную роль в системе B2B, поскольку организации стараются удерживать постоянных потребителей некоторых товаров и услуг.

Источники. Robert C. Blattberg, J. Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, July–August 1996; Roland T. Rust, Valarie A. Zeithmal, Katherijne Lenon, *Driving Consumer Equity* (New York: Free Press, 2000).

Значение осведомленности потребителей для создания сильной торговой марки

Согласно модели ПКТМ знание марки считается необходимой предпосылкой накопления ее капитала, так как оно создает представления о ней. Прежде всего, маркетологам необходимо понять, как потребители получают и усваивают данные. Короче говоря, разобраться, как человек запоминает что-либо и систематизирует свои знания. Здесь нам поможет *модель ассоциативной памяти* (associative network memory model), разработанная психологами [2]. Мы рассматриваем ее, так как в книге анализируются структуры знаний и ассоциации марки. Согласно модели, память можно рассматривать как совокупность ячеек и связей между ними. В ячейках хранится любая вербальная, визуальная или контекстуальная информация, передаваемая по связующим звеньям. Восприятие связи между данными, понятиями или объектами зависит от силы ассоциаций.

В соответствии с указанной моделью знания о марке хранятся в отдельной ячейке со множеством ассоциативных связей. Знание состоит из осведомленности и имиджа торговой марки. *Осведомленность о торговой марке* (brand awareness) означает устойчивость связей ячейки памяти, хранящей информацию о брэнде, с другими ячейками. Она проявляется в способности потребителей узнать или вспомнить марку в различных ситуациях [3]. Она определяется при изучении *узнаваемости* (brand recognition) и *легкости припоминания торговой марки* (brand recall). Под узнаваемостью понимается способность потребителей доказать исследователям, что они знают торговую марку, узнают элементы и т.п., или узнают ее в магазине или где-то еще. Легкость припоминания обозначает способность потребителей вспомнить брэнд с помощью подсказок или ориентиров, если исследователи указывают категории товаров или удовлетворяемые потребности.

Имидж торговой марки (brand image) определяется как ее восприятие, выраженное в ассоциациях, закрепленных в памяти потребителя [4]. Как уже упоминалось, информация о марке хранится в ячейке памяти. Она связана с другими ячейками, которые называются ассоциациями торговой марки. Они содержат значение марки, т.е. информацию о ее восприятии: марка делает то-то, отличается от других тем-то и др. Ассоциации принимают различные формы, отражают восприятие функциональных характеристик марки или передают абстрактные образы, не имеющие прямой связи с ней.

Рассмотрим, например, компьютеры компании *Apple*. Что вы знаете о них? Наверное, вы скажете, что, согласно рекламе, они удобны для пользователя, способствуют реализации творческих замыслов, применяются в школах и др. На рис. 2.2 представле-

ны наиболее типичные ассоциации, возникающие при их упоминании Когда вы запоминаете рекламу, в вашей памяти создаются ассоциации. Их совокупность определяет ваше восприятие брэндов. С помощью искусного маркетинга компании *Apple Computer* удалось сформировать у потребителей весьма богатый имидж своей торговой марки, включающий множество самых благоприятных ассоциаций. Некоторые ассоциации характерны для многих потребителей, они и лежат в основе имиджа *Apple* Но, каждый потребитель индивидуален, поэтому у разных групп потребителей есть свои, иногда резко отличающиеся представления об упомянутом товаре.

У каждого брэнда свои особенности и ассоциации Например, *McDonald's* зовет в свои рестораны, утверждая, что там высокий уровень обслуживания и качественная еда Богатый имидж брэнда McDonald's, вероятно, также включает сильные ассоциации "золотых арок", "ресторана для детей". Но у него, возможно, есть ассоциации с отрицательным оттенком, например "экспресс-закусочная" и др. *Coca-Cola* стремится доказать, что ее напиток ободряет, что у него такой-то вкус и что он всегда и везде есть в продаже. Автомобили Mercedes-Benz ассоциируются с "превосходными функциональными характеристиками" и "престижем". Более подробно о различных типах ассоциаций читайте в главе 3. В главе 9 вы узнаете о способах их изучения.

Рис. 2.2. Возможные ассоциации с компьютером Apple

Источники капитала марки

Маркетологи часто думают о том, на чем основать капитал марки и как его сформировать. Помните о самом важном. *Значительный потребительский капитал марки создается в результате высокого уровня осведомленности потребителей и формировании у последних сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций.* Иногда хорошая осведомленность предопределяет благосклонное отношение к марке. Например, когда товар выбирают по интуиции, часто покупают известные брэнды. В большинстве других случаев сила, приятность и уникальность ассоциаций играют решающую роль в

формировании отношения потребителей и, следовательно, капитала марки Если потребители считают, что марка ничем не отличается от типичных товаров данной категории, то они одинаково воспринимают маркетинговые мероприятия по продвижению марки и маркетинговые мероприятия по продвижению неизвестных товаров. Но если у марки есть уникальные ассоциации, то ее маркетинговую поддержку оценивают иначе, чем поддержку неизвестного товара.

Чтобы обеспечить успех стратегий брэндинга и накопить существенный капитал марки, нужно продемонстрировать потребителям принципиальные различия между различными брэндами товарной категории. Они не должны думать, будто все подобные марки одинаковы Таким образом, потребителей нужно хорошо ознакомить с маркой и создать ее позитивный имидж Имидж и осведомленность проявляются в виде сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций и создают необходимую систему знаний о марке Знания, в свою очередь, формируют отношение потребителей и ПКТМ.

Марку, как правило, намного проще узнать, чем вспомнить о ней Относительная важность легкости припоминания и узнавания брэнда зависит от обстоятельств выбора [5] О брэндах думают дома, но покупают в магазине; тогда важнее легкость припоминания Или идут в магазин и решают, что брать В последнем случае важнее узнаваемость, поскольку марка там продается и лежит на полках

Осведомленность о торговой марке

Зачем нужна высокая осведомленность? Высокая осведомленность дает три основных преимущества, облегчающих выбор потребителей.

Преимущество усвоения. Потребители часто подбирают брэнды с подходящим имиджем Имидж зависит от осведомленности, поскольку она влияет на формирование и силу ассоциаций марки. Для создания имиджа необходимо предоставить потребителям систематизированную информацию, которая будет храниться в ячейке памяти Структура информации определяет легкость усвоения новых данных. Таким образом, накопление капитала марки начинается с ее запоминания. Запоминание зависит от выбора элементов, как их выбирать, читайте в главе 4.

Преимущество рассмотрения. Важно, чтобы потребители вспоминали марку во всех ситуациях покупки или потребления. Обычно они вспоминают несколько знакомых брэндов, составляя своеобразный *список приоритетных вариантов* (consideration set) [6]. Чем выше осведомленность, тем вероятнее, что потребители включат в него определенный брэнд. Результаты многих исследований показывают, что потребители редко пользуются одним брэндом Чаще они выбирают один из нескольких приоритетных, причем покупают их достаточно регулярно. Если новые брэнды попадают в список, то некоторые из старых вычеркиваются из него. Исследования психологии "воздействия конкурирующих подсказок" показали, что припоминание определенной информации иногда препятствует припоминанию другой [7]. Если потребитель подумывает, не перекусить ли ему в *Burger King*, то скорее всего он так и сделает [8].

Преимущество выбора. Иногда потребители определяют приоритеты по интуиции. Они просто вспоминают известные брэнды, даже если у них нет сильных ассоциаций [9]. Таким образом, для интуитивной покупки им достаточно поверхностных знаний о

брэнде. Отношение к нему играет второстепенную роль и может быть неопределенным [10]. При интуитивной покупке потребители делают выбор, основываясь исключительно на представлениях о марке. Интуиция играет решающую роль при отсутствии серьезной мотивации или недостатке знаний для оптимального выбора товара [11].

Мотивация потребителей к покупке. Для потребителей многих категорий товаров выбор брэнда не имеет решающего значения. Так, несмотря на многолетние и многомиллионные вложения в телевизионную рекламу, 40% потребителей бензина не имеют каких-либо предпочтений или не могут определить лучший брэнд. Им кажется, что все брэнды бензина одинаковые. Поэтому они не думают о них при покупке.

Квалификация потребителей. У потребителей некоторых категорий товаров нет необходимых знаний или опыта, чтобы оценить их качество. Взять хотя бы студента-первокурсника. Представим себе, что он поселился в общежитии и впервые идет в супермаркет за продуктами питания или стиральным порошком. Ему нелегко определить их качество. Тогда потребители принимают самые простые и эффективные решения. Чаще всего они выбирают известные брэнды. Влияние воспринятого качества на выбор потребителей рассматривается ниже.

Создание осведомленности о торговой марке

Как создать осведомленность о марке? В общем, нужно постоянно напоминать о ней потребителям, хотя это скорее эффективно для улучшения узнаваемости, чем для вспоминания марки. Чем больше информации получит потребитель, тем лучше он запомнит марку. Таким образом, любое проявление интереса потребителей к какому-либо элементу брэнда увеличивает их осведомленность о нем. Элементы показывают в рекламе, демонстрируют на спонсируемых мероприятиях и др. Более того, название брэнда лучше запоминается, если указываются другие элементы.

Чтобы марку легче вспоминали, нужно установить ассоциации с категорией товаров или ситуациями покупки и потребления, например, придумать подходящий слоган, логотип, персонаж или упаковку.

Сила ассоциативной связи с категорией товара зависит от способа ее установления. Марки с сильными категориальными ассоциациями легко вспоминаются и хорошо узнаются. Если потребители больше знают саму марку, чем ее категориальную принадлежность, то последнюю нужно подчеркивать в рамках маркетинговых программ. Более того, как будет показано в главе 11, создание сильных связей с товарной категорией весьма актуально при расширении, а также приобретении или слиянии фирм, так как они выходят на совершенно новые рынки.

Знание о марке создается благодаря постоянным напоминаниям о ней и созданию сильных ассоциаций с нужной категорией товаров, обстоятельствами покупки или потребления [12].

Имидж торговой марки

Положительный имидж торговой марки создается маркетинговыми программами, содействующими образованию сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций. В определении ПКТМ нет различия между источником и способом форми-

рования ассоциаций. Способов много, важнее всего результат. Для формирования ПКТМ нужны сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Так, многие корпорации пользуются контролируемыми СМИ, другими средствами коммуникаций Кроме того, потребители получают данные из независимых источников, например журнала *Consumer Reports*, от других потребителей. Часто они делают собственные выводы, поскольку знают производителя, страну происхождения, канал распределения (сбыта), имея собственные мнения о людях, местах, события.

Маркетологам следует учитывать влияние посторонних источников при разработке маркетинговых стратегий Например, компании *Body Shop* удалось создать сильную марку, известную на мировом рынке, без помощи рекламы! Она старается дать информацию о товарах, сделать простую и удобную упаковку, распространять нужные сведения через каналы распределения и др.

Сила ассоциаций торговой марки

Формирование сильных ассоциаций зависит от эффективности воздействия маркетинговой программы и других факторов на потребительское восприятие марки. Связь ассоциаций с ячейкой памяти, хранящей данные о брэнде, зависит от количества информации и качества ее обработки. Чем глубже человек размышляет над новой информацией о марке и сопоставляет ее с имеющимися данными, тем сильнее будут его ассоциации. Укреплению ассоциаций способствует заинтересованность в получении данных и последовательность их передачи. Легкость припоминания характерных ассоциаций определяется их силой, обстоятельствами анализа марки и особенностями рекламных подсказок. В этом пункте рассматриваются факторы, оказывающие влияние на силу и легкость вспоминания ассоциаций. В главах 4–7 проблемы формирования ассоциаций рассматриваются более детально.

Мнения потребителей об атрибутах и преимуществах торговых марок формируются по-разному. Прежде всего следует знать, какие аспекты марки следует считать атрибутами, а какие — преимуществами. Под *атрибутами торговых марок* понимаются ключевые характеристики товаров или услуг. *Преимуществами торговой марки* называются личные ценности и значения, которые обуславливают важность атрибутов товара и марки для потребителей. Самые сильные ассоциации атрибутов и преимуществ появляются при эксплуатации товара, а опыт эксплуатации оказывает серьезное влияние при выборе товара. В первую очередь, потребители анализируют собственный опыт. После этого они вспоминают рекомендации друзей, статьи из прессы и только потом думают о рекламе, поскольку она создает самые слабые ассоциации.

Чтобы повысить эффективность рекламы, нужно создать сильные ассоциации, придумать и повторять подходящие напоминания. Для этого используют разнообразные средства, например, нестандартные приемы контакта и убеждения потребителей. Нужно привлечь их внимание и пробудить интерес к марке, обновлению знаний, участию в маркетинговых мероприятиях. Таким образом усиливается эффект припоминания, стимулирующий повторные покупки. В главе 6 вы узнаете, как интеграция маркетинговых программ содействует увеличению капитала марки. Главное — четко продумать свои действия. Тогда можно получить результат без неоправ-

данных затрат и усилий. Например, *Amazon.com* и *Starbucks* смогли создать яркие имиджи торговых марок без помощи интенсивных маркетинговых программ.

Приятность ассоциаций торговой марки

Чтобы потребители оценили преимущества благоприятных ассоциаций, последние должны быть уникальными, поэтому выбрать их не так-то просто. Сначала нужно внимательно изучить потребителей и конкурентов, затем определить подходящее позиционирование и только потом принимать решение. Как найти оптимальный вариант позиционирования и создать необходимые ассоциации, читайте в главе 3. Важнее всего создать привлекательные ассоциации, чтобы убедить потребителей, что атрибуты и преимущества марки удовлетворяют их нужды и желания. Так создаются предпосылки для формирования позитивного мнения о ней. Эффективные благоприятные ассоциации соответствуют таким критериям. Во-первых, они указывают на возможность решения проблем потребителей и соответствуют их желаниям. Во-вторых, они отражают реальные возможности товара — тот, кто его купил, не разочаруется. В-третьих, они получают необходимую маркетинговую поддержку.

Маркетологам следует определить, в какой степени привлекательные ассоциации имиджа влияют на отношение и выбор потребителей. Привлекательность зависит от трех факторов:

- соответствия *желаниям* потребителей;
- их мнения об *особенностях* ассоциаций;
- от их мнения о *надежности* ассоциаций.

Кроме того, если фирма создает приятные ассоциации, она заявляет о готовности выполнить какие-то обязательства перед потребителями. Делайте заявления, если они соответствуют реальным возможностям. В первую очередь нужно рассчитать объем инвестиций и длительность работ по созданию. Чтобы оценить способность создать необходимые ассоциации, проанализируйте следующее:

- реальные или потенциальные возможности товара;
- текущее состояние товара и перспективы улучшения передачи данных о его функциональности;
- способности постоянной поддержки реальных и заявленных характеристик товара.

Как разработать и создать привлекательные ассоциации, вы узнаете из главы 3.

Уникальность ассоциаций

Ассоциации торговой марки бывают общими и уникальными. Общие ассоциации характерны для всех подобных брэндов. Уникальные ассоциации возникают только относительно конкретной марки. Позиционирование брэнда должно подчеркивать серьезные конкурентные преимущества, создаваемые уникальными характеристиками [13]. Так убеждают потребителей в преимуществах покупки именно этой торговой марки. Различия подчеркивают прямым сравнением с продукцией конкурентов или выделяют их без сравнений; иногда торговые марки основаны на

абстрактных или конкретных атрибутах, например ковбой Marlboro все время действует среди пейзажей Дикого Запада.

Сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, подчеркивающие превосходство над другими марками, считаются ключевым условием успеха в брэндинге. Как правило, марку сравнивают с другими марками, оценивая общие свойства и особенности. Общие свойства и ассоциации говорят о ее принадлежности к определенной категории и определяют, с какими товарами и услугами она конкурирует [14].

Исследователи доказали, что конкурируют даже товары, не имеющие общих конкретных атрибутов, но удовлетворяющие одинаковые потребности. Они конкурируют из-за общих абстрактных ассоциаций [15]. Например, железная дорога не конкурирует напрямую с другой железной дорогой, но она может конкурировать с другими видами транспорта, например авиалиниями, автомобилями и т.п. Дело в том, что железная дорога удовлетворяет потребность быстрого передвижения в поезде. Авиалинии удовлетворяют потребность в быстром передвижении по воздуху в самолете. Железная дорога относится к категории железнодорожного транспорта. Авиалинии представляют разновидность воздушного транспорта. Но и железная дорога, и авиалинии относятся к средствам передвижения и удовлетворяют потребность в быстром перемещении.

Как видим, принципы брэндинга используются в самых разных категориях товаров и услуг. Все товары какой-либо категории наделены общими конкретными или абстрактными атрибутами, например, цвет кетчупа должен быть красным. При этом бывает, что отдельная торговая марка рассматривается как лучший образец товаров данной категории [16]. Например, потребители ожидают, что кроссовки удобны в пользовании и изнашиваются не слишком быстро. Поэтому они полагают, что для длительных прогулок или турпоходов наилучшим образом подходят кроссовки Asics.

У всех марок категории есть категориальные ассоциации. Отношение потребителей к категории товаров иногда играет важную роль в формировании восприятия марок. Например, если потребитель думает, что все брокерские конторы одинаково алчные и жадные, то у него будет негативное отношение к любой брокерской конторе. Заметьте, что сила категориальных ассоциаций считается важным критерием осведомленности о марке [17].

Чтобы накопить ПКТМ, нужно создать ассоциации, наделенные всеми тремя характеристиками. Допустим, что у марки есть сильные ассоциации. Их замечают. Допустим, они нравятся потребителям, поскольку указывают на удовлетворяемые потребности. К ним присматриваются. Ими интересуются. Но, если у других марок есть такие же ассоциации, ею могут не заинтересоваться. Это напоминает ситуацию, когда девушке приходится выбирать одного из двух симпатичных близнецов. Можно влюбиться в обоих и ни в кого конкретно. Поэтому ассоциации должны быть не только сильными и благоприятными, но и уникальными. Уникальными ассоциациями называются такие ассоциации, которых нет у конкурирующих марок. Потребители предпочитают торговые марки с уникальными атрибутами и преимуществами, поскольку уникальность говорит о превосходстве над конкурентами.

Честно говоря, создаваемые ассоциации выполняют две функции. Некоторые из них подчеркивают, что марка наделена необходимыми свойствами и атрибутами и

не уступает конкурентам. Кроме того, создавая их, маркетологи ликвидируют преимущества конкурентов. Узнав о наличии стандартных атрибутов, потребители начинают думать, стоит ли покупать марку. Такие ассоциации выполняют функции *точек паритета*. Итак, они сработали. Потребитель думает, покупать товар или нет. А вот рядом на полке стоят еще такие же. "Я хочу найти лучшую, с какой-нибудь изюминкой. В общем, свой оптимальный вариант. Еще похожу"... Если маркетологи хотят, чтобы кто-то покупал их марки, им нужно создать ассоциации с конкурентными преимуществами марки. Именно преимущества служат основной причиной покупки. Уникальные ассоциации выполняют функции *точек дифференциации*. Теперь потребитель думает: "Наконец-то я нашел подходящий товар Это именно то, что мне нужно! "

При покупке потребители вспоминают не все ассоциации марок. И не все из запомнившихся считают важными и привлекательными. К тому же, оценка ассоциаций зависит от ситуаций покупки или потребления. Обычно актуальность и оценка ассоциаций зависят от цели и ситуации потребления. Ненужные ассоциации просто не оценивают [18]. Нет ассоциаций, которые одинаково важны во всех случаях [19].

Например, почтовая служба *FedEx* ассоциируется с оперативностью, удобством, надежностью и белыми конвертами. Хотя цвет конверта считается сильной ассоциацией, он служит скорее для повышения осведомленности, а не для воздействия на выбор потребителей. Важность остальных ассоциаций зависит от обстоятельств. Если кого-то волнуют только сроки доставки и мало интересует надежность, то, возможно, он выберет более дешевую службу (*U.S. Postal Services Express Mail*).

В главе 3 вы больше узнаете о значении ассоциаций, точек паритета и дифференциации в позиционировании. Вы поймете, почему ассоциации должны быть сильными, благоприятными и уникальными. В следующем разделе анализируются основные положения модели ПКТМ.

Четыре этапа создания сильной торговой марки. Не пропустите ни одного

Согласно модели ПКТМ создание марки происходит с помощью поэтапного воздействия на существующих и потенциальных потребителей. На каждом этапе маркетологи пытаются достичь каких-либо целей. Результат каждого этапа определяет результат следующего. Выделяются такие этапы.

- Первичное ознакомление потребителей с маркой. Оно предусматривает создание ассоциаций с товарными категориями или потребностями. Другими словами, нужно рассказать о марке, что она делает и какие потребности она удовлетворяет.
- Формирование целостного восприятия значения марки. На этом этапе необходимо четко выделить конкретные и абстрактные свойства марки с помощью ассоциаций.
- Создание желаемого восприятия марки и ее значения. Нужно добиться, чтобы потребители воспринимали марку и относились к ней так, как это нужно фирме.
- Использование восприятия для создания приверженности к марке и усиления контактов потребителей с ней. Нужно воспитать приверженных потребителей,

которые не просто любят марку, но и интересуются новыми данными, маркетинговыми программами, делают регулярные покупки, участвуют в клубах и др.

Марка создается за счет постепенного ознакомления потребителей с ней. Когда люди знакомятся с другими людьми, они постепенно задумываются о них и возможных взаимоотношениях. При знакомстве с торговой маркой они рассуждают таким же образом. Ее восприятие во многом похоже на восприятие другого человека. Когда мы хотим познакомить кого-то с кем-то, мы действуем поэтапно. Потребитель (тот, кого знакомят) задает себе четыре вопроса, а мы отвечаем на них действием (в скобках приведено название этапов ознакомления).

- Кто вы? (Потребитель создает первичное представление о марке и ее особенностях — формирование индивидуальности марки.)
- Для чего вы мне нужны? (Формирование значения марки.)
- Что я думаю о вас, какие чувства вы у меня вызываете? (Формирование отношения к марке.)
- Что мне с вами делать? Какая между нами связь? Как мне с вами контактировать? (Формирование контактов потребителя с маркой.)

Теперь мы знаем, как знакомить потребителей с маркой. Сначала формируется индивидуальность, потом значение, затем отношение. Все это нужно для формирования приверженности и взаимоотношений с маркой.

Строительные блоки здания торговой марки

Построить марку, последовательно переходя от этапа к этапу, довольно трудно. Чтобы лучше представить себе этот процесс, давайте мысленно отождествим его со строительством здания. Сначала нужно подобрать строительный материал. В нашем случае это будут нужды и желания потребителей. Взяли, изучили, обработали, начинаем строить марку. По мере строительства впечатления потребителей меняются. Изменения необходимо учитывать. На каждом этапе мы взаимодействуем с потребителями, изменяя свой брэнд и впечатления о нем.

Чтобы лучше понять связь между отдельными этапами, мысленно построим пирамиду. Создать существенный капитал и подняться на вершину пирамиды ПКТМ можно только при правильной расстановке блоков. Соответствующие этапы создания брэнда представляют разные уровни пирамиды. Они изображены на рис. 2.3 и 2.4. Каждый из этапов и блоков с их элементами анализируются в следующих подразделах.

Отличительные черты торговой марки

Марка существует в восприятии потребителей. Чтобы сформировать ее индивидуальность, ей нужно придать отличительные черты. *Отличительные черты* связаны с осведомленностью. С одной стороны, они зависят от нее. С другой стороны, они как бы описывают осведомленность. Они определяют ситуации, напоминания и легкость припоминания и узнавания марки, ее привлекательность для потребителей. Кроме того, зная отличительные черты, можно оценить влияние осведомленности на выбор потребителей.

Рис 2 3 Пирамида потребительского капитала торговои марки

Как уже отмечалось, осведомленность о торговой марке означает способность потребителей вспомнить и узнать брэнд Маркетологи должны делать все возможное, чтобы марка легко вспоминалась и узнавалась, в частности нужно подобрать подходящие элементы Название, логотип и прочие детали должны передавать какую-то информацию Осведомленность о марке позволяет оценить эффективность их воздействия на потребительское восприятие марки Конечно, элементы марки вспоминаются и узнаются в определенных ситуациях Но, чтобы их вспомнить, потребители должны знать о марке, понимать ее функции и их связь с элементами Следовательно, указанное определение обозначает только внешние, видимые стороны осведомленности Но осведомленность о марке — это нечто большее, чем простое знание потребителей о ней Это более глубокое понятие Фактически, под осведомленностью следует понимать систему знаний о марке, позволяющую создать наиболее полное представление о ней, ее функциях, элементах Она связывает ее элементы с определенными ассоциациями, в частности с помощью элементов можно указать принадлежность марки к товарной категории. Тогда станет понятно, с какими марками она конкурирует. Создание осведомленности необходимо, чтобы объяснить потребителям функции марки и убедить пользоваться ей

Широта и глубина осведомленности

Чтобы потребители поняли предназначение товара, необходимо установить связь элементов брэнда с товарной категорией и ситуациями покупки или потребления. Стратегически важно обеспечить припоминаемость и узнаваемость марки в самых

разных ситуациях Под *глубиной* осведомленности понимается вероятность и легкость припоминания элемента брэнда Глубокая осведомленность о марке позволяет легко о ней вспоминать и узнавать ее Другие марки легче узнать, чем вспомнить Под *широтой* осведомленности понимается совокупность ситуаций покупок и использования, в которых вспоминается элемент марки Чтобы объяснить проблемы широты и глубины осведомленности, рассмотрим пример с апельсиновым соком Tropicana

Tropicana

Начальная осведомленность означает узнаваемость сока потребителями, например, на прилавках магазинов Помимо того, потребители должны вспоминать о Tropicana каждый раз когда они думают об апельсиновом соке, особенно когда они собираются купить какой-то сок Еще лучше, если они вспоминают сок, желая выпить вкусный и полезный безалкогольный напиток Таким образом потребители должны думать о Tropicana всегда когда они хотят пить Обычно апельсиновый сок пьют за завтраком Но многие производители стремятся доказать что соки следует пить при любых обстоятельствах Поэтому для рекламы сока Florida придумали слоган 'Теперь мы его пьем не только за завтраком'

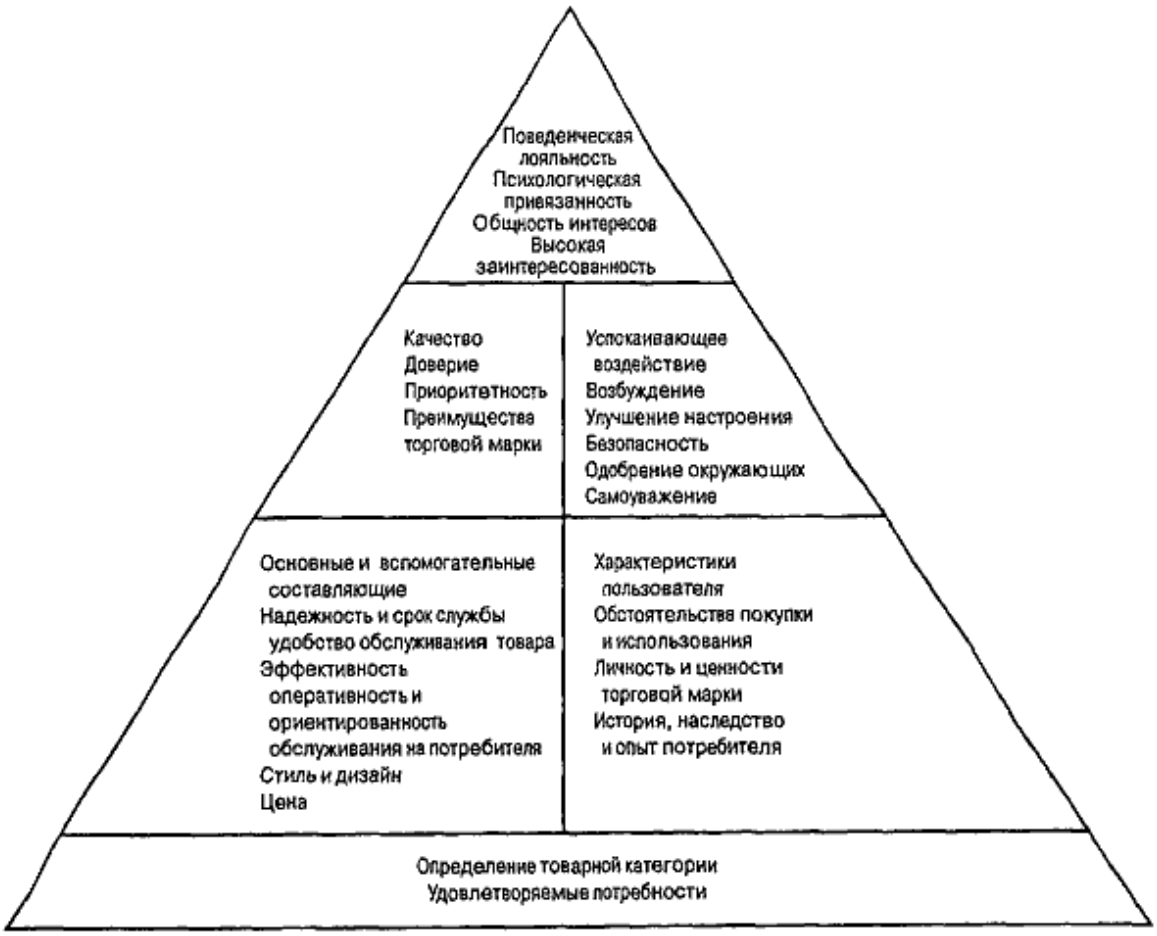


Рис 2 4 Элементы блоков здания торговой марки

Структура категории товара

Как следует из примера с соком Tropicana, чтобы охватить весь спектр ситуаций потребления и ориентиров для припоминания торговой марки, следует хорошо понимать *систему товарных категорий* (product category structure). Фактически, следует знать представления потребителей о взаимосвязи между ними. Как правило, соотношение между отдельными категориями представляется в виде иерархической структуры с уровнями, обозначающими степень конкретизации потребностей [20]. Структура потребительской информации о брэнде выглядит следующим образом. На самом верху расположены данные о классе товаров, пониже — об их категории, потом — о разновидностях товаров и на самом низком уровне — о торговых марках.

Для примера возьмем структуру рынка напитков и проанализируем, как осведомленность влияет на капитал марки. На рис. 2.5 изображены предполагаемые представления потребителей об иерархической структуре товарной категории напитков.

Допустим, что потребители хотят пить и подбирают напиток. Прежде всего, они выделяют напитки с вкусовыми добавками и без них (вода). Первые делятся на безалкогольные и алкогольные напитки. Безалкогольные напитки делятся на горячие (чай или кофе) и прохладительные напитки. К алкогольным напиткам относятся вино, пиво или иные спиртные напитки. К схеме иногда добавляют более низкие уровни. Например, пиво бывает легким или крепким.

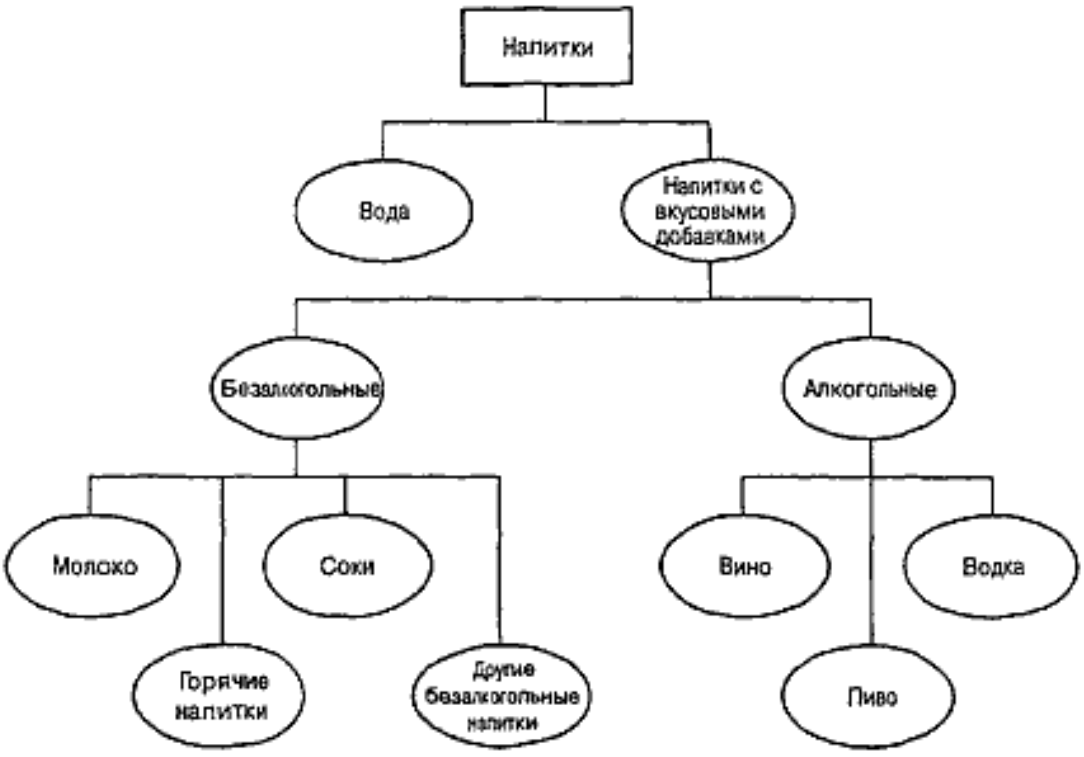


Рис. 2.5. Иерархия категории напитков

Выбирая товар, потребители часто стремятся точно определить свои потребности. Поэтому они анализируют иерархию, мысленно двигаясь от общих потребностей к конкретным. Следовательно, оценка иерархии товаров играет важную роль при принятии решений. Выбирая напиток, потребитель сначала решает, пить ли обычную воду или напиток с вкусовыми добавками. Если он выбрал напиток с добавками, то он выбирает между алкогольными и безалкогольными напитками и т.д. В конечном счете, он останавливается на каком-нибудь брэнде в нужной товарной категории. Глубина осведомленности в таком случае будет отражать вероятность припоминания марки, тогда как широта осведомленности будет отражать различные обстоятельства воспоминания. Вообще говоря, безалкогольные напитки употребляют постоянно и при любых обстоятельствах. Колу пьют в любом месте и в любое время. Другие напитки (например, молоко, соки или спиртное) пьют намного реже.

Вопросы стратегии

Понимание иерархии важно по двум причинам. Во-первых, оно позволяет найти пути увеличения осведомленности. Во-вторых, оно упрощает выбор оптимального позиционирования брэнда (описано в главе 3). Многие маркетологи допускают серьезную ошибку, не уделяя должного внимания формированию широты осведомленности, даже при брэндинге лидеров товарной категории. Они указывают товарную категорию, но забывают указать ситуации использования. Для многих марок важна не столько легкость, сколько ситуации припоминания марки; другими словами, когда и где клиенты думают о брэндах. Ведь о многих брэндах забывают тогда, когда они нужны. Иногда фирмы выделяют отличительные черты брэнда, чтобы расширить круг ситуаций использования. В главе 13 доказано, что такой подход способствует увеличению потребления и объема продаж. Например, налоги платят в определенное время года. Тогда клиенты вспоминают о консалтинговых и бухгалтерских фирмах. Фирма по подготовке налоговой отчетности *H&R Block* провела специальную маркетинговую кампанию, утверждая, что готова предоставлять свои услуги на протяжении всего года [21].

В некоторых случаях увеличение круга обстоятельств использования марки более эффективно, чем улучшение отношения к ней. Рассмотрим проблемы маркетинга супа фирмы *Campbell*.

Суп Campbell

Долгое время реклама супов *Campbell* акцентировала внимание на их вкусе или качестве. Трудности увеличения продаж объясняются не столько отношением к рекламе, сколько консервативными представлениями о потреблении супа. Люди не всегда думают о супе, когда собираются что-нибудь поесть. Например, хотя в США суп считается традиционным ресторанным блюдом, о нем часто забывают, когда обедают дома. Поэтому компания разработала программу маркетинговых коммуникаций, чтобы убедить лояльных потребителей в необходимости потребления супа при разных обстоятельствах. Таким образом, они хотели повысить доходы от франчайзинга. Масштабная рекламная кампания 1999 года была построена на аналогичной идее. По-видимому, *Campbell* надеется сделать суп более популярной едой [22].

Другими словами, не стоит полностью менять отношение к марке, если можно расширить круг обстоятельств потребления.

Некоторые обобщения

Широта и глубина осведомленности выгодно выделяют марку на фоне других, так как потребители думают о ней в различных ситуациях применения и делают значительные покупки. Выделение отличительных черт марки — это первый важный, но не решающий шаг на пути к накоплению капитала марки. Дело в том, что во многих ситуациях потребители принимают решения, исходя из значения или имиджа марки. Создание значения брэнда включает разработку его имиджа и других характеристик, формирующих представления потребителей. Значение формируется множеством ассоциаций. Они условно делятся на конкретные ассоциации функциональности и абстрактные ассоциации образа. Подобное разделение обуславливает формирование функциональных и образных аспектов значения марки. Оба типа ассоциаций существуют в умах потребителей и имеют свои подкатегории. Ассоциации формируются прямым (на основе опыта потребителей) или непрямым путем (с помощью рекламы или иных информационных источников). Упомянутые аспекты значения марки описываются ниже.

Функциональность торговой марки

Товар составляет основу капитала марки, потому что его характеристики определяют специфику ее потребления и информацию, получаемую потребителями из разных источников. Чтобы преуспеть в маркетинге физических товаров и услуг, необходимо разработать, произвести и продать продукцию, удовлетворяющую нужды потребителей. Для создания приверженности и формирования нужного отношения необходимо, чтобы результаты использования купленного товара как минимум соответствовали ожиданиям. В главе 1 отмечалось, что чем выше качество марки, тем лучше финансовое положение ее собственников.

Термин *функциональность торговой марки* обозначает способы удовлетворения материальных потребностей и зависит от внутренних характеристик товара. Она определяется объективными оценками качества продукции и степенью удовлетворения материальных, эстетических и экономических потребностей.

Функциональность торговой марки, отображая составляющие и особенности товара, создает материальные аспекты ее значения. Все эти измерения функциональности служат средствами выделения марки. Очень часто функциональные преимущества лежат в основе сильного позиционирования, и, наоборот, потребителям редко нравятся марки с существенными функциональными дефектами. Несмотря на особенности товарных категорий, маркетологи выделяют пять наиболее распространенных и важных функциональных атрибутов и преимуществ [23]:

- основные и вспомогательные составляющие;
- надежность, срок жизни и удобство обслуживания товара;
- эффективность, оперативность и ориентированность обслуживания на потребителя;
- стиль и дизайн;
- цена.

Часто у потребителей есть свои предпочтения, касающиеся основных и вспомогательных составляющих. Они считают, что основные должны так-то работать, и оценивают качество их работы. Кроме того, они анализируют и выдвигают собственные требования к вспомогательным характеристикам. Значение последних не стоит недооценивать, так как они позволяют приспособить товар к нуждам потребителя, сделать его более разносторонним и индивидуальным. Сочетание основных и вспомогательных характеристик зависит от категории товара или услуги [24].

- *В некоторых категориях есть несколько основных элементов или вспомогательных характеристик.* Например, хлеб. Это однородный товар. В нем мало добавок. Его делают из муки, иногда добавляя что-нибудь для вкуса.
- *У некоторых товаров есть существенные основные характеристики, но мало вспомогательных.* Для микроволновой печи важно наличие пластмассы или металла, специальной посуды, подноса и т.п. Дополнительными характеристиками служат возможность выбора режима безопасности, включения и отключения звукового сигнала о готовности пищи.
- *У некоторых товаров много основных и второстепенных характеристик.* Например, у переносного магнитофона обязательно есть радиоприемник, проигрыватель компакт-дисков, кассетная ячейка, минимум две звуковые колонки, способность записи с радио и компакт-диска. Помимо них, бывают часы и проигрыватель компакт-дисков.

Как указывалось выше, потребители рассматривают разные аспекты функциональности товаров или услуг. В первую очередь их волнует надежность, срок службы, удобство обслуживания. *Надежность* означает способность товара исправно работать на протяжении долгого времени или от покупки к покупке. Под *сроком службы* понимается продолжительность эффективной работы товара при минимальных затратах. *Удобство обслуживания* означает возможность ремонта без особых проблем для потребителей. Таким образом, представления о функциональности определяются оперативностью, аккуратностью и внимательным отношением при доставке и установке товара, полезностью обучения и обслуживания потребителей, качеством и длительностью ремонта.

Потребители часто связывают ассоциации функциональности с обслуживанием товаров. Тут *эффективность обслуживания* означает степень соответствия сервиса ожиданиям потребителей. *Производительность обслуживания* означает оперативность, качество и другие показатели предоставления услуг. Наконец, *ориентированность обслуживания на потребителя* означает заботу о потребителях и учет их интересов.

У потребителей иногда появляются вспомогательные эстетические ассоциации функциональных характеристик, отражающие особенности восприятия цвета, материалов и др. Следовательно, потребительская оценка функциональности зависит от чувственного восприятия товара. Они оценивают внешний вид товара, анализируют запах, звуки и т.п.

В конце концов, политика ценообразования создает представления о ценах и изменениях цен подобных товаров, например предоставление скидок и изменения их величины. Цена – это особенно важная ассоциация функциональности товара, по-

Коротко о торговой марке

Создание популярной торговой марки Abercrombie & Fitch

Одежда, продаваемая *Abercrombie & Fitch*, весьма популярна среди студентов Компания начала свою деятельность как продавец спецодежды Но, кроме того, она делала одежду в классическом стиле В 1988 году фирму приобрела корпорация *The Limited* В 1992 году директором *Abercrombie & Fitch* стал Майкл Джефф фриз Он реорганизовал компанию В первую очередь, он считал, что продукция фирмы должна быть интересной для молодых потребителей Молодым людям не нравился классический стиль, они считали его старомодным По решению Джеффриза фирма начала производство и продажу огромного ассортимента современной, интересной и привлекательной одежды для тех, кому от 18 до 24 лет

Магазины должны были стать привлекательным местом для современных молодых людей, чтобы там можно было пообщаться и ощутить, что ты находишься в своем мире Поэтому *Abercrombie* проводила тщательный отбор персонала Считается, что продавцы должны быть воплощением идеального образа современного молодого человека Три четверти персонала компания нанимает в ближайших студенческих городках Один представитель фирмы сказал "Нам нужны предприимчивые люди, представляющие образ марки, харизматические лидеры, творцы ее имиджа"

Стиль магазина подбирается очень тщательно От служащих требуют одеваться в одежду, купленную в магазине Одежда и обувь служащего должна быть образцом сезонной моды Инструкция четко оговаривает, что и когда нужно носить Во время пика сезонных продаж *Abercombie* нанимает дополнительный персонал, который приходит после закрытия, раскладывает товар и проводит инвентаризацию Другие работники постоянно общаются с клиентами, стараясь быть стильными и "крутыми"

Кроме того, весомый вклад в успех *Abercombie* внесла откровенная и сексуальная реклама Компания публикует весьма оригинальный и стильный каталог *A&F Quorterly*, называемый "журналогом", потому что он издан наподобие модного журнала На первых 50 страницах публикуются откровенные фотографии моделей Жалобы родителей и требования юристов штата Мичиган вынудили компанию проверять анкетные данные лиц, собирающихся приобрести журналог, чтобы убедиться, что они не младше 18 лет *A&F Quorterly* так популярен, что старые выпуски журналога были проданы на электронном аукционе *eBay* за 32 долл при стоимости нового номера около 6 долл

Источники Abigail Goodman, "Store Most Likely to Succeed", *Los Angeles Times* April 3, 1999, Lauren Goldstein "The Alpha Goldstein" *Fortune*, December 20 1999, Melanie Wells, "Antiamax", *Forbes*, March 20, 2000

Организации, покупающие марки, классифицируются в зависимости от размера или тактики конкурентной борьбы Например, крупная корпорация *Microsoft* агрессивно продвигает свои товары и ведет бескомпромиссную борьбу с конкурентами Такие организации противопоставляются миролюбивой небольшой компании *Patagonia* (производит одежду и снаряжение для альпинистов. Названа в честь трудно доступной, но живописной местности в Аргентине В первую очередь компания думает о туристах и альпинистах, нуждающихся в надежной и удобной одежде. — *Прим. ред*). Образ потребителя иногда обобщает представления не только об отдельном человеке, но и о группе людей. Если потребители думают, что многие люди из их окружения часто покупают марку, то они считают марку популярной и занимающей ведущие позиции на рынке

Второй набор ассоциаций состоит из возможных обстоятельств покупки или использования Ассоциации ситуаций покупки зависят от типа канала распределения, услуг для покупателей и др Иногда они отражают время покупки, способ и место

использования торговых марок. Например, Snickers едят там, где трудно как следует перекусить, поэтому реклама подчеркивает, что в конфете много арахиса и она может заменить полноценную еду Крупная сеть ресторанов *Wendy,* продающих гамбургеры, продлила время закрытия до часу ночи и развернула рекламную кампанию, чтобы сообщить об этом Тем самым *Wendy* хотела привлечь любителей поздней еды. Они используют слоган: "Ешь в свое удовольствие - когда захочешь!" (Eat great. Even late). *Burger King* попыталась внушить потребителям, что гамбургеры едят в любое время Одновременно с *Wendy* она развернула рекламную кампанию, предлагая потребителям зайти и поесть гамбургеры на завтрак

Торговые марки иногда сравнивают с людьми, например с ее пользователями. При сравнении их наделяют человеческими чертами характера [26]. Чтобы вызвать у потребителей симпатию к брэнду, маркетологи часто пытаются сделать образ марки подобным образу человека Предпочтения потребителей тоже зависят от их характера. Нам это покажется странным и нелепым, но, подобно человеку, у марки есть свой характер, своя личность. Современный молодой человек предпочитает модную одежду Он купит то, что носят актеры, музыканты, модели и др., т.е что-нибудь такое, что сделает его стильным, раскованным, привлечет к нему внимание и т д. Человек постарше предпочитает классический стиль, например стиль бизнесмена. Чтобы привлечь внимание, нужно создать образы, соответствующие образам потребителей. Часто марку рекламируют известные актеры, спортсмены и т п.; маркетологи пытаются персонифицировать ее, создать некое подобие человеческого характера Честно говоря, термин *личность марки* звучит нестандартно, но имеет полное право на существование. Он отражает ее эмоциональное восприятие, появляющееся после ознакомления с ее функциями и методами продвижения на рынок. "Личность" марки основана на ценностях потребителей. Представления о характере марки часто определяются способом потребления, но могут содержать и более богатую контекстную информацию. Выделяют пять характеристик "личности" успешной марки.

- *Искренность.* Марка должна быть честной, откровенной, веселой и т п. Такому человеку легче завоевать доверие других. Следовательно, марка с таким же характером может понравиться потребителям
- *Возбуждение.* Она должна быть смелой, воодушевляющей, пробуждать воображение. Если человек активный и предприимчивый или любит помечтать, то он купит марку, которую рекламируют как товар для таких же активистов или мечтателей
- *Компетентность* Она должна быть надежной, интеллигентной и одновременно эффективно работать; другими словами, олицетворять преуспевающего делового человека.
- *Изысканность и очарование.* В рекламе духов часто снимаются красивые женщины. Вы хотите быть такой же? Покупайте эти духи!
- *Откровенность и строгость.* Одежда менеджеров или форма офицеров. Они знают, чего хотят от подчиненных, и требуют соблюдения дисциплины [27].

Каким образом формируется "личность" марки? В основном благодаря рекламе, так как потребители анализируют рекламные сюжеты, где показывают, кто исполь-

зует марку, как и при каких обстоятельствах. Рекламодатели создают личность, используя метод оживления или персонификации товара. При оживлении товару придают какие-либо характеристики человека, как в случае с калифорнийским изюмом. При персонификации придумывают персонажи, символизирующие брэнд или пользователя [28]. Реклама создает "личность" марки с помощью ее описания, актерской игры, стиля, пробуждения чувств или эмоций. Другие части маркетинговой программы играют второстепенную роль.

Хотя образ потребителя считается основным источником "личности" марки, они не всегда тесно связаны между собой. Если товары в первую очередь ценятся за функциональность (пищевые продукты), то их связь может быть слабой Но для некоторых товаров эту связь необходимо поддерживать (например, автомобили, пиво, ликер, сигареты и косметика) Таким образом, потребители часто выбирают и используют торговые марки с яркой личностью и богатым внутренним миром, исходя из реальных или идеальных представлений о себе При этом их представления об образе брэнда не всегда соответствуют реальности [29]. Указанную закономерность легче выявить, изучая товары массового спроса, чем товары индивидуального пользования [30] С другой стороны, крайне осторожные потребители, озабоченные мнением других о себе, скорее предпочтут торговые марки, личность которых подходит для ситуации потребления [31].

В конце концов, некоторые ассоциации торговых марок связаны с историей или отдельными случаями их эксплуатации, например, с личным опытом, действиями друзей, знакомых, членов семьи и др. Они бывают однотипными и распространенными, но бывают и совершенно разными и индивидуальными. Например, разные аспекты маркетинговых программ вызывают разные ассоциации с цветом упаковки, производителем, страной происхождения, магазином, спонсорством, сторонниками марки. Другими словами, ассоциации с историей, наследством и опытом включают конкретные примеры, в которых проявляются общие характеристики представлений о потреблении.

Некоторые обобщения

С маркой связаны многие ассоциации функциональности и образа. Все они характеризируются силой, приятностью и уникальностью. Эти характеристики становятся основой для накопления капитала марки. Успешное создание необходимых ассоциаций формирует положительное отношение к марке, тем самым обеспечивая интенсивную и активную приверженность к ней.

Для накопления капитала важно создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, причем создавать их нужно *именно в такой последовательности*. Другими словами, если ассоциации марки не будут сильными, они не привлекут к себе внимания. Если их не замечают, то вряд ли смогут оценить уникальность. В то же время следует подчеркнуть, что не всегда ассоциации соответствуют всем упомянутым критериям.

Маркетологам тяжело создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, но это чрезвычайно важно для накопления ПКТМ. Сильные торговые марки обычно сильны именно благодаря сильным, благоприятным и уникальным ассоциациям. Возьмем к примеру Volvo и Michelin (безопасность), Intel (производитель-

ность), Marlboro (образ Дикого Запада), Coke (образ Америки и обновления), Disney (досуг и хорошее настроение для всей семьи), Nike (инновации и спортивные рекорды), BMW (стиль и удобство вождения).

Значение брэнда определяет отношение потребителей. Под *отношением к торговой марке* понимается совокупность мнений и ощущений потребителей, возникающих при анализе марки, маркетинговой деятельности и информации о ней. Следовательно, отношение потребителей зависит от их мнений и впечатлений, а мнения и впечатления составляют разум и сердце марки.

Мнения о торговых марках

Под *мнениями о торговых марках* понимаются личные взгляды и рациональные суждения потребителей, а также способы их формирования Обычно в формировании взглядов участвуют все ассоциации функциональности и образа Мнения бывают разными, главное, чтобы потребители доверяли покупаемому брэнду В первую очередь маркетологов интересуют четыре критерия оценки. качество, доверие, приоритетность и преимущества марки

Качество торговой марки

Термин *оценка торговой марки* подразумевает обобщенное представление о ее свойствах [32] Она важна, потому что лежит в основе действий потребителей (в частности, в основе выбора). Рассмотрим, например, отели *Sheraton* Отношение потребителей к марке Sheraton зависит от критериев оценки сети отелей *Sheraton*. Возможно, они думают об удобном расположении, уютных номерах, дизайне и внешнем виде, квалификации персонала, возможностях для отдыха и т.п

Потребители оценивают многие параметры марок, но в первую очередь, их интересуют характеристики и качество товара. Восприятие качества связано с восприятием ценности марки и степени удовлетворенности Фирма *Total Research* проводит ежегодные опросы потребителей. Их просят оценить качество марок по десятибалльной шкале: чем выше балл, тем лучше качество. В списке представлены результаты первого Internet-опроса американских потребителей, в котором их просили дать оценку качества крупных глобальных брэндов. Согласно оценке воспринятого качества лучшими оказались 19 следующих брэндов

- Waterhold Crystal
- Rolls-Royce Bently.
- Craftsman Tools.
- Crayola Crayons and Markers.
- Bose Stereo & Speaker Systems.
- Discovery Channel.
- M&Ms Candy.
- WD-40 Spray Lubricant.
- Philadelphia Brand Cream Cheese.
- Arm & Hammer Baking Soda.
- Reynolds Wrap Aluminium Foil.

- Harley-Davidson Motorcycles
- Kodak Photographic Film.
- Neosporin Ointment.
- Heinz Ketchup.
- National Geographic Magazine.
- Master Lock Padlocks.
- Clorox Bleach
- Reese's Peanut Butter Cups.

Доверие к торговой марке

Оценивая качество, потребители думают о производителе. Думая о производителе, они формируют свое отношение к нему Следовательно, имидж производителей зависит от восприятия качества. Другими словами, имидж корпорации зависит от *доверия к торговой марке* (brand credibility) Если марке доверяют, то влияние на имидж будет положительным. Для этого необходимо соблюдение трех условий

- *Опыт производителя марки* (brand expertise). Допустим, что корпорация понимает нужды клиентов и производит товары высокого качества Клиенты доверяют ей и покупают продукцию, считая производителя инновационным лидером сферы бизнеса, занимающим ведущим позиции на рынке
- Убежденность в *верности торговой марки* (brand trustworthiness). Под верностью понимается забота производителей торговых марок об интересах потребителей
- *Симпатия к торговой марке* (brand likeability). Если потребителям нравится пользоваться торговой маркой, потому что она интересна и поднимает настроение, то они симпатизируют ее производителю.

Другими словами, потребители доверяют корпорациям, если считают, что те хорошо знают свое дело, удовлетворяют их желания и вызывают симпатии. В главе 11 вы узнаете, как корпорации используют доверие к брэндам для укрепления своего имиджа.

Приоритетность торговой марки

Формирование доброжелательного отношения и доверия к марке важно, но его самого по себе недостаточно, если потребители не анализируют возможности ее покупки или применения. Как отмечалось раньше, создать осведомленность о марке недостаточно Нужно, чтобы потребители заинтересовались ею. Потребители не просто думают о самом брэнде, они думают, зачем он им нужен и стоит ли тратить деньги. Заинтересованность потребителей частично зависит от способности марки удовлетворить их потребности, т.е. от отношения к ней и ее значения для потребителей. Таким образом, чтобы накопить капитал брэнда, следует не просто ознакомить их с маркой, а заинтересовать их и сделать его приоритетным для них — вот это главное. Когда потребители детально оценивают марки, они отсеивают слабые и неподходящие и оставляют только приоритетные и самые необходимые. При всем уважении к марке, пока они как следует не подумают о ней, она им безразлична. Результат привлечения интереса в значительной мере зависит от возможностей создания сильных и благоприятных ассоциаций при формировании имиджа марки.

Преимущества торговой марки

Выбирая марку, потребители думают, чем она выгодно отличается от товаров конкурентов Другими словами, их выбор зависит от их мнения об уникальных преимуществах марки. Без обеспечения превосходства нельзя создать активные и тесные контакты с потребителями Превосходство во многом зависит от количества и характера уникальных ассоциаций имиджа

Впечатления о торговой марке

Под *впечатлениями от торговой марки* понимается ее эмоциональное восприятие и его проявления. Личные впечатления отражают представления о социальном значении марок. Другими словами, оценивая брэнд, потребители думают о влиянии его использования на их репутацию и отношения с окружающими. Впечатления бывают сильными или слабыми, позитивными или негативными

Некоторые марки вызывают запоминающиеся эмоции, легко проявляющиеся при потреблении товара В частности, исследователи уделяют особое внимание *трансформационной рекламе*, т е рекламе, направленной на изменение отношения потребителей к использованию товара [33] Например, производитель мыла Coast рекламировал его как "сенсационную новость". Рекламные объявления были нацелены на изменение восприятия ощущений моющегося человека. Потребителям внушали, что мыло придает силу и бодрость. Врезка "Коротко о торговой марке" рассказывает, каким образом *Hallmark* формировала впечатления потребителей о марках.

Для формирования марка должна создавать шесть видов особо важных впечатлений [34]

- *Успокаивающее воздействие.* Потребление марки нежно успокаивает и умиротворяет потребителей. Они становятся сентиментальными и начинают симпатизировать марке.
- *Улучшение настроения.* Потребление марки поднимает настроение потребителей, они начинают шутить, становятся беспечными, довольными, игривыми и т.д.
- *Возбуждение.* Это разновидность бодрости. Торговая марка придает силы потребителям, они становятся энергичными и полагают, что столкнулись с чем-то особенным и первоклассным. Торговые марки, вызывающие возбуждение, иногда приводят к ощущению душевного подъема, бодрости, уверенности или сексуальности.
- *Безопасность.* Потребляя марку, человек ощущает безопасность, комфорт, уверенность в себе.
- *Одобрение окружающих.* Потребители охотнее пользуются маркой, если это нравится другим, когда другие одобряют их внешний вид, поведение и т.д. Часто брэнд символизирует принадлежность к определенной группе людей.
- *Самоуважение.* Обладание престижными марками повышает самоуважение потребителей.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Создание впечатлений о торговой марке Hallmark

Hallmark начала свою деятельность в 1910 году, когда Джойс Холл активно рассылал розничным торговцам почтовые карточки и счета. Когда каждый третий продавец прислал ему чек, он начал продавать поздравительные открытки. За 90 лет фирма расширила сферу своей деятельности за счет оберточной бумаги, подарков, декораций для банкетов и украшений. Сегодня это компания с годовым объемом продаж в 4 млрд. долл., контролирующая 50% рынка поздравительных открыток.

Компания *Hall* начала заниматься брэндингом в 1928 году, когда на открытках напечатала свое название. В 1932 году стала первой фирмой, получившей право на использование персонажей *Disney* согласно лицензионному соглашению. В 1944 году компания придумала слоган, который проставляется на задней стороне карточки: "Приходите к нам, когда вам нужно послать самую лучшую открытку".

Одной из самых длинных и прибыльных маркетинговых программ была серия телевизионных передач *Hallmark Hall of Fame* (в дословном переводе — зал славы *Hallmark*), которые начали транслироваться в 1951 году. *Hallmark* первой получила премию *Emmy* за спонсорство. Глава Совета директоров *Hallmark* объяснил связь между телевидением и поздравительными открытками таким образом: "Главное, что мы создаем эмоции, а не кино или поздравительные открытки".

В 1990 году фирма развернула маркетинговую программу по установлению отношений с потребителями. Целевой аудиторией были женщины, часто покупающие открытки. Их вносили в базу данных и рассылали почтовые сообщения с купонами, информацией об инициативах и новых товарах. Почтовые сообщения составлялись в стиле переписки между сестрами. В рамках программы лояльности *Gold Crown Card* постоянные клиенты получают скидки и выгодные предложения.

Возросшая конкуренция со стороны таких Internet-компаний, как *Blue Mountain* и *americangreeting.com*, вынудила *Hallmark* заняться электронной коммерцией. Первоначально ее сайт содержал только корпоративную информацию. В 1999 году он был переделан. На нем разместили бесплатные образцы электронных карточек, каталог подарков и других продуктов, адресную книгу для их рассылки, календарь. Для раскрутки сайта *Hallmark* разместила электронный адрес (www.hallmark.com) на всех рекламных материалах и на задних сторонах открытков.

Источники: Kate Fitzerald, "Hallmark Costs for New Role", *Advertising Age*, August 29, 1994, Kipp Cheng, "Hallmark.com Revamps Consumer-targeted Site", *Adweek*, May 24, 1999, Carol Krol, "Hallmark Uses Loyalty Effort for Segmenting Consumers", *Advertising Age*, February 1, 1999, Http // www hallmark com

Первые три вида впечатлений считаются поверхностными и появляются при использовании. Они не запоминаются, но повышают интенсивность взаимодействия потребителей с маркой. Последние три вида относятся к глубоко личным впечатлениям, они долго хранятся в памяти и укрепляют связь между потребителем и брэндом.

Для маркетологов важно, чтобы и поверхностные, и глубокие впечатления были самыми приятными, независимо от их природы. Кроме того, они должны запоминаться и проявляться, когда потребители думают о марке. Положительные мнения и впечатления, касающиеся торговых марок, оказывают благоприятное влияние на потребителя только при наличии тесной связи между их проявлениями и маркой.

Приверженность к торговой марке

Согласно модели ПКТМ капитал марки накапливается, чтобы заинтересовать потребителей и сделать марку приоритетной для них. Заинтересованные потребители

делают повторные покупки, собирают информацию и совершают иные действия, словно контактируя с маркой. Они думают о марке, о том, зачем она им нужна, и т.д. Фактически, в результате контактов формируется своеобразная связь между потребителем и маркой. Под *приверженностью к торговой марке* понимается характер контактов и сила привязанности потребителей к ней. Например, потребители активно контактируют с брэндами компаний *Harley-Davidson, Apple* и *eBay*. Приверженность определяется при анализе глубины психологической связи или уровня активности приверженных потребителей. Выделяют четыре вида приверженности к марке.

- Поведенческая лояльность.
- Психологическая привязанность.
- Общность интересов.
- Высокая заинтересованность

Поведенческая лояльность выражается в повторных покупках или стабильной доле марки в общем объеме покупаемых товаров данной категории, другими словами, сколько раз и в каких количествах потребители покупают брэнд Чем чаще ее покупают и чем больше объемы закупок, тем выше прибыль владельца марки [35]. Пожизненная стоимость верного потребителя *General Motors* составляет 276 тыс. долл. Считается, что за всю жизнь он купит 11 машин. Кроме того, его надо наградить, если он уговорит друзей и знакомых к покупке товаров *GM*. Аналогично, экспертная оценка пожизненной стоимости пользователя современного компьютера составляет 45 тыс. долл. Считается, что он покупает новый компьютер и программное обеспечение каждые два года.

Поведенческая лояльность очень важна, но только ее недостаточно для формирования приверженности [36]. Некоторые потребители не очень заинтересованы в покупке конкретного брэнда. Они покупают из-за того, что нельзя найти что-то другое или потому что они могут себе позволить купить только его и др. Но, чтобы создать настоящую привязанность, нужно обеспечить сильную личную связь потребителя с маркой. Потребители должны считать марку чем-то большим, чем просто хороший товар. Например, наиболее приверженные потребители брэндов часто подчеркивают привязанность к ним, заявляя, что они обожают марку, считают самой лучшей или просто ищут что-то интересное и приятное.

Исследования показали, что простой удовлетворенности порой недостаточно [37]. Например, маркетологи фирмы *Xerox* разделили приверженцев марки на удовлетворенных и полностью удовлетворенных потребителей и доказали, что склонность первых к переходу на продукцию конкурентов в 6 раз выше [38]. Аналогично, эксперт по приверженности Фредерик Рейчхельд подчеркивает, что более чем 90% покупателей автомобилей удовлетворены, когда они выезжают из салона, но далеко не все из них делают повторную покупку [39]. Лояльность усиливают с помощью маркетинговых программ или усовершенствования товара для наиболее полного удовлетворения потребностей.

Кроме того, иногда торговые марки имеют более широкое социальное значение, объединяя потребителей в группы по интересам [40]. Люди, интересующиеся маркой, постоянно контактируют друг с другом, бывшими пользователями, служащими и представителями компании. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны три программы по созданию сообществ торговых марок.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Создание сообществ торговой марки

APPLE

Apple поощряет создание групп пользователей компьютеров К 2001 году было создано около 600 групп, в каждой из которых объединялось от 25 до более чем тысячи участников. Группы пользователей позволяют больше узнать о компьютерах, обмениваться идеями, получать скидки и др.

HARLEY-DAVIDSON

Всемирно известный производитель мотоциклов спонсирует *Harley Owners Group* (клуб владельцев мотоциклов — *Прим. ред.*), в которую входят около 55 тысяч членов в 1200 отделениях Тот, кто первый раз покупает мотоцикл, получает право на бесплатное членство в течение года Члены клуба оперативно обслуживаются в дороге, пользуются льготным страхованием мотоциклов, скидках в гостиницах и программе аренды мотоциклов

JEEP

Программы *Jeep Jamborees* и *Camp Jeep* предназначены для владельцы автомобилей, желающих поучаствовать в покорении диких просторов Америки С начала деятельности *Camp Jeep* около 28 тысяч людей посетили трехдневные сборы Они демонстрировали навыки внедорожного вождения и общались с другими владельцами В рамках программы *Jeep Jamborees* семьи владельцев джипов собираются вместе, чтобы взбодриться, испытав приключения вождения по бездорожью в различных местностях (сейчас их примерно 30) весной и осенью каждого года.

Наконец, самым сильным подтверждением лояльности считается готовность потребителей потратить на нее дополнительные деньги и другие ресурсы, кроме необходимых для ее покупки и потребления. Например, они вступают в клубы любителей, бесплатно обновляют купленный товар, переписываются с другими пользователями и представителями брэнда. Они как бы агитируют за торговую марку, распространяют информацию о ней и общаются с потенциальными потребителями. Сильная привязанность и/или социальное значение торговой марки используются, чтобы усилить интерес к ней.

Обобщенную оценку контактов с маркой получают при анализе интенсивности и активности. *Интенсивность* определяет, насколько тесны контакты с маркой, и означает силу привязанности и ощущение принадлежности к группе потребителей. Под *активностью* понимается частота покупок, потребления марки и участия в различных мероприятиях. Она включает в себя все разнообразие проявлений приверженности в повседневной деятельности потребителя. Во врезке "Коротко о торговой марке" описано, как *MTV* завоевал симпатии потребителей при жесткой конкуренции в кабельном телевидении.

Реализация концепции ПКТМ

Модель ПКТМ очень важна для анализа эволюции брэнда и определения перспектив его развития. Она удобна для мониторинга развития марки и организации маркетинговых исследований. Если разрабатывать методологию на ее основе, то легче подобрать количественные показатели, чтобы проанализировать результаты мониторинга формирования брэнда (подробнее — в главе 8). Применение концеп-

ции позволяет повысить эффективность опроса потребителей. Руководствуясь ею, маркетологи подбирают вопросы, ответы на которые позволяют получить более четкое представление о состоянии капитала марки. В табл. 2.1 приводятся возможные вопросы, с помощью которых изучается состояние блоков пирамиды.

Коротко о торговой марке

Рост популярности MTV

Многие сети кабельного телевидения создали маркетинговые программы, чтобы телезрители получили самое полное представление об уникальном имидже каналов, полюбили и чаще смотрели их. Конкуренция на телевидении очень жесткая. Во-первых, много каналов. Во-вторых, стоит зрителю нажать кнопку, и он переключится на другой канал. В таких условиях трудно, но очень важно добиться, чтобы потребители отличали канал от других и считали его одним из лучших. Сети кабельного телевидения привлекали потребителей, создавая и поддерживая интересные Web-сайты, лицензируя свою продукцию и др.

Так, *Viacom* создала уникальный музыкальный канал *MTV*. По ее замыслу, он должен был стать лучшим музыкальным каналом для молодежи. Транслируемая музыка и атмосфера телепередач соответствовала духу и образу жизни нового поколения. Молодежь хотела смотреть что-то новое и слушать только новую музыку. Пытаясь завоевать симпатии молодежи, *Viacom* начала трансляцию музыкальных видеоклипов, представляемых стильными и интересными ведущими. В рекламе использовали слоган: MTV. You will never look at music the same way again ("MTV. Свежесть в океане музыки"). Бунтарский и нетрадиционный дух канала привлек аудиторию в возрасте от 12 до 34 лет. Американская молодежь посчитала канал своим. По этой причине рекламодатели стали использовать *MTV* как мощное средство влияния на подростков и молодых людей. Рекламисты копировали стиль канала, чтобы сделать рекламу интересной и привлекательной для молодежи. Благодаря программам, личностям и стратегиям продвижения, канал *MTV* создал идеальный имидж марки, который понравился современной молодежи.

К несчастью, многие люди постоянно переключают каналы, когда смотрят телевизор. Зрители *MTV* поступали так же и не сосредотачивали свое внимание на телепередачах. К середине 1990-х годов рейтинги канала резко снизились. Чтобы возродить марку, руководство *MTV* внесло значительные измерения. Они преобразовали трансляцию музыки в телевизионное шоу и разработали ряд немузыкальных программ. Кроме того, *MTV* усилил связь со зрителями. В студии канала проводятся соревнования кандидатов в ведущие и принимаются заказы на эфирное вещание.

В конце 1990-х годов растущая популярность поп-музыки среди подростков значительно усилила их интерес к каналу. Пользуясь этим, *MTV* создал 22 региональные версии в Индии, Китае, Тайване, Австралии, разных частях Европы, Бразилии и др. Каждый день его смотрят 116 миллионов семей, из них 70 миллионов за пределами США. Если 60% всех программ создается в США, то 70% музыкальных программ создается на местах. Аббревиатура MTV включалась в названия промышленной продукции, кинофильмов и средств массовой информации.

Канал *MTV* создал собственный музыкальный мир, который нравится зрителям. Зрители доверяют каналу, считают его современным, участвуют в разных мероприятиях. Их симпатии лежат в основе богатого набора ценностей брэнда, которые подчеркиваются маркетинговыми действиями *MTV*. Основной задачей маркетинга считается установление тесных контактов с молодыми потребителями. Сейчас перед *MTV* стоят проблемы наращивания и развития капитала марки, сочетания ее имиджа с имиджем новых каналов *Viacom VH1* и *Nickelodeon*.

Таблица 2.1. Вопросы для изучения состояния блоков пирамиды

Отличительные особенности марки
Вспомните какие-либо торговые марки данной категории (желательно, чтобы маркетологи постепенно конкретизировали категорию товаров, указывая ее характерные признаки)
Слышали ли вы когда-нибудь об этих торговых марках?
Какие марки вы использовали бы в следующих ситуациях? ...
Часто ли вы думаете об этой марке?
Функциональность
Вы знаете, что все марки данной категории выполняют такие-то функции. Будьте добры, сравните работу марки с работой ее конкурентов. Она лучше выполняет такие-то функции или хуже?
Вы знаете, что все марки данной категории удовлетворяют такие-то потребности. Допустим, вы пользуетесь одной из них. Насколько вы удовлетворены? Вы довольны маркой, вам она безразлична, она плохо работает?
Насколько развиты уникальные особенности марки? Насколько она надежна?
Какой срок жизни этой марки?
Оцените уровень обслуживания марки.
Насколько обслуживание эффективно? Полностью ли оно отвечает вашим требованиям?
Насколько оно оперативно? Внимательны ли сотрудники сервисных служб и др.?
Скажите, пожалуйста, что вы думаете о полезности и потребительской ориентации сервисных служб? Учитывает ли фирма интересы потребителей?
Насколько современен стиль марки?
Что вы думаете о внешнем виде и других аспектах дизайна марки?
Оцените уровень цен на марку. Как, по-вашему, они средние, выше среднего, ниже среднего?
Меняется ли цена реже, чаще или так же, как и цены других торговых марок?
Имидж
Опишите отношение других людей к тому, что вы пользуетесь торговой маркой?
Насколько вам нравятся ее пользователи?
Представьте себе, что марка превратилась в человека, или составьте образ ее пользователя. Будет ли этот человек честным, смелым, современным, надежным, преуспевающим, благородным, очаровательным и др.?
В каких местах вы предпочитаете ее покупать?
Насколько уместно ее использование в следующих ситуациях? ...
Можете ли вы покупать ее во многих местах?
Вспомните ситуации, в которых вы используете марку. Много ли таких ситуаций?
Много ли приятных воспоминаний связано с ней?
Как потребление марки влияет на ваше самоуважение?
Мнения
Качество
Опишите ваше мнение о марке в целом.
Что вы думаете о ее качестве?
Насколько она удовлетворяет ваши потребности?
Насколько она важна для вас?
Доверие
Оцените квалификацию производителей марки. Знают ли они свое дело? Способна ли эта фирма делать качественные товары?
Насколько они склонны к внедрению новшеств?

Доверяете ли вы им?

Понимают ли они ваши потребности?

Учитывают ли они ваше мнение?

Насколько они учитывают ваши интересы?

Расскажите о вашем отношении к марке. Она вам нравится, не нравится, очень нравится, так себе и др.

Укажите силу положительных эмоций, вызываемых маркой.

Укажите степень вашего уважения к марке.

Приоритетность

Будете ли вы рекомендовать эту марку другим? Вы охотно это сделаете? Может, вы против этого?

Укажите ваши любимые товары данной категории.

Насколько эта торговая марка подходит вам? Одна из лучших, средняя, ничего не знаю и др.

Преимущества

Пожалуйста, оцените уникальность марки.

Оцените уникальность преимущества марки.

Насколько она превосходит другие марки в данной категории?

Впечатления

Успокаиваетесь ли вы при использовании марки?

Ободряет ли она вас?

Возбуждает ли вас торговая марка?

Удобно ли использовать марку?

Нравится ли использование марки окружающим вас людям?

Вызывает ли у вас торговая марка чувство самоуважения?

Привязанность

Лояльность

Согласны ли вы со следующими утверждениями:

Я считаю себя лояльным по отношению к марке.

Я покупаю ее там, где могу.

Я покупаю ее в максимально возможном объеме.

Я чувствую, что мне не нужны другие аналогичные марки.

Я буду покупать только эту марку.

Если этой марки не будет в продаже, то я без особых колебаний куплю другую.

Я приложу все усилия, чтобы воспользоваться этой маркой.

Привязанность

Я по-настоящему люблю эту марку.

Я спокойно проигнорирую марку, если она исчезнет.

Эта марка имеет определенное значение для меня.

Эта марка больше, чем просто товар для меня.

Общность интересов

Я активно общаюсь с другими потребителями марки.

Я чувствую, что я почти вошел в клуб почитателей марки.

Эту марку используют такие же люди, как я.

Я чувствую глубокую связь с другими потребителями марки.

Окончание табл. 2.1

Заинтересованность
Я люблю разговаривать о марке с другими.
Я всегда хочу знать больше о ней.
Если на товаре написано название марки, я подумаю над его покупкой
Я горд своим знакомством с ее потребителями
Я люблю посещать ее Web-сайт
По сравнению с другими я более внимательно отслеживаю новости об этой марке

При оценке результатов исследования учитывайте, что характерные особенности, функциональность и образ, которые лежат в основе пирамиды, больше характеризуют категорию товаров или услуг и подчеркивают ее особенности, чем другие ценности марки

Кроме того, модель усиливает значение ряда важных принципов брэндинга. Пять из них заслуживают особого внимания.

Торговые марки — собственность потребителей

Основным постулатом модели ПКТМ считается полная зависимость силы брэнда от мнений, ощущений и действий потребителей. В частности, самыми сильными считаются торговые марки с глубокой привязанностью потребителей. Приверженные потребители пропагандируют их, делятся своими впечатлениями, разговаривают о них. *Главное, необходимо понимать, что вся сила и основные ценности марки, которые необходимы для фирмы, принадлежат потребителям.* Именно они изучают марку, пользуются ею и формируют мнение о ней. Именно от них зависит, будут ли они действовать так, как хочет фирма. Маркетологам следует помнить об этом. Да, они могут разработать и внедрить наиболее эффективные программы, но результат их усилий зависит от осведомленности потребителей, которая определяет отношение к марке.

Будьте последовательны в работе с торговой маркой

Модель ПКТМ подтверждает необходимость пройти все этапы формирования марки. Сильные торговые марки не появляются на пустом месте, их кропотливо совершенствуют, оказывая последовательное и сознательное воздействие на сознание потребителей (рис. 2.6). Чем четче определены формы, границы и цели каждого этапа, тем выше вероятность их успешной реализации и максимального вклада в формирование марки. *Таким образом, сильная марка формируется поэтапно. Сначала формируется необходимая осведомленность и понимание. Затем создаются серьезные и осознанные убеждения и отношения, лежащие в основе капитала марки.* Затраты времени играют вторичную роль. Главное — получить результат.

Не все этапы формирования марки одинаково трудны. Если хорошо продумать маркетинговую программу, то индивидуальность марки создается быстро. Но, увы, о ней часто забывают и пытаются сразу создать имидж брэнда. Многие участники рынка пострадали из-за непоследовательности, так как целевые потребители не понимали причины их действий. Читая главу 3, вы узнаете, с каким трудом потребители оценивают преимущества и уникальность торговых марок, если у них нет представления о ее функциях и конкурентах. Вряд ли у них сформируется четкое положительное отношение к марке, если им не удается разобраться в ее характеристиках и особенностях.

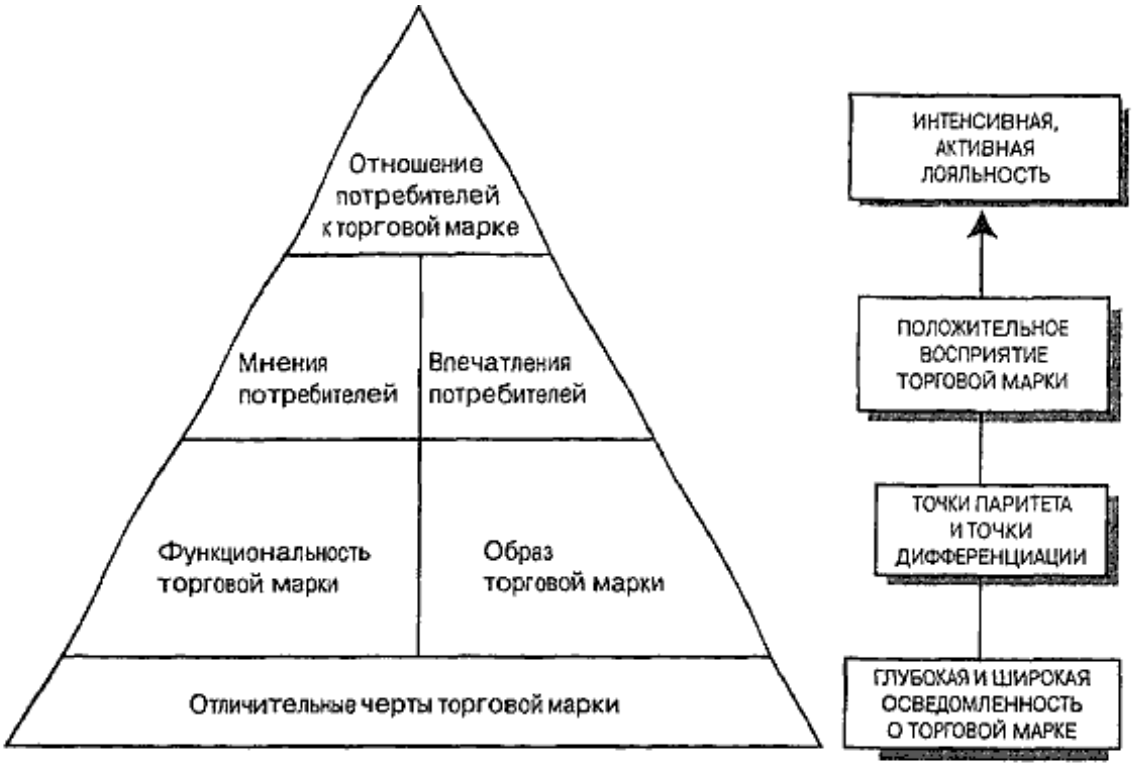


Рис. 2.6. Пирамида потребительского капитала торговой марки

Иногда потребители просто вынуждены проявлять поведенческую лояльность, даже если у них нет основополагающих впечатлений, мнений или ассоциаций. Тем не менее истинное отношение к марке формируется, когда построены остальные ее блоки. Таким образом, при различных стартовых условиях успех брэнда зависит от последовательных действий маркетологов.

Холодный разум и эмоциональное сердце как две стороны торговой марки

Модель предполагает, что у сильных брэндов есть рациональная и эмоциональная сторона восприятия. Они взывают как к разуму, так и к сердцу потребителя. Таким образом, есть два способа создания приверженности к торговой марке. Можно двигаться вверх с левой стороны пирамиды, создавая ассоциации функциональности и затем формируя мнения потребителей. А можно подниматься справа, создавая абстрактный образ марки и формируя впечатления о ней. Для создания сильных марок обычно используют оба пути. *У сильных марок развиты и функциональность, и имидж, необходимые для создания неоднозначного, но непротиворечивого отношения к ним.* Подобное сочетание делает марку более разнообразной и интересной для потребителей и менее чувствительной к действиям конкурентов. Рациональные мотивы удовлетворяют прикладные потребности, а эмоциональные — психологические или духовные потребности. Сочетание рациональных и эмоциональных мотивов обеспечивает хорошую основу для позиционирования марки.

Торговые марки должны быть наполнены внутренним содержанием

Детальность модели ПКТМ позволяет выявить огромное разнообразие способов создать значение торговой марки и убедить потребителей, чтобы те относились к ней должным образом. Глубокая привязанность к брэнду создается объединением всех аспектов значения.

В то же самое время вовсе не обязательно выделять все измерения и категории всех ключевых ценностей. Строительство каждого блока имеет свои приоритетные задачи. Например, при создании осведомленности сначала указывают категорию товаров, а уже потом думают, как расширить широту осведомленности, чтобы удовлетворить новые потребности или показать новые преимущества. Создавая впечатления о функциональности, в первую очередь следует подчеркнуть основные характеристики, а уж потом создавать вспомогательные ассоциации. Образ марки часто начинают создавать с конкретного и отчетливого описания потребителя и образа потребления. Затем нужно продумать конкретные ассоциации. Напомним, что потребительское восприятие марки во многом похоже на восприятие другого человека. Как и человека, они мысленно наделяют ее чертами характера и ценностями, поэтому маркетологам надо подумать об ассоциациях с личностью, ценностями, опытом использования. Формирование мнений начинается с обеспечения положительного восприятия качества. Если марку воспринимают положительно, появляется доверие, марку начинают считать приоритетной и оценивать ее преимущества. Бывают и поверхностные, и глубоко личные впечатления о марке. К поверхностным относятся ощущения от ее использования. Например, потребители считают, что некоторые марки действуют успокаивающе (лекарство). Другие улучшают настроение или возбуждают (музыка в стиле диско). Глубокие впечатления связаны с личными представлениями или убеждениями. Например, покупательница шубы хочет, чтобы та была удобной и теплой. Еще лучше, если шуба создана известным дизайнером. Такая марка понравится знакомым. А если потребительнице удобно в этой шубе и она нравится другим людям, то у нее появляется самоуважение и она чувствует себя Дамой. Наконец, отношение формируется постепенно, начиная с поведенческой приверженности и заканчивая проявлением интереса.

Отношение потребителей подсказывает, что делать

Отношение потребителей находится на вершине ПКТМ и дает важную информацию для выбора приоритетных направлений маркетинга. Создателям брэндов следует использовать его как цель и как средство интерпретации результатов маркетинговой деятельности. Они должны выяснить следующее.

- В какой степени маркетинговая деятельность влияет на ключевые показатели отношения — лояльность, приверженность потребителей, общность интересов и заинтересованность?
- Создаются ли ассоциации функциональности и образа, мнения и впечатления потребителей, на которых основаны характеристики отношения?

Анализируя марки по модели ПКТМ, фирма *KnowLedge Networks* пришла к такому выводу: торговые марки с самыми высокими показателями лояльности и привязанности не обязательно отличались высокой общностью интересов и заинтересованностью (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Ранжирование торговых марок по характеристикам отношения (США, конец 2001 года)

Номер	Лояльность	Приверженность	Общность интересов	Высокая заинтересованность
1	Harley-Davidson	Harley-Davidson	Harley-Davidson	Harley-Davidson
2	Hershey's	Hershey's	Lifetime Television	Lifetime Television
3	Campbell	Campbell	Public Broadcasting	Lexus
4	Clorox	Discovery Channel	Fidelity Investments	Discovery Channel
5	Heinz	BMW	MSN	Public Broadcasting
6	Kodak	Wal-Mart	Lexus	Wal Mart
7	Kraft	Public Broadcasting	Discovery Channel	BMW
8	Wal-Mart	Kraft	AOL com	Dell
9	Duracell	Kodak	Chevrolet	Toyota
10	Discovery Channel	NBC	Hershey	Fidelity Investment

Так не бывает, чтобы потребители активно и интенсивно поддерживали все покупаемые или потребляемые марки. Некоторые из них считаются приоритетными из-за ассоциаций продукта или услуги, особенностей потребителя и т.д Иногда сформировать богатый набор впечатлений и ассоциаций образа не удается В таком случае трудно создать тесные отношения с маркой, например, заинтересовать потребителей в чем-либо Тогда следует расширить возможности или круг обстоятельств проявления лояльности. Возможно, удастся добиться более благосклонного восприятия марки и ее ассоциаций. Правильное определение роли марки позволяет укрепить связь между ней и потребителями.

Резюме

В этой главе была представлена концепция ПКТМ. Под потребительским капиталом торговой марки понимается совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает в результате формирования знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговой поддержке этого товара. Торговая марка обладает положительным потребительским капиталом, если потребители лучше реагируют на товар с известной маркой и его маркетинговую поддержку, чем на безымянный или вымышленный товар.

Структуру знаний брэнда лучше всего объяснить с помощью модели памяти на основе ассоциативной сети, согласно которой память состоит из связанных ячеек. В них хранится информация, передающаяся по связующим звеньям, которые определяют силу ассоциативной связи между данными Знание состоит из осведомленности и имиджа торговой марки. Осведомленность о торговой марке означает устойчивость связей ячейки, хранящей информацию о марке, с другими ячейками. Она проявляется в способности потребителей узнать или вспомнить марку в различных ситуациях. Она определяется узнаваемостью и легкостью припоминания торговой марки. Под глубиной осведомленности понимается наличие необходимых знаний, чтобы потребитель мог легко вспомнить марку. Иные марки легче узнать, чем вспомнить. Под широтой осведомленности пони-

мается совокупность ситуаций покупок и использования, в которых вспоминается элемент марки Имидж торговой марки определяется ее восприятием, выраженным в ассоциациях, содержащихся в памяти потребителя.

Существенный потребительский капитал марки накапливается при хорошей осведомленности и знакомстве потребителей с ней, после которого у них сложились сильные, благоприятные и уникальные ассоциации Иногда хорошая осведомленность предопределяет благосклонное отношение к марке, например, когда товар выбирают по интуиции, часто покупают известные брэнды В большинстве других случаев сила, приятность и уникальность ассоциаций играют решающую роль в формировании отношения потребителей и, следовательно, капитала марки

Создаваемые ассоциации выполняют две функции. Некоторые из них подчеркивают, что марка наделена необходимыми свойствами и атрибутами и не уступает конкурентам. Кроме того, создавая их, маркетологи ликвидируют преимущества конкурентов Такие ассоциации выполняют функции точек паритета Но если маркетологи хотят, чтобы кто-то покупал их марки, им нужно создать ассоциации с конкурентными преимуществами марки Именно преимущества служат основной причиной покупки Уникальные ассоциации выполняют функции точек дифференциации

Согласно модели ПКТМ, сильная марка создается при последовательном соблюдении четырех этапов.

- формирование индивидуальности,
- определение значения торговой марки;
- формирование отношения к торговой марке;
- формирование взаимоотношений с маркой.

Особое внимание уделяется глубине и широте осведомленности, созданию сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций, формированию легко проявляемого положительного отношения к марке, интенсификации контактов потребителей и марки Пирамида марки состоит из шести блоков· характерные особенности брэнда, его функциональность, имидж, мнения потребителей, впечатления потребителей, контакты потребителей и марки.

При создании сильных брэндов маркетологи стараются обеспечить надежность всех блоков и соблюдают последовательность этапов Согласно модели ПКТМ, основная ценность марки создается на четвертом этапе, так как там формируются тесные отношения с потребителями Но остальные ключевые ценности необходимо создать раньше и обеспечить их соответствие нуждам и желаниям потребителей, в частности следует тесно привязать потребителей к марке. Тогда они начнут взаимодействовать с ней и делиться своими впечатлениями с другими людьми. Воспитание лояльных и активных потребителей повышает возможные ценовые надбавки и эффективность маркетинговых программ.

Таким образом, основной постулат модели ПКТМ гласит, что сила марки зависит от мнений, впечатлений и отношения потребителей. Чтобы воспитать лояльных потребителей, постоянно контактирующих с брэндом, нужно пробудить их интерес и вызвать эмоциональную реакцию. Для этого нужно продумать индивидуальность брэнда и определить ассоциации имиджа и функциональности, как составных частей значения. Сильные брэнды поддерживаются потребителями, пропагандирующими их.

Вопросы для обсуждения

1. Выберите торговую марку. Попытайтесь определить источники ее капитала. Оцените уровень осведомленности о ней, силу, приятность и уникальность ее ассоциаций.
2. Какими марками вы интересуетесь больше всего? Объясните, почему.
3. Все ли торговые марки способны заинтересовать потребителей? Почему да или нет?
4. Выберите торговую марку. Оцените степень развития ее капитала и полноту использования его преимуществ
5. Можете ли вы указать преимущества сильной марки? Назовите их.

Особые проблемы брэндинга

Преимущества маркетинга сильных торговых марок

Отношение потребителей зависит от знания торговой марки. Например, покажите им товар и не указывайте торговую марку. Попросите высказать их мнение о товаре и его маркетинговом комплексе. Затем укажите торговую марку. Если мнение о товаре и марке отличается, то марка обладает потребительским капиталом. Характер отличий зависит от осведомленности и потребительской оценки маркетингового комплекса, приятности и уникальности ассоциаций. Сильная торговая марка позволяет увеличить прибыль и снизить затраты [41]. Например, Ян Льюис из *Time-Life* считает, что сильные марки улучшают финансовые показатели благодаря возможностям их развития, повышения устойчивости и величины прибыли. В первом случае речь идет о привлечении новых потребителей, конкурентоспособности, расширении и глобализации марки. Во втором случае речь идет о лояльности потребителей, повышении цен при низкой ценовой эластичности спроса, увеличении эффективности затрат на рекламу [42].

Подробно рассмотрим преимущества высокой осведомленности и положительного имиджа.

УКРЕПЛЕНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И УМЕНЬШЕНИЕМ ВЛИЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ И МАРКЕТИНГОВЫХ КРИЗИСОВ

Ученые доказали, что благоприятные ассоциации влияют на потребительские оценки товара, восприятие качества и уровень покупок [43]. Важное значение ассоциаций [44] особенно характерно для знакомых товаров [45], так как их можно оценить только в процессе эксплуатации. Также доказано, что потребители больше доверяют, охотнее покупают брэнды, которые знают [46], и лучше относятся к демоверсиям и пробам [47].

Поэтому марки со значительным капиталом вызывают сильную приверженность потребителей. Например, как указывалось в главе 1, многие ведущие брэнды долго удерживали лидерство, несмотря на конкуренцию и значительные изменения потребительских вкусов и предпочтений. Невзирая ни на что, потребители продолжа-

ли ценить их за реальные и выдуманные преимущества и отказывались переходить на другие. Благодаря высокой лояльности фирмы получали устойчивые доходы на протяжении многих лет. Исследователи доказали, что усиление приверженности потребителей увеличивает долю рынка [48].

Лояльность тесно связана с капиталом марки, однако сущность ее несколько иная. Лояльность выражается в поведении потребителей и определяется количеством повторных покупок. Повторные покупки не всегда объясняются явными предпочтениями Иногда марка легко доступна или продается со скидкой либо человек привык покупать именно ее. Сила привязанности проявляется, только если есть конкурирующий товар, который не уступает этой конкретной марке

Отметим, что повторные покупки определенной марки считаются необходимой, но не самой существенной характеристикой ее настоящего приверженца. Он ценит брэнд не по интуиции или по привычке, а по убеждению. Такие приверженцы появляются у марок с сильным капиталом и имиджем Таким образом, лояльность к марке связана с капиталом марки, но не идентична ему

У марок с существенным капиталом есть положительный имидж, повышающий вероятность выживания в момент кризиса [49] Чтобы в этом убедиться, почитайте в конце главы 6 рубрику "Особые проблемы брэндинга", там рассказано, как *Johnson & Johnson* спасала свое лекарство Tylenol. Несмотря на то, что его рыночная доля моментально упала с 37% до нуля, благодаря умелому кризисному управлению и использованию капитала марки *J&J* смогла восстановить позиции своего товара.

Опыт *J&J* доказывает, что в случае кризиса нужно действовать оперативно и открыто. Компания немедленно должна признать допущенную ошибку и дать обещание принять эффективные меры по устранению ее последствий. Более того, чем больше капитал марки, тем вероятнее, что эти меры поддержат потребители, понимающие проблемы компании. Однако при отсутствии капитала марки они могут скептически относиться к самым убедительным планам [50]. В конечном счете, необходимо признать, что сильная торговая марка обеспечивает дополнительную защиту не только во время маркетинговых кризисов, но и в случае экономического спада или других неприятных обстоятельств.

ПОВЫШЕНИЕ ЦЕНОВЫХ НАДБАВОК

Положительный ПКТМ, как правило, позволяет установить надбавку к цене [51]. Потребители таких марок достаточно лояльны и слабо реагируют на повышение цен, зато хорошо воспринимают их понижение [52]. Поэтому лучшие брэнды завоевывают лидерство и получают значительно большую долю рынка, чем их конкуренты [53]. Их позиции трудно ослабить с помощью ценовой конкуренции [54].

Результаты опроса, проведенного фирмой *Intelliquest*, показывают, что потребители готовы переплачивать за известные брэнды [55]. Фирма изучала роль названия и цены марки при покупке компьютера для профессионального использования. Респондентам предлагали определить возможную сумму доплаты за покупку фирменного компьютера, указывая цену неизвестного компьютера. Дороже всех оценили компьютеры *IBM*, за которыми следовали компьютеры *Compaq* и *Hewlett-Packard*. Ряд брэндов обладает отрицательным капиталом марки, поскольку их оценили ниже, чем неизвестный компьютер! По-видимому, на рынке ПК важны не только технические характеристики, но и составляющие настоящего брэнда.

Коротко о торговой марке

Снижение цены на сигареты Marlboro

2 апреля 1993 года компания Philip Morris сделала короткое заявление которое произвело эффект разорвавшейся бомбы "Philip Morris USA объявляет о решительных переменах в стратегии своего бизнеса, направленных на увеличение доли рынка и рост рентабельности Крайне высокая чувствительность рынка к изменениям цен позволит нам их снизить и значительно увеличить спрос" Президент Уильям И Кэмпбелл объяснил ситуацию следующим образом "Мы пришли к выводу что при длительном экономическим застое и пошатнувшемся доверии потребителей нам следует думать об увеличении доли рынка, а не о темпах роста прибыли Стремление получить прибыль любой ценой может подорвать наши лидирующие позиции" Особое внимание уделялось четырем направлениям

Широкая программа мер по стимулированию сбыта в розничной торговле

Значительное повышение инвестиций и внимания к постоянной программе Marlboro Adventure Team, действующей с 1992 года В рамках программы потребители меняют пустые пачки на бесплатные сигареты

Активизация борьбы за долю рынка дешевых сигарет с помощью раскрутки дешевого брэнда Basic Хотя Philip Morris принадлежало 48% рынка престижных сигарет, доля их продукции на дисконтном рынке составляла лишь 19%

Резкое снижение цен на сигареты Marlboro для стимулирования сбыта, которое должно было привести к 40%-ному сокращению прибыли в самом рентабельном подразделении Philip Morris

Эти меры привлекли внимание маркетологов и финансистов Изменение стратегии основывалось на результатах исследования рынка проведенного в декабре 1992 года Исследование показало что снижение цены пачки сигарет на 40 центов приводило к повышению доли рынка на 4 пункта Реакция фондового рынка на заявление Philip Morris была незамедлительной к концу дня цена акций упала на 23% — с 64,12 до 49,37 долл Таким образом, всего за один день акционерный капитал компании уменьшился на 13 млрд долл ! Цены акций других известных производителей популярных потребительских товаров тоже резко упали (например, Sara Lee, Kellogg, General Mills и Procter & Gamble) Индекс Доу-Джонса снизился на 68,63 пункта, из них 30 обусловлены падением курса акций Philip Morris Пожалуй, наибольшее потрясение испытала Coca-Cola, акционеры которой потеряли 5 млрд долл за несколько дней Руководство Coca-Cola сделало все возможное, чтобы объяснить финансовой общественности различия между ее маркетинговой ситуацией и ситуацией Philip Morris Во врезке "Коротко о торговой марке" читатели ознакомятся с некоторыми из них

Решение Philip Morris о резком снижении цен было принято под влиянием нескольких факторов Экономика слишком медленно преодолевала спад Поэтому розничные торговцы выпустили немало собственных брэндов дешевых сигарет, привлекавших все большее внимание потребителей и торговых посредников Сигареты Philip Morris курили и продавали меньше из-за существенных повышений цен Цены повышались два-три раза в год, причем их прирост заметно превосходил темпы инфляции Дешевые брэнды стоили на доллар дешевле и спрос на них постоянно повышался Поэтому они вытесняли Marlboro с рынка

Многие курильщики снова перешли на Marlboro, когда разница в уровне цен сократилась до 40 центов После понижения цен доля рынка Philip Morris возросла почти до 30%. Но прибыль падала По оценкам аналитиков, к концу года реализация стратегии привела к сокращению прибыли сигаретного подразделения Philip Morris USA на сумму от 2,3 до 2,84 млрд долл

Чтобы обеспечить долговременный рост объемов продажи и повысить рентабельность марки Marlboro, *Philip Morris* начала реализацию новой постоянно действующей программы Marlboro Country Store (де-

ревенский магазин) Программа предусматривала продажу ковбойских шляп, пряжек для поясов и других товаров для поклонников ковбоя Marlboro, а также пробный маркетинг коротких сигарет Express, рассчитанных на занятых и ограниченных в средствах потребителей Вернув утраченные позиции, компания начала медленно повышать цены Потребители почти не заметили повышение цены на 4 цента Новые маркетинговые программы предусматривали комплекс мер по стимулированию сбыта В рамках программы Marlboro Unlimited 2000 пар влюбленных выиграли по 1000 долл и пятидневное путешествие на Дикий Запад поездом, выкрашенным в цвета пачки Marlboro

Источник Laura Zinn "The Smoke Clears at Marlboro *Business Week* January 31 1994 p 76–77

В то же время многие фирмы хорошо усвоили, что потребители не будут покупать товар, если его цена не соответствует их представлениям о его ценности Лучшим примером служит опыт сигарет *Marlboro*, ведущей марки *Philip Morris* [56] Во врезке "Коротко о торговой марке" показано, как *Philip Morris* была вынуждена снизить цены, чтобы приблизить их к ценам дисконтных и магазинных торговых марок, постепенно отнявших значительную долю рынка Несмотря на краткосрочное падение рентабельности, понижение цен позволило Marlboro вернуть утраченную долю рынка и обеспечить долгосрочное развитие марки

Случай с Marlboro преподносит два важных урока Во-первых, нельзя злоупотреблять повышением цен на сильные марки Как оказалось, потребители считали, что можно переплатить 40 центов, а не доллар Маркетологи всего мира поняли опасность повышения цен без повышения ценности марки и осознали, что слишком дорогой брэнд вытесняется более дешевыми конкурентами В подобных случаях потребители чувствуют несоответствие между ценой и ценностью и переходят на более дешевые брэнды, вынуждая понижать цену.

Большинство популярных периодических изданий описывали случай с *Marlboro* как начало конца брэндов Но подобные выводы не имеют ничего общего с действительностью На самом же деле, на сцену выходят новые марки В частности, маркетологи создали капитал дисконтных марок на основе сильных ассоциаций с низкими ценами. В то же время грамотное управление традиционными марками обеспечивает лояльность и позволяет повышать цены при сохранении высокой прибыли. В главе 5 рассматривается влияние ценообразования и политики скидок на формирование капитала марки.

УСИЛЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА С КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ С ИХ СТОРОНЫ

Очень часто производители продают свою продукцию через оптовых и розничных торговых посредников, оказывающих как положительное, так и отрицательное влияние на марку. Если у нее положительный имидж, то посредники больше склонны поддерживать ее Они охотнее реагируют на желания потребителей, активно продвигают и продают брэнд [57] Предвосхищая повышение спроса, участники канала сбыта меньше склонны требовать дополнительной маркетинговой поддержки от производителей, охотно пополняют запасы и демонстрируют товар потребителям, предоставляют более выгодное место на торговых площадях [58].

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Прохладительные напитки — это вам не сигареты

Как уже упоминалось, после объявления *Philip Morris* о снижении цен на сигареты Marlboro акции компании *Coca-Cola* испытали настоящее потрясение! Их индекс упал с 45 3/8 до 38 пунктов, т.е. до самого низкого значения за последние два года. Специалисты и инвесторы полагали, что экономические факторы одинаково влияют на потребление всех товаров массового спроса. 21 апреля *Coca-Cola* организовала встречу с ведущими финансовыми аналитиками, чтобы рассеять неправильные представления о марке. Тема презентации *Coca-Cola* носила название "Прохладительные напитки — это вам не сигареты". В ходе встречи руководство *Coca-Cola* подчеркнуло следующие моменты.

- Потребление прохладительных напитков в Соединенных Штатах Америки неуклонно увеличивается. Потребление сигарет сокращается.
- Розничная цена пачки сигарет Marlboro в период с 1980 по 1992 год увеличилась более чем в три раза, оставляя конкурентам широкие возможности для маневра ценами и подрыва рыночных позиций Marlboro. С другой стороны, средняя розничная цена продукции Coca-Cola на протяжении того же периода оставалась неизменной.
- Основные производители сигарет продавали собственные брэнды и брэнды торговых посредников, подрывая сбыт собственной продукции. Американское подразделение Coca-Cola не продавало марки посредников.
- К 1992 году доля сигарет со скидкой в общем объеме продаж выросла с нуля до 30%. А доля брэндов посредников в общем объеме продаж прохладительных напитков за 20 лет уменьшилась и составила лишь 8,7%.
- Более чем 80% прибыли Coca-Cola поступало из других стран, что существенно уменьшало влияние конкуренции со стороны американских торговых посредников.

Демонстрация различий сыграла свою роль. В течение месяца индекс акций *Coca-Cola* повысился до 42 пунктов, т.е. почти вернулся к предкризисному значению.

Источник Arthur M. Louis, "Coca-Cola's Stock Rescue Operation", *San Francisco Chronicle*, June 1, 1993, p. C1

Торговые марки с положительным имиджем скорее получат поддержку посредников, чем другие. Поскольку большинство решений потребители принимают в магазинах, необходимо привлекать розничных торговцев к участию в маркетинговых программах. В главе 5 предлагаются эффективные пути работы с ними, позволяющие максимизировать капитал марки.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Повышение осведомленности потребителей и создание положительного имиджа брэнда дает ряд преимуществ при проведении рекламных кампаний, в частности при создании каналов коммуникаций. Исследователи определили эти преимущества, изучая закономерности реакции потребителей на маркетинговый комплекс. В исследованиях применяются разные модели, например модели иерархии эффектов (hierarchy of effects models). Считается, что потребители поэтапно анализируют маркетинговые коммуникации. Сначала они подвергаются воздействию, затем обращают внимание на коммуникации, усваивают полученную информацию, изучают ее, запоминают, принимают решение и действуют.

О торговых марках со значительным капиталом у них уже сложились определенные представления, лежащие в основе ассоциаций. Ассоциации важны, поскольку

они побуждают потребителей постепенно изучать марку, последовательно проходя через различные стадии иерархии. Рассмотрим, например, влияние положительного имиджа на способность рекламы убеждать потребителей. Потребители знают марку, т.е. они осведомлены о ней. У них есть сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Когда они узнают о марке что-то новое, то проявляют любопытство. У заинтересованных потребителей формируются устойчивые положительные мнения, надолго определяющие их поведение.

Исследователи выявили следующие преимущества знакомых и любимых торговых марок:

- их популярность меньше зависит от рекламы конкурирующих товаров [59],
- они более пригодны для применения различных неординарных стратегий, например обращений к чувству юмора потребителей [60];
- потребители лучше воспринимают постоянное повторение рекламы [61];
- интенсивная реклама напоминает о брэнде лояльным потребителям, делающим повторные закупки [62], четко выделяет информацию о брэнде и значительно повышает интерес потребителей [63].

При наличии сильных ассоциаций можно уменьшить частоту повторения рекламы и снизить затраты. Компания *Anheuser-Busch* провела известное исследование интенсивности рекламы [64] и доказала, что, если марки достаточно сильны, слишком интенсивная реклама становится бесполезной [65].

Зная торговую марку, потребители чаще обращают внимание на меры по стимулированию сбыта, прямое обращение по почте или другие маркетинговые коммуникации и положительно реагируют на них, особенно если марки отличаются высоким качеством [66]. В главе 6 описаны подходы к разработке интегрированных программ маркетинговых коммуникаций, направленные на формирование и приумножение капитала марки.

ПОЯВЛЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ

Сильная торговая марка нередко обладает ассоциациями, желательными для других категорий товаров. Поэтому фирмы выдают другим компаниям лицензии на использование своего названия, эмблемы или какого-то другого элемента брэнда при продаже товаров. Наиболее популярными объектами лицензирования считаются персонажи компании *Disney*, имена таких дизайнеров и знаменитостей, как Марта Стюарт, Ральф Лорен и Томми Хилфигер.

Компании покупают лицензии, чтобы повысить спрос на товары, так как марка становится более популярной и приобретает новый имидж. Например, маркетологи провели исследование и установили, что за одинаковые кухонные наборы, произведенные по лицензии разных фирм, потребители готовы платить совсем разные цены [67].

За счет лицензирования владельцы торговых марок получают дополнительные доходы, новые возможности рекламы, ее правовой защиты. В среднем они получают 5% от оптовой цены каждого лицензируемого продукта. Это чистая прибыль, так как не нужно тратить на производство или маркетинг. С помощью лицензирования повышают осведомленность потребителей и улучшают имидж марки. Увязка торговой марки с другими продуктами позволяет расширить возможности ее демонстра-

ции потребителям, а также повысить силу, привлекательность и уникальность ассоциаций. Наконец, лицензирование обеспечивает правовую защиту марочных наименований, так как продажа лицензий ограничивает законные возможности их использования конкурентами.

Несмотря на прибыльность лицензирования с ним связан определенный риск. Если маркетологи стараются, чтобы брэнд видели повсюду, то они иногда применяют политику насыщения. Другими словами, выдают лицензии всем, кто заплатит Но в таком случае марка иногда надоедает потребителям Они не разбираются в мотивациях и тонкостях маркетинга товара и теряются или даже злятся, если уважаемая ими марка распространяется на совершенно непохожий товар. Более того, если окажется, что последний не подходит потребителям, имиджу марки иногда наносится немалый вред. В главе 7 более подробно рассматриваются все "за" и "против" лицензирования, а также его влияние на капитал марки

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАСШИРЕНИЯ МАРКИ

Под *расширением торговой марки* понимается использование существующего марочного наименования для вхождения на новый рынок. Есть два вида расширения. *Линейное расширение* (line extension) — это использование имени брэнда для расширения выпускаемых разновидностей аналогичных товаров (с новыми вариантами, добавками, размерами и т.д.). Например, *Colgate* выпустила множество разноцветных зубных паст (Winterfresh gel), паст с разными составляющими (Colgate Baking Soda). *Категориальное расширение* означает вступление на абсолютно новый рынок под старым марочным наименованием. Например, *Swiss Army Brands* производила ножи, но это были высококачественные и надежные ножи. Имидж производителя качественных товаров обусловил успешный выход на рынок наручных часов, а затем и солнцезащитных очков.

Положительный имидж облегчает выход на рынок новых товаров в рамках расширения марок. Расширение дает немало преимуществ. Оно позволяет применить существующие знания о материнской марке для повышения осведомленности о товаре и создания ассоциаций нового брэнда. Таким образом, расширения облегчают признание нового товара за счет следующих факторов:

- снижение риска, ощущаемого потребителями и дистрибьюторами;
- снижение затрат, связанных с формированием системы сбыта;
- повышение эффективности инвестиций в стимулирование сбыта и раскрутку нового продукта;
- отсутствие затрат и рисков, связанных с разработкой новых марок;
- стандартизация упаковки и маркировки;
- создание необходимого потребителям разнообразия.

Помимо облегчения признания нового товара, расширения дают определенные преимущества как материнской марке, так и компании в целом, за счет обратной связи между дочерним и материнским брэндом. Расширения улучшают имидж материнского брэнда, повышая силу, приятность и уникальность его ассоциаций, а также доверие потребителей к компании. Потребители верят, что компания знает свое дело, ценят ее заботу об их интересах и симпатизируют ей. Расширения придают значению

марки корпоративный оттенок, поскольку, анализируя новые товары, потребители формируют свое мнение о бизнесе корпорации и ее ключевых преимуществах. Наконец, расширения привлекают новых потребителей и увеличивают охват рынка.

Научные исследования подтвердили многие из этих предположений [68]. Исследователи доказали, что хорошо известные и уважаемые марки расширяются более эффективно и распространяются на больше товарных категорий. Также исследования доказали, что положительные ассоциации элементов пробуждают интерес потребителей даже при невысоком качестве брэнда [69].

Была доказана высокая эффективность расширений уже расширявшихся марок, поскольку у них сформировались ассоциации со многими товарными категориями [70] Уважение потребителей повышает эффективность маркетинговых программ расширения марок [71]. Маркетологи выявили эффект собственности. Владельцы товаров с брэндом лучше воспринимали линейные расширения [72]. И наконец, расширение известных марок с позитивным имиджем вызывает более сильную положительную реакцию фондового рынка [73]

В главе 12 мы познакомим читателей с концептуальной моделью оценки расширений и рекомендациями по максимизации их эффективности и положительного влияния на капитал марки.

Комментарии

1. Kevin Lane Keller, "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, January 1993, p. 1–29.
2. John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983); Robert S. Wyer, Jr., Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment", *Psychological Review*, January 1989, p. 58–83.
3. John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).
4. H. Herzog, "Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer", in Perry Bliss (ed.), *Marketing and the Behavioral Sciences* (Boston: Allyn and Bacon, 1963), p. 76–86; Joseph W. Newman, "New Insight, New Progress for Marketing", *Harvard Business Review*, November–December 1957, p. 95–102.
5. James R. Bettman, *An Information Processing Theory of Consumer Choice* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979); John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).
6. William Baker, J. Wesley Hutchinson, Danny Moore, Prakash Nedungadi, "Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference", in Richard J. Lutz (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13 (Prove, UT: Association for Consumer Research, 1986), p. 637–642; Prakash Nedungadi, "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research*, December 1990, p. 263–276.
7. В частности, см. работы Henry L. Roediger, "Inhibition in Recall from Cuing with Recall Targets", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Desember 1973, p. 644–657; Raymond S. Nickerson, "Retrieval Inhibition from Part-Set Cuing: A

Persisting Enigma in Memory Research", *Memory and Cognition*, November 1984, p. 531–552.

8. Обычно потребители лучше вспоминают родственные торговые марки определенной категории. См. Prakash Nedungadi, "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research*, December 1990, p. 263–276.
9. Jacob Jacoby, George J. Syzabillo, Jacqeline Busato-Schach, "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations", *Journal of Consumer Research*, March 1977, p. 209–216; Ted Roselius, "Consumer Ranking of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing*, January 1977, p. 56–61.
10. James R. Bettman, C. Whan Park, "Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis", *Journal of Consumer Research*, December 1980, p. 234–248; Wayne. D. Hoyer, Steven P. Brown, "Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product", *Journal of Consumer Research*, September 1990, p. 141–148; C.W. Park, V. Parker Lessig, "Familiarity and Its Impact on Consumer Biases and Heuristics", *Journal of Consumer Research*, September 1981, p. 223–230.
11. Richard E. Petty, John T. Cacioppo, *Communication and Persuasion* (New York: Springer-Verlag, 1986).
12. Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, March 1987, p. 411–453.
13. David Aaker, "Positioning Your Brand", *Business Horizons*, May–June 1982, p. 56–62; Al Ries, Jack Trout, *Positioning The Battle for Your Mind* (New York, McGraw-Hill, 1979); Yoram Wind, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
14. Deborah J. MacInnis, Kent Nakomoto, " Factors That Influence Consumers Evaluations of Brand Extensions", рабочие материалы, Karl Eller School of Management (University of Arizona, 1991): Mita Sujan, James R. Bettman, "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research", *Journal of Marketing Research*, November 1989, p. 454–467.
15. James R. Bettman, Mita Sujan, "Effects of Framing on Evaluation of Comparable and Noncomparable Alternatives by Expert and Novice Consumers", *Journal of Consumer Research*, September 1987, p. 141–154; Michael D. Johnson, "Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives", *Journal of Consumer Research*, December 1984, p. 741–753; C. Whan Park, Daniel C. Smith, "Product Level Choice: A Top-Down or Bottom-Up Process?", *Journal of Consumer Research*, December 1989, p. 289–299.
16. Joel B. Cohen, Kanul Basu, "Alternative Models of Categorization: Towards a Contingent Processing Framework", *Journal of Consumer Research*, March 1987, p. 455–472; Prakash Nedungadi, J.Wesley Hutchinson, "The Prototypicality of Brands: Relationships with Brand Awareness, Preference, and Usage", in Elizabeth C. Hirschman, Morris B. Holbrook (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 489–503; Eleanor Rosch,

Carolyn B. Mervis, "Family Resemblance: Studies in the Internal Structureof Categories", *Cognitive Psychology*, October 1975, p. 573–605; James Ward, Barbara Loken, "The Quintessential Snack Food: Measurement of Prototypes", in Richard J. Lutz (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1986), 126–131.

17. Prakash Nedungadi, J.Wesley Hutchinson, "The Prototypicality of Brands: Relationships with Brand Awareness, Preference, and Usage", in Elizabeth C. Hirschman, Morris B. Holbrook (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 489–503; James Ward, Barbara Loken, "The Quintessential Snack Food: Measurement of Prototypes", in Richard J. Lutz (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13 (Provo, UT. Association for Consumer Research, 1986), p. 126–131.
18. George S Day, Allan D. Shocker, Rajendra K. Srivastava, "Customer-Oriented Approaches to Identifying Products-Markets", *Journal of Marketing*, Fall 1979, p. 8–19.
19. K.E. Miller, J.L. Ginter, "An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude", *Journal of Marketing Research*, February 1979, p. 111–123.
20. Mita Sujan, Christine Dekleva, "Product Categorization and Inference Making: Some Implications for Comparative Advertising", *Journal of Consumer Research*, December 1987, p. 372–378.
21. Thomas A. Fogarty, "A Company for All Seasons", *USA Today*, January 13, 2000, p. B3.
22. Stephanie Thompson, "Campbell Tries to Stir Soup Sales with $95 Million", *Advertising Age*, October 11, 1999.
23. David Garvin, "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons*, May–June, p. 40–43; Philip Kotler, *Marketing Management*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000).
24. Примеры взяты из обзоров журнала *Consumer Reports* за 1994 год.
25. Robert C. Blattberg, Kenneth J. Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science*, Fall 1989, p. 291–309.
26. Joseph T. Plummer, "How Personality Makes a Difference", *Journal of Advertising Research*, December 1984–January 1985, p. 27–31.
27. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, August 1997, p. 347–357.
28. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, August 1997, p. 347–357; Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, March 1997, p. 343–373.
29. M. Joseph Sirgy, "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, December 1982, p. 287–300.
30. Timothy R. Graeff, "Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations", *Psychology & Marketing*, January 1997, p. 49–70; Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role

of Self-Monitoring and Public / Private Consumption", *Psychology & Marketing*, May 1996, p. 481–499

31. Jennifer Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research*, February 1999, p. 45–57.
32. William L. Wilkie, *Consumer Behavior*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1990).
33. William D. Wells, "How Advertising Works", неопубликованный материал, 1980; Christopher P. Puto, William D. Wells, "Informational and Transformational Advertising: The Differential Effects of Time", in Thomas C. Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11 (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), p. 638–643; Stephen J. Hoch, John Deighton, "Managing What Consumers Learn from Experience", *Journal of Marketing*, April 1989, p. 1–20.
34. Lynn R. Kahle, Basil Poulos, Ajay Sukhdial, "Changes in Social Values in the United States during the Past Decade", *Journal of Advertising Research*, February–March 1988, p. 35–41.
35. Greg Farrell, "Marketers Put a Price on Your Life", *USA Today*, July 1999, p. 3B.
36. Arjun Chaudhuri, Morris B. Holbrook, "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, April 2001, p. 81–93.
37. Thomas A. Stewart, "A Satisfied Customer! Is Not Enough", *Fortune*, July 21, 1997, p. 112–113.
38. Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, November–December 1995, p. 88–99.
39. Fredrick Reichheld, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
40. James H. Me Alexander, John W. Schouten, Harold F. Koenig, "Building Brand Community", *Journal of Marketing*, January 2002, p. 38–54; Albert Muniz, Thomas O'Guinn, "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, March 2001, p. 412–432.
41. Материал данной рубрики частично взят из работы Steven Hoeffler, Kevin Lane Keller, "The Marketing Advantages of Strong Brands", Рабочие материалы (UNC, 2002).
42. Ian M. Lewis, "Brand Equity or Why the Board of Directors Needs Marketing Research", доклад представлен на четвертом ежегодном семинаре ARF по рекламе и стимулированию сбыта (February 1, 1993).
43. Peter A. Dacin, Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 229–242; George S. Day, Terry Deutscher, "Attitudinal Predictions of Choices of Major Appliance Brands", *Journal of Marketing Research*, May 1982, p. 192–193; W.B. Dodds, K.B. Monroe, D. Grewal, "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, August 1991, p. 307–319; France Leclerc, Bernd H. Schmitt, Laurette Dube, "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 263–270; Akshay R. Rao, K.B. Monroe, "The Ef-

Effects of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research*, August 1989, p. 351–357.

44. Michel Laroche, Chankon Kim, Lianxi Zhou, "Brand Familiarity and Confidence as Determinants of Purchase Intention: An Empirical Test in a Multiple Brand Context", *Journal of Business Research*, 37, 1996, p. 115–120.
45. B. Wernerfelt, "Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signaling by Posting a Bond", *Rand Journal of Economics*, March 1988, p. 458–466; Tullin Erdem, "An Empirical Analysis of Umbrella Branding", *Journal of Marketing Research*, August 1998, p. 339–351.
46. Fred M. Feinberg, Barbara E. Kahn, Leigh McAllister, "Market Share Response When Consumers Seek Variety", *Journal of Marketing Research*, May 1992, p. 227–237.
47. Robert E. Smith, "Integrating Information from Advertising and Trial", *Journal of Marketing Research*, May 1993, p. 204–219.
48. Andrew S. C. Ehrenberg, Gerard J. Goodhardt, T. Patrick Barwise, "Double Jeopardy Revisited", *Journal of Marketing*, July 1990, p. 82–91.
49. Rohini Ahluwalia, Robert E. Burnkrant, H. Rao Unnava, "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Marketing Research*, May 2000, p. 203–214; Narij Dawar, M. Pillutla, "Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations", *Journal of Marketing Research*, May 2000, p. 215–226.
50. Susan Caminit, "The Payoff from a Good Corporate Reputation", *Fortune*, February 10, 1992, p. 74–77.
51. Deepak Agrawal, "Effects of Brand Loyalty on Advertising and Trade Promotions: A Game Theoretic Analysis with Empirical Evidence", *Marketing Science*, January 1996, p. 86–108; Chan Su Park, V. Srinivasan, "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and its Extendibility", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 271–288; Raj Sethuraman, "A Model of How Discounting High-Priced Brands Affects the Sales of Low-Priced Brands", *Journal of Marketing Research*, November 1996, p. 399–409.
52. Hermann Simon, "Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research*, November 1979, p. 439–452; K. Sivakumar, S.P. Raj, "Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice", *Journal of Marketing*, July 1997, p. 71–84.
53. Greg M. Allenby, Peter E. Rossi, "Quality Perceptions and Asymmetric Switching between Brands", *Marketing Science*, Summer 1991, p. 185–204; Rajiv Grover, V. Srinivasan, "Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 76–89; Gary J. Russell, Wagner A. Kamakura, "Understanding Brand Competition Using Micro and Macro Scanner Data", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 289–303.
54. Albert C. Bemmaor, Dominique Mouchoux, "Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales: A Factorial Experi-

Experiment", *Journal of Marketing Research*, May 1991, p. 202–214; Robert C. Blattberg, Kenneth J. Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science*, Fall 1989, p. 291–309; Randolph E. Bucklin, Sunil Gupta, Sangman Han, "A Brand's Eye View of Response Segmentation in Consumer Brand Choice Behavior", *Journal of Marketing Research*, February 1995, p. 66–74; K. Sivakumar, S.P. Raj, "Quality Tier Competition. How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice", *Journal of Marketing*, July 1997, p. 71–84.

55. Kyle Pope, "Computers: They're No Commodity", *Wall Street Journal*, October 15, 1993, p. B1.
56. Ira Teinowitz, "Marlboro Friday. Still Smoking", *Advertising Age*, March 28, 1994, p. 24.
57. Peter S. Fader, David C. Schmittlein, "Excess Behavioral Loyalty for High-Share Brands: Deviations from the Dirichlet Model for Repeat Purchasing", *Journal of Marketing Research*, November 1993, p. 478–493; Rajiv Lal, Chakravarthi Narasimhan, "The Inverse Relationship between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory", *Marketing Science*, Spring 1996, p. 132–151.
58. David B. Montgomery, "New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions", *Journal of Marketing Research*, March 1978, p. 255–264.
59. Robert J. Kent, Chris T. Allen, "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity", *Journal of Marketing*, July 1994, p. 97–105.
60. Amitava Chattopadyay, Kunal Basu, "Humor in Advertising: The Moderating Role of Prior Brand Evaluation", *Journal of Marketing Research*, November 1990, p. 466–476; D.W. Stewart, David H. Furse, *Effective Television Advertising: A Study of 1000 Commercials* (Lexington, MA: D.C. Heath, 1986); M.G. Weinburger, C. Gulas, "The Impact of Humor in Advertising: A Review", *Journal of Advertising*, April 1992, p. 35–60.
61. Margaret Campbell, Kevin Lane Keller, "The Moderating Effect of Brand Knowledge on Ad Repetition Effects", рабочие материалы (UC-Boulder, 2002).
62. S. P. Raj, "The Effects of Advertising on High and Low Loyalty Consumer Segments", *Journal of Consumer Research*, June 1982, p. 77–89.
63. Ravi Dhar, Itamar Simonson, "The Effect of the Focus of Comparison on Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research*, November 1992, p. 430–440; Karen A. Machleit, Chris T. Allen, Thomas J. Madden, "The Mature Brand and Brand Interest: An Alternative Consequence of Ad-Evoked Affect", *Journal of Marketing*, October 1993, p. 72–82; Itamar Simonson, Joel Huber, John Payne, "The Relationship between Prior Brand Knowledge and Information Acquisition Order", *Journal of Consumer Research*, March 1988, p. 566–578.
64. Russell L. Ackoff, James R. Emshoff, "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc., (1963–1968)", *Sloan Management Review*, Winter 1975, p. 1–15.
65. К вопросу о роли финансовых затрат в накоплении капитала марки нужно подходить очень взвешенно. Если для поддержания капитала не требуются большие затраты, то это не означает, что они не сыграли свою роль в его накоплении и что их сокращение не отразится на объемах продаж.

66. См. работы Robert C. Blattberg, Richard Briesch, Edward J. Fox, "How Promotions Work", *Marketing Science*, 1995, p. G122–G132; Bart J. Bronnenberg, Luc Wathieu, "Asymmetric Promotion Effects and Brand Positioning", *Marketing Science*, Winter 1996, p. 379–394. Данная работа посвящена изучению эффективности продвижения высококачественных и низкокачественных марок с точки зрения цены и качества.
67. Frank E. James, "I'll Wear the Coke Pants Tonight; They Go Well with My Harley-Davidson Ring", *Wall Street Journal*, June 6, 1985.
68. David A. Aaker, Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, January 1990, p. 27–41; Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 35–50; A. Rangaswamy, P.R. Burke, T.A. Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing*, March 1993, p. 61–75.
69. Srinivas K. Reddy, Susan Holak, Subodh I Bhat, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 243–262; C. Whan Park, Sandra Milberg, Robert Lawson, "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research*, September 1994, p. 185–193; Susan M. Broniarcysyk, Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 214–228.
70. Peter A. Dacin, Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 229–242; Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 35–50; Daniel A. Sheinin, Bernd H. Schmitt, "Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect, and Brand Breadth", *Journal of Business Research* 31, 1994, p. 1–10.
71. Roger A. Kerin, Gurumurthy Kalyanaram, Daniel J. Howard, "Product Hierarchy and Brand Strategy Influences on the Order of Entry Effect for Consumer Packaged Goods", *Journal of Product Innovation Management* 13, 1996, p. 21–34.
72. Amna Kirmani, Sanjay Sood, Sheri Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing*, January 1999, p. 88–101.
73. Vicki R. Lane, Robert Jacobson, "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity", *Journal of Marketing*, January 1995, p. 63–77.

ГЛАВА

Позиционирование и ценности торговой марки

3

Предварительные замечания

В первых двух главах мы ознакомили читателей с основами брэндинга и проанализировали концепцию ПКТМ. Под потребительским капиталом торговой марки понимается совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает в результате формирования знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу маркируемого товара. В соответствии с приведенным определением капитал и стратегия управления им основаны на знаниях потребителей. Знания о торговой марке представляются в виде ячейки памяти, связанной с разными по силе ассоциациями. Таким образом, капитал марки зависит от осведомленности, силы, приятности и уникальности ассоциаций.

Модель ПКТМ предполагает применение ряда мер для создания сильной марки:

- формирование индивидуальности;
- определение значения торговой марки;
- формирование отношения к торговой марке;
- интенсификация контактов с потребителями.

Кроме того, модель ПКТМ предполагает строительство шести блоков пирамиды – формирование отличительных особенностей, обеспечение функциональности торговой марки, создание образа торговой марки, формирование мнений и впечатлений о ней и отношения потребителей к ней.

В главе 1 подчеркивалось, что сначала следует придать марке индивидуальные черты, определить ее позиционирование и ценности. В этой главе мы рассмотрим указанные проблемы более подробно. Мы будем пользоваться теоретической базой, изложенной в главе 2. Сначала мы опишем проблемы определения позиционирования, уделяя особое внимание выбору точек паритета и дифференциации, необходимых для формирования ее индивидуальности и адекватного имиджа [1]. После этого проанализируем способы определения ключевых ценностей и кода торговой марки. В части III (главы 4–7) вы ознакомитесь с теорией и практикой применения маркетингового комплекса для реализации избранной стратегии накопления капитала. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описывается аудит торговых марок, результаты которого позволяют сформулировать концепцию позиционирования.

Определение позиционирования торговой марки

Модель ПКТМ дает схематическое представление об этапах формирования сильной торговой марки. Для ее реализации необходимо принять ряд важных стратегических решений, чтобы выделить особенности и найти наилучшие способы строительства каждого блока. Для этого следует выбрать подходящее позиционирование и ценности брэнда. Как это сделать, вы прочитаете в этом и следующем подразделе.

Основные идеи

Согласно модели ПКТМ капитал марки создается постепенно, за счет формирования системы знаний потребителей. Знания бесполезны, если у них нет четкой структуры и взаимосвязей. С этой точки зрения важно создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, считающиеся частью значения марки. В этом подразделе детально рассматриваются способы определения *желаемого* значения или позиции торговой марки. Другими словами, производитель хочет сформировать мнение и отношение потребителей к марке, поэтому маркетологам надо подумать над тем, как создать значение марки для потребителей. Оно должно соответствовать желаниям производителя. Желаемое значение не всегда совпадает с реальным. Позиционирование проводится в рамках определения желаемой системы знаний о брэнде.

Позиционирование марки считается ядром стратегии маркетинга. Ф. Котлер определяет позиционирование "как комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам" [2]. Таким образом, под позиционированием понимается обработка группы потребителей или сегмента рынка для создания системы знаний о товарах или услугах и формирования приятного отношения к ним. Фирмы стараются выбрать оптимальное позиционирование, подчеркивающее преимущества марки над ее конкурентами и обеспечивающее наиболее эффективное использование других возможностей. Хорошее позиционирование делает стратегию маркетинга более четкой. Во-первых, маркетологи понимают сущность марки и знают, как объяснить ее потребителям. Во-вторых, с его помощью легко показать, почему нужно покупать и пользоваться маркой. Четкая система знаний потребителей облегчает решение указанной задачи. В-третьих, при хорошем позиционировании маркетологи понимают, как рассказать потребителям об общих и уникальных характеристиках марки.

В соответствии с моделью ПКТМ, чтобы найти оптимальное позиционирование, нужно выбрать целевой рынок и изучить характер конкуренции, а затем подобрать идеальные ассоциации, лежащие в основе точек паритета и дифференциации. Другими словами, маркетологи определяют

- кто их целевые потребители;
- кто их конкуренты,
- общие черты конкурирующих брэндов;
- уникальные особенности марки.

Все четыре элемента рассматриваются по очереди. Из материала врезки "Коротко о торговой марке" вы узнаете, с какими трудностями столкнулась корпорация *PepsiCo* при позиционировании безалкогольного напитка Pepsi One.

Коротко о торговой марке

Pepsi One. Трудный путь к хорошему позиционированию

В 1998 году *PepsiCo* выпустила новую диетическую колу Pepsi One. Название обозначало, что в напитке всего 1 калория. Потратив значительные средства на исследования, разработку, дизайн и маркетинг, фирма терпеливо выжидала государственного разрешения на применение искусственного заменителя сахара, с ацетатом калия (ACE-K). Группа дизайнеров работала 37 тыс. часов и придумала новый дизайн банки. Она стала серебристой, на ней крупными буквами написали слово *One*, читаемое сверху вниз. В октябре 1998 года компания утвердила ежегодный маркетинговый бюджет в размере 100 млн. долл.

PepsiCo изначально позиционировала Pepsi One как альтернативу традиционной диетической коле, вкус которой не нравился 20–30 летним мужчинам. По вкусу напиток не уступал обычной коле и даже выигрывал, так как был полезным для здоровья. Компания не называла напиток диетическим потому, что она опасалась появления негативных ассоциаций с категорией диетических продуктов и учитывала, что их рыночная доля с 1990 года снизилась с 29 до 24%. Но первоначальная рекламная кампания провалилась из-за неудовлетворительного описания товара и его отличий от напитка Diet Pepsi. Потребители узнали о полезности, но не узнали о вкусе. Сначала придумали такой лозунг: "Только один владеет всем этим". Потом его заменили на "Вкус настоящей колы. И всего одна калория!". В 1999 году на банке написали: "Вкус как у настоящей колы".

Спустя 18 месяцев после вступления на рынок марка Pepsi One завоевала всего лишь 0,8% рынка газированных напитков, не получив даже половины ожидаемого результата. Компания признала, что одной из причин такого незначительного успеха было плохо продуманное позиционирование. В частности, кто-то из высокопоставленных служащих сказал: "Мы как следует не объяснили, что такое Pepsi One, а нам следовало бы это сделать. Поэтому существует определенное недоразумение по поводу сущности этого напитка". Глава Североамериканского отделения Фил Марино говорил, что потребители не понимают, чем этот диетический напиток отличается от других.

В начале 2000 года компания увеличила информационную насыщенность рекламных сообщений. Она добавила сведения о вкусе напитка и подчеркивала, что ACE-K — это принципиально новый заменитель сахара. Кроме того, в рекламе его сравнивали с напитком Coca-Cola Classic и использовали фразу "Слишком хорошо для одной калории, но все-таки хорошо!" в качестве заключительной реплики. В 2001 году *PepsiCo* увеличила расходы на раскрутку Pepsi One, стремясь увеличить рыночную долю. Критики отметили, что никто не превзошел успех Diet Coke в 1982 году, и предупреждали, что пока *PepsiCo* имеет на рынке две диетические колы, потребители будут оставаться в недоумении.

Источники: Cathleen Egan, "Pepsico Brings Back Actress Catrall for Pepsi One Ad", *Dow Jones News Service*, August 22, 2001; Nikki Deogun, "Pepsico Tweaks Its Ad Approach to Get People to Try Pepsi One", *Wall Street Journal*, April 20, 1999; Betsy McKay, "Pepsico Tries to Clarify Pepsi One Image", *Wall Street Journal*, February 25, 2000.

Целевой рынок

Идентификация целевого рынка важна, так как у различных групп потребителей бывают разные структуры знаний о брэнде и, следовательно, разные представления и предпочтения. Без сегментирования рынка нелегко определить силу, приятность и уникальность ассоциаций. Мы рассмотрим, что такое рынок и его сегментирование.

Рынком (market) называется совокупность всех фактических и потенциальных покупателей, которые хотят купить товар, имея необходимые средства и возможности. *Сегментирование рынка* (market segmentation) предполагает деление его на четко выраженные, группы потребителей, характеризуемые сходством потребностей и по-

ведения с целью выявления наиболее эффективных маркетинговых комплексов для каждой из них. При разработке плана сегментирования рынка нужно достичь необходимого баланса между издержками и преимуществами. Чем больше сегментов, тем выше издержки и результативность маркетингового комплекса, удовлетворяющего потребности и запросы отдельных сегментов потребителей. Чем лучше адаптированы маркетинговые программы, тем лучше отношение потребителей. Однако при недостаточной стандартизации указанное преимущество перекрывается повышенными издержками.

Принципы сегментирования

Принципы сегментирования зависят от особенностей рынка. В табл. 3.1 и 3.2 представлены принципы сегментирования для потребительского и межфирменного рынков. Наиболее распространены описательный и поведенческий принцип сегментирования. При описательном сегментировании исходят из представлений о потребителях. При поведенческом принципе сегментирование основано на отношении к товару и особенностях использования. На рынке товаров массового спроса конечными потребителями считаются отдельные люди. Используя поведенческий критерий, их делят на группы в зависимости от восприятия товара. При использовании описательного критерия учитывают личные или демографические характеристики, специфику стран и регионов.

Таблица 3.1. Возможные принципы сегментирования потребителей

Поведенческий
Статус пользователя
Уровень использования
Обстоятельства использования
Приверженность
Ожидаемые преимущества
Описательный принцип
Демографические характеристики
Доход
Возраст
Пол
Национальность или расовая принадлежность
Семья
Личные характеристики
Ценности, мнения и жизненная позиция
Род деятельности и образ жизни
Особенности потребителей из разных регионов и стран
Поведение зарубежных потребителей
Поведение потребителей из разных регионов страны

Таблица 3.2. Возможные принципы сегментирования в межфирменном бизнесе

Поведенческий принцип (Отношение к товару)
Представления о характеристиках необходимых товаров
Представления о сфере использования
Предпочитаемые условия сделок купли-продажи
Описательный принцип (Описание организации)
Процесс осуществления покупки
Учреждение, у которого покупают (сама фирма, торговый посредник и др.)
Лица отвечающие за покупку
Условия сделки
Характеристики организации
Вид деятельности
Количество служащих
Количество работников занятых в процессе производства
Годовой объем продажи
Количество филиалов
Условия покупки
Место совершения покупки
Лица ответственные за покупку
Тип покупки

Товары B2B (промышленное оборудование, складские помещения, различные услуги и др.) обычно покупают организации Следовательно, подобно людям, их нужно рассматривать как потребителей, наделенных какими-то особенностями, ведь для деятельности организаций нужны товары со специфическими характеристиками, которые отличаются между собой по каким-то признакам и т.п Следует подчеркнуть, что человек принимает решения самостоятельно, а в организациях работают группы людей. Каждый знает, за что он отвечает и что ему нужно Руководство регламентирует эти отношения с помощью норм и правил поведения, в том числе регулируются процессы покупок. Другими словами, у корпоративных потребителей тоже есть характеристики, по которым их сегментируют в соответствии с описательным или поведенческим принципом.

Поведенческий принцип имеет особое значение для брэндинга, так как, зная отношение потребителей, легче разработать стратегию продвижения брэнда. Если маркетологи знают, какие преимущества считаются наиболее важными для определенных групп потребителей, то проще найти идеальные точки дифференциации, которые эффективны на всех сегментах рынка. Возьмем, например, рынок зубной пасты По данным маркетингового исследования его разбили на четыре основных сегмента [3].

- *Чувственный сегмент:* интересующийся запахом и внешним видом товара.
- *Сегмент самовыражения:* хочет, чтобы его зубы нравились окружающим.
- *Озабоченный сегмент.* стремящийся защитить зубы от разрушения.
- *Независимый сегмент.* предпочитающий дешевую пасту.

Маркетинговые программы разрабатывались с учетом этой схемы сегментирования Например, *Close-Up* "нацелилась" на первые два сегмента, тогда как компания *Crest* сосредоточилась в основном на третьем сегменте Дальше всех пошла компания *Aquafresh*, попытавшаяся охватить сразу три перечисленных сегмента. Она разработала трехцветную зубную пасту Каждый цвет подчеркивал какое-либо преимущество Во врезке "Коротко о торговой марке" описан план *Mobil* по сегментированию покупателей бензина на основе приоритетности преимуществ Одна из ведущих исследовательских фирм использовала описательный подход к сегментированию потребителей, выделила восемь основных групп населения США с различными ключевыми ценностями. Короткое описание этих основных групп приведено в табл 3 3.

Таблица 3.3. Психографическая структура населения США

Категория	Описание
Целеустремленные и перспективные	
Новые первопроходцы	Считают себя инновационными и конкурентоспособными Нацеленные на улучшение и движение вперед
Птенцы, вылавшие из гнезда	Живут сегодняшним днем Амбициозные но не встревоженные по поводу будущего, потому что уверены в себе и изобретательны
Предприимчивые купцы	Более спокойные молодые семейные люди Они уже стали более практичными и озабоченными но все еще поддерживают бойцовский дух и бодрость
Активные и современные	Преимущественно юноши Они очень активны интересуются всем в особенности современными технологиями
Молодые материалисты	
Ритмичные и молодые	Перегружены информацией пытаются свести концы с концами Не строят долгосрочных планов на будущее
Молодые и беспокойные	Воодушевленные студенты которые ценят стиль статус и хорошую жизнь
Циничные и изолированные	Хотят хорошей жизни, но не имеют каких планов войти в нее
Обеспокоенные жизненными проблемами	
Уличные бойцы	Преимущественно матери одиночки в неоднородном этническом окружении Просто пытаются устроить свою жизнь и сделать все, что можно для своей семьи Чувствуют себя разбитыми и думают только о детях
Мечтатели	Оптимисты, пытающиеся создать хорошую жизнь имея ограниченные ресурсы Работают и стремятся улучшить жизнь своих детей
Городские романтики	Все еще хотят веселья и возбуждения Сочетают заботу о детях и свои интересы Взамен получают стресс
Новые консерваторы	
Озабоченные домохозяйки	В их хозяйстве жизнь кипит вовсю. Все планируется, но часто приходится действовать по обстоятельствам Они очень активны и коммуникабельны Нервничают, когда приходится делать все одновременно
Идеальные домохозяйки	Озабочены семейными проблемами, но борются планируют и пытаются добиться долгосрочных целей
Игроки	Хотят чтобы все члены семьи вели активный образ жизни Делают немало и не нервничают, ориентируются на получение удовольствий
Лидеры групп	Молодые семьи, приверженные определенным ценностям, много времени проводят вне дома
Стопроцентные американцы	Семейные люди чуть постарше Держат свою жизнь под контролем, стараются, чтобы семья была дружной и все проблемы решались совместно

Категория	Описание
Привязанные к семье	
Заботливые	Сконцентрированы исключительно на интересах семьи Абсолютно не интересуются окружающим миром Заняты исключительно исполнением семейных обязанностей, стараются найти побольше времени для личной жизни
Спокойные	Молодые семьи, испытывающие финансовые затруднения Для них семья прежде всего Хотят облегчить свою жизнь, но слабо заинтересованы в саморазвитии и участии в общественной жизни
Корабли в гавани	Счастливые удовлетворенные семьи, интересующиеся окружающим миром
Домоседы	Используют семью как защиту от ужасного и отвратительного мира Предпочитают традиционные семейные ценности
Изолированные и замкнутые	
Одиночки	Подозрительные люди с ограниченными финансовыми ресурсами питающие неприязнь к новым технологиям но интересующиеся хорошими вещами (лодки, автомобили) Имеют мало общего с окружающим миром
Отшельники	Образованные люди без каких-либо целей или идеалов Предпочитают пассивно смотреть телевизор дома или загорать на пляже
Замкнутые 'Интернетчики'	Люди среднего возраста Несмотря на высокие доходы, скептически относятся к собственным возможностям Всю свою жизнь проводят в Internet
Технари	Преуспевающие, но не контактные люди, всю жизнь проводят на работе
Строители заборов	Консерваторы, занимаются только своими проблемами Низкий интерес к социальным или культурным вопросам
Неунывающие старики	
Открытые главы семейств	Несмотря на возраст, стараются самосовершенствоваться и рискуют
Звезды	Старики, пожинающие плоды правильно прожитой жизни Придерживаются современных ценностей Мало нервничают
Удовлетворенные хозяева жизни	Поддерживают и планируют семью в духе доброжелательных отношений Семья и дом превыше всего Это уважаемые люди, участвующие в общественной жизни
Спокойные старики	Ничем не занятые главы семейств Спокойны и уверены в своей безопасности, поддерживают связь с миром Главная цель их жизни — поддержание здоровья
Невозмутимые пенсионеры	Активные, занимаются домохозяйством, преимущественно мужчины Имеют образование и живут в свое удовольствие
Изолированные от жизни	
Беззаботные консерваторы	Консервативные, доброжелательные, занимаются исключительно семьей и домом, потому что не доверяют внешнему миру
Живущие прошлым	Тоже консервативны и ориентированы на семейные проблемы, но больше связаны с внешним миром и в курсе всех событий Активны и все еще ценят стиль и социальный статус Скептически относятся к новым технологиям и в какой-то мере циничны
Самодовольные сеньоры	Немного перегружены проблемами внешнего мира, скептически относятся к нововведениям и с трудом воспринимают новую информацию

Источник `http //secure yankelovich com/solutions/mindb_segments asp`

Коротко о торговой марке

Классификация покупателей бензина

В 1950-е годы нефтяные компании, пытаясь обратить внимание потребителей на свои марки, предлагали покупателям талоны, дающие право на скидку, бесплатное протирание ветровых стекол и прочие стимулы. Однако в последние годы конкуренция носит преимущественно ценовой характер. Пытаясь предотвратить ожесточенные и разорительные ценовые войны, сотрудники компании *Mobil* попытались определить потребности потребителей и провели опрос. Они выяснили, что лишь 20% потребителей интересуются только ценами, а многие автомобилисты готовы отказаться от значительных скидок в пользу повышения качества обслуживания при покупке.

Они выявили пять основных покупательских групп, названных Road Warriors ("Дорожные бойцы"), True Blues ("Настоящие консерваторы"), Generation F3 Drivers ("Водители поколения F3", F3 означает "Fuel, Food, and Fast" — бензин, еда и побыстрее), Homebodies ("Домоседы") и Price Driven ("Экономные") Средняя величина денежных затрат групп потребителей существенно отличалась Любители дешевизны тратили не больше 700 долл. в год. Зато "дорожные бойцы" и "настоящие консерваторы" были самыми щедрыми и тратили не меньше 1200 долл. в год. *Mobil* решила ориентироваться именно на эти группы, а также на Generation F3 Drivers, полагая, что многие из них обязательно переходят в группу "дорожных бойцов".

Таксономия у бензоколонки: пять типов покупателей бензина по классификации Mobil

Дорожные бойцы, 16%	**Настоящие консерваторы, 16%**	**Водители поколения F3, 27%**	**Домоседы, 21%**	**Экономные, 20%**
Как правило, мужчины среднего возраста с достаточно высоким уровнем доходов, проезжают 25–50 тыс. миль в год, покупают дорогой бензин, пользуясь кредитной карточкой, покупают сэндвичи и напитки в магазине при бензоколонке, нередко пользуются услугами автомобильной мойки	Как правило, мужчины и женщины с уровнем доходов от среднего до высокого, лояльные к торговой марке и иногда к определенной бензоколонке; часто покупают дорогой бензин и расплачиваются наличными	Мужчины и женщины, постепенно увлекающиеся ездой. Половина из них не старше 25 лет, — постоянно ездят и любят плотно закусить в магазинах	Как правило, домохозяйки, постоянно перемещающиеся по городу со своими детьми и пользующиеся услугами любых бензоколонок в своем городе или вдоль маршрутов своего передвижения	Как правило, не имеют приверженности к определенной торговой марке или бензоколонке и довольно редко покупают дорогой бензин, часто испытывают нехватку денег Попытки привлечь таких покупателей составляли основу маркетинговых стратегий в течение многих лет

Чтобы привлечь внимание всех групп, а не только экономных, *Mobil* разработала стратегию полноценного обслуживания. Согласно ей бензоколонки снова обеспечивали полный сервис без дополнительной наценки. Служащие компании подходили к клиентам и предлагали помыть окна или оказать другие бесплатные услуги. Улучшение сервиса изменило восприятие бензоколонок и позволило *Mobil* поднять цены.

Кроме этого в 1997 году *Mobil* ввела технологию оперативного обслуживания. Когда потребитель подъезжал к станции и присоединял насос к своему автомобилю, он мог просто вставить в него кредитную карточку и покачать провод в знак оплаты. Этот способ применялся и при покупках в магазинчиках возле станций.

Источники. Alanna Sullivan, "Mobil Bets Drivers Pick Cappuchino over Low Prices", *Wall Street Journal*, January 1, 1995, p. B1, Leah Rickard, "Mobil Pumps Up Image for Friendlier Service", *Advertising Age*, February 6, 1995, p. 8, Peter Fritsch, "Mobil Aims to Turn Its Gasoline Pumps into Express Lanes", *Wall Street Journal*, February 19, 1997

Часто описательные характеристики пользователей основаны на отношении к товарам. Формально применяется описательный принцип, но фактически маркетологи исходят из особенностей восприятия марки. Например, решено сегментировать рынок по возрасту. Однако основополагающая причина кроется не в возрасте, а в том, что потребители, относящиеся к какой-то группе, особо активно пользуются товаром, особенно привержены к брэнду или заинтересованы в получении какого-либо преимущества. В табл. 3.4 описываются отличия в отношении и поведении разных культурных групп. Тем не менее в некоторых случаях слишком абстрактные демографические характеристики не отражают существенные особенности [4]. Допустим, маркетологи считают, что целевым рынком должны быть женщины в возрасте от 35 до 44 лет. Но вкусы и требования женщин 35 и 44 лет существенно отличаются. Следовательно, нельзя применять одинаковый маркетинговый комплекс. Значит, нужно более детально сегментировать рынок.

Таблица 3.4. Пример различий потребительских предпочтений представителей разных этнических групп (%)

	Согласие с утверждениями о покупке продуктов питания и бакалейных товаров				
	В целом по рынку	**В целом для англо-американцев**	**В целом для афро-американцев**	**В целом для латино-американцев**	**В целом для уроженцев Азии**
Я предпочитаю использовать сахар вместо его заменителей	52	49	56	69	50
Наша семья предпочитает есть мясо и помидоры	39	38	34	59	21
Я собираю рецепты	35	36	32	37	27
Я всегда правильно питаюсь независимо от того, насколько я занят	35	30	36	65	48
Я всегда делаю зарядку	34	33	34	43	31
Меня волнует проблема лишнего веса	28	24	27	62	28
Я часто переедаю	20	19	22	33	18
Я и моя семья едим много пищевых продуктов быстрого приготовления	11	8	19	27	12

Источник. MRA&C *Ethic Market Report*, 1996

Однако в целом демографическое сегментирование удобно, так как необходимые характеристики нетрудно выяснить с помощью исследования потребителей. Врезка "Коротко о торговой марке" рассказывает, как маркетологи пытаются заинтересовать подростков. Но следует учитывать, что распространение новых видов СМИ и технологий создания баз данных снижает важность этого преимущества. Например, Web-сайты облегчают контакт с небольшими сегментами потребителей.

Коротко о торговой марке

Целевой рынок – подростки

В настоящий момент в США проживает свыше 30 миллионов молодых людей в возрасте от 12 до 19 лет. А к 2010 году их количество возрастет до 35 миллионов и достигнет рекордной отметки в истории США. В соответствии с данными *Forrester Research*, среднестатистический американский подросток располагает доходом 60 долл. в неделю. Около 20% подростков имеют банковские счета или кредитные карточки, а также доходы от инвестиций в ценные бумаги и фонды. Другими словами, у подростков немало денег, но они не знают, как и когда их потратить. Поэтому розничные торговцы делают свои магазины и маркетинговые мероприятия стильными и современными.

Подростки охотно изучают "журналоги", т.е. коммерческие каталоги в виде журналов. Там они не только знакомятся с продукцией, но и читают статьи о путешествиях, интервью с известными личностями, новости моды, короткие рассказы и другие интересные материалы. Например, в 2000 году розничный торговец *Target* начал издавать журналог. В первом выпуске был портрет певицы Мэси Грей, статья о системе высшей школы на Гавайях и картинки с изображением неоновых украшений. Нэнси Каррод, директор рекламного подразделения компании, заявила, что компания издает журналог вместо рекламы. Навязчивая реклама вызывает ощущение дискомфорта, а читая журналог, подростки воспринимают ее как часть интересной информации. Издавая журналог, фирма в первую очередь заявляет о себе, а не пытается сбыть продукцию.

Музыка прочно вошла в жизнь подростков и стала неотъемлемой частью маркетинговой деятельности. Многие журналоги содержат музыкальные обзоры, а организации розничной торговли сами записывают музыку на компакт-диски, кассеты и другие носители, которые раздают активным покупателям. Продавец одежды *American Eagle* раздает компакт-диски покупателям, потратившим определенную сумму. Многие современные подростки не представляют свою жизнь без Internet. В 2000 году каждый третий из них делал покупки в Internet. Они предпочитают Сеть другим СМИ, например, меньше смотрят телепередачи. Чтобы не упустить новые возможности, розничные торговцы создали популярные порталы, сочетающие элементы электронной коммерции, игры, музыку и чаты. Например, *American Eagle* разработал портал *AE-ZINE* с обзорами книг, дисков, коммерческим видео, гороскопами, данными об актерах и др.

Источники. "The Young Survey", *Economist*, December 23, 2000, Amy Barnett, "To Reach the Unreachable Teen", *Business Week*, September 18, 2000; http://www.ae.com.

Критерии

При сегментировании и выборе целевого рынка рекомендуется пользоваться следующими критериями [5].

- *Точность определения.* Легко ли четко определить и описать сегмент?
- *Объем.* Каков потенциал сбыта продукции?
- *Доступность.* Есть ли каналы распределения и средства коммуникаций, позволяющие контактировать с потребителями?
- *Отношение к маркетинговым программам.* Как потребители отнесутся к адаптированной маркетинговой программе?

Очевидно, что в первую очередь при сегментировании думают о прибыли. Во многих случаях классификация потребителей по поведенческим признакам позволяет оценить прибыльность сегментирования. Например, *Baldinger* анализирует эффективность сегментирования по принципу приверженности. Она делит потребителей на

приверженных, переменчивых, искателей золотой середины и любителей низких цен. Взяв за основу эти направления, исследовательская фирма *Market Facts* разработала модель склонности к переходу (Conversion Model), позволяющую определить силу психологической связи между марками и потребителями и их склонность к переходу на другие марки [6]. Согласно модели, чтобы определить склонность к переходу, нужно оценить приверженность к брэнду, зависящую от отношения к нему, степени удовлетворенности, а также от актуальности выбора. Эта модель делит *пользователей* марки на четыре группы в зависимости от степени их приверженности.

- *Менялы.* Крайне неустойчивые, очень легко переходят от одной торговой марки к другой.
- *Любопытные.* Со слабой приверженностью, возможно, ищут альтернативы.
- *Умеренные.* Удовлетворены и не собираются менять предпочтения в ближайшем будущем.
- *Преданные.* Убежденные приверженцы, не собирающиеся переходить на другую марку в ближайшем будущем.

Эта модель также классифицирует потенциальных потребителей марки. Они пока *не потребляют* ее, но, возможно, перейдут к ее использованию. Они делятся на четыре группы:

- *совершенно не готовые* — верны своей марке;
- *слабо заинтересованные* — слабее привержены своей марке;
- *колеблющиеся* — переходят от марки к марке;
- *готовые* — предпочитают другую марку, но еще не перешли.

В табл. 3.5 показано применение модели к рынку газированных безалкогольных напитков (лето 1991 года). *Market Facts* определяет текущий потенциал торговой марки и перспективы развития, сравнивая сегменты "потенциальный потребитель" и "меняла". Исходя из этого, *Market Facts* пришла к выводу, что несколько видов безалкогольных напитков обладают определенным потенциалом роста. Ее прогнозы оказались правильными.

Природа конкуренции

Выбор целевого рынка тесно связан с конкуренцией между брэндами. Иными словами, решение ориентироваться на определенный тип потребителей часто определяет природу конкуренции, поскольку на этом сегменте обычно уже кто-то работает и потребители уже сформировали предпочтения. При изучении характера конкуренции и конкурирующих брэндов следует учитывать и другие нюансы, в частности многое зависит от каналов распределения. Наиболее прибыльные рынки выбирают с помощью анализа конкурентной среды, учитывающего многие факторы, в том числе ресурсы, возможности и вероятные намерения других фирм (подробности — в главе 11) [7].

Таблица 3.5. Применение модели перехода, разработанной фирмой Market Facts, к газированным безалкогольным напиткам

	Coca-Cola	Pepsi-Cola	Diet Coke	Diet Pepsi	Dr Pepper	7-Up	Sprite	Minute Maid	Orange Crush	Mountain Dew
Пользователи (%)										
Верные	4	4	1	1	3	1	1	0	3	4
Умеренные	21	19	10	9	13	8	6	2	3	4
Любопытные	12	9	7	4	4	5	6	3	2	2
Менялы	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1
Общий процент от числа пользователей	40%	34%	20%	16%	21%	15%	14%	6%	6%	7%
Потребители, не ставшие пользователями										
Готовые перейти	2	4	1	3	4	6	6	4	6	3
Колеблющиеся	9	12	6	7	12	17	15	10	13	10
Слабо заинтересованные	11	13	9	11	15	22	20	18	19	16
Совершенно не готовые	38	37	64	63	48	40	45	61	56	64
Потребители, не ставшие пользователями, всего	60%	66%	80%	84%	79%	85%	86%	94%	94%	93%
Текущий потенциал	–1	+2	–1	+1	+3	+5	+4	+3	+5	+2

Многие авторитетные маркетологи не рекомендуют слишком сужать предполагаемую сферу конкуренции, так как часто конкурируют не конкретные товары, а их абстрактные преимущества. Рассмотрим следующую ситуацию. Потребитель хочет получить удовольствие. У него есть много разных способов удовлетворить свою прихоть. Сначала он думает над покупкой магнитофона, чтобы послушать музыку. Потом он вспоминает, что в квартире нужно поменять мебель. Получается, что производители магнитофонов конкурируют с мебельными фабриками, соревнуясь в качестве предоставляемого удовольствия. Рассмотрим ситуацию с *Baskin-Robbins* (популярная в США сеть детских кафетериев, торгующих преимущественно мороженым. — *Прим. ред.*)

Baskin-Robbins

В конце 1990-х годов *Baskin-Robbins* потратила 100 млн. долл. на изменение имиджа марки, чтобы избежать потери конкурентоспособности в XXI веке. Изменилось художественное оформление заведений, а на самое видное место на прилавках стали выставлять охлажденный кофе и разные блюда из нового ассортимента. Изменение имиджа *Baskin-Robbins* привело к расширению круга конкурентов. Если раньше она конкурировала только с *Dairy Queen*, то теперь борется с *Starbucks* и иными закусочными. Как сказал один владелец франшизы: "Мы конкурируем не только с продавцами мороженого, но и с булочными, магазинами *Boston Market*, ресторанами *McDonald's* и всеми другими местами, где можно перекусить" [8].

Кроме того, представления потребителей о товарах выражены в виде иерархической структуры, что обуславливает возможность конкуренции на нескольких уров-

нях. Возьмем в качестве примера Dr. Pepper. На своем уровне напиток конкурирует с любыми ароматизированными безалкогольными напитками, кроме колы, а на уровне класса товаров он конкурирует со всеми напитками. Выбранный целевой рынок и конкурентная система координат определяют широту осведомленности, а также ситуации потребления и типы рекламных напоминаний, тесно связанных с брэндом. Далее мы докажем, что понимание разных уровней конкуренции во многом определяет желательные ассоциации брэнда.

Точки паритета и точки дифференциации

Целевой рынок и конкурентная система координат лежат в основе позиционирования. Оптимальное позиционирование предполагает формирование правильных ассоциаций, служащих точками дифференциации и точками паритета (соответственно дифференцирующие и определяющие ассоциации) [9].

Дифференцирующие ассоциации

Точками дифференциации считаются уникальные ассоциации брэнда, которые должны быть сильными и благоприятными. Точками дифференциации служат любые ассоциации атрибутов или преимуществ, а способность превращения ассоциаций в точки дифференциации определяется их силой, приятностью и уникальностью. Точки дифференциации — это те атрибуты или преимущества торговой марки, которые потребители крепко связывают с ней, положительно оценивают и верят в их отсутствие у других брэндов. В соответствии с моделью ПКТМ ассоциации делятся на конкретные ассоциации функциональности и абстрактные ассоциации образа.

У концепции точек дифференциации много общего с другими известными концепциями маркетинга. Например, она очень близка к теории уникального предложения о продаже (Unique Selling Proposition — USP), Россера Ривза и рекламного агентства *Ted Bates*, согласно которой реклама указывает на уникальную причину покупки, причем недостижимую для конкурентов. Согласно этой концепции, разработанной в 1950-х годах, рекламисты в первую очередь выделяют четкие и уникальные преимущества и рассказывают о них. Творческая сторона рекламы имеет второстепенное значение. Важно не *как* сказать, а *что* сказать. Неудивительно, что реклама тех лет прямо и недвусмысленно указывала на важнейшие преимущества товаров. Возьмем, например, аспирин Anacin.

Anacin

В рекламе демонстрировали череп человека, страдающего головной болью, условно разделенный на три части. По одной из них бил молоток, другую распирала пружина, а третью пронзала молния. Пузырьки Anacin двигались от желудка к голове, постепенно уничтожая врагов. Голос за кадром произносил следующий текст: "Хотите быстро-быстро-быстро избавиться от страданий? Примите аспирин Anacin! Anacin быстро избавляет от головной боли, быстро ослабляет напряжение и быстро избавляет от нервной дрожи. Anacin — для быстрого-быстрого-быстрого избавления от страданий". В 1954-году компания *American Home Products* выделила на эту рекламу немалые денежные средства. Несмотря на неприятные ассоциации, разработчики смогли проинформировать потребителей и отвоевать значительную долю рынка.

Концепция устойчивого конкурентного преимущества (Sustainable Competitive Advantage – SCA) построена на аналогичной идее. Под устойчивостью конкурентного преимущество понимается способность фирмы поддерживать его в течение длительного времени [10]. Концепция SCA значительно шире, так как включает не только маркетинг, но и другие аспекты ведения бизнеса. Она также подчеркивает важность выделения товаров. Таким образом, концепция точки дифференциации связана с концепциями уникального предложения о продаже (USP) и устойчивого конкурентного преимущества (SCA) и предполагает, что любая марка обладает рядом сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций, способных ее выделить среди других.

Выбор марки зависит от мнения потребителей об уникальности ассоциаций. Создать нужные ассоциации трудно, но это необходимо для успешного позиционирования в конкурентной среде. Некоторые фирмы справились с этим. Шведская розничная торговая фирма *Ikea* занялась бизнесом в категории домашней мебели. Обычно удобная домашняя мебель стоит дорого, но *Ikea* нашла способ привлечь покупателей, которым нужна недорогая, но хорошая мебель. Потребители сами собирают и доставляют мебель, покупаемую по низкой цене. Кроме того, фирма выигрывает за счет дизайна своих товаров. Один из экспертов сказал: "*Ikea* построила свою репутацию, используя общеизвестное мнение о том, что Швеция выпускает хорошие, безопасные и качественные вещи для массового потребления. У них самый оригинальный дизайн и самые низкие цены" [11]. В качестве другого примера рассмотрим *Subaru*.

Subaru

К 1993 году *Subaru* потеряла 40% своего американского рынка и продавала всего лишь 104 тыс. автомобилей. Автомобиль рекламировался как недорогая, но качественная машина, готовая к любым испытаниям. По этой причине его считали аналогом автомобилей Toyota, Honda и им подобных. Чтобы создать собственный имидж, фирма приняла решение продавать только полноприводные пассажирские автомобили. В результате продажи в США превысили 175 тыс. автомобилей в 2000 году.

Точки дифференциации бывают самыми разными. Они подчеркивают функциональность или имидж брэнда, качество, низкие цены или другие преимущества.

Определяющие ассоциации

Точки паритета (ТП) – это ассоциации, характерные для всех товаров определенного вида или нескольких брэндов. Они не всегда уникальны и бывают категориальными и конкурентными. Под первыми понимаются ассоциации, которые, по мнению потребителей, определяют тип товара и считаются признаками надежности. Они необходимы, но не достаточны для выбора брэнда. Ассоциации категорий отражают как основные и необходимые характеристики, так и желательные вспомогательные характеристики, поэтому они начинают проявляться на основном уровне товара и особенно видны на ожидаемом уровне. Например, потребители не считают банк полноценным, если он только хранит деньги, но не выписывает дорожные чеки, у него нет банкоматов и др. Категориальные точки паритета подвержены воздействию технологического прогресса, изменений в законодательстве, поведении потребителей. Но, несмотря на это, атрибуты и преимущества, лежащие в основе категориальных ТП, служат начальной ставкой в азартном маркетинговом покере.

Заметьте, что категориальные ТП становятся особенно важными при категориальном расширении. Чем больше разница между новой категорией и старой, тем важнее сделать правильный выбор из традиционных точек паритета. Очевидно, что потребители знают о точках дифференциации по собственному опыту. Поэтому их определение зависит от выбранных точек паритета. Приведем пример с *Nivea*.

Nivea

Традиционные ассоциации мягкости, защиты и заботливости обеспечили *Nivea* точки дифференциации в категории кремов для кожи и сделали ее лидером. Для шампуней, дезодорантов и косметики они имеют второстепенное значение. Поэтому при категориальном расширении маркетологи решили установить точки паритета, доказав, что их дезодоранты сильные, шампуни делают волосы красивыми и др. Затем они попытались выделить товары *Nivea*, представив традиционные преимущества в качестве точек дифференциации.

Конкурентные ТП предназначены для нейтрализации точек дифференциации конкурентов. Иными словами, чтобы обеспечить превосходство своей торговой марки, нужно создать *две предпосылки*. Во-первых, потребители должны думать, что точки дифференциации конкурентов совпадают с такими же сильными ассоциациями целевой торговой марки. Во-вторых, они должны верить в другие благоприятные и уникальные ассоциации брэнда. Иными словами, если марка способна нивелировать преимущества конкурентов и имеет собственные, то она сильна и неуязвима. Рассмотрим, например, историю выхода *Philip Morris* на рынок легкого пива с помощью брэнда Miller Lite [12].

Miller Lite

Когда *Phillip Morris* купила *Miller Brewing*, конкурентные позиции ее ведущей торговой марки High Life выглядели не особенно прочными и она решила выпускать легкое пиво. Сначала решили доказать, что Miller Lite по вкусу не хуже других брэндов, поэтому подчеркивали, что оно обладает превосходным вкусом. Точкой дифференциации служило пониженное содержание калорий. Таким образом, оно меньше полнит. Точка паритета и точка дифференциации несколько противоречили одна другой, поскольку, по мнению потребителей, чем пиво вкуснее, тем оно калорийнее. Чтобы отвлечь внимание потребителей от этого противоречия, *Miller* пригласила к сотрудничеству бывших профессиональных спортсменов, не пьющих невкусное пиво. Они попадали в забавные ситуации и обсуждали достоинства пива Miller Lite, уделяя особое внимание вкусу или пониженной калорийности. Каждый из них ценил свое преимущество. Рекламные ролики завершались следующим заключением: "Все, что вы всегда хотели от пива, ... и несколько меньше" [13].

Точки паритета и точки дифференциации

Чтобы превратить точки дифференциации конкурентов в точки паритета, нужно убедить потребителей в том, что брэнд не уступает конкурентам в этом отношении. Существует своего рода "зона терпения или приемлемости" для ТП. Марка может быть слабее, но она не должна серьезно уступать конкурентам. Предположим, что потребители думают именно так, тогда, возможно, они захотят подтвердить свои оценки и решения, основываясь на других факторах, благоприятных для торговой марки. Таким образом, имея точки паритета, легче создать точки дифференциации, выделяющие очевидные преимущества.

Часто создание точек паритета важнее, чем формирование точек дифференциации.

SnackWells

SnackWell был ведущим брэндом на рынке закусок пониженной жирности. Но в конце 1990-х годов на рынок вышли многие конкуренты. Они ликвидировали упомянутую точку дифференциации. Поэтому *Nabisco* начала новую кампанию, подчеркивая вкус товара. Сюжет рекламы был примерно таким. Мужчина и женщина бегут по пляжу навстречу друг другу. С небес на землю падает дождь печенья. Пара встречается. Но женщина думает о том, как бы убежать, чтобы отведать Snackwell. В видеоролике говорилось: "Страсть. Желание. Преданность... Snackwell выше этого". Служащий *Nabisco* говорил: "Потребители слышат Snackwell, и они уже знают, что там меньше жира, поэтому, чтобы выделить наш продукт, мы делаем ударение на вкусе".

Есть множество других примеров важности создания ТП. Во врезке "Коротко о торговой марке" описывается, как *CNN* пыталась избавиться от имиджа "сети кризисных новостей".

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Кризис в CNN

Turner Broadcasting Cable News Network (CNN) внесла много радикальных изменений в жизнь телевидения. С 1980 года *CNN* постепенно создавала систему круглосуточного вещания новостей, репортажей с анализом и комментариями экспертов. Свежие и подробные новости *CNN* смотрят больше 80 миллионов домохозяйств США и около миллиарда телезрителей во всем мире.

Особую известность *CNN* приобрела благодаря освещению кризисных событий. В начале войны в Персидском заливе рейтинг *CNN* был равен 7, что соответствовало 4 миллионам зрителей. К несчастью, после войны рейтинги *CNN* вернулись на довоенный уровень. Различные и опасные ситуации неоднократно поднимали рейтинг *CNN* и опускали его позже. *CNN* стала известна как "Сеть кризисных новостей".

Анализ позиционирования *CNN* проявил сильные точки дифференциации касательно "свежести" и "глубины" новостей и выявил отсутствие точек паритета. Например, необходимо привлечь зрителей к другим интересным программам, а не только к трансляции новостей. По этой причине *CNN* изменила расписание новостей и сделала свою программу более разнообразной, включив в нее интервью, шоу (Larry King Live, Crossfire), новости бизнеса, моды, спорта и др.

Во время избирательной кампании 2000 года *CNN* создала привлекательные программы Fox News и MSNBC. Но рекламные доходы все равно снизились. К тому же сказывалась перегруженность годового программного бюджета *CNN*. В январе 2000 года компания сократила свой штат на 10%.

Чтобы сохранить зрителей в межкризисные времена, *CNN* начала трансляцию нескольких шоу в лучшее эфирное время. "Все упирается в вопрос о том, будем ли мы просто жить или мы будем действовать, — сказал ответственный за вещание в США Сид Бедингфилд. — Больше живых репортажей, больше интервью, больше опросов". Руководство уверено, что упор на живое телевидение остановит падение рейтинга сети.

Источники. Sally Beatty, "CNN to Lay off 400, Redefine Broadcast Roles", *Wall Street Journal*, January 18, 2001; Sally Beatty, "CNN Priority is to Hold Viewers Between Crises", *Wall Street Journal*, November 14, 2000; Joe Flint, "CNN Ratings Decline as Rivals Lure Away Its Viewers", *Wall Street Journal*, March 31, 2000.

Позиционирование

Представления о точках дифференциации и паритета весьма полезны для реализации позиционирования. Для их определения и формирования имиджа торговой

марки маркетологи руководствуются рядом критериев. Формируя конкурентное позиционирование, они анализируют конкурентную систему координат (КСК) и выбирают нужные точки [14]. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описано, как аудит марки способствует позиционированию.

Определение и описание КСК

Сначала определяется принадлежность к товарной категории. После этого выясняется круг конкурирующих брэндов. Если брэнд позиционируется в нескольких категориях, то создаются отдельные КСК с разными точками паритета и дифференциации (врезка "Коротко о торговой марке").

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

КСК для Fedex

Рассмотрим, например, возможные варианты позиционирования для *Federal Express*, лидера американского рынка в категории служб круглосуточной доставки (Overnight Delivery Service — ONDS). *Federal Express* создала сильные, благоприятные и уникальные ассоциации преимуществ. Она считается самой быстрой и надежной из служб круглосуточной доставки в мире. Когда-то эта ассоциация выгодно отличала ее от традиционной почтовой службы США — *U.S. Postal Service*, доставлявшей почту от двух до нескольких дней в зависимости от местонахождения получателя. Кроме того, ни один из конкурентов не может обеспечить такое же качество услуг, как *Federal Express*.

Если бы *Federal Express* ограничила круг конкурентов упомянутыми службами, то она продолжала бы укреплять ассоциации со скоростью, надежностью и уверенностью. Но она считается лидером рынка, поэтому с ней конкурируют в основном брэнды других категорий. Возьмем, например, факсимильные аппараты или электронную почту. С их помощью отправляются многие документы, ранее пересылавшиеся *Federal Express*.

Упомянутые формы пересылки стали ее главными конкурентами. Они стерли такую точку дифференциации, как ускоренная доставка. Если важна только оперативность, то лучше отправить электронное сообщение или факс. В то же время конфиденциальность и низкий риск по-прежнему сохраняют свою актуальность. Скажем, факс или электронное сообщение иногда доставляются несвоевременно и не тому человеку. Поэтому *Federal Express* все же следовало бы подчеркивать две оставшиеся ассоциации. Неудивительно, что фирма решила организовать систему мониторинга своего брэнда, чтобы определить средства конкурентной борьбы с другими службами ONDS и альтернативными формами доставки.

В конце концов, наибольшие перспективы роста открывает электронная коммерция. Но *UPS* уже захватила определенную долю рынка благодаря агрессивной ценовой политике и низким ценам. Потребители готовы немного подождать, но не переплачивать.

Источник. "Fedex not Ready to Abandon Shipping", USA Today, October 20, 1999, p. B3.

Заявление о категориальной принадлежности товара указывает на удовлетворяемые потребности. При позиционировании популярных марок категории не придают особого значения. Потребители знают, что Coca-Cola один из лучших безалкогольных напитков, а *McKinsey* — лидер стратегического консалтинга.

Тем не менее во многих ситуациях категориальную принадлежность следует подчеркнуть. Наиболее типичным примером считается выход новых товаров, поскольку их функции не всегда понятны. Особенно это касается высокотехнологичных продуктов.

Личные электронные секретари (ЛЭС)

Когда ЛЭС впервые вышли на рынок, они позиционировались либо как компьютерные аксессуары, либо как заменители записных книжек. Провал компьютера Envoy от фирмы *Motorola* частично объясняется неудачей определения направлений конкуренции. А аналогичный продукт Palm Pilot достиг значительных успехов, поскольку изначально позиционировался как электронный организатор. Позже продукт Blackberry расширил функции товаров категории, так как он позволяет пользоваться электронной почтой, стандартной клавиатурой и частично заменяет ноутбуки. В процессе развития этих ручных устройств их функции, характеристики и КСК будут изменяться.

Есть и ситуации, когда потребители только догадываются о категории товара. Естественно, что они сомневаются в достоинствах товара. Например, они знают, что *Sony* делает компьютеры. Но они не уверены в том, что ее компьютеры не хуже компьютеров *Dell*, *IBM* и *Compaq*. Следовательно, *Sony* целесообразно подчеркнуть принадлежность к категории.

Иногда потребители догадываются о категории товара, но думают, что он скорее всего принадлежит к другой категории. Это очень удобное средство для создания точек дифференциации. Например, *Bristol-Myers Squibb* запустила рекламу своего аспирина Excedrin, сравнивая его с аспирином *Johnson & Johnson* Tylenol. Tylenol называли хорошим средством ото всех болей, но Excedrin рекламировали как лучшее средство от головной боли. При таком подходе важно, чтобы потребители понимали, что означает марка, а не просто, что она *не означает*. Рассмотрим это на следующем примере.

Zima

Выпуск Zima начала *Adolf Course* в самом разгаре популярности напитка New Age. Потребителям объясняли, что это не пиво и не прохладное вино. В рекламном ролике какой-то загадочный ценитель вин описывал товар таким образом: "Это тайна. Это нечто особенное". Производители не смогли объяснить сущность напитка. Один из бывших сотрудников сказал: "Вы не скажете, можно ли его взболтать или положить лед и пить маленькими глотками". Кроме того, потребителям не нравился необычный вкус. Количество повторных покупок не увеличивалось, и напиток решили ориентировать на определенную группу потребителей [15].

При позиционировании сначала лучше подчеркнуть категориальную принадлежность, а уже затем указывать на точки дифференциации. Прежде всего потребители должны иметь общее представление о товаре, его функциях, и только после этого они сравнивают его с товарами конкурентов. Для новых товаров необходимо продумать специальные маркетинговые программы, информирующие потребителей об их категории и формирующие точки дифференциации, что особенно актуально при ограниченности средств. Если бюджет позволяет, то следует подумать над одновременной реализацией отдельных маркетинговых программ, подчеркивающих категорию и точки дифференциации. Попытки указать категорию и точки дифференциации в одном рекламном объявлении часто неэффективны.

По-видимому, фирме придется охватить две КСК.

BMW

BMW позиционировала свою марку как единственный автомобиль, гармонично сочетающий удобство и функциональность. Это позволило ей быстро закрепиться на рынке США, так как считалось, что удобные американские автомобили не обладают достаточной функциональностью, а у функциональ-

ных не хватает комфорта. В хорошо продуманной маркетинговой кампании фирма акцентировала внимание на дизайне автомобилей и их немецком происхождении (Германия считается одним из ведущих производителей надежных автомобилей. — *Прим. ред.*). При сравнении с удобными автомобилями функциональность служила точкой дифференциации и нивелировала преимущества других автомобилей, превращая их в точки паритета. Ассоциация удобства использовалась для тех же целей Сочетание удобства и функциональности сделало BMV универсальным автомобилем, а фирма успешно объединила обе категории в категорию удобных и функциональных автомобилей.

Хотя охватывающее позиционирование удобно для примирения противоречивых интересов потребителей, оно создает дополнительные проблемы. Дело в том, что если точки паритета и дифференциации в обеих категориях не надежны, то торговая марка не всегда считается полноценным членом *любой* категории. Например, позиционируя первые ЛЭС, маркетологи продвигали их в широком спектре категорий — от пейджеров до переносных компьютеров. Принадлежность к категории определяется тремя способами: выделением преимуществ, сравнением с эталонными товарами или добавлением в наименование описателя товара. Под описателем понимается слово, указывающее на его предназначение.

Иногда объявляя о категориальной принадлежности, следует подтвердить способность брэнда выполнять свои функции, указав, что он наделен преимуществами, характерными для брэндов данной категории. Таким образом, при рекламе промышленного двигателя следует продемонстрировать мощность, а рекламируя обезболивающее — доказать его эффективность. Так создаются категориальные точки паритета, а не точки дифференциации, поскольку в данном случае преимущества не уникальны. Чтобы убедить потребителей в наличии уникальных преимуществ, иногда используют ассоциации функциональности и образа. Можно указать, что пирожное вкуснее, сделано из высококачественных фруктов (ассоциации функциональности) или показать довольных потребителей, которые его едят (ассоциации образа).

Кроме того, иногда брэнд сравнивают с каким-то известным и типичным аналогом из категории. Например, *Wheaties* представила свои кукурузные хлопья, говоря потребителям: коль они полюбили хлопья Frosted Flakes, то им стоит попробовать Wheaties Honey Gold. Она хотела не столько подорвать позиции конкурента, сколько продемонстрировать принадлежность к категории "подслащенных кукурузных хлопьев". Аналогично, когда Томми Хилфайгер был никому не известным дизайнером, он рекламировал себя как великолепного американского дизайнера, связав свое имя с именами известных дизайнеров Джефри Бина, Стэнли Блекера, Кельвина Клейна и Перри Эллиса.

Иногда категорию указывают, просто добавляя некоторые слова в наименование торговой марки. Рассмотрим следующие примеры.

- *USAir* (от англ. *air* — воздух, или *airlines* — авиалинии) изменила свое название на *USAirways* (от англ. *Ways* — пути, просторы, направления). По утверждению исполнительного директора компании Стивена Вулфа, это было частью плана трансформации региональной авиалинии с плохой репутацией в сильную общенациональную или даже международную марку. Дело в том, что окончание *-air* характерно для наименований небольших авиакомпаний, летающих на близкие расстояния. А слово *airlines* или *airways* символизирует масштаб дея-

тельности крупных авиакомпаний, осуществляющих общенациональные или международные перелеты [16].

- *Ford Motor* инвестировала больше миллиарда долларов в совершенно новую экспериментальную модель под емким названием X-Trainer (от англ. *trainer* — вагон, фургон, длинный багажник и *X* — экспериментальный) Слово *Trainer* четко символизирует предназначение и конструкцию автомобиля Он позиционируется как спортивный фургон. Автомобиль сочетает атрибуты спортивного автомобиля (внедорожника), мини-фургона и многоместного легкового автомобиля. Подобное позиционирование подчеркивает уникальность современного и чисто спортивного автомобиля и отделяет его от внедорожника Explorer и старой элитной многоместной машины Country Squire [17].

Важность установления категории товара несомненна, но обычно ее недостаточно для эффективного позиционирования торговой марки Кроме того, вступление новых товаров вызывает рост категории, однако большое количество брэндов дезориентирует потребителей Например, во время бума торговых доменов в Internet многие из них рекламировали свою принадлежность к этой категории *Ameritrade*, *E*Trade*, *Datek* и другие заявляли, что у них ниже комиссионные при сделках с ценными бумагами, чем у обычных брокерских фирм. *Pets.com*, *Petopia* и другие поставщики корма для животных раскручивали свой широкий выбор кормов и разных товаров для домашних животных и др Но серьезная стратегия позиционирования требует не только определения категории товара, но и выделения преимуществ брэнда. Таким образом, для эффективного позиционирования крайне необходимо создать сильные точки дифференциации. Эта проблема обсуждается в следующем подразделе.

Критерии выбора точек паритета и точек дифференциации

Как уже отмечалось, выбор точек паритета определяется категорией товара и/или необходимостью погашения точек дифференциации конкурентов. С точки зрения выбора точек дифференциации (ТД) самым важным критерием считается мнение потребителей о привлекательности ТД и возможностях фирмы их реализовать. Иными словами, чтобы стать сильными, благоприятными и уникальными ассоциациями, ТД должны удовлетворять критериям привлекательности и реальности Оба этих критерия имеют свои характеристики, которые описаны ниже

Критерии привлекательности. Как уже отмечалось в главе 2, для потребителей важны такие характеристики ТД, как соответствие желаниям потребителей, способность выделить особенности товара и надежность. Поэтому при выборе вариантов позиционирования следует рассматривать только точки, удовлетворяющие всем упомянутым критериям.

- *Актуальность.* Целевые потребители должны считать ТД важными и соответствующими их потребностям Значение соответствия часто преувеличивают. Например, в начале 1990-х годов маркетологи многих брэндов (кола, рыбные супы, пиво, парфюмерия, бензин и др.) подчеркивали отказ от использования добавок и примесей. Так они выделяли товары с помощью ассоциаций чистоты, естественности и легкости. Однако если ассоциации не усиливались, то

чистые версии конкурентов ликвидировали различия. Поэтому многие бренды потеряли долю рынка или вообще исчезли.

- *Специфичность.* Целевые потребители должны считать ТД специфичными и превосходящими аналоги конкурентов. Вступая в новую категорию, представленную традиционными брэндами, довольно трудно найти подходящую основу для выделения отличий. Часто бывает, что точки дифференциации демонстрируют превосходство брэнда над конкурентами, но не ценятся потребителями. Поэтому некоторые эффективные болеутоляющие средства не пользовались спросом из-за замедленного действия или необходимости частого введения новой дозы. Многие потребители отдавали предпочтение быстродействию, а не лечебному эффекту.
- *Надежность.* Целевые потребители должны считать ТД надежными и заслуживающими доверия. Следует хорошо подумать над выбором точек, ведь у маркетологов много вариантов. Наверное, лучше всего выделить отличия, подчеркнув уникальность какого-либо атрибута. Таким образом, можно заявить, что напиток Mountain Dew способен придать больше сил и энергии, чем другие безалкогольные напитки, потому что в нем больше кофеина. С другой стороны, когда точка дифференциации более абстрактна или основана на образе, утверждения постоянно поддерживаются обобщенными ассоциациями, например, поддерживается мнение, что духи Chanel №5 рождены фантазией богини высокой моды, поэтому они чрезвычайно элегантны и считаются лучшими образцами французской парфюмерии.

Критерий реальности. В главе 2 подчеркиваются три ключевых критерия возможности создания ассоциаций: осуществимость, возможность передачи информации, способность поддержки характеристик продукта. Позиционирование, удовлетворяющее этим критериям, обеспечивает долгосрочную устойчивость позиций брэнда.

- *Осуществимость* означает фактическую или потенциальную способность товара должным образом выполнять заявленные функции. ТД создается при наличии времени, денег и других необходимых ресурсов. Товар и его маркетинговая поддержка должны укреплять привлекательную ассоциацию. Маркетологам фирмы следует подумать, что изменять — сам товар или ощущения потребителей. Разумеется, значительно легче сообщить потребителям что-то новое, чем изменять товар и убеждать их в полезности изменений.
- *Возможность передачи информации* означает реальные и потенциальные возможности информирования потребителей для создания или усиления желательных ассоциаций. В этом случае большую роль играет восприятие марки и ее ассоциаций. Очень трудно сделать ассоциацию привлекательной, если она не соответствует знаниям потребителей или не вызывает у них доверия. Чтобы передать ассоциацию с маркой, необходимо в первую очередь предоставить потребителям убедительные доказательства существования желаемых преимуществ. Нужно подумать, как сделать, чтобы потребители поверили в брэнд и его привлекательные ассоциации.

- *Способность постоянной поддержки товара* означает способность фирмы поддерживать и постоянно подтверждать его фактическое и декларируемое качество. Для этого нужно все время заботиться о выгодности позиционирования и его устойчивости по отношению к атакам конкурентов, усилении приятности и уникальности ассоциаций. Чтобы сохранить брэнд, следует придерживаться принятого курса и эффективно использовать собственные ресурсы и благоприятные изменения на рынке

Обеспечение соответствия точек паритета и точек дифференциации

Создание сильной конкурентной позиции брэнда требует непротиворечивости точек паритета и дифференциации. Трудность заключается в том, что многие атрибуты создают негативную взаимосвязь между этими точками Если потребители высоко ценят марку за ее отдельные атрибуты или преимущества, то к другим относятся отрицательно. Приведем примеры негативной взаимосвязи атрибутов и преимуществ.

- Низкая цена и высокое качество.
- Вкус и низкая калорийность.
- Эффективность и мягкость.
- Сила и безопасность.
- Популярность и эксклюзивность.
- Разнообразие и простота.

Более того, отдельные атрибуты и преимущества часто имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Например, рассмотрим старую и известную марку. С одной стороны, наследие означает опыт, мудрость и надежность, а с другой — оно рассматривается как нечто старомодное, несовременное и отсталое.

К несчастью, потребители склонны к активному восприятию обоих атрибутов или преимуществ с негативной взаимосвязью. Поэтому, если конкуренты смогли создать точки дифференциации на основе одного из них, то обеспечить оптимальное сочетание будет очень трудно. Маркетологи часто находят компромиссные решения, но в позиционировании это не всегда уместно. Очевидно, что лучше всего создать товары или услуги, которые сильны на обоих направлениях, — вспомните пример о функциональных и удобных автомобилях *BMW*. Есть еще несколько способов предотвращения негативной взаимосвязи между точками паритета и дифференциации. Следующие три подхода перечислены по возрастанию эффективности и сложности.

Разделение атрибутов. *Это дорогой, но иногда эффективный способ*, заключающийся в одновременной или последовательной реализации отдельных маркетинговых кампаний для каждого атрибута или преимущества торговой марки. Например, шампунь Head & Shoulders добился успеха в Европе с помощью двух рекламных кампаний. В одной делалось ударение на эффекте удаления перхоти. В рамках другой требовать доказать, что применение шампуня делает волосы красивыми. При таком подходе производители стараются замаскировать негативную связь и ослабить недоверчивость потребителей. Однако необходимость проведения двух отдельных

маркетинговых кампаний существенно усложняет решение задачи. Более того, при отсутствии прямого обращения к негативной взаимосвязи не всегда удается сформировать нужные положительные ассоциации.

Интеграция капитала. В примере *Miller Lite* марка интегрировала капитал хорошо известных и уважаемых знаменитостей, тем самым укрепляя один из атрибутов с негативной взаимосвязью. Марки интегрируют необходимый капитал любых объектов – людей, событий и др. Таким образом, они устанавливают тот или иной атрибут в качестве ТП или ТД. В главе 7 рассматриваются проблемы интеграции капитала и, в частности, каким образом она способствует укреплению доверия к проблемным атрибутам.

Преобразование взаимосвязи. Это еще один очень мощный, но сложный способ решения проблем негативной взаимосвязи. Он заключается в превращении негатива в позитив с помощью убеждения потребителей. Для примера возьмем *Apple Computers*.

Apple Computers

Apple Computers выпустила компьютер Macintosh, отличающийся удобством для домашних и офисных пользователей. Но если домашние пользователи высоко оценили данное преимущество, то офисные пользователи считают, что компьютер в первую очередь должен быть мощным. Чтобы решить указанную проблему, *Apple* убедила потребителей в совместимости характеристик, проведя рекламную кампанию под слоганом "Быть сильным — значит быть лучшим для вас". Скрытый смысл рекламных объявлений означал, что поскольку компьютер Apple прост в использовании, с его помощью легко решаются сложные бытовые или профессиональные проблемы! Вот вам простая, но важная характеристика мощности.

Несмотря на трудности реализации, эта стратегия очень эффективна благодаря взаимному усилению ассоциаций.

Постоянная адаптация позиционирования

В предыдущих подразделах давались полезные рекомендации по раскрутке новых брэндов. В этом подразделе мы расскажем о постоянном поддержании устойчивого положения зрелых марок. Врезка "Коротко о торговой марке" описывает один из ярких примеров применения принципов брэндинга и адаптации позиционирования в политической борьбе. Война кредитных карточек считается еще одним примером, но в бизнесе.

Visa и American Express

Карточку *Visa* принимают везде, поэтому она удобна в использовании. А *American Express* считается престижной кредитной карточкой. Имея такие точки дифференциации, *Visa* и *American Express* стараются превратить преимущества друг друга в точки паритета. Так, *Visa* активно предлагает престижные "золотые" и "платиновые" карточки, по-прежнему напоминая потребителям о распространенности. *American Express* убедила многие торговые точки, принимать к оплате их карточки в рамках программы "Делай больше".

Коротко о торговой марке

Позиционирование политиков

Важность маркетинга признают и политики. Один из способов маркетингового анализа политических кампаний основан на концепции капитала марки. Например, консультанты политических кандидатов подчеркивают значимость высокого уровня осведомленности о своих работодателях. Для успеха в крупной политической кампании этот уровень должен быть не ниже 90%. Они проводят опрос потребителей, чтобы выявить их отношение к кандидатам. По результатам опроса определяется соотношение положительного и отрицательного отношения к кандидатам (показатель положительные–отрицательные). Желательным считается соотношение 3:1. Другими словами, политик считается брэндом, который нужно развивать, обеспечивая положительное отношение избирателей. Голосуя, они как будто покупают политика — как потребители покупают брэнд.

Рассмотрим важность правильного позиционирования кандидата на примере классической победы Джорджа Буша-старшего в президентской кампании 1988 года. В период президентства Рональда Рейгана восемь лет Буш выполнял обязанности вице-президента Соединенных Штатов Америки и считался умеренным республиканцем. А его оппонента Майкла Дукакиса считали традиционным демократом. Организацией предвыборной кампании Буша занимались Джеймс Бейкер, ответственный за мониторинг избирателей Роберт Титер, директор по связям с общественностью Роджер Эйлис и рекламное агентство *Frankenberry, Laughlin, and Constable*. Они хотели убедить избирателей в эффективности республиканского правительства и в том, что Буш считается идеальным преемником Рейгана. Кроме того, и Буш, и Дукакис стремились изменить свой общественный имидж. Например, в начале кампании у Буша соотношение "положительные–отрицательные" равнялось 40:43. Никто из предыдущих кандидатов не смог стать победителем, начиная при таком соотношении!

Республиканцы создавали Бушу имидж мудрого политика и надежного человека, сочетающего сочувствие и твердость, знающего, что такое быть Президентом США. А Дукакиса представляли либералом, перемещая в левую часть политического спектра, подчеркивая риск перемен при его избрании. Их стратегия считается классическим примером позиционирования. Они стремились подчеркнуть преимущества своей позиции по вопросам обороны, экономики и налогов, борьбы с преступностью и нивелировать преимущества демократов в вопросах экологии, образования и права на аборты. Другими словами, создавали свои точки дифференциации, превращая вражеские точки дифференциации в точки паритета.

Они полностью интегрировали программу коммуникаций, мастерски сочетая "паблик рилейшенз", продуманное информирование с помощью СМИ и платную рекламу. Тексты обращений к избирателям подвергались тщательному исследованию с помощью фокус-групп и других средств. Речь Буша на съезде республиканцев и его знаменитое выражение "Тысяча единиц световой энергии" стали основой нескольких рекламных роликов. Многим избирателям Буш казался суровым и скучным человеком, слишком увлеченным политикой. Поэтому рекламным роликам придали мягкий, положительный характер, чтобы представить его политическую карьеру как цепь сплошных успехов, завершающуюся постом Президента США. Другие рекламные ролики носили ярко выраженный отрицательный характер. Они должны были опорочить позицию Дукакиса в вопросах экологии, преступности, экономики и обороны.

После хорошо спланированной и превосходно исполненной кампании ко времени выборов соотношение "положительные–отрицательные" у Буша кардинально изменилось и составило 60: 20. Важную роль сыграло и превращение точек дифференциации демократов в точки паритета. Когда избирателей спрашивали, какой из кандидатов способен лучше решать экологические проблемы, они не могли дать четкий ответ. Благодаря успешной обработке потребителей команда Буша добилась общей победы на выборах.

Несмотря на безупречность кампании 1988 года, республиканцы не смогли повторить ее в 1992 году. Новый демократический кандидат Билл Клинтон оказался большим мастером предвыборных кампаний. Он провел весьма целенаправленную предвыборную кампанию, используя экономические вопросы в качестве единственной точки дифференциации. Не пытаясь превратить ее в точку паритета, Буш сосредоточил свою кампанию на других проблемах. Республиканцы уступили важную точку дифференциации, не сумели создать другую, равноценную ей, и потерпели сокрушительное поражение. Выводов они не сделали и провели хаотичную и бессистемную кампанию в 1996 году. Неудивительно, что республиканский кандидат в президенты Боб Дейл не смог ничего сделать с действующим тогда Президентом США Биллом Клинтоном.

Обновление позиционирования требует действий на двух направлениях. Во-первых, следует продолжать информирование потребителей *(обучение)*, т.е. сделать значение марки более глубоким и разнообразным, чтобы лучше понять и/или объяснить потребителям ключевые ценности и более абстрактные понятия. Во-вторых, следует отбивать атаки конкурентов на позиции брэнда *(ответные действия)*.

Обучение потребителей

Правильный выбор точек дифференциации позволяет продемонстрировать потребителям важные преимущества брэнда над конкурентами. Так создается сильная начальная позиция и общее представление о брэнде. Но когда он закрепляется на рынке, потребители начинают интересоваться и сравнивать его с другими вариантами. Тогда, возможно, стоит объяснить им более глубокие аспекты значения брэнда. Часто приходится определять необходимые ассоциации, изучая мотивации потребителей. Потребители хотят удовлетворить какие-то желания. У них есть первоочередные потребности, второстепенные и др. Например, иерархическая структура пирамиды Маслоу [18] содержит следующие приоритеты и уровни потребностей:

- физиологические потребности (пища, вода, воздух, жилище, секс);
- безопасность и защищенность (защита, порядок, стабильность);
- социальные потребности (взаимодействие, дружба, участие);
- уважение (престиж, статус, самоуважение);
- самореализация (самовыражение).

По мнению Маслоу, потребности более высокого уровня становятся актуальными, когда удовлетворяются первоначальные потребности. Маркетологи также признали важность потребностей высоких уровней, определяемых после анализа цепочки средств и целей [19]. Атрибуты ведут к преимуществам, которые в свою очередь определяют постоянные ценности, цели мотивации [20]. Под атрибутами понимаются описательные характеристики товара. Преимущества означают личную оценку атрибутов. Другими словами, потребитель выбирает товар с необходимым атрибутом (А), преимуществами или собственными значениями (П/З), соответствующими ценностям (Ц). Например, при исследовании соленых закусок один респондент ответил, что чипсы (А) должны быть вкусным (П/З), не полнить (П/З), способствовать улучшению фигуры (П/З) и все это вместе взятое ведет к росту самоуважения (Ц).

Таким образом, обучение предполагает познание брэнда от атрибутов к преимуществам и дальше к более абстрактным ценностям и мотивам. Обучая потребителей, маркетологи определяют значение атрибута или преимущества. Неправильное обучение ограничивает возможности стратегического маневра. Например, *P&G* вывела на рынок стиральный порошок Dash. Для привлечения потребителей они использовали в рекламе популярные в те годы стиральные машины. Долгие годы рекламы сделали его позицию неуязвимой. Однако Dash ассоциировался с этими машинами настолько тесно, что устарел одновременно с ними. Он был одним из лучших моющих средств *P&G*, но его не спасло даже активное перепозиционирование.

Ряд атрибутов и преимуществ легко объяснить потребителям. Например, персонаж Betty Crocker символизирует многие виды выпечки и напоминает об ощущении теплоты, выделяемой при ее приготовлении или подаче на стол. Такая ассоциация

указывает на сердечную теплоту и удовольствие, получаемое от ее приготовления для семьи. Подобная формулировка облегчает создание ассоциаций с семейными отношениями или дружбой.

Многие маркетологи следовали такой логике, укрепляя ТД сильных брэндов, чтобы создать ассоциации преимуществ и ценностей. Возьмем для примера Coke (американский дух и обновление), Disney (веселый, волшебный, семейный), Nike (инновационные продукты и спортивные достижения). По мере расширения марки и развития ее иерархической структуры ее значение становится все более абстрактным. В то же время важно, чтобы потребители правильно определяли категорию товара и запомнили правильные точки паритета и дифференциации.

Ответные действия

Конкуренты часто стараются нейтрализовать точки дифференциации, превратив их в точки паритета, и укрепить или создать собственные точки дифференциации. Кроме того, они пытаются уничтожить преимущества, делая аналогичные марки. Например, когда *Goodyear* представила свои шины RunFlat, способные проехать до 80 километров на скорости 88 километров в час после прокола или разрыва, *Michelin* ответила выпуском аналогичных шин Zero Pressure. Если конкурент бьет по точкам дифференциации или ослабляет точки паритета, то у фирмы есть три основных варианта защиты своего брэнда. Они приводятся ниже по возрастанию интенсивности сопротивления.

- *Наблюдение*. Если конкуренты вряд ли смогут скопировать существующие или создать новые ТД, то лучше всего просто наблюдать за ситуацией и продолжать развивать брэнд.
- *Оборона*. Если возможны серьезные нежелательные изменения на рынке, то не исключено, что придется обороняться, усиливая точки паритета и дифференциации, адаптируя сам товар или рекламу.
- *Наступление*. Если действия конкурентов потенциально опасны, то, по-видимому, нужны активные действия и значительное перепозиционирование брэнда, в частности расширение марки или радикальная трансформация ее значения.

Аудит торговой марки определяет серьезность угроз конкурентов и помогает выбрать правильную конкурентную позицию. Подробно об аудите читайте в конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга". Важно, что аудит оценивает влияние действий конкурентов на точки паритета и дифференциации в соответствии с критериями привлекательности и реальности. В следующем разделе рассматриваются проблемы ключевых ценностей брэнда.

Определение и установление ценностей торговой марки

Позиционирование марки указывает на способы конкуренции с группой других марок на определенном рынке. Часто брэнды включают товары разных категорий с разными, но взаимосвязанными вариантами позиционирования. Развитие и расширение брэндов побуждает маркетологов определять их ключевые ценности, отражающие сущность их значения. Их целесообразно сформулировать в виде кода марки, заменяющего ее "сердце и душу". Обе концепции описаны ниже.

Ключевые ценности торговой марки

Под *ключевыми ценностями торговой марки* понимается совокупность абстрактных ассоциаций (атрибутов и преимуществ), характеризующих пять–десять ее важных аспектов, или измерений. Иногда они определяют позиционирование, так как связаны с точками паритета и дифференциации Ключевые ценности марки определяются при создании целостного представления о структуре потребительского восприятия. Сначала нужно создать детальную карту восприятия *Карта восприятия* точно отражает все характерные ассоциации марки и отношение потребителей к ней Они отражают реальное восприятие марки, поскольку в них воплощены убеждения, отношения и опыт потребителей. Пирамида ПКТМ из главы 2 помогает выделить некоторые виды ассоциаций и отношений, проявляющихся после создания карты восприятия. В главе 9 описываются методы исследования потребителей, позволяющие создать карты восприятия. Проще всего провести опрос потребителей и выявить их наиболее вероятные ассоциации с маркой. Можно просто спросить: "С чем вы сравниваете марку?"

Потом ассоциации делятся на группы, описывающие отдельные ключевые ценности торговой марки Например, думая о *Nike*, потребители вспоминают Майкла Джордана и Андре Агасси, Тайгера Вудса, Ленса Армстронга. Их выделяют в группу "ведущих спортсменов", поддерживающих марку. При проектировании структуры ключевых ценностей важно охватить всю карту восприятия, чтобы найти важные ассоциации и четко выделить все ключевые ценности. На рис. 3.1 показана карта восприятия, отображающая ключевые ценности, а также код брэнда баскетбольной команды *New York Knickerbockers* (в переводе — настоящие парни из Нью-Йорка).

Коды торговых марок

Термин "код торговой марки" тесно связан с понятиями "сущность торговой марки" и "ключевое обещание торговой марки", которые используются другими авторами [21]. *Код торговой марки* — это словесное выражение ее "души и сердца". Коды состоят из трех–пяти слов, отражающих неопровержимую сущность, дух позиционирования или ценности марок. Их придумывают, чтобы служащие корпорации понимали значение марки для потребителей и планировали свои действия.

Коды брэндов — это мощное средство. Они подсказывают, какие товары продавать под торговыми марками, какую рекламу давать, где и как продавать и т.д. К кодам не стоит относиться как к текущим тактическим вопросам брэндинга. Их создание и внедрение меняет всю деятельность фирмы, включая оформление приемной, стандартную фразу при ответе на телефонный звонок. Фактически, с помощью кодов оценивают уместность маркетинговых мероприятий, отсеивая те, которые способны негативно повлиять на впечатления потребителей.

Важность кодов обусловлена рядом причин. Во-первых, всегда и при любом контакте с маркой знания потребителей меняются и меняют капитал брэнда. С потребителями контактируют многие служащие. Общение влияет на их мнения и отношение к марке. Поэтому важно, чтобы слова и действия персонала постоянно усиливали и поддерживали значение брэнда. Многие служащие или маркетинговые партнеры,

влияющие на капитал, весьма далеки от формирования маркетинговой стратегии и не понимают, как они влияют на капитал марки. Но если они знают код, то лучше осознают важность марки для организации и свою роль в управлении капиталом, а это помогает запомнить и усвоить основополагающие характеристики, которые необходимо постоянно выделять и предлагать потребителям в первую очередь.

Ключевые ценности торговой марки
Незаурядное событие, зрелище и энергия
Оригинальность, беспощадность, находчивость и жесткость
Амбиции чемпионов
Неотъемлемая часть образа Нью-Йорка
Неограниченные возможности

Код торговой марки
Наша боевая и профессиональная игра оставляет незабываемое впечатление от Нью-Йорка

Рис. 3.1. Позиционирование торговой марки New York Knickerbockers

Разработка кода торговой марки

Как придумать хороший код? Философия марки McDonald's: "Досуг и хорошее настроение для всей семьи" — охватывает сущность и код марки. Дальше, во врезках "Коротко о торговой марке", детально описываются коды, обеспечившие успех брэндов Nike и Disney. Примеры Nike и Disney помогают понять составляющие хороших кодов. Оба примера имеют одинаковую структуру из трех частей.

	Эмоциональный определитель	Описательный определитель	Функции торговой марки
Nike	Подлинный	Атлетизм	Производительность
Disney	Хорошее настроение	Семья	Досуг

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Код Nike

Сущность брэнда Nike хорошо понятна потребителям. Кроме того, у этой торговой марки есть богатый набор потребительских ассоциаций, основанных на инновационном дизайне, спонсорской поддержке лучших спортсменов, профессиональной рекламе. Чтобы определить направление маркетинга, маркетологи из *Nike* придумали код, состоящий из трех слов. "Подлинно атлетическая производительность" и предназначенный для внутреннего пользования. Так они обеспечивали целостность маркетинговой программы, концепции товаров и способов их продажи, символизирующих ключевые ценности брэнда.

Код Nike имел огромное значение для ее маркетинговой деятельности. По словам маркетологов Скотта Бедбери и Джерома Конлона, он давал "направление для строительства воображаемой железной дороги, по которой двигался локомотив". Код определил образ брэнда и виды разрабатываемых товаров. Сначала обувь *Nike* считалась обувью для бега. Но фирма расширила первоначальное значение своей марки. Теперь считается, что Nike производит обувь и одежду для профессионального спорта. В конце концов, *Nike* превратилась в символ спорта. Однако каждый этап этого пути проходил под лозунгом "подлинно атлетической производительности". Например, *Nike* хотела, чтобы ее спортивная одежда стала престижным брэндом, поэтому при раскрутке спортивной одежды тщательно отбирала наиболее интересные дизайнерские решения. Одновременно компания старалась избегать упоминания названия *Nike* на продуктах, не соответствующих лозунгу (например, на тапочках).

Маркетинговая программа *Nike* часто страдала из-за неудачной интерпретации кода для оперативного решения маркетинговых проблем. Например, первоначально фирма не могла закрепиться на европейском рынке, пока не поняла, что там "подлинно атлетическая производительность" включает в себя футбол и многое другое.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Код Disney

В середине 1980-х годов *Disney* активно продавала лицензии и выпускала новую продукцию без какой-либо координации действий. Хаотичность затрудняла развитие марки. Для исследования серьезности проблемы *Disney* предприняла всесторонний аудит марки. Маркетологи составили список товаров, производимых самостоятельно и по лицензии с перечислением всех способов их продвижения в розничной торговле. Одновременно изучались впечатления потребителей. Были выявлены потенциально серьезные проблемы лицензирование и продвижение товаров приобрело широкий размах и проводилось хаотично,

создавая огромную путаницу Исследование потребителей только подтвердило опасения *Disney*. Из-за широкого распространения образов на рынке многие потребители подозревали, что *Disney* эксплуатирует свое имя, думая только о деньгах Иногда они чувствовали, что персонажи мало слабо связаны с товаром, либо, что еще хуже, обсуждали с детьми варианты покупок, о которых дети обычно не думают

Проводя агрессивную маркетинговую политику, *Disney* подписала контракты о совместном продвижении товаров или лицензирования со многими фирмами Персонажи *Disney* появлялись на всех товарах, начиная от тканей и кончая автомобилями или гамбургерами Но у потребителей сложился свой образ *Disney* Они часто думали, соответствует ли товар с названием *Disney* их представлениям Следовательно, *все* товары и услуги влияли на капитал марки Disney Потребители негодовали по поводу некоторых украшений, напрямую связывая их с образами *Disney*, и считали тотальное лицензирование варварством

После аудита *Disney* оперативно организовала подразделение, занимающееся капиталом марки С его помощью корпорация усовершенствовала управление франшизами, провела тщательную оценку лицензирования и возможностей третьих сторон по продвижению продукции Подразделение следило за соблюдением единого образа, чтобы усилить ключевые ассоциации марки Для усиления контроля *Disney* приняла внутренний код "Досуг и хорошее настроение для всей семьи" (Fun, Family, Entertainment) Все маркетинговые действия должны были соответствовать этому коду Неподходящие варианты безоговорочно отвергались Например, ей предлагали создать совместную марку с европейским фондом взаимопомощи для семей, откладывающих деньги на учебу своих детей в колледжах Такая возможность была отвергнута, несмотря на адекватность "семейной" ассоциации, поскольку *Disney* полагала, что связь с финансовым или банковским сообществом была бы неуместной для ассоциаций досуга и хорошего настроения

Коды состоят из трех частей. В данном случае термин *функции торговой марки* описывает природу товара или услуги, сферу их применения, преимущества марки. Функции описываются по-разному. Можно указать товарную категорию, в которую входят много товаров, или назвать их общие абстрактные характеристики и предназначение в слогане, как это сделали *Nike* и *Disney*. *Описательный* определитель уточняет представления о функциях Например, для Nike это не просто производительность, а *атлетическая* производительность, т.е. высокие спортивные результаты. Приходя в Диснейленд, вы не просто отдыхаете, но и радуетесь от общения со всей семьей Функции и описания конкретизируют возможности брэнда. В конце концов, *эмоциональный* определитель уточняет эмоциональное восприятие преимуществ. Другими словами, он указывает, как потребители должны воспринимать преимущества и оценивать качество марки. Он уточняет возможности и объясняет специфику брэнда Если потребитель знает, что спортивная обувь *Nike* способствует достижению высоких результатов, значит, она должна быть надежной. Или он знает, что в Диснейленде можно приятно провести время с семьей, значит, Диснейленд улучшает настроение и делает жизнь приятнее.

У кодов бывает и другая структура. Но все они должны передавать характерные и *нехарактерные* черты. Следует подчеркнуть несколько важных функций кодов. Во-первых, они обобщают и символизируют сущность и преимущества брэнда. Удачный код составляют так, чтобы никто из конкурентов не смог продублировать все преимущества.

Долговременный успех *Nike* и *Disney* частично объясняется тем, что конкуренты придумали хорошие коды, но не смогли реализовать их в своих брэндах. Кроме того, коды разрабатываются, чтобы охватить уникальные стороны брэнда. Коды подсказывают, как усилить другие важные аспекты позиционирования (например, с помощью ключевых ценностей).

Внедрение кодов торговых марок

Коды разрабатываются одновременно с позиционированием. Обычно позиционирование определяется с помощью тщательного аудита (в конце этой главы, рубрика "Особые проблемы брэндинга"). Они проходят проверку и анализируются многими сотрудниками. Внутреннее исследование определяет способы положительного влияния сотрудников на капитал брэнда.

Сущность позиционирования иногда выражается несколькими предложениями или коротким абзацем, определяющим ключевые ценности, объясняемые потребителям. Предложение анализируют методом мозговой атаки (интенсивное высказывание идей на собрании группы экспертов, проводимое по особым правилам) Несколько специалистов пытаются выразить его сущность отдельными словами. Потом их мнения обобщаются и выражаются в едином коде марки. Коды бывают разными, но все они должны соответствовать трем критериям.

- *Отражение особенностей* Хороший код должен определять категорию или категории марки. Кроме того, он должен подчеркнуть ее особенности.
- *Простота* Эффективный код должен быть запоминаемым, а значит, он должен быть коротким, четким и понятным. Лучше всего комбинация из трех слов Хотя иногда необходимо объяснить значение и функции определителей.
- *Вдохновение.* Идеальный код не только информирует. Он имеет личное значение и стимулирует служащих.

Независимо от количества слов, *код всегда несет какое-то значение, которое нуждается в словесном выражении.* Фактически любое слово имеет несколько различных значений. Это означает, что важно детально объяснить значение каждого слова. Например, лозунг "Досуг и хорошее настроение для всей семьи" имеет много толкований, поэтому *Disney* добавила по две или три фразы для объяснения каждого из трех слов (в оригинале на английском).

Внутренний брэндинг

Ключевые ценности и коды говорят о важности *внутреннего брэндинга*, который призван обеспечить полноценное понимание и соответствие деятельности служащих сущности марки. Значительная часть литературы по брэндингу посвящена его внешним аспектам и делает упор на вопросы тактики и стратегии накопления или управления капиталом с помощью обработки мнений потребителей. Безусловно, чтобы создать сильный брэнд, нужно продумать стратегию и тактику его позиционирования.

Однако столь же важно внутреннее позиционирование брэнда, поскольку оно позволяет объяснить сотрудникам сущность внешнего позиционирования и организовать распространение информации [22]. В идеале все служащие должны понимать марку. К сожалению, раньше внутреннему брэндингу уделяли мало внимания. Его нужно изучать, так как фирмы должны знать, как объяснить сущность брэндинга служащим, заинтересовать их и рассказать, как их действия влияют на капитал. К счастью, в наши дни опубликован ряд хороших научных работ (врезка "Научные основы брэндинга"). А некоторые компании усовершенствовали систему внутрен-

него брэндинга. Например, в июле 1999 года новый президент *Hewlett-Packart* Карли Фиорина показала 200 менеджерам высшего звена видеоклип, в котором потребители говорили о неопределенном отношении к компании, вызванном разной трактовкой корпоративного брэнда в различных торговых точках. Она подчеркнула, что у *Hewlett-Packart* должно быть одно лицо [23].

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Понимание проблем внутреннего брэндинга

Крис Макрей

К. Макрей считает, что успех в брэндинге невозможен без воспитания служащих. Служащие должны гордиться лидерством и активно участвовать в брэндинге. Преданность служащих идеям маркетинга воспитывается их мотивацией для достижения постоянных целей компании и создания уникальной ценности.

Хамиш Прингл и Уильям Гордон

Х. Прингл и У. Гордон считают, что в брэндинге существует этикет, т.е. свод правил выполнения ключевого обещания, соблюдаемый всеми служащими. В частности они утверждают, что соблюдение этикета помогает создать четыре вида впечатлений.

- *Рациональные впечатления (что происходит).* Приличное поведение нужно повторять и поощрять. Воспитанный человек должен стать героем организации.
- *Эмоциональные впечатления (что ощущают потребители). И потребители, и служащие должны получать удовольствие от впечатлений и повышать собственную значимость (без эгоизма).*
- *Политические впечатления (убеждение в правильности выбора). Тактичное поведение предпринимателей увеличивает ценность товара и создает впечатление выгодной покупки.*
- *Контактные впечатления (к чему это ведет потребителей). Потребители чувствуют, как к ним относятся.*

Томас Гед

Развивая концепцию "4Ds брэндинга", Т. Гед утверждает, что необходимо создать уникальный код марки, чтобы полностью понять ее, жить ею и сделать так, чтобы потребители жили ею. Он определяет код как своеобразную "ДНК для бизнеса". ДНК определяет внешний вид человека, а код бизнеса содержит описание бизнеса: на что он похож, как он себя ведет. В коде указывается сфера и тактика ведения бизнеса, особенности восприятия деятельности фирмы, ее служащих, конкурентные преимущества фирмы. По мнению Т. Геда, чтобы осознать сильные и слабые стороны брэнда, потребуется четырехмерная модель (в качестве примера берется торговая марка *IKEA*).

- *Функциональное измерение. Восприятие преимуществ товара или услуги. "Вещи в IKEA отличаются хорошим современным дизайном, функциональностью и отличным качеством для такой цены".*
- *Социальное измерение. Способность создать связь с определенной группой. "Покупать в IKEA — значит быть хозяйственным. Люди понимают, что я люблю хорошие вещи, но не хочу переплачивать за них".*
- *Духовное измерение. Восприятие глобальной или локальной ответственности. "IKEA поощряет процесс демократизации во всем мире — как способом своей работы, так и предоставлением возможности улучшить каждодневную жизнь".*
- *Моральное измерение. Способность моральной поддержки человека "Самостоятельная сборка подстегивает меня. Кроме того, у меня поднимается настроение и мне в голову приходят новые идеи".*

Николас Инд

Н. Инд утверждает, что энтузиазм и чувство ответственности служащих нужно воспитывать, чтобы они содействовали развитию марки, улучшая стандарты обслуживания и повышая эффективность бизнеса.

Инициативные служащие должны понимать значение целей и ценностей организации для поддержания жизнеспособности брэнда. Например, они соревнуются друг с другом, стараясь лучше продвигать брэнд, и борются за звание его чемпиона. Исследователь выделяет несколько предпосылок успеха.

- Служащие проявляют инициативу, когда понимают важность своей работы для брэндинга.
- Организации преуспевают, если марка актуальна и создает значение.
- Цели и ценности не создаются, поскольку они уже существуют. Нужно их правильно сформулировать и грамотно внедрить.
- Чем лучше понимание брэнда, тем больше перспектив для его развития.
- Марки оживают после объединения внутреннего и внешнего брэндинга.

В данном контексте нужно осознавать важность традиций для поддержания марок. Он считает, что свежие, рациональные и уникальные идеи делают жизнь брэнда полноценной и разнообразной.

Источники. Chris Macrae, "Brand Reality Editorial", *Journal of Marketing Management* 15 (1999), p. 1–24; Hamish Pringle, William Gordon, *How to Create the Self-Confident Organization to Live the Brand* (New York: John Wiley and Sons, 2001); Thomas Gad, *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2000); Nicolas Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (London: Kogan Page, 2001).

Код следует разъяснять в открытом диалоге со служащими. Фундаментом для диалога иногда служат хартии торговой марки, описываемые в главе 8. Их распространяют не только для служащих, но и для партнеров. Служащие должны участвовать в мероприятиях, направленных на развитие торговой марки. Например, некоторые фирмы воспользовались внутрикорпоративными системами связи для реализации программ B2E (Business for Employees, бизнес для служащих). В частности, *Ford Motor* дарит своим американским служащим бесплатные компьютеры для доступа в Internet. И это не просто душевная щедрость, а продуманный способ внутреннего брэндинга. Председатель компании еженедельно рассылает работникам письма с новой информацией, предложениями для обсуждения. Так руководство фирмы поддерживает контакт со служащими. *Walt Disney* настолько преуспела во внутреннем брэндинге, что теперь обучает ему другие компании. Фирма *Trium* консультирует клиентов по вопросам внутреннего брэндинга. Она советует им воспитывать сотрудников [24]. Например, она предлагает обсуждать значение и стараться сформировать ассоциации со словами "ответственный", "бескорыстный", "инновационный". Так она наделяет марку какими-то лучшими чертами человеческого характера, с которых служащие берут пример.

Короче говоря, внутреннему брэндингу необходимо уделять особое внимание, в частности использовать разные ресурсы и технологии информирования и стимулирования служащих для максимизации капитала, выгодной всем участникам процесса.

Резюме

Позиционирование проводится в рамках определения желаемой системы знаний о торговой марке. В соответствии с моделью ПКТМ, для позиционирования следует определить конкурентную систему координат, а также идеальные точки паритета и дифференциации ассоциаций торговых марок. Правильное определение КСК зависит от понимания поведения потребителей и их критериев выбора брэнда. Затем фирма начинает позиционировать его с помощью точек дифференциации и парите-

та. Точки дифференциации — это те атрибуты или преимущества марки, которые потребители крепко связывают с ней, положительно оценивают и верят в их отсутствие у других брэндов. Определение сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций основано на критериях привлекательности и реальности. Анализ указанных критериев позволяет определить объемы продаж и издержки при избранном позиционировании. Точки паритета — это ассоциации, характерные для нескольких или определенного круга брэндов. Они не всегда уникальны и делятся на два вида – категориальные и конкурентные. Под первыми понимаются ассоциации, которые, по мнению потребителей, определяют тип товара и считаются признаками надежности. Конкурентные ТП предназначены для нейтрализации точек дифференциации конкурентов. Выбор этих четырех составляющих определяет позиционирование марок и желаемые структуры знаний.

Для позиционирования лучше иметь широкие представления о потребительском восприятии, особенно при позиционировании более зрелых марок, участвующих в нескольких категориях. Под ключевыми ценностями торговой марки понимается совокупность абстрактных ассоциаций (атрибутов и преимуществ), характеризующих пять–десять ее важных аспектов или измерений. Иногда они определяют позиционирование, так как связаны с точками паритета и дифференциации. *Код торговой марки* — это словесное выражение ее "души и сердца". Коды состоят из трех—пяти слов, отражающих неопровержимую сущность, дух позиционирования или ценности марок. Их придумывают, чтобы служащие корпорации понимали значение марки для потребителей и планировали свои действия.

Применение концепций, рассмотренных в этой главе, позволяет значительно повысить эффективность позиционирования. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описываются основы анализа позиционирования и определения имиджа марки [25]. Под *аудитом торговой марки* понимается последовательное исследование потребителей для изучения ее состояния, выяснения источников ее капитала и путей его накопления и интеграции. Аудит требует понимания двойственной природы источников ее капитала. С одной стороны, он формируется фирмой. Поэтому следует проанализировать, какие товары и услуги предлагаются потребителям и как их продвигают на рынок. С другой стороны, он существует в сознании потребителей. Поэтому необходимо глубоко "влезть им в души" и уловить их восприятия и убеждения, чтобы раскрыть реальное значение марок и товаров.

Виды источников капитала марки определяют способы аудита. При аудите применяют инвентаризацию и исследование торговой марки. Целью *инвентаризации* считается обеспечение полной и свежей информацией о продвижении и брэндинге товаров или услуг. При описании положения каждого товара или услуги нужно проанализировать влияние элементов марки и поддерживающей маркетинговой программы. *Исследование торговой марки* — это изучение мнений и впечатлений потребителей для выявления источников ее капитала.

После определения стратегии позиционирования создаются ассоциации. Главы 4–7 в части III данного учебника посвящены описанию важных вопросов маркетингового комплекса, учитываемых при разработке маркетинговых программ. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о позиционировании марки Jeep.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Позиционирование нового товара Jeep

Первый Jeep был разработан на основе военной машины, что не могло не отразиться на дизайне этого автомобиля. Только джипы проезжают по тропе Rubicon в Калифорнии и Неваде. Поэтому она превратилась в Мекку для любителей экстремальных путешествий. Но большинство владельцев внедорожников не ездят по бездорожью и отдают предпочтение другим автомобилям, считая Jeep мало приспособленным к комфортабельному передвижению по дороге. С 1997 по 2000 год доля Jeep на рынке внедорожников снизилась с 19 до 14%, при росте доли указанной разновидности легких автомобилей с 16 до 20%.

Для расширения базы потребителей *Jeep* разработала модель Liberty, способную не только пройти Rubicon, но и удовлетворить потребности женщин и молодых потребителей. В модели сочетается функциональность и комфорт. Передняя подвеска облегчает движение Liberty по дороге, у него более изящный корпус и более элегантный дизайн, чем у модели Cherokee. Кроме того, он дешевле.

В рекламе делали акцент на его удобстве для поездок по городу. Возможностям вождения по бездорожью уделяли второстепенное внимание. В целом, маркетологи старались подчеркнуть пригодность модели для любых обстоятельств. Liberty стал настоящим хитом для потребителей. В июле 2001 года объем продаж автомобиля вырос на 24%.

Jeep придумала Liberty для предотвращения оттока тех потребителей, которым просто нужна большая машина для поездок по городу. Однако специалисты выражали беспокойство, опасаясь искажения имиджа *Jeep* в глазах любителей внедорожных автомобилей. Кто-то даже назвал ее "смертельным ударом по имиджу *Jeep*". И все же *Jeep* не только привлекла новых потребителей и увеличила долю рынка, но и выпустила другие домашние или универсальные модели.

Источники. Jeffrey Ball, "The Softer Side of Jeep", *Wall Street Journal*, April 24, 2001; Jonathan Walsh, "Drive Buys; 2002 Jeep Liberty", *Wall Street Journal*, June 22, 2001; "Wrap: Chrysley July Sales Down 3%. Jeep Liberty Sales up", *Dow Jones News Service*, August 1, 2001.

Вопросы для обсуждения

1. Примените рассмотренную модель категоризации к какой-либо категории продуктов (кроме напитков). Как потребители выбирают вид товара и конкретную марку? Опишите логику их мышления и дайте рекомендации по позиционированию и управлению капиталом.
2. Выберите марку. Охарактеризуйте широту и глубину осведомленности.
3. Выберите какую-либо категорию продуктов с двумя ведущими марками. Оцените позиционирование каждой из них. Укажите целевой рынок для каждой из этих марок. Каковы их главные точки дифференциации и точки паритета? Правильно ли они определили свое позиционирование? Как его улучшить?
4. Можете ли вы придумать другие атрибуты с негативной взаимосвязью и иные способы решения этой проблемы?
5. Подумайте о вашем любимом брэнде. Попробуйте предложить код, отражающий его позиционирование.

Рекомендации по проведению аудита торговой марки

АУДИТ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Аудит необходим, чтобы понять структуру знаний потребителей и принимать правильные стратегические решения. *Аудитом торговой марки* называется ее всесторонний анализ для определения источников капитала В бухгалтерском учете аудит предполагает систематическое изучение, проверку и утверждение баланса [26] Бухгалтерский аудит оценивает финансовое положение фирмы. Роль аудитора выполняет сторонняя бухгалтерская фирма, проверяющаяся точность, правильность и приемлемость бухгалтерских записей.

Маркетинговый аудит строится на тех же принципах. Он определяется как "исчерпывающий, систематический, независимый и периодический анализ маркетингового окружения, целей, стратегий и деятельности компании или ее подразделений для выявления недостатков и выработки плана повышения эффективности маркетинга" [27] Маркетинговый аудит состоит из трех этапов:

- согласование и утверждение целей, масштабов и применяемого подхода,
- сбор данных,
- подготовка и предоставление отчета.

Таким образом, сущность маркетингового аудита заключается в проверке эффективности маркетинговой деятельности компании.

Кроме того, при аудите марки в первую очередь изучаются потребители, а не компания Он предполагает ряд процедур, призванных оценить состояние марки, выявить источники ее капитала и способы его повышения и интеграции Аудит марки требует понимания двойственной природы источников ее капитала С одной стороны, он формируется фирмой. Поэтому следует проанализировать, какие товары и услуги предлагаются потребителям и как их продвигают на рынок С другой стороны, он существует в сознании потребителей. Поэтому необходимо глубоко "влезть им в души" и уловить их восприятия и убеждения, чтобы раскрыть реальное значение марок и товаров

Аудит марки способствует определению стратегии ее развития, в частности определяется адекватность нынешних источников капитала марки. Также маркетологи выясняют, требуется ли усиление ассоциаций и/или уникальности брэнда. Они определяют перспективы развития брэнда и потенциальные проблемы капитала Результаты анализа позволяют максимизировать долгосрочный капитал. Аудит следует выполнять при планировании изменений в стратегии брэндинга. Более того, регулярный аудит позволяет маркетологам контролировать, своевременно и эффективно управлять брэндом и в случае необходимости принимать упреждающие меры. Результаты аудита целесообразно изучить перед составлением маркетинговых планов.

По данным аудитов многие фирмы изменили стратегию брэндинга и добились существенного улучшения функциональности [28]. Так, *Polaroid* сделала чисто технический имидж качественных фотоаппаратов более разнообразным. Фирма утвер-

ждает, что, имея фотоаппарат под рукой, люди иногда провоцируют интересные или забавные ситуации.

Виды источников капитала марки определяют способы аудита. При аудите применяют инвентаризацию и исследование торговой марки. Каждый из них рассмотрим отдельно. В этом приложении содержится описание результатов аудита марки *Jose Cuervo*.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Целью *инвентаризации* считается обеспечение полной и свежей информацией о продвижении и брэндинге товаров или услуг. При описании положения каждого товара или услуги нужно проанализировать влияние элементов марки и поддерживающей маркетинговой программы Иными словами, нужно описать и изучить влияние элементов и характеристик всех брэндов, атрибутов товаров, маркетинговой деятельности, ценовой, коммуникационной политики, тактики распределения товаров и др Эту информацию представляют в наглядной и/или словесной форме.

Таким образом получают точное, полное и самое свежее описание брэндинга всех товаров и услуг, включая элементы брэндов и маркетинговую поддержку. Марки конкурентов тоже следует проанализировать, применяя аналогичный подход. Затем определяют точки паритета и дифференциации.

Обоснование

Инвентаризация важна, так как с ее помощью выявляются факторы, определяющие текущие представления потребителей. Например, маркетологи знают и используют элементы марки в маркетинговых программах, чтобы сформировать значение марки. Они четко знают, что потребители должны думать и как они должны оценивать марку Проведя инвентаризацию, маркетологи делают предположения об отношении к марке. При исследовании брэнда полученные данные систематизируют, чтобы лучше разобраться в особенностях реального восприятия марки.

Несмотря на описательный характер инвентаризации, в ее рамках проводится весьма полезная аналитическая работа, а также формируются общие представления об управлении капиталом. Например, оценивается совместимость всех товаров или услуг, продающихся под одним брэндом, проверяется согласованность использования элементов на различных географических и иных сегментах рынка. Выясняется, везде ли они одинаковы или применяются варианты логотипов, наименований и т п. Также проверяется совместимость программ маркетинговой поддержки. При выходе на глобальный рынок или категориальном расширении брэнды постепенно адаптируют, убирая старые и добавляя новые характеристики. Брэнды изменяются и все меньше напоминают стандартный вариант. Создается угроза разрушения их целостного восприятия. Тщательная инвентаризация марки позволяет выявить существующие проблемы.

При линейном расширении, наоборот, потребители иногда недостаточно ощущают различия между материнским и дочерним брэндом. А маркетологам часто необходимо создать дочерний брэнд (суббрэнд), позиционирование которого существенно отличается от позиционирования материнского. В таком случае инвентаризация выявляет нежелательное отождествление, ведущее к дезориентации потребителей или сопротивлению со стороны компаний розничной торговли.

Инвентаризация дает полезную информацию об эффективности маркетинговых действий производителя, но вовсе не обязательно даст представление о мнениях потребителей о марке. Между прочим, ее *фактическое* восприятие не всегда совпадает с тем, которое нужно производителю. Реальные представления потребителей изучаются при исследовании марки. Оно предполагает анализ осведомленности, а также изучение силы, приятности и уникальности ассоциаций. Другими словами, под *исследованием торговой марки* следует понимать изучение мнений и впечатлений потребителей для выявления источников ее капитала.

Подготовительные работы

Перед исследованием необходимо выполнить подготовительные работы. Во-первых, найти результаты предыдущих исследований. Возможно, они содержат ответы на важнейшие вопросы или ставят новые. Следует внимательно изучить их, проанализировать предположения об источниках и результатах накопления капитала.

Во-вторых, следует выяснить мнения сотрудников компании о потребительском восприятии брэнда и брэндов конкурентов. Многие опытные сотрудники рассказывают о том, чего нет в любых документах.

Диалог с сотрудниками пробуждает новые идеи, выявляет ошибочные представления о марке. Но, к сожалению, часто маркетологи ограничиваются поверхностным изучением. Для полной картины требуются дополнительные исследования, позволяющие лучше понять, как потребители отыскивают и используют необходимые им товары и услуги и что они думают о различных марках. Применение качественных методов позволяет охватить более широкий круг вопросов и предложить возможные ответы на все или некоторые из них. Некоторые из методов перечислены в табл. 3.6 и рассматриваются в главе 9.

Таблица 3.6. Перечень качественных методов

Свободная ассоциация
Вспомогательные рейтинги и анкеты
Проективные методики
Сортировка фотографий
Составление комментариев к рисункам. Нарисована какая-то ситуация, потребителя просят выразить свое отношение к ней
Пересказ всяких историй
Сравнение марки с личностью человека (персонификация марки)
Ролевые игры

Источник. Judie Lannon, Peter Cooper, "Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Perspective", *International Journal of Advertising*, February 1983, p. 195–213.

Анализируя проблему выбора качественных методов исследования, Б. Гарднер и С. Леви отмечают следующее.

> Главное, уметь выслушать и тщательно продумать услышанное, чтобы создать цельное представления о марке. Исследователи должны предоставить своим респондентам все возможности для самовыражения. Тогда они получат разнообраз-

ные данные для комплексной оценки брэнда. Так добывают много интересной и полезной информации. Исследователя в первую очередь волнует мнение потребителей, а не собственные суждения. Субъективизм маркетолога проявляется в гипотезах и вопросах [29].

С. Леви выделяет три критерия классификации и оценки программ качественного исследования: направление, глубину и разносторонность [30]. В частности, направление исследования определяет характер информации, предоставляемой респондентам. Глубина характеризует ответы респондентов, которые бывают конкретными и поверхностными либо более фундаментальными и абстрактными. Разносторонность означает возможность установления логической связи с данными, полученными другими проекционными методами. (С их помощью выявляют самые глубокие впечатления респондентов в различных, не связанных между собой ситуациях).

Первые четыре метода, указанных в табл. 3.6, предполагают постановку конкретных вопросов. В рамках остальных методов задают более абстрактные вопросы. Ответы на короткие вопросы интерпретируются легче. По утверждению С. Леви, чем конкретнее вопрос, тем уже спектр информации, сообщаемой респондентом. При более абстрактных вопросах получают более разнообразные ответы и данные, которые желательно уточнить с помощью дополнительных вопросов, чтобы выявить истинные мотивации и причины, обусловившие ответы респондента.

В идеале, при качественном исследовании следует применять разнообразные способы, отличающиеся по упомянутым характеристикам. Однако при любых методах важнее всего правильно интерпретировать результаты. Часто бывает, что на словах потребители утверждают одно, а подразумевают совсем другое.

Проведение количественного исследования

Качественное исследование позволяет сделать определенные предположения, однако для более точной оценки глубины и широты осведомленности потребителей о марке, силы, приятности и уникальности ее ассоциаций требуется количественное исследование. Некоторые количественные методы описаны в главе 9.

Процедура исследований проста. Все характерные ассоциации, определенные при качественном исследовании, оцениваются по критериям силы, приятности и уникальности. Для определения потенциальных источников и результатов накопления капитала марки необходимо проанализировать как специфические убеждения, так и общее отношение и поведение потребителей. Кроме того, для оценки глубины и широты осведомленности следует применять различные подсказки. Обычно исследуют источники капитала брэндов конкурентов, которые сравниваются с целевой маркой.

Часто при исследованиях маркетологи стремятся использовать качественные или количественные показатели ассоциаций наименования. Потребителей просто просят описать впечатления о марке, не указывая другие элементы. Но их тоже необходимо изучить, поскольку они влияют на восприятие марки. Исследователи знакомят потребителей только с отдельными элементами брэнда и выясняют общие впечатления о нем. Например: "Вы видите упаковку. Кроме нее вы ничего не знаете о товаре и брэнде. Будьте добры, опишите ваши впечатления". В этом случае иногда ис-

следуют детали, например эмблему или форму упаковки, и пытаются выяснить их роль в формировании ассоциаций и источников капитала. Таким образом следует изучить все элементы, играющие роль при покупке товара Чем больше внимания потребители уделяют другим элементам марки, тем важнее разузнать их мнение обо всех подходящих элементах. Кроме того, важно определить, какие из них более эффективно символизируют марку в целом

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ И ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА

Исследование марки должно определить систему знаний о марке и ее конкурентах, а также потенциальные источники ее капитала, желаемый уровень осведомленности, имидж, точки паритета и дифференциации Существующий имидж марки преобразуется в желательный добавлением новых ассоциаций, усилением, ослаблением или устранением существующих. Дж. Робертс, ведущий австралийский маркетолог, полагает, что идеальное позиционирование обеспечивает последовательное преобразование существующих представлений потребителей в желаемые. Также необходимо обеспечить соответствие современного позиционирования планируемым изменениям брэнда (рис. 3.2).

Рис 3.2 Позиционирование торговой марки и управления капиталом марки согласно концепции Дж Робертса

В планировании и позиционировании участвуют менеджеры фирмы и внешние партнеры по маркетингу (рекламные агентства и др) Аудит определяет как существующие представления потребителей, так и те представления, которые необходимы для достижения оптимального позиционирования. Чтобы определить лучший способ оптимизации, иногда проводят дополнительные исследования

ПРИМЕР JOSE CUERVO

Возможности и проблемы организации аудита мы рассмотрим на опыте *Jose Cuervo*, производителя известной марки текилы.

Основа

Хосе Антонио де Куэрво был первым в мире производителем текилы, которую он назвал своим именем. Он производил ее в городе Текила, штат Халиско, Мексика. В 1758 году испанский король Карлос IV предоставил ему права на земельные участки, а в 1795 году его сын, Хосе Мария Гвадалупе Куэрво получил первую концессию

на коммерческое производство текилы и сразу приступил к задуманному. Вскоре Cuervo Especial Gold стала самой продаваемой в мире маркой текилы.

С 1986 по 1993 годы доля текилы на 40-миллиардном рынке спиртных напитков увеличилась с 1,6 до 3,6% благодаря популярности "маргарит" (коктейли из текилы, ликера "Куантро" и лимонного сока — *Прим. ред.*); 42% всей текилы употреблялось в коктейлях, которые были самыми популярными напитками в барах. Но в целом их пили меньше, чем другое спиртное. Вместо текилы потребители чаще всего выбирали пиво Марка Jose Cuervo занимала очень большой сегмент рынка, в частности 95% в сегменте премиум-класса и 65% рынка в сегмента суперпремиум-класса

Текилу Cuervo пили в основном молодые горожане, имеющие законное право на употребление спиртных напитков, богатые или из среднего класса с университетским образованием, склонные к приключениям. Они пили спиртное в компаниях, потому что считали себя молодыми, энергичными и активными

Маркетинговая деятельность

Cuervo продвигали в основном в магазинах и везде, где собирается много людей, например, во время волейбольных матчей на пляжах Cinco de Mayo, соревнований Ultimate Frisbee, праздников, вечеринок и т.п. Использование рекламы затруднялось отсутствием четкого образа пользователя. Возможно, Cuervo Gold предназначалась для обеспеченных людей с современными взглядами. Поэтому в ее рекламе изображались произведения современных мексиканских абстракционистов. А Cuervo 1800 видимо предназначалась для пожилых людей, верных своим традициям. Поэтому в ее рекламе использовались классические произведения мексиканского искусства.

В 1996 году компания потратила миллионы долларов, чтобы купить один из Виргинских островов площадью 32 квадратных километра и создала Республику Куэрво! Республика потребовала принять ее в члены ООН и получила разрешение Олимпийского комитета прислать команду по пляжному волейболу на игры в Атланте. Они организовали игры на тотализаторе, целую программу "паблик рилейшенз" и сделали Web-сайт.

Проводя оценку любого аспекта своих маркетинговых программ, специалисты задавали один основной вопрос: Это Cuervo?

Ситуация

В середине 90-х годов *Jose Cuervo* столкнулась с рядом проблем. Во-первых, возросла конкуренция со стороны других производителей и марок посредников. Во-вторых, было начато производство винных или пивных маргарит без текилы. В-третьих, ценовая эластичность спроса увеличивалась. В-четвертых, в основном ее пили молодые, но взрослеющие калифорнийцы.

Компания рассматривала возможности расширений товаров, но опасалась негативных последствий. Во-первых, маркетологи опасались, что брэнд потеряет привлекательность, своеобразную магию Cuervo. Во-вторых, не хотели разрушать личность Cuervo. В-третьих, они сомневались, удастся ли доказать потребителям, что Cuervo считается образцом качества текилы. Также была определенная озабоченность по поводу содержания и оптимальности портфеля брэндов и товаров. Руководство почувствовало необходимость определить долгосрочные ориентиры развития,

чтобы не слишком увлекаться решением текущих задач. Один из управляющих подчеркнул: "Мы не собираемся терять лицо нашей марки, выходя за рамки приоритетных направлений ее развития".

Инвентаризация торговой марки

Во время инвентаризации изучались многие стороны маркетинговой программы. На рис. 3.3 изображен портфель марок и продуктов *Jose Cuervo* по возрастанию цены и качества.

- *Jose Cuervo Margaritas.* Коктейли с 11%-ным содержанием алкоголя. Бывают с привкусом лайма, дыни, манго, земляники, ежевики и т. п.
- *Jose Cuervo Authentic Margaritas.* Коктейли с 18%-ным содержанием алкоголя (максимальная крепость). Бывают со вкусом лимона или земляники, но продаются в бутылках с одинаковыми этикетками. Другими словами, информация о вкусе не выделяется. Их в основном пьют на вечеринках.
- *Jose Cuervo Blanc (White) Tequila.* Белая текила со привкусом алоэ.
- *Cuervo Eshecial (Gold) Tequila.* Сделана из смеси высококачественных видов текилы. Стоит на 15% дороже, чем Cuervo Blanc.
- *Cuervo 1800 Tequila.* Уникальная комбинация выдержанной текилы, смешанной с другими лучшими сортами текилы Cuervo для создания невероятно приятного вкуса.
- *Cuervo Tradicional Tequila.* 100%-ная текила из алоэ, продаваемая в ограниченном количестве в пронумерованных бутылках.

Рис. 3.3. Портфель торговых марок Jose Cuervo

Исследование брэнда

Маркетологи изучали потребительское восприятие различных брэндов *Cuervo* и ее конкурентов. Зная о мексиканском происхождении текилы, потребители считали ее настоящим шедевром, обладающим магической силой. Cuervo считалась текилой для активных людей, для вечеринок в кампании веселящихся друзей. Тем не менее не все образы соответствовали друг другу, что отражают карты восприятия личности марки, построенные на анализе отношения потребителей к себе, другим пользователям и особенностям потребления (рис. 3.4.).

- *Чистая текила.* В основном это Cuervo Gold, считающаяся крепкой текилой. Ее обильно пьют вечером в шумных мужских кампаниях. С другой стороны, образ марки олицетворял молодость и бодрость духа. Она поднимала настроение на праздниках, банкетах и больших вечеринках. Общая характеристика приверженца Cuervo Gold содержится в табл. 3.7.
- *Коктейли.* У этих продуктов более женский, легкий, стильный и объедяющий имидж. Они обладают приятным вкусом.

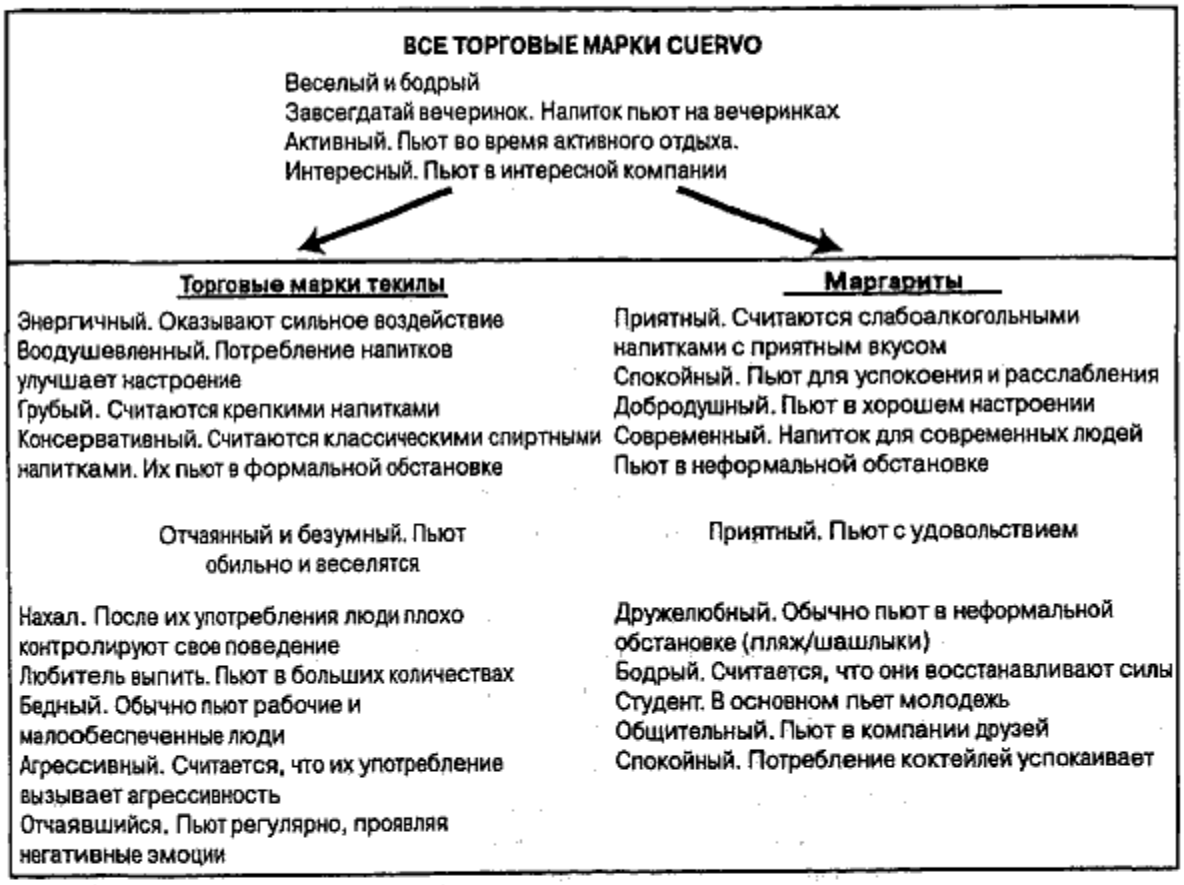


Рис. 3.4. Образы торговых марок Jose Cuervo

Таблица 3.7. Образ приверженца Cuervo Gold

Он/она
• Воспитанный, но немного легкомысленный • Пьет Cuervo Gold со льдом под настроение, в соответствующей обстановке и в компании своих легкомысленных друзей • Он общительный и активный. Катается на роликах, играет в волейбол, увлекается лыжами, серфингом, занимается подводным плаванием и т.д. Некоторые играют в теннис и гольф, но не говорят об этом своим ветреным друзьям • Любит бывать в шумных многолюдных барах, веселиться и кричать в компании знакомых при первой же возможности. Развлекается открыто, считает себя ковбоем • Конечно, у него есть деловой костюм, но он предпочитает джинсы, пляжную одежду, шорты, ковбойские сапоги, нелепую шляпу, сандалии и т.д. • Обычно пьет открыто, не только чтобы продемонстрировать "дружественное" отношение, но и чтобы показать, что он знает толк в хороших напитках • При отсутствии Cuervo предпочитает виски Jack Daniels, Wild Turkey или Yukon Jack • Выбирает хорошо знакомые товары • Любит хорошие вещи: Porshe, Rolex, ботинки от Tony Lama и др. Предпочитает рок-н-ролл, заигрывает с особами противоположного пола, пьет Cuervo Gold • Участвует в необычных вечеринках, например, пьет коктейли из водяных пистолетов • Знает, как постоять за себя, живет отдельно от родителей, его трудно найти в пятницу после полудня • Никогда не ест суши или ест их три раза в неделю • Заказывает доставку коктейлей и Cuervo Gold на дом • Не очень обеспокоен негативными сторонами текилы
В целом, приверженец Cuervo Gold — это активный, очень общительный человек, любящий жизнь и открыто демонстрирующий это. В разговоре защищает любимые вещи, в том числе Cuervo Gold, и интересуется вашим мнением. Его поддержка особенно важна там, где нет торговых точек и рекламы. Также употребляет и защищает другие брэнды.

Cuervo Gold считалась крепким качественным напитком, лидирующим на рынке. Коктейли рассматривались как приятные напитки для каждодневного употребления. Были разработаны карты восприятия ключевых марок Cuervo и ее основных конкурентов (рис. 3.5).

Рекомендации

На основе аудита Jose Cuervo были сделаны и одобрены следующие рекомендации.

Подчеркнуть различия между брэндами коктейлей и текилы

В целом, компания *Cuervo* ставила задачу привести в порядок портфель брэндов. Маркетологи классифицировали марки в зависимости от цены и качества. Внизу на рис 3.3 находятся коктейли. Они дешевле других марок, так как уступают по качеству. Раньше маркетологи не проводили значительных различий между мягкими и крепкими коктейлями. На одинаковой этикетке делали четкую надпись Jose Cuervo. Фирма опасалась, что мягкие коктейли сотрут имидж брэнда Cuervo, в прямом и в переносном смысле слова. Поэтому маргариты предлагали переименовать в риты (Как уже упоминалось, маргариты — это слабоалкогольные коктейли из текилы с разными добавками. Словом "rita" на испанском языке обозначаются вина, винные погреба и др. Новое наименование коктейлей не ассоциировалось с текилой Cuervo. — *Прим. ред.*). Слово "рита" теперь вводили в наименования слабоалкогольных коктейлей. Дистрибьюторы иногда просто называли их ритами, что означало мягкость. Указанную надпись уменьшили и опустили ниже. Кроме того, рекомен-

довали наделить некоторые виды традиционной текилы подходящими наименованиями, чтобы подчеркнуть их вкус. Наименование более крепких коктейлей Authentics (подлинный, истинный, настоящая текила) четко выделялось на этикетке, а саму этикетку сделали похожей на этикетку для текилы.

Выделить Cuervo 1800

На самой верху линии "цена–качество" первоначально находилась Cuervo 1800. Но потребители относились к ней так же, как к Cuervo Gold. Поэтому маркетологи решили более отчетливо выделить ее особенности, используя маркетинговые коммуникации. Чтобы усилить выделение, создали несколько дочерних марок. Таким образом, Cuervo 1800 расширила конкурентную систему координат и минимизировала совпадения с Cuervo Gold. В общем, портфель нужно было реорганизовать так, чтобы потребители почувствовали ценовые и иные различия между брэндами. Так обеспечивалась лояльность и создавались предпосылки для повышения цен.

Увеличить спрос

Хотя при продвижении продукции применялись разнообразные творческие приемы, реклама *Cuervo* недостаточно отражала особенности отдельных брэндов и ценности материнской марки. Маркетологи реорганизовали маркетинговый комплекс. Они хотели, чтобы посетители бара не просто пили текилу, но запомнили ее и заказывали на дом. Кроме того, потребление маргарит увеличивалось благодаря напоминанию, что только этот вид коктейлей принято пить во время еды.

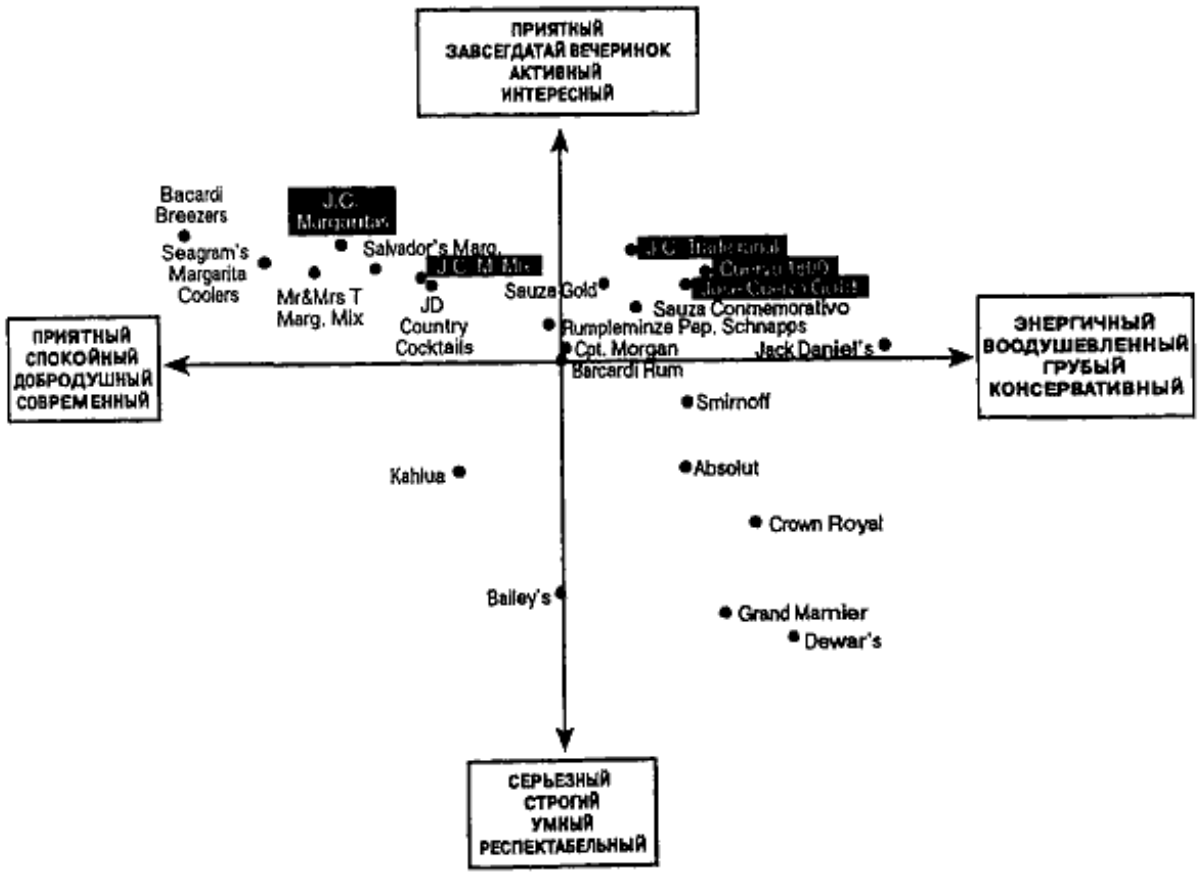


Рис. 3.5 Позиционирование имиджа торговой марки Cuervo: *карта восприятия*

Выборочные расширения торговых марок

У *Cuervo* было много возможностей для расширения дорогих марок текилы. Первой в верхнюю часть рынка вошла Reserva de la Familia de Jose Cuervo, 100%-ная текила из алоэ с минимальным сроком выдержки 3 года. Она стоила 75 долл. и была выпущена по случаю 200-й годовщины *Cuervo*, в специальных бутылках и в ограниченном количестве.

Комментарии

1. Значительная часть материалов данной главы основана на работе Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, Alice Tybout, "Competitive Brand Positioning: Developing Brand Positionings to Maximize Profits" (*Harvard Business Review*, готовилась к выходу в 2002 году)
2. Phillip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
3. Russell I. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, July 1968, p. 30–35.
4. Чтобы понять мотивы потребителей, не стоит ограничиваться чисто демографическими характеристиками. Например, производители создавали автомобиль Ford Mustang для молодых людей, но его покупали и люди зрелого возраста, чувствующие себя молодыми.
5. Ronald Frank, William Massey, Yoram Wind, *Market Segmentation* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972).
6. Chip Walker, "How Strong Is Your Brand?", *Marketing Tools*, January–February 1995, p. 46–53.
7. Данная глава не претендует на полноценное рассмотрение этого вопроса. Лучше посмотрите главу 3 книги Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, *Product Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994) или любой другой хороший учебник по маркетингу.
8. Stacy Kravetz, "Baskin-Robbins Scoops Up a New Look", *Wall Street Journal*, September 4, 1977, p. B-1.
9. Концепции точек паритета и дифференциации, а также многие другие идеи раздела разработаны Брианом Стензалем (Brian Sternthal) из Northwestern University и получили дальнейшее развитие в совместных работах с его университетской коллегой Алисой Туоут (Alice Tubout).
10. John Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992).
11. Richard Heller, "Folk Fortune", *Forbes*, September 4, 2000, p. 66–69.
12. Brian Sternthal, "Miller Lite Case" (Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University).
13. Интересная деталь, когда Miller Lite впервые вывели на рынок, оказалось, что пиво обладает одним важным преимуществом. Оно не так сильно полнит, поэтому его можно пить больше и оставаться стройным. Вполне логично, что маркетологи попытались заинтересовать любителей пива с помощью широ-

кой рекламной кампании, связанной с крупными спортивными мероприятиями. Таким образом, они сумели привлечь не только молодежную аудиторию, но и взрослых потребителей. Для них цель сохранения фигуры достаточно амбициозна, так как если им удастся это сделать, они будут чувствовать себя в лучшей форме. Интерес взрослых потребителей был приятным и неожиданным сюрпризом. Марка расширила целевой сегмент рынка и ее восприятие было более целостным, чем восприятие пива High Life.

14. Brian Sternthal, Alice Tybout, D. Iacobucci (eds.), *Kellogg on Marketing,* (Chichester, NY. Wiley, 2001).
15. Richard A. Melcher, "Why Zima Faded So Fast", *Business Week*, March 10, 1997, p. 110–114.
16. David Field, "Airline Tries Loftier Name", *USA Today*, March 10, 1997, p. B7.
17. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm'", *Newsweek*, September 17, 2001, p. 48–50.
18. Abraham Maslow, *Motivation and Personality,* 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1970).
19. Thomas J. Reynolds, Jonathan Gutman, "Laddering Theory: Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, February–March 1988, p. 11–31.
20. Marco Vriens, Frenkel Ter Hofstede, "Linking Attributes, Benefits, and Consumer Values", *Marketing Research*, Fall 2000, p. 3–8.
21. Kevin Lane Keller, "Brand Mantras: Rationale, Criteria, and Examples", *Journal of Marketing Management* 15 (1999), p. 43–51.
22. Stan Maklan and Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle Riveir, NJ: Financial Times Prentice-Hall, 2000).
23. Quentin Hardy, "Backstabbing Carly", *Forbes*, June 11, 2001, p. 55.
24. Noah Hawley, "Creating Corporate Mini-Me's", *Business 2.0*, June 27? 2000, p. 135
25. Philip Kotler, *Marketing Management,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000).
26. Sidney Davidson, James Schindler, Clyde P. Stickney, Roman Weil, *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1976).
27. Phillip Kotler, William Gregor, William Rogers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, Winter 1977, p. 25–43.
28. Laurel Wentz, "Brand Audits Reshaping Images", *Ad Age International*, September 1996, p. 38–41.
29. Burleigh B. Gardner, Sidney J. Levy, "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, March–April 1955, p. 33–39.
30. Sidney J. Levy, "Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars", *Psychology and Marketing*, Summer 1985, p. 67–81.

ЧАСТЬ

III

Маркетинговый комплекс

ГЛАВА

Выбор элементов для формирования капитала торговой марки

4

Предварительные замечания

Согласно определению, приведенному в главе 1, элементами торговой марки называются ее отдельные компоненты, которые позволяют выделить ее среди других марок. Создание капитала марки требует, чтобы потребители правильно определяли марку и понимали ее особенности. Но если конкурентам легко удается скопировать элементы, капитал пострадает. Поэтому владельцы марок применяют товарные знаки и другие способы правовой защиты, удостоверяющие подлинность элементов; их иногда называют признаками торговой марки. Основными элементами считаются название, Internet-адрес, логотип, символ, персонажи, слоган, музыкальные мотивы, упаковка, надпись. Независимо от стратегии и тактики маркетинга товаров, избранные элементы должны максимизировать накапливаемый ПКТМ, повышая осведомленность потребителей, облегчая формирование сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций, создавая хорошее мнение и положительные впечатления. Исследование потребителей позволяет определить особенности влияния отдельных элементов; лучше всего рассматривать каждый элемент по отдельности. Необходимо учитывать, что позитивный вклад вносят элементы, связанные с важными ассоциациями или мнениями потребителей.

В этой главе мы расскажем, как подбирать самые эффективные элементы брэнда. Сначала опишем общие критерии, а затем проанализируем особенности выбора различных видов элементов. В заключение мы опишем проблемы интеграции элементов для накопления капитала. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", освещаются юридические вопросы защиты брэнда и его элементов.

Критерии выбора элементов

Обычно выделяют шесть общих критериев и ряд конкретных факторов (табл. 4.1):

- запоминаемость;
- адекватность;
- привлекательность;
- универсальность;
- адаптируемость;
- защищенность.

Первые три критерия формируют ядро, внутреннюю структуру торговой марки, т.е. закладывают фундамент, определяют методы выбора элементов и способы накопления капитала. Следующие три критерия по своей природе имеют вспомогательное значение. Руководствуясь ими, маркетологи предполагают, как выбранные элементы помогут интегрировать новый и сохранить существующий капитал.

Ниже кратко описываются все основные критерии.

Таблица 4.1. Критерии выбора элементов торговой марки

Запоминаемость
Узнаваемость
Легкость припоминания (способность вспомнить марку в определенной ситуации)
Адекватность
Описание
Убедительность
Привлекательность
Юмор и интерес
Богатые визуальные и словесные образы
Защищенность
Юридические методы
Конкурентоспособные методы
Адаптивность
Гибкость
Возможность совершенствования
Универсальность
Возможность широкого использования в рамках одной или нескольких категорий продуктов
Возможность использования в разных странах и культурах

Запоминаемость

Чтобы сформировать капитал, нужно обеспечить высокую осведомленность потребителей. Поэтому выбирают запоминающиеся элементы марки, чтобы потребители легче вспоминали и/или узнавали ее в различных ситуациях покупки и потребления. Некоторые характеристики определенных названий, символов, логотипов и т.п. (привлекательный внешний вид и пр.) делают их более запоминаемыми и способствуют формированию капитала марки. Например, чтобы потребители запомнили баллоны с газом для печей и обогревателей, их назвали Blue Rhino ("Голубой носорог"), а чтобы усилить эффект, на цилиндрах нарисовали носорога, извергающего пламя [1].

Адекватность

Чтобы потребители узнавали марку, нужно добиться ее запоминания; марку трудно вспомнить, если не знать, с чем она связана. Следовательно, нужно усилить формирование ассоциаций. Для этого нужно выбрать элементы с подходящими значениями — то ли описательными, то ли убеждающими. Например, в главе 1 отмечалось, что названия товаров придумывают на основе названий мест, животных,

птиц, других объектов. Значение должно описывать товар и убеждать потребителей, поэтому элементы должны передавать два вида данных.

- *Общая информация о товарной категории.* Описательное значение проявляется в четкости определения категории. Какова вероятность, что, зная элемент, потребители правильно определят категорию или категории товаров? В связи с этим возникает еще один вопрос: пригоден ли товар для использования в данной категории? Нужно подчеркнуть какие-то общие признаки, чтобы доказать принадлежность товара к определенной категории.
- *Конкретная информация об отдельных атрибутах или преимуществах.* Чтобы убедить потребителей, элемент должен выделять конкретные атрибуты и преимущества товара, например, ингредиенты или образ пользователя.

Привлекательность

Ассоциации марки не всегда связаны с ее товаром. Иногда потребители любят их не потому, что те отличаются хорошими функциональными характеристиками, а потому, что они забавные или интересные, у них богатый визуальный и словесный образ. Значит, важны не только запоминаемость и адекватность, но и эстетические характеристики элемента: нравится ли его внешний вид, словесное описание и др., насколько он привлекателен для потребителей. Во врезке "Научные основы брэндинга" описана интересная концепция эстетического маркетинга, полезная для разработки элементов.

Набор элементов, соответствующих описанным критериям, обладает многими преимуществами. Например, они легко узнаются и вспоминаются, описывают товар и убеждают потребителей купить его. Это очень важно, поскольку часто потребители покупают товары, не вникая в детали предоставляемой информации. Если элементы запоминаются и имеют четко выраженное значение, то не нужно тратить средства на создание осведомленности и ассоциаций. Привлекательные элементы тоже формируют ассоциации, способные сыграть решающую роль в создании и упрочении капитала, особенно при недостатке других ассоциаций. Это особенно актуально, если нужно подчеркнуть абстрактные преимущества товара. Чем абстрактнее выделяемое преимущество, тем привлекательнее должны быть элементы. Возьмем к примеру напитки — чем они отличаются между собой? В основном — вкусом. Он считается конкретным преимуществом, так как мы его ощущаем и воспринимаем. Но у них бывают и важные абстрактные преимущества. Во врезке "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как удачное название помогло маркетологам *PepsiCo* подчеркнуть их.

Универсальность

Универсальность считается четвертым критерием выбора. Желательно, чтобы элемент способствовал позиционированию в нескольких товарных категориях и положительно воспринимался потребителями из разных стран; чтобы он способствовал расширению марок, которое более эффективно, если у новых марок есть какие-то общие положительные характеристики с существующими марками. Если универсальный элемент положительно воспринимается потребителями новых марок, он будет содействовать накоплению их капитала. В общем, нужно определить полезность элемента для расширения.

Еще лучше, если уникальный элемент содействует повышению капитала марки в разных странах и сегментах рынка. Степень содействия зависит от особенностей культуры потребителей и лингвистических характеристик элемента Например, абстрактные наименования, в частности Exxon, легче воспроизвести на другом языке из-за отсутствия конкретного значения. Многие неправильные варианты перевода названий, слоганов и надписей вошли в историю. Учтите, подобные ошибки допускали даже самые известные компании. В табл. 4.2 перечислены некоторые из них. Подобные казусы говорят о необходимости анализа культурного значения всех элементов брэндов перед выходом на новые рынки [2].

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Дизайн и эстетические характеристики торговой марки

В Смит и А. Симонсон исследуют важность и анализируют возможности применения концепции эстетического маркетинга во многих областях брэндинга. Они рассматривают эстетический маркетинг как "совокупность маркетинговых приемов, используемых для формирования уникального образа организации или марки (corporate or brand identity) с целью создания их целостного эстетического восприятия". Они считают, что маркетологи должны уделять особое внимание дизайну товара, исследованию коммуникаций, пространственному дизайну. По их мнению, эстетическое восприятие способствует увеличению материальной стоимости организаций, благодаря созданию приверженности, возможности повышения цены, систематизации информационных потоков, защите от нападок конкурентов, уменьшению затрат и увеличению производительности. Рассмотрим основные положения их теории.

Эстетическая стратегия определяется как "комплекс мер по стратегическому планированию и внедрению элементов стиля, содержащих впечатления потребителей, а также по усовершенствованию культуры организации".

Такой подход обосновывается следующим образом.

Потребители ничего не знают о культуре организации или торговой марки, их стратегиях, ценностях, т.е о том, что составляет их "внутреннюю сущность". Но они видят "выражение лица" организации или торговой марки "Лицо" организации состоит из множества элементов образа с различными эстетичными стилями и темами Его нельзя разглядеть полностью, но множество отдельных ощущений объединяется и создает единый образ организации

Таким образом, "выражение лица" корпорации оказывает влияние на ощущения потребителей с помощью стилей и тем элементов дизайна.

Под *стилем* подразумеваются внешние отличительные особенности, форма или манера выражения внутренней сущности Стиль состоит из зрительного образа, звукового сопровождения, материалов, вкуса и запаха. К зрительному образу относится гамма цветов, формы, линии, образцы и чертежи. Звуковое сопровождение характеризуется громкостью и высотой звука При создании стилей главное — определить оптимальное сочетание элементов дизайна, подходящий момент для реализации или отказа от них Авторы считают, что при оценке стилей образа марки следует использовать четыре характеристики восприятия: сложность, представление, ощущение движения, сила. Сложность подразумевает выбор оптимальных вариантов стиля, начиная от самых простых и кончая самыми изысканными. Представление обозначает реалистичность образа марки, который бывает абстрактным, конкретным и т.п. Ощущение движения лучше всего сравнить с весами: на одной чаше лежит статичность, а на другой — динамичность образа марки По силе влияния стили бывают нежными или, наоборот, мощными и эффективными Авторы считают, что эффективные стили должны применяется вместе с темами, кратко и четко выражающими внутреннюю сущность организации или марки.

Под *темами* подразумевается внутреннее содержание, смысл и желаемое проявление образа. С помощью тем потребители получают исходные координаты и ориентиры для расширения представления

об организации и определения ее позиции Максимальная четкость выражения тем достигается при соблюдении следующих условий

- Использование тем для информирования о ключевых ценностях или личности бренда. Еще раз напомним, что марки часто уподобляют людям Это кажется необычным, но у марок есть характер и личность Человек выбирает брэнд по своему образу и подобию.
- Повторение и изменение тем.
- Превращение тем в систему взаимосвязанных идей

Темы выражаются с помощью элементов марки или их сочетаний При этом анализируются самые разные ситуации и варианты использование одной или нескольких тем, проигрывание одной и той же темы в различных обстоятельствах или разработка отдельных тем, сочетание словесной и наглядной информации, адаптация или отказ от использования тем

Источник Bernt H Schmitt Alex Simonson, *Marketing Aesthetics The Strategic Management of Brands, Identity and Image* (New York Free Press, 1997)

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Брэндинг нового безалкогольного напитка

В 2000 году рост объемов продаж *PepsiCo* едва превысил 0,1%. В связи с этим компания решила провести линейное расширение серии популярных напитков Mountain Dew Разработкой нового продукта занималась команда из 35 специалистов различного профиля. Они думали над несколькими вариантами выпуск воды Dew H20, кофе без кофеина Mountain Dew, спортивный напиток Mountain Dew, создание нового вкуса для напитков Dew. Компания выбрала и сосредоточилась на последнем Его разработали и вывели на рынок за 10 месяцев при обычном сроке два года Новый напиток имел вкус вишни и назывался Mountain Dew Code Red (Название отражает позиционирование напитка. На английском языке слово *Code* означает шифр, код или кодекс поведения; слово *red* означает бунтарь, революционер. Таким образом, название имеет несколько значений напиток для бунтарей и неординарных людей, тайна, вкус и цвет вишни По мнению некоторых маркетологов, название напитка хорошо отражало психологию различных групп потребителей. — *Прим. ред.*)

Сначала *PepsiCo* использовала радио и уличную рекламу, раздавала образцы и организовала продажу напитка. Напиток раздавался на крупных спортивных мероприятиях национальной студенческой спортивной ассоциации. Кроме этого, *PepsiCo* разработала специальный Web-сайт с интерактивной игрой "Миссия Code Red 2". Также компания пыталась привлечь внимание представителей этнических меньшинств Выяснилось, что напиток Code Red нравится им больше, чем Wild Cherry Mountain Dew, поэтому напиток стал приоритетным направлением работы с указанным сегментом рынка. Кроме того, в рекламе широко использовалось граффити и другие элементы культуры этих групп потребителей

Code Red покорил сердца многих активных приверженцев. По данным *A.C. Nielsen*, этот напиток оказался одним из самых любимых напитков подростков. Им нравился стильный Web-сайт, где можно поиграть в захватывающие компьютерные игры и разгадать тайну напитка.

Кроме того, напиток был популярен среди специалистов высоких технологий. Всего через два месяца после выхода на рынок Code Red занял пятое место по объемам продаж среди безалкогольных напитков. В целом напитки Mountain Dew были на первом месте И это без интенсивной рекламы! Его выпуск вызвал рост объемов продаж *PepsiCo* на 20%. По словам одного из дистрибьюторов, напиток просто "улетал с полок".

Источники. www mountaindew com, Hillary Chura, "Pepsi-Cola Code Red Is White Hot", *Advertising Age*, August 27, 2001; August 27, 2001; Maureen Tkacik, Betsy McRay, "Code Red; Pepsico Guerilla Conquest", *Wall Street Journal*, August 17, 2001; Abigail Klingbeil, "The Making of a Brand", *Gannett News Service*, June 29, 2001

Адаптивность

Пятый критерий определяет возможность регулярной адаптации элементов. Вследствие изменений ценностей потребителей или из-за необходимости "шагать в ногу со временем", некоторые элементы приходится обновлять. Следовательно, чем легче они адаптируются, тем проще это сделать. Например, можно изменить дизайн логотипов и персонажей, чтобы сделать их более современными.

Защищенность

Последний критерий касается степени защищенности элемента марки, с точки зрения права и конкурентоспособности.

Таблица 4.2. Примеры ошибок перевода

Слоган *Braniff* "Fly in leather" ("Летай в коже") в неудачном переводе на испанский звучал "Летай голым"
А слоган *Coors* "Turn it loose" ("Расслабься") переводился как "Проблемы с диареей"
Когда *PepsiCo* начала маркетинг своей продукции на китайском рынке, ее слоган *Pepsi* Brings You Back to Life (*"Pepsi возвращает вас к жизни"*) перевели следующим образом: *"Pepsi поднимет ваших предков из могил"*
С той же проблемой столкнулась и *Coca-Cola*. Если написать название китайскими иероглифами, то получится "Вощенный головастик". Впоследствии иероглифы заменили на другие: "Счастье во рту".
Когда компания *Gerber* выводила продукты детского питания на африканский рынок, она не заменила американскую упаковку с изображением симпатичного малыша. Впоследствии оказалось, что из-за неграмотности населения производители часто рисуют на упаковке ее содержимое.

Чтобы обеспечить правовую защиту, необходимо:

- выбрать элементы торговой марки, защищаемые законодательством разных стран;
- зарегистрировать их;
- решительно защищать товарные знаки от их несанкционированного использования конкурентами, ведущего к потерям миллиардов долларов.

Юридическую защиту элементов следует дополнить конкурентной защитой, так как действия конкурентов иногда существенно понижают сформированный капитал марки; например, если название или упаковку легко скопировать, то уникальность марки теряется. В качестве примера рассмотрим "охлажденное пиво". При производстве пива в результате охлаждения в два раза увеличивается доля алкоголя и ослабляется горький привкус. Данную категорию основала марка Molson Ice, но она быстро утратила это преимущество из-за появления пива Miller Ice. Таким образом, очень важно использовать все возможности, чтобы снизить вероятность копирования характерных элементов названия марки или искусной подделки упаковки.

Варианты и тактика выбора элементов

Чтобы продемонстрировать стратегическое значение выбора элементов, проанализируем значение наименования семейства компьютеров *Apple* для формирования капитала марки. "Apple" было простым, но широко известным словом, уникальным для данной категории товаров, что в значительной мере способствовало росту осведом-

ленности потребителей. Значение слова ("яблоко") делало образ компании-разработчика и ее брэнда гораздо дружелюбнее. Более того, влияние названия на потребителей усиливалось с помощью понятного логотипа, одинаково воспринимаемого в любой культурной среде. Наконец, его легко использовать для расширений (как, например, в случае Macintosh). Таким образом, пример *Apple* показывает, что удачный и дальновидный выбор названия вносит немалый вклад в формирование капитала.

Каким же должен быть идеальный элемент? Давайте рассмотрим наименование, поскольку оно считается главным элементом. Идеальное название легко запоминается, указывает товарную категорию и основные преимущества. Оно интересное, легко трансформируется для маркетинговых мероприятий, легко распространяется и используется в широком спектре товаров и в разных странах. Кроме того, его значение постоянно сохраняется и не теряет актуальность. У него сильная правовая и конкурентная защита.

К сожалению, противоречивость критериев делает выбор идеального элемента очень трудным. Например, как указывалось выше, если значение имеет много различных аспектов, то его трудно интерпретировать в различных культурах. Более того, названия трудно приспосабливать к изменению обстановки. Поскольку идеальный элемент найти практически нельзя, как правило, применяются несколько элементов. Следущие подразделы посвящены более подробному описанию факторов, влияющих на выбор каждого элемента марки. В конце главы вы узнаете, как найти оптимальное сочетание элементов для максимизации капитала марки.

Наименования торговых марок

Названия марки должно быть очень емким и содержательным, чтобы показать сущность или ключевые ассоциации товара. Емкие наименования говорят о многом; они должны легко запоминаться и быстро всплывать в памяти потребителей. В таком случае потребителю не нужно тратить время на изучение маркетинговой информации. Однако название труднее всего изменить — из-за тесной связи с определенным продуктом. Поэтому маркетологи тщательно продумывают все варианты выбора. Похоже, что времена, когда Генри Форд II лихо присваивал новым автомобилям имена членов своей семьи, безвозвратно ушли в прошлое. В наши дни компании вынуждены тратить огромные средства на выбор подходящих названий. Например, фирма *Procter & Gamble* инвестировала миллион долларов на разработку наименования, упаковки и имиджа для их нового мыла Coast (морское побережье, спуск с горы или холма).

Трудно ли придумать подходящее название для марки? В английском языке около 140 тыс. слов, но средний американец знает лишь 20 тыс. слов. Компания *Name Lab* занимается разработкой наименований. Ее специалисты используют 7000 слов, которые чаще всего встречаются в статьях, звучат в телепередачах и др. Это тоже немало, но следует учитывать, что ежегодно регистрируются десятки тысяч новых брэндов. В сущности, нужно хорошо потрудиться и потратить много времени, чтобы найти оптимальное название. Часто кажется, что все хорошие наименования уже разобраны.

Это неудивительно — все родители знают, как трудно выбрать подходящее имя для ребенка. Далеко не все удачные имена выбирают наугад. Автомобилю Ford

Taurus (Телец) просто повезло, так как оказалось, что жены главного инженера проекта и производственного менеджера родились под знаком Тельца. По счастливому стечению обстоятельств, название удовлетворяло нескольким критериям выбора. Так *Ford* сэкономила значительные денежные средства, время и ресурсы.

Рекомендации по выбору названия

Выбрать лучшее наименование довольно сложно. Приведем только некоторые общие рекомендации, в главе 12 мы покажем, как использовать существующие наименования марки или компании при выборе названий новых товаров. Специалисты по элементам марок выделяют несколько видов названий:

- *Описательные наименования.* Прямо описывают функции марки. Как правило, не регистрируются. Примеры: Singapore Airlines, Global Crossing.
- *Объяснительные наименования.* Указывают на преимущества или предназначение марки. Примеры: MarchFirst ("Будь первым"), Agilent Technologies ("Новейшие технологии").
- *Словосочетания.* Порой самые неожиданные комбинации из нескольких слов. Пример: Redhat ("Красная шляпа").
- *Классические наименования.* Названия с использованием слов из греческого, латинского языка или санскрита. Пример: Mentor.
- *Абстрактные наименования.* Названия, не связанные с корпорацией или маркой. Пример: Apple ("Яблоко").
- *Вымышленные наименования.* Состоят из выдуманных слов, не имеющих четкого значения. Пример: Avande.

Как и все элементы, названия выбираются на основе шести общих критериев. После краткого рассмотрения специфических критериев выбора наименований мы опишем процедуры отбора.

Осведомленность о торговой марке. Осведомленность о марке лучше всего повысить простыми и понятными названиями, которые легко произнести. Желательно, чтобы они были необычными и несли в себе какой-то смысл [3].

Во-первых, простые и легко произносимые имена проще усваиваются, обдумываются и вспоминаются. Например, название Raid говорит, что аэрозоль быстро и эффективно истребляет тараканов. Во-вторых, потребители хорошо запоминают и часто употребляют сокращенные названия. Автомобили Chevrolet постепенно стали называться "Chevy" ("мчаться, нестись") название Coca-Cola сократили до "Coke".

Легкость произношения увеличивает эффективность слухового восприятия, помогая формировать прочные связи в памяти потребителей. Кроме того, легко произносимые наименования чаще рассматриваются при решении о покупке, поскольку потребители готовы сделать устный заказ. А трудные наименования они стесняются произносить, чтобы не оказаться в неловком положении. Например, тяжело произнести названия автомобилей Hyundai, мороженого Fruzen Gladje или одежды Faconnable. Очевидно, что сформировать капитал таких марок непросто, поскольку придется приложить значительные маркетинговые усилия, чтобы научить потребителей правильно произносить названия. Например, чтобы потребители запомнили

необычное для американцев произношение польской водки Wyborowa, маркетологи решили дать печатную рекламу. Известно, что удачное название считается важнейшим фактором популярности спиртных напитков.

В идеале, как произношение, так и значение наименования должно быть четким, понятным и однозначным Произношение названия марки иногда определяет ее значение Чтобы подтвердить данную гипотезу, маркетологи провели интересный эксперимент Они взяли несколько названий вымышленных брэндов и произносили их на английский и французский манер Затем просили потребителей угадать предназначение товара При французском произношении потребители часто думали, что им предлагают товары для отдыха [4] Разное произношение порождает разное восприятие марки

Honda Precis

Исследования показали, что интерпретация названия Honda Precis непосредственно зависит от мнения потребителей о его произношении [5] По замыслу компании-изготовителя, оно обращает внимание на улучшенные возможности управления автомобилем Но если, по мнению потребителей, его произносить как PREE-sus, то название означало экономичный автомобиль, что вполне соответствовало исходному позиционированию автомобилей Honda С другой стороны, если название произносилось как PRAY-see, то его считали комфортабельным или спортивным автомобилем Произношение PRAY-sus, воспринималось как символ семейного автомобиля

Ритмичное и красивое звучание тоже упрощает произношение и улучшает запоминаемость брэндов [6] Чтобы улучшить звучание, применяют следующие методы

- Аллитерация (повторение согласных звуков — например, Coleco)
- Ассонанс (повторение гласных звуков — например, Ramada Inn).
- Консонанс (повторение согласных звуков при изменении гласных — например, Hamburger Helper).
- Ритм (повторение ударения на определенном слоге — например, Better Business Bureau).

В некоторых наименованиях прибегают к звукоподражанию, чтобы произносимые слоги давали звук, подчеркивающий функции марки. Если клюшку для гольфа назвать Ping, то при упоминании названия люди будут вспоминать свист летящего мяча (так произносится длинное английское *и*).

Понятное и адекватное название проще интегрируется в уже существующие структуры знаний потребителей. Значения наименований отличаются по степени конкретности или абстрактности. Как указывалось в главе 1, для создания наименования используют самые разные объекты (например, фамилии известных личностей, названия мест, животных, птиц или различных неодушевленных предметов). Словесное и наглядное представление об объектах облегчает запоминание. Кроме того, оно намного упрощает создание ассоциаций между названиями объекта и товара, делая их более запоминаемыми [7]. Ученые доказали, что конкретные названия, такие как Frog (лягушка), Plant (растение) и Paper (бумага), запоминаются намного лучше, чем абстрактные — например, History (история), Truth (истина), Moment (момент) и Memory (память) [8]. Таким образом, когда потребитель впервые

видит неоновую рекламу автомобиля Neon, ему проще запомнить название, поскольку сразу возникают ассоциации с неоновой рекламой.

Если маркетологи хотят ознакомить потребителей с категорией товара, то целесообразно ее упомянуть в названии брэнда — тогда связь между ними будет прочнее. Так поступили, называя фруктовые соки JuicyJuice, службы продажи билетов Ticketron и еженедельный журнал Newsweek. Однако четкое указание категории, атрибутов и преимуществ жестко ограничивает варианты применения названий [9]. Представьте себе, что брэнд JuicyJuice расширяется, а, как правило, при расширениях удобнее всего взять за основу существующее наименование. Допустим, что теперь фирма продает не только соки, но и другие безалкогольные напитки, скажем, колу. Но попробуйте, добавить какие-то слова к старому названию и убедить кого-то, что это не сок!

Нет никаких сомнений в том, что выбор простого, легко произносимого, понятного и/или подходящего наименования марки способствует его припоминанию. Однако для улучшения узнаваемости брэнда важно, чтобы название отличалось от наименований конкурентов и было особенным и необычным. Как отмечалось в главе 2, узнаваемость зависит в основном от уникальности, т.е. сложные наименования узнать легче, чем простые. Уникальность названия отражает внутреннюю уникальность брэнда и его отличия от других брэндов той же категории. Лучше всего выделяются редкие или нехарактерные для данной категории наименования (например, компьютеры Apple), необычные сочетания слов (например, Toys-R-Us) или выдуманные слова (например, Xerox или Exxon). Однако даже выдуманные слова должны удовлетворять лингвистическим правилам и стандартам. Попытайтесь, например, произнести слова, не содержащие гласных звуков, такие как Бкгшдлнпр, Крргшгфл или Вврппт!

Очень важно помнить, что легкость припоминания и узнаваемость марки зависят от культурных особенностей. Китайцы легче вспоминают жесты, рисунки и иные наглядные признаки, чем словесные наименования, а у англичан все наоборот. Если китайцы запоминают словесную информацию с помощью зрительных образов, то англичане запоминают звуковые эффекты [10]. Также потребители благосклоннее относятся к маркам, если внешняя форма наименования (способ написания, шрифты, звуки, манера произношения) соответствует его значению. При этом для китайцев важнее соответствие способа написания, а англичане реагируют на соответствие звуков. Различия в восприятии объясняются характером системы письма. В китайском языке применяется идеографическая система, в которой буквы обозначают понятия, а не звуки. Фактически один иероглиф обозначает целое слово или морфему. В английском языке применяется алфавитная система, согласно которой слова пишутся так, как они произносятся (у нас тоже алфавитная система. Если мы говорим "СТОЛ", то мы пишем буквы *с, т, о, л. — Прим. ред.*). Эти различия оказали влияние на способы запоминания наглядных и звуковых образов [11].

Как и для всех остальных критериев выбора наименований, здесь допускаются компромиссы. Если для узнаваемости марки необходимо четко выделяющееся название, то изо всех вариантов выбирают то, которое нравится потребителям и подходит для товарной категории. Интересным исключением считается желе Smuckers (от англ. *smuck* — влюбляться, строить глазки, кокетничать). Для желе обычно при-

меняют названия, символизирующие положительные чувства, эмоции. Такое название было необычным и в какой-то мере вызывающим. Компания попыталась использовать его преимущества с помощью слогана: With a Name Like Smuckers, It Has to Be Good! ("С таким именем, как Smuckers, наша продукция просто обязана быть хорошей!").

Ассоциации с торговой маркой. Несмотря на ценность запоминающегося наименования, часто марка должна иметь более широкое значение, не ограничивающееся рамками ее категории. Емкость названия позволяет объяснить потребителям явные и подразумеваемые значения. Таким образом усиливаются ассоциации важных атрибутов или преимуществ, определяющих позиционирование товара. Возьмем к примеру завтраки SnackWell (от англ. *snack* — закусить), автомобильные аккумуляторы Die-Hard (в переводе с англ. — быть живучим) и др.

Powerbook

В 1989 году *Apple* представила тяжелый и неэффективный компьютер, который потерпел неудачу на рынке. В поисках подходящего наименования для новой серии ноутбуков, они обратились в фирму *Lexicon*, которая начала работать с наименованиями laptop (дорожный компьютер) и notebook (переносной компьютер). В результате они остановились на названии Powerbook (дословно "мощная книга"). Словосочетание "мощная книга" встречается редко, но его выбрали, так как оно указывало на ключевые характеристики хорошего ноутбука. Буква *p* в слове *power* означает компактность и скорость, а буква *b* в слове *book* символизирует надежность [12].

Название указывает не только на функциональные аспекты качества товара, но и содержит абстрактные понятия, сущность которых необходимо объяснить потребителям. Например, чтобы вызвать определенные ощущения, названиям придают эмоциональную окраску; жидкость для мытья посуды назвали Joy ("Радость"), мыло назвали Caress ("Нежность") и др.

Описательное наименование марки должно облегчать привязку усиленного атрибута или преимущества [13]. Если стиральный порошок называется Blossom ("Цветение"), компании легче сообщить потребителям, что он придает вещам свежесть. Нейтральные наименования, скажем Circle ("Круг"), не позволят этого сделать [14]. Облегчение связи с необходимыми ассоциациями усиливает начальное позиционирование, но осложняет создание новых ассоциаций [15]. Допустим, согласно позиционированию, указанный порошок придает вещам запах свежести, но при перепозиционировании и создании новых ассоциаций появляются определенные трудности — вряд ли запах свежести поможет справиться со стойкими пятнами жира. Поэтому потребителям трудно представить, как сочетаются эти качества. Они вообще могут забыть о выведении пятен, если название напоминает о других сторонах порошка.

Однако эти ограничения постепенно преодолевают с помощью специальных маркетинговых программ. Рассмотрим, например, компьютеры марки Compaq. Когда два бывших инженера компании *Texas Instruments* подбирали название для будущей серии портативных ПК, они выбрали название "Compaq", подразумевающее небольшой компьютер. Затем компания разработала более крупные ПК и вышла за рамки начального позиционирования с помощью рекламы и маркетинга. Аналогично, нежный и мягкий детский шампунь от *Johnson & Johnson* Baby Shampoo удачно перепозиционировали и заинтересовали взрослых потребителей. Тем не менее,

следует признать, что подобное маркетинговое маневрирование отнимает много времени и средств. Непросто перепозиционировать брэнд с устоявшимися представлениями потребителей Например, *Unilever* выпускает маргарин под названием I can not Believe It is not Butter ("Я не верю, что это не масло") Попробуйте найти ему более эффективное позиционирование! (Позиционируется как полноценный заменитель масла, так как не приводит к полноте Маргарин популярен в США, а его название стало крылатой фразой английского языка. — *Прим. ред*) Таким образом, выбирая подходящее наименование марки, необходимо рассмотреть варианты перепозиционирования и возможности привязки других ассоциаций, которые были бы актуальными или желательными для потребителей

В названиях иногда используют вымышленные слова с понятным значением В ходе одного исследования маркетологи запустили компьютерную программу и сгенерировали вымышленные слова из произвольных слогов. Выяснилось, что "whumies" и "quax" напоминает потребителям о кукурузных хлопьях, а "dehax" — о стиральном порошке [16]. Потребители связали вымышленные слова с определенными товарами. Тем не менее вероятность понимания совершенно абстрактных наименований зависит от заинтересованности потребителей, которые часто не задумываются над смыслом названий.

Как правило, для создания вымышленных наименований используются более сложные методы. Их обычно придумывают из сочетаний морфем Морфема представляет собой наименьшую лингвистическую единицу, обладающую смысловым значением. В английском языке 6000 морфем, включая реальные слова (например, "man", человек), а также префиксы, суффиксы и корни. Например, название компьютеров Compaq состоит из двух морфем. Морфема "com" обозначает "computers and communication" ("компьютеры и коммуникации") Морфема "paq" напоминает морфемы "pak", "pac" или "pach", встречающиеся в научных терминах и подчеркивает компактность. Сочетание стандартных морфем сделало название необычным [17]. Объединяя тщательно подобранные морфемы, удается сформировать наименования с понятным значением.

С названиями марок связан ряд лингвистических проблем Даже отдельные буквы наделены смыслом, используемым при разработке нового наименования. Возьмем к примеру, букву *X*. В наши дни ее ставят в названиях многих брэндов *ESPN* X Games, автомобиль *Nissan* Xterra. Маркетологи считают, что она символизирует все экстремальное, передовое, нетрадиционное, перспективное и новое [18]. Более того, даже произношение букв имеет смысл. Например, некоторые слова начинаются со взрывных звуков (например, *b, c, d, g, k, p* и *t*), тогда как в других используются свистящие или шипящие звуки (например, *s* и мягкое *c*). Взрывные звуки произносятся намного быстрее и обладают более резким и прямым звучанием, они как будто конкретизируют значение и повышают легкость припоминания и узнаваемость наименований [19]. Поэтому неудивительно что они преобладают в названиях ведущих брэндов [20]. Свистящие или шипящие звуки мягче, поэтому они вызывают романтические, спокойные образы и нередко используются в названиях парфюмерно-косметических изделий (например, Cie, Chanel и Cerissa) [21]. Маркетологи установили следующую закономерность: чем тверже согласные и чем выше гласные звуки в вымышленных наимено-

ваниях туалетной бумаги и различных чистящих средств, тем сильнее ощущение грубости товара [22] Наименования нередко включают не только буквы. Алфавитно-цифровые названия содержат одно или несколько чисел либо в цифровой, либо в словесной форме (например, 5 или "пять") [23] В них применяют разнообразные сочетания букв, слов и цифр (например, WD-40) или слова (например, Formula 409, Saks Fifth Avenue) Они обозначают поколения или взаимосвязи между моделями товаров (например 3-я, 5-я и 7-я серии автомобилей BMW) Тереза Паива и Джан Коста провели исследование восприятия потребителями подобных сочетаний Неудивительно, что алфавитно-цифровые наименования часто ассоциировались с продуктами высоких технологий, хотя конкретные впечатления зависели от визуального и слухового восприятия названия, значений цифр и слов (или букв) и др

Процедуры отбора наименований

Есть много процедур выбора названий для новых продуктов. Допустим, что фирма хочет расширить существующий брэнд. Для примера рассмотрим подход Джона Мерфи, представленный на рис. 4.1 Его использует фирма *Interbrand*, специализирующаяся на подборе наименований В основном процедуры однотипные и состоят из таких этапов

- *Определение целей брэндинга.* Учитывайте упомянутые общие критерии и старайтесь найти идеальное значение марки. Сначала маркетологи рассматривают структуру и систему взаимосвязей корпоративных брэндов. Затем они определяют роль марки. Теперь они знают общее значение нового наименования (подробнее — в главе 11). Во многих случаях маркетологи просто немного изменяют существующие наименования брэндов Полученное значение нужно объяснить потребителям — идеальное название указывает на него. Специалисты детально изучают целевой рынок, чтобы узнать, чего хотят потребители и как учитывать характеристики марки в маркетинговом комплексе. Ведь имя марки может указать на удовлетворяемые потребности, особенности товара и др. Так маркетологи составляют общие требования к названию марки
- *Генерация максимального количества наименований и идей.* Варианты придумывают все заинтересованные лица: потребители, рядовые сотрудники, менеджеры, дилеры и др Так появляются десятки, сотни и даже тысячи интересных названий.
- *Предварительный отбор названий с учетом целей брэндинга и маркетинговых факторов, выявленных на первом этапе.* Например, *General Mills* начинает с устранения проблемных названий:
- названий с неоднозначным значением;
- труднопроизносимых и часто используемых названий;
- названий, которые трудно защитить юридически;
- названий, которые явно противоречат предполагаемому позиционированию.
- *Углубленный анализ и сокращение оставшегося перечня наименований.* Нередко, чтобы отсеять проблемные наименования, достаточно поискать похожие запатентованные названия.
- *Сбор более обширной информации по нескольким оставшимся наименованиям.* Перед крупномасштабным исследованием потребителей специалисты рекомендуют

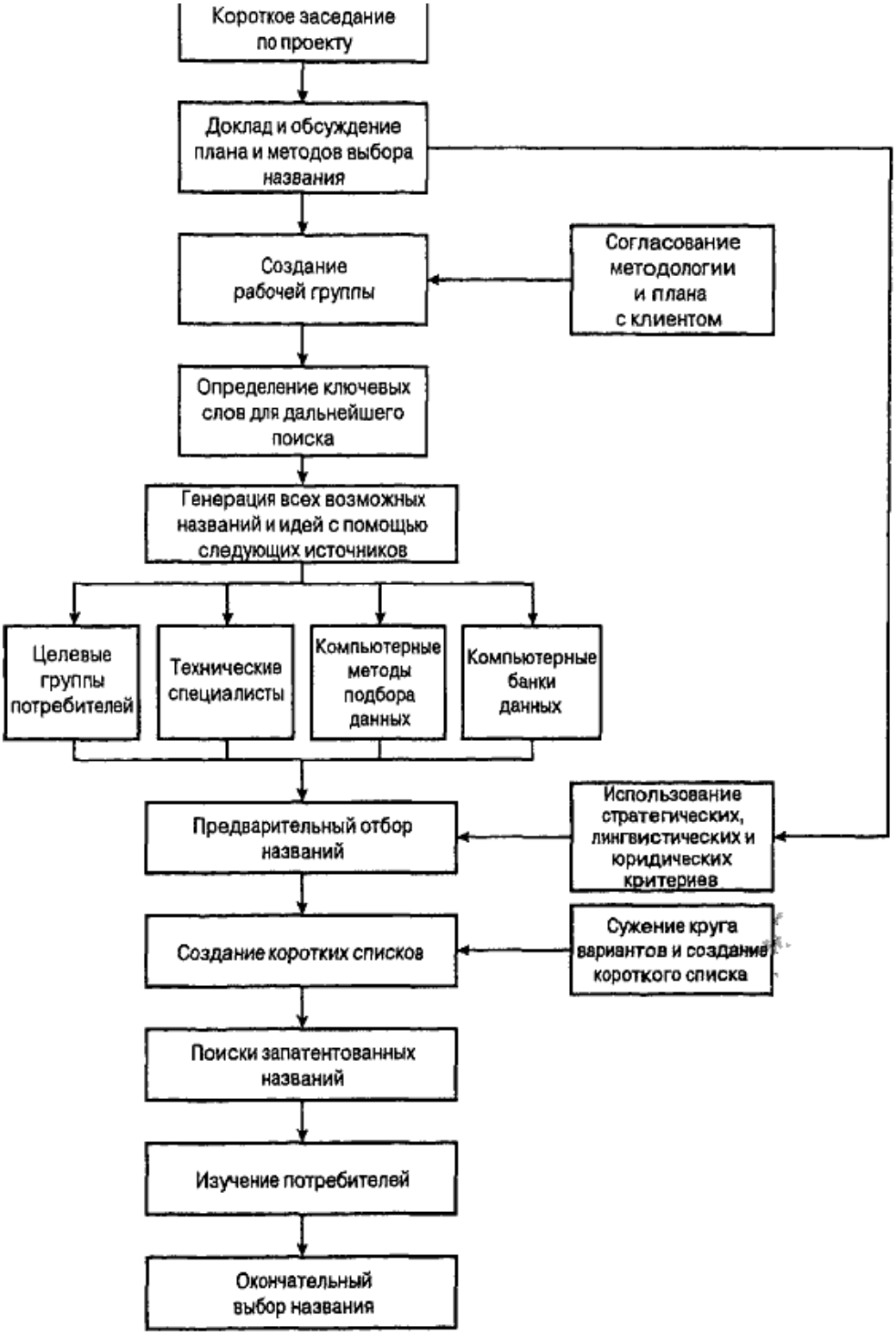


Рис. 4.1. Процедура выбора названия марки, разработанная фирмой Interbrand

Caterpillar

Руководство *Caterpillar* поручило советнику по брэндингу Джину Болмарчичу организовать защиту брэнда в Internet. На эти цели Болмарчич потратил 95% своего времени. Компания владеет 600 доменными именами. Весной 2000 года она заставила переименовать около 50 URL, рассматривая применение слога CAT как нарушение авторских прав. Кроме того, *Caterpillar* зарегистрировала доменные имена в 10 странах. Но сам Болмарчич утверждает: "Вы никогда не сможете полностью защитить себя".

В ноябре 2000 года агентство *ICANN*, ответственное за управление системой Internet-адресов, подлило масло в огонь, объявив о введении семи новых доменных суффиксов. С одной стороны, создание доменов *biz* и *.info* создало новые возможности для использования URL. С другой стороны, крупным компаниям стало труднее защищать URL в основных доменах *.com, net, .org*. Г-н Болмарчич довольно резко прокомментировал новшества. "Домены *biz* и *info* свалились на нас, как снег на голову, теперь нам приходится самостоятельно регистрировать все свои доменные имена или вести ту же самую борьбу в новых доменных зонах". Даже отдельные люди вынуждены защищать свое имя. В 2001 году в прошлом известный футболист Джой Монтана подал судебный иск против человека, продававшего порнографическую продукцию с Web-сайта `www.joemontanafanclub.com`, с требованием возместить моральный ущерб. Моральный ущерб был оценен в 5 млн. долл. Этот человек заявил, что никогда не слышал о Монтане, но, правда, закрыл свой Web-сайт.

Легкость припоминания имеет решающее значение для URL, иначе потребители не зайдут на эти сайты. Во время пика развития Internet инвесторы платили сумасшедшие деньги за домены с запоминающимися названиями. Например, за домен `business.com` было заплачено 7,5 млн. долл., за `Autos.com` — 2,2 млн. долл. и т.п. Однако многие сайты со слишком обобщенным наименованием потерпели неудачу и подверглись резкой критике. В это время были популярны наименования, начинавшиеся с букв *e* или *i* и заканчивающиеся окончаниями "-net", "-system" или "-com". После крушения раздутых или нереальных Internet-проектов часть этих наименований превратилась из активов в обязательства. Поэтому такие компании, как *Internet.com*, поменяли наименования на более практичные, например, на *INTMedia Group*. Тем не менее портал *Yahoo* стал запоминающимся брэндом и URL.

Yahoo

Yahoo была создана Джерри Янгом и Дэвидом Фило в рамках диссертационного проекта в Стэнфордском университете [26]. Чтобы выбрать название, они тщательно выбирали слова, начинающиеся с применяемого в компьютерной литературе сокращения "ya" (yet another — еще один, альтернативный). Фило остановился на слове yahoo ("обезьянка"), потому что отец так называл его в детстве. Слово "обезьянка" им понравилось, и они создали более сложное сокращение (Yet another hierarchical officious oracle — альтернативная и удобная база данных с иерархической структурой").

Как правило, в качестве URL существующей марки служит ее название или указание на него, например `www.shell.com`.

Эксперт по выбору названий Клэй Тимон считает, что при выборе URL следует придерживаться правил, приведенных в табл. 4.3.

Таблица 4.3. Советы по выбору имени домена (адреса) URL

Не тяните Сразу начинайте подбирать подходящие адреса Оперативно воспользуйтесь рекомендациями экспертов Подобно юристам и бухгалтерам, консультантам по брэндингу платят за умение хранить тайны Чем больше они будут работать над новым брэндом, тем лучше для вас
Максимально упростите URL URL должны быть короткими, понятными, легко произносимыми. Да, мы знаем, как легко это говорить, когда большинство таких наименований уже зарегистрировано крупными корпорациями или безработными хакерами Тем не менее, на наш взгляд, не все еще потеряно, поскольку есть множество свободных комбинаций букв
Не используйте избитые выражения Избегайте употребления популярных приставок и суффиксов в наименованиях брэндов, так как стандартные наименования не выделяют вашу марку В сети много сайтов с почти одинаковыми названиями Более того, используя эти комбинации, вы рискуете сократить срок жизни вашей марки, поскольку люди считают их признаками чего-то некогда популярного, но уже старомодного Они думают примерно так "Это напоминает середину 90-х годов"
Избегайте использования слога com В наши дни полезность сайта определяется его посещаемостью Вас посещают, зная, что вы давно занимаетесь в основном электронным бизнесом Зачем напоминать об этом, добавляя com в название брэнда? Более того, в будущем ваш бизнес может пострадать
Избегайте описательных названий Безусловно, описательные наименования позволяют занять нишу в Internet В краткосрочной перспективе они быстро обеспечат узнаваемость марки Кроме того, поисковые системы будут чаще находить информацию о вашем товаре или услуге по запросам своих пользователей Несомненно, название Wine com отлично подходит, если занимаетесь винным бизнесом, но, что будет, если вы захотите заняться пивом или напитками? Такие наименования накладывают ограничения, а любые ограничения нежелательны
Создайте уникальную личность Возьмем к примеру сайт ask com Его название говорит само за себя. Там отвечают на вопросы. Создатели сайта пошли дальше и улучшили его с помощью образа добродушного человечка Дживса Образ Дживса уникален, поэтому он хорошо выполняет свою роль Он нравится людям, так как рассуждает, контактирует и пытается понять их проблемы
Используйте необычные комбинации слов Лучше всего использовать выдуманные ассоциативные или описательные названия или произвольные сочетания слов, так как маловероятно, что они уже зарегистрированы
Придайте новое значение существующему слову Использование слова в общепринятом значении ограничено А если выдумать абсолютно новое значение? Вот об этом-то и идет речь В бизнесе так делают уже давно Каким образом яблоко можно связать с технологиями, а ракушку – с нефтью? (Словами "яблоко" и "ракушка" на русский язык переводятся наименования компаний *Apple* и *Shell* — *Прим ред*) Однако помните, что, если значение выбранного слова не связано с вашей продукцией, то вам будет трудно сформировать ожидания потребителей
Придумайте новые слова Все лучшие слова, используемые в категории продуктов, уже разобраны, остались только грустные, серые звуки или редкие слова В таком случае попробуйте создать новые слова Например, слова Expedia в словаре нет, но при наличии необходимой поддержки оно легко может стать узнаваемым как наименование сайта для путешествующих бизнесменов
Убедите потребителей в способности вашей марки выполнить ее обещание. Это главнее всего Сайт с запоминающимся и выразительным названием несомненно попадет в список избранных ссылок. Но при убогом внутреннем содержании и структуре, плохом сервисе название вряд ли спасет вас

Источник Clay Timon, "10 Tips for Naming", *Business 2 0*, March 2000, p 151.

Логотипы и символы

Несмотря на то, что название считается центральным элементом марки, визуальные элементы также играют важную роль в формировании ее капитала, повышая осведомленность о ней. Логотипы уже много лет используются для указания названия, происхождения, владельца или создания ассоциаций. Так поступали аристократические семьи, например династия австро-венгерских императоров Габсбургов с их орлом.

Существует множество различных логотипов, начиная с написания названий корпорации и заканчивая совершенно абстрактными логотипами, не имеющими прямого отношения к ней или ее деятельности [27]. Названия фирм написаны на логотипах *Coca-Cola*, *Dunhill* и *Kit-Kat*. Фактически, в них нет ничего, кроме названия. Примерами абстрактных логотипов считаются звезда *Mercedes*, корона *Rolex*, бумеранг *Nike* и олимпийские кольца. В них нет слов. Такие логотипы нередко называют *символами*.

Чаще всего в логотипах есть и слова, и абстрактные обозначения. Многие логотипы разрабатывают для усиления или украшения значения марки. Некоторые логотипы считаются визуальным отображением названия марки, повышающим осведомленность потребителей. Посмотрите на логотипы общества Красного Креста и компании *Apple*. В первом случае вы увидите крест, а во втором — яблоко

Подобно наименованиям, ассоциации с логотипами формируются двумя путями. Потребители либо воспринимают значение увиденного логотипа, либо находятся под воздействием маркетингового комплекса. Даже значения абстрактных логотипов потребители оценивают по-разному, в зависимости от формы выражения. Как и наименования, абстрактные логотипы бывают выразительными и узнаваемыми, но иногда обладают слишком слабым и непонятным значением. Чтобы объяснить его потребителям, иногда следует организовать крупномасштабную рекламную кампанию. В этом они проигрывают конкретным логотипам.

Памела Хендерсон и Жофре Коте проанализировали 195 логотипов, чтобы выяснить, как они передают необходимую информацию. Сначала респондентам показывали только графическое изображение названия марки Просили оценить его. Потом показывали весь логотип и просили дать общую оценку. Если она была выше, значит логотип оказывал положительное влияние. Они пришли к следующим выводам.

- Потребители легко узнают и положительно воспринимают очень естественные, очень гармоничные и скромные логотипы и редко путают их с другими.
- Нужно вложить немалые средства в создание легко воспринимаемых логотипов, оказывающих существенное положительное влияние на восприятие потребителей
- Если вы хотите, чтобы ваши логотипы запомнили, а не только узнавали на улицах, то они должны быть естественными, скромными, но очень гармоничными [28].

Другими словами, чем сложнее логотипы и чем лучше они разработаны, тем сильнее они удерживают внимание и симпатии людей. Кроме того, вероятность ложного определения однотипных логотипов выше, а известные логотипы нравятся больше, чем неизвестные [29].

Преимущества

Логотипы и символы легко узнаются и способствуют определению товаров. Но главное, чтобы потребители хорошо чувствовали связь между ними, товаром и названием марки. Тогда они лучше ее запомнят и будут легко вспоминать. Иными словами, потребители узнают символы, но не всегда узнают товары или брэнды.

Кроме того, логотипы и символы не произносятся и, в отличие от слов, у них нет четкого смыслового значения. Значит, их легко изменять и адаптировать с учетом особенностей различных культур и рыночной ситуации. Поскольку логотипы и символы обычно абстрактны и не указывают на определенный товар, они подходят для достаточно широкой категории товаров. Например, корпорации разрабатывают собственные логотипы, чтобы выделить общие характеристики всех дочерних брэндов и указать на их связь с корпоративным брэндом. Когда вы находите интересующий товар и видите на нем логотип известной фирмы, вы вспоминаете, что все ее

товары отличаются высоким качеством, их оперативно ремонтируют и обслуживают. Таким образом, логотипы и символы корпоративной марки усиливают возможности поддержки товаров.

Наконец, логотипы оказываются весьма кстати, когда использование названия марки нежелательно, невыгодно или нецелесообразно. Например, британский *National Westminster Bank* разработал логотип с изображением треугольника, поскольку длинное и тяжелое название затрудняло использование эмблемы для указания банка в чековых книжках, в финансовой литературе и в рекламных материалах [30]. Абстрактность и неосязаемость логотипов обуславливает их важную роль в сфере услуг. Например, многие страховые компании используют символы силы (например, Гибралтарская скала у компании *Prudential* и бык у компании *Hartford*), безопасности и надежности (например, зонтик у компании *Traveller*) и др.

Кроме того, в отличие от названий, логотипы можно постепенно обновлять, придавая им более современный вид. Например, популярная сеть ресторанов *Burger King* перекрасила часть логотипа в голубой цвет, чтобы сделать его более привлекательным, и использовала элементы графики, символизирующие оперативность обслуживания. В 2000 году *John Deer* впервые за 32 года переделала свой логотип, чтобы создать впечатление, что олень прыгает, а не приземляется. Так она указывала на сочетание силы и гибкости с использованием передовых технологий [31].

Изменять логотипы следует осторожно и постепенно, сохраняя их важнейшие преимущества. Например, в 1980-е годы многие фирмы делали их более абстрактными и стильными. При этом значение логотипов частично или полностью утрачивалось, а вместе с ним терялся и капитал марки. Поэтому некоторые из них сделали внешний вид символов более традиционным или просто вернулись к старым версиям (например, пантера у компании *Lincoln-Mercury*). Чтобы показать силу исторических традиций и продемонстрировать творческий полет инженерной и дизайнерской мысли, *Crycler* заменила символ пятиконечной звезды крыльями. Изменение логотипа стоит дорого. По данным Аллена Адамсона, создание нового или изменение старого символа крупной торговой марки в среднем обходится в миллион долларов [32].

Персонажи

Персонажи считаются особым элементом марки, который наделяет ее чертами характера человека. Их представляют потребителям с помощью рекламы. Они часто играют центральную роль в рекламных кампаниях и в создании дизайна упаковки. Если они запомнились во время одной рекламной кампании, то могут использоваться в следующей. Подобно другим элементам марки, персонажи имеют множество форм. Некоторые персонажи анимированы, например Fresh Doughboy (Свежий пончик) компании *Pillsbury*, эльфы — компании *Keebler*. В основе других персонажей лежат образы людей: ковбой Мальборо или Рональд Мак-Дональд. Вообще говоря, анимированные персонажи чаще применяют на упаковках, чем персонажи в образе человека. Во врезке "Коротко о торговой марке" описано, как персонаж Buddy Lee ("Дружок Ли") стал олицетворением торговой марки *Lee*. В табл. 4.4 представлен более полный перечень популярных персонажей торговых марок.

Green Giant

Одним из самых ярких и популярных персонажей считается Jolly Green Giant ("Веселый зеленый великан") от *Pillsbury* [33]. Он появился в 1920-е годы, когда компания *Minnesota Valley Canning Co.* поместила его изображение на этикетке новых консервов из крупного английского горошка с низким содержанием соли. Тем самым компания попыталась обойти законы о товарных знаках, не позволяющие назвать товар Зеленым великаном. Она стала первым клиентом рекламного агентства *Leo Burnett*, которое решило, что персонаж годится для рекламы горошка. Поначалу в телевизионных роликах снимался актер в зеленом гриме и одежде из листьев. Затем персонажей сделали полностью анимационными. Сюжет рекламы остается неизменным. Green Giant всегда появляется на заднем плане, его черты видны недостаточно отчетливо. Он говорит только "Хо-хо-хо", почти не двигается, не ходит и никогда не покидает свою долину. Он уже давно вышел на международный уровень, не изменив своим базовым принципам. Чтобы изменить впечатление о брэнде, компания ввела новый персонаж. Это был Little Sprout ("Маленький росток"). В отличие от Green Giant он невероятно болтлив и часто дает полезную информацию о товаре. Разговорчивость персонажа позволяет вносить необходимые изменения в позиционирование марки. В марке Green Giant сосредоточена значительная часть капитала *Pillsbury*. Более того, когда с ее помощью рекламируют новые товары, потребители считают их безопасными и полезными для здоровья.

Преимущества

Яркие и образные персонажи играют важную роль при формировании капитала, так как привлекают внимание потребителей. Следовательно, они способствуют повышению осведомленности о марке, передавая информацию о важнейших преимуществах рекламируемого продукта. Например, Lonely Repairman ("Мастер на все руки") компании *Maytag* способствовал усилению важной ассоциации надежности. Но персонажи обычно усиливают имидж, символизируя не надежность, а характер и привлекательность брэнда. Человеческие черты характера персонажей делают образ марки забавным, интересным и др. Не исключено, что потребители проще воспринимают марку, обладающую характером человека. Благодаря значению и человеческим качествам марки выгодно лицензируют, получая дополнительные доходы и создавая новые возможности для контактов потребителей с брэндом (подробнее — в главе 7). В конце концов, их абстрактность и отсутствие привязки к конкретным товарам позволяет без труда наделять ими товары других категорий. Например, Д. Аакер указывает, что "Образ эльфов *Keebler* соединяет ощущение домашней выпечки с впечатлением волшебства и веселого приключения, делая возможным линейные и категориальные расширения на другие виды выпечки и продуктов питания" [34].

Таблица 4.4. Некоторые известные персонажи торговых марок

Торговая марка	Персонаж	Категория продуктов
California Raisins	Танцующие изюминки	Сельскохозяйственная продукция
Energizer	Кролик Банни	Батарейки
Green Giant	Зеленый гигант и Маленький росток	Овощи
Marlboro	Ковбой Мальборо	Сигареты
McDonald's	Рональд Мак-Дональд	"Быстрая еда"
Peter Pan	Питер Пэн	Арахисовое масло
Seven-Up	Пузырьки Seven-Up	Безалкогольные напитки

Выражаю искреннюю благодарность Кристи Браун за помощь, оказанную при составлении этого списка.

Коротко о торговой марке

Buddy Lee помогает продавать джинсы Lee Dungarees

В середине 1990-х годов основные потребители, подростки, в целом скептически относились к джинсам Lee; правда, им нравилась их надежность. Агентство *Fallon McElligot* проанализировало все логотипы и ключевые фразы из архивов Lee. Оно провело исследование целевой группы потребителей. Исследователи узнали немало интересного. Во-первых, оказалось, что подросткам нравилась одежда из *dungarees* (различные виды хлопчатобумажной ткани). Молодые люди полагали, что она надежная и долго не изнашивается. Во-вторых, молодые люди лучше всего воспринимали ключевую рекламную фразу середины 1940-х годов: "Джинсы Lee. Невозможно порвать". В-третьих, исследователи узнали, что молодежь просто обожала куклу Buddy Lee ("Дружок Ли"), которая использовалась для стимулирования продаж джинсов в торговых точках с 1921 по 1962 год. Ее сравнивали с персонажами из популярных мультфильмов "Симпсоны" и "Южный Парк". Агентство провело обобщенный анализ данных, разработало марку Lee Dungarees и в 1998 году провело рекламную кампанию "Вызов Buddy Lee".

Сначала фирма привлекала основных потребителей с помощью скрытой рекламы. *Fallon* установила неподписанные изображения Buddy Lee, сняла шестиминутный пародийный фильм "Жизнь Buddy Lee" и транслировала его в промежутках между передачами на популярных молодежных каналах. Кроме того, агентство разработало три Web-страницы, наподобие тех, которые обычно создают подростки. Там опубликовали материалы о злодеях, сражающихся с Buddy Lee в рекламе. В дополнение к этому *Fallon* разослала электронные письма более чем 200 тысячам заинтересованных потребителей. В рекламе не было прямых указаний на брэнд Lee. Директор управления прессы Лиза Стэнфорд объяснила подобную таинственность следующим образом: "Мы не давали широкую рекламу, так как хотели, чтобы дети сами открыли для себя эту марку".

Когда потребители познакомились с Buddy Lee, началась раскрутка Lee Dungarees. Ее рекламировали в ведущих изданиях, на телевидении и продвигали, спонсируя спортивные мероприятия. Рекламные объявления акцентировали внимание на победоносных сражениях главного героя со злодеями. Он никогда не проигрывал битву.

Кампания "Вызов Buddy Lee" изменила отношение к джинсам Lee, и они стали популярными в молодежной среде. Мониторинг марки показал, что доля потребителей, считающих их модной одеждой, за год выросла на 10 пунктов и составила 35%. Кроме этого, *Lee* получила в 4 раза больше заказов от розничных торговых магазинов. Но важнее всего то, что ее доля рынка джинсов возросла до 3%.

Источник: Eric Schmuckler, "Plan of the Year", *Mediaweek*, May 24, 1999; Kim Cross, "Jean Therapy", *Business 2.0*, January, 2001.

Предостережение

Следует помнить, что персонажи вызывают некоторые трудности и проблемы. Иногда они так нравятся потребителям, что отвлекают их внимание от других элементов марки, снижая осведомленность о ней.

Eveready

Помните рекламу батареек *Eveready* Energizer? Там был марширующий кролик с барабаном. Он настолько увлек зрителей, что они забыли название рекламируемого брэнда и думали, что рекламируют не *Eveready*, а их главного конкурента *Duracell*. Чтобы решить проблему, *Eveready* нарисовала кролика на упаковке и приняла другие меры, стремясь создать сильные связи со своим брэндом.

Со временем персонажей приходится обновлять, чтобы их имидж и характер по-прежнему соответствовали требованиям выбранного целевого рынка Например, малыши из *Campbell Soup* выросли и стали более стройными, подтянутыми и спортивными. Тетушка Джемима решила стать современной енщиной. Она сбросила немного лишнего веса, перестала носить косынку, сделала модную прическу и др [35]

В целом, чем реалистичнее персонаж, тем актуальнее проблема его своевременного обновления. Реальные люди не могут долго поддерживать марку Они болеют, стареют, у них меняется характер и др Зато вымышленные персонажи всегда актуальны и постоянно контактируют с потребителями

Барби

Куклу Барби придумали в 1950 году Фигура живого человека постоянно меняется Барби 38 лет жила с неизменной фигурой За это время представления о красоте человеческого тела изменились Поэтому в 1998 году маркетологи провели своеобразную пластическую операцию В частности, они сделали кукле более стройные бедра и уменьшили бюст Лицо сделали более естественным и приятным, изменили цвет волос аккуратно причесали, убрали лишний грим По словам представителя компании *Mattel*, новый внешний вид соответствовал вкусам и реалиям нового времени Дети хотели чтобы Барби была больше похожа на живого современного человека и хорошо выглядела в модной одежде Успех персонажа был просто невероятным Благодаря его постоянному усовершенствованию компания *Mattel* создала брэнд стоимостью 2 млрд долл Средняя американская девочка играет с восемью куклами, и около миллиарда кукол уже продано по всему миру [36]

Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны меры, предпринимавшиеся *General Mills* для модернизации персонажа Betty Crocker (Домохозяйка Бетти)

Слоганы

Слоганами (или *лозунгами*) называются короткие фразы, описывающие марку или объясняющие ее преимущества. Слоганы, как правило, появляются в рекламе, но играют важную роль в упаковке и в других аспектах маркетингового комплекса Например, слоган Snickers "Хочешь есть? Попробуй Snickers! (Hungry? Snickers Really Satisfies)" используется и в рекламе, и на обертке. Слоганы считаются мощным инструментом брэндинга, поскольку, подобно названиям, они чрезвычайно эффективны и удобны для формирования капитала марки. Бывает, что слоганы кратко излагают значение и особенности марки и помогают потребителям понять их Вам сказали о ней пару слов, но вы уже знаете о ней все. Например, слоган страховой фирмы *State Farm Insurance* "*State Farm* — это ваш хороший сосед, всегда выручит в трудную минуту", долгое время использовался в качестве символа дружелюбия и надежности Они очень удобны для обобщения и интерпретации целей маркетингового комплекса

Преимущества

Существует множество способов использования слоганов для формирования капитала марки. Например, можно обыграть ее наименование Компания *Micatin* применяет слоган Step up to Mic (примерный перевод с англ. "Дерзайте. Смелее! Присоединяйтесь к нам") Такие слоганы повышают осведомленность потребителей Другие слоганы дают еще большую информацию о брэнде, одновременно передавая сведения о

нем и о категории продуктов, и, таким образом, формируют устойчивые связи между ними Возьмем к примеру слоган производителя брюк "Если вы не носите Dockers, вы носите просто брюки" Читая слоган, потребители сразу понимают, что брюки под маркой Dockers – самые лучшие и удобные Однако важнее всего то, что слоганы улучшают позиционирование марки и укрепляют желаемые точки дифференциации

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Долгая эволюция образа Бетти Крокер

В 1921 году компания *Washburn Crosby Co* производитель муки Gold Medal, объявила конкурс на разгадывание рисунка загадки Конкурс пользовался огромной популярностью — компания получила 30 тыс писем с ответами, причем несколько сотен конкурсантов просили прислать им рецепты и советы по выпечке кондитерских изделий В связи с этим компания решила создать яркий персонаж, отвечающий на запросы потребителей Таким персонажем выбрали Бетти Крокер Имя Бетти было популярным и носило дружественный оттенок, а фамилию Crocker носил один из уважаемых руководителей компании В 1928 году произошло слияние *Washburn Crosby* с *General Mills*, и новая компания решила выпускать собственную программу на национальном радио под названием Betty Crocker Cooking School of the Air ("Кулинарная школа Бетти Крокер в эфире") На этом этапе у Бетти Крокер появился собственный голос а ее подпись стояла практически на каждом продукте, выпускавшемся компанией

В 1936 году художник Нейша Мак-Мейн нарисовал ее первый портрет, создав собирательный образ нескольких домохозяек, работавших в компании У несколько чопорной Бетти были поджатые губки, тяжелый взгляд и чуточку седины в волосах Затем образ Бетти Крокер претерпел ряд серьезных изменений Она оставалась сдержанной но стала дружелюбнее До кардинальной переделки образа в 1986 году Бетти имела репутацию честной, дружелюбной и надежной женщины, превосходной мастерицы по выпечке, неравнодушной к проблемам потребителей Однако она казалась несколько старомодной, староватой и консервативной Многие думали что она не понимает нужды современных потребителей с другими вкусами и лишена духа новаторства Нужно было создать современную Бетти, привлекательную для молодых и не отпугивающую старых потребителей, помнящих ее суровой домохозяйкой прошлых времен Она должна одеваться со вкусом, чтобы не выглядеть слишком консервативной, но и не поддаваться новым веяниям моды Такой образ можно не менять по крайней мере пятьдесят лет Кроме того, ее нужно было трудоустроить, поскольку многие современные женщины работают Наконец, *General Mills* выяснила, что 30% американских мужчин время от времени занимаются приготовлением пищи Значит необходимо придать ее образу чуточку сексуальности

Еще позже его обновили в соответствии с требованиями эпохи информационных технологий Специальная группа отобрала портреты 75 женщин и на их основе обобщила с помощью компьютера ее внешний вид Эти перемены явно пошли ей на пользу Хотя ей уже почти 75 лет, ее никак нельзя назвать старушкой, потому что она выглядит не старше, чем на 35! В наши дни ее имя написано на упаковке примерно 200 видов товаров, но ее визуальный образ на лицевой стороне обертки в основном заменили изображением красной ложки По сути, ее портрет появляется лишь на обложках кулинарных книг и в рекламе

Источник "FYI Have You Seen This Person?", *Minneapolis-St Paul Star Tribune*, October 11, 2000

Слоганы очень часто используют для обобщения описательной и убеждающей информации, содержащейся в рекламе Например, слоган *De Beers* "Алмаз навсегда" говорит о том, что алмаз вызывает восхищение и никогда не теряет свою стоимость Слоганы имеют более широкую сферу и временные рамки применения, чем обыч-

ные ключевые слова. Однако, если маркетинговая кампания преследует конкретные цели, то фирмы могут отказаться от слогана и вставить их вместо него. Например, *Nike* использовала фразы "Я могу", "Что вы собираетесь сделать?" вместо своего слогана "Просто сделайте это". Такие замены означают, что в концепции рекламной кампании допускается отклонение от основной идеи или маркетологи хотят сохранить актуальность слогана и не злоупотребляют им.

Разработка слоганов

Самые удачные слоганы способствуют формированию капитала марки несколькими способами. Например, слоганы часто обыгрывают название марки, повышая осведомленность потребителей о ней *и* формируя ее имидж. Например, Maybe She's Born With It, Maybe It's Maybelline ("Может быть, она родилась с ним, а может быть, это — Maybelline"; здесь используется игра слов — *Maybe* и *Maybelline*) Значение слоганов иногда связывают с товаром. Например, слоган для спортивной одежды марки Champion: It Takes a Little More to Make a Champion ("Чтобы стать чемпионом, нужно быть немного лучше остальных"). Слоган можно интерпретировать двояко. Например, чтобы подчеркнуть, что фирма старается наиболее полно удовлетворить пожелания потребителей; возможно, фирма хочет сказать, что только она применяет подобные материалы высокого качества, или чтобы создать образ пользователя. В таком случае подчеркивается, что одежду *Champion* носят выдающиеся спортсмены; значит производителю можно доверять. Подобное сочетание превосходного качества продукции и вдохновляющих представлений о пользователях продукции *Champion* считается мощным фундаментом для формирования имиджа марки и повышения ее капитала. У компании *Benetton* тоже удачный слоган (United Colors of Benetton — "Соединенные цвета Benetton"), но, как следует из врезки "Коротко о торговой марке", она не всегда пользовалась всеми его преимуществами.

Модернизация слоганов

Иногда слоганы так запоминаются, что потом трудно заменить их на более актуальные. Посмотрите список, приведенный на рис. 4.2, и попытайтесь установить, какой из компаний принадлежит каждый из них (правильные ответы приведены в нижней части рисунка). Например, изготовители пива Miller Lite так и не смогли найти достойную замену знаменитому слогану Tastes Great ... Less Filling ("Превосходный вкус ... И меньше калорий"). *Seven-Up* испытала четырех преемников популярного слогана Uncola ("Это — не Cola"), но так и не смогла подыскать достойную замену.

Таким образом, капитал часто оказывается в нежелательной зависимости от популярного слогана. Удачные слоганы подчас начинают жить собственной жизнью и даже становятся популярными афоризмами. Например, в 1980-е годы это произошло со слоганом *Wendy*. Where's the Beef ("Где же мясо?"). Но в таком случае, к сожалению, они теряют связь с брэндом или товаром.

После того как слоган станет узнаваемым и популярным, он может по-прежнему наращивать капитал марки, но не информируя, а скорее напоминая о ней. Однако вряд ли потребители будут глубоко анализировать содержание хорошо известного слогана. Кроме того, старые слоганы иногда передают оттенки значения, которые

уже не нужно усиливать. Тогда они мешают желательному или необходимому обновлению марки, затрудняя формирование новых ассоциаций.

Слоганы обновить легче, чем многие другие элементы Тем не менее при изменении слоганов очень важно учитывать следующее.

- Актуальность слогана. Сначала нужно выяснить, каким образом он повышает осведомленность потребителей, улучшает имидж марки и, следовательно, увеличивает ее капитал (если он вообще увеличивает). Затем следует подумать, нужно ли повышать капитал таким образом.
- Как можно лучше сохранить полезные или необходимые характеристики слогана и добавить все новые аспекты значения, требуемые для повышения капитала марки.

Этими рекомендациями можно пользоваться, изменяя другие элементы. Часто незначительные модификации существующего слогана более плодотворны, чем разработка абсолютно нового.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Управление капиталом марки в компании Benetton

Объем продаж компании *Benetton* составляет 2 млрд долл. Она считается одним из ведущих мировых производителей одежды. *Benetton* сформировала мощную марку, разработав много предметов одежды в самом разном цвете, интересную для широких кругов потребителей. Их корпоративный слоган United Colors of *Benetton* ("Соединенные цвета *Benetton*") идеально отражает сущность желательного имиджа и позиционирования. Он подчеркивает, что одежда обладает богатой цветовой гаммой, поэтому ее носят самые разные люди. Широкий охват различных сегментов рынка создает надежный фундамент для марки. Первоначально реклама *Benetton* укрепляла позиционирование, демонстрируя людей с разным цветом кожи, которые носили одежду подходящего цвета

Однако в 1980-е годы *Benetton* попыталась поднять сложные социальные проблемы Автором рекламы был известный фотограф Оливерио Тоскани. Реклама *Benetton* стала скандальной и вызвала недовольство общественности. Например, белый ребенок с крыльями ангела сидел рядом с черным ребенком с бесовскими рожками; священник целовал монахиню и др. В 1994 году *Benetton* провела в 110 странах рекламную кампанию общей стоимостью 15 млн. долл. В ней использовался образ боснийского солдата в изорванной и окровавленной униформе Критики назвали ее шоковой рекламой — ловким трюком для привлечения потребителей. Кроме того, они обвинили *Benetton* в попытке использования острых социальных проблем для продажи свитеров. Но очевидно лишь одно: несмотря на эффективность новой рекламы для определенных сегментов рынка, она отдаляет марку от множества других потребителей. Новая реклама проигрывала старой из-за нацеленности на узкие сегменты рынка.

Неудивительно, что торговые посредники скептически отнеслись к ней. Реклама, изображающая боснийского солдата, вызвала взрыв возмущения по всей Европе. В США СМИ вообще отказались публиковать эту сомнительную рекламу *Benetton*. Реакция американских потребителей была однозначно негативной С 1993 по 2000 годы объемы продаж упали на 50%. По утверждению одного из критиков: "Рекламная стратегия *Benetton* аморальна, допускает противоправные действия и приносит значительные убытки... Своей безвкусной рекламой они разрушили собственную марку". На все эти обвинения *Benetton* снова отвечает, что они просто поднимают острые социальные проблемы.

Источники. Leigh Gallagher, "About Face", *Forbes*, March 19, 2001, Michael McCarthy, "Benetton in Spotlight", *USA Today*, February 16, 2002, p B3.

1_____Сделайте по-своему
2_____Просто сделай это!
3_____Всегда оперативная доставка
4_____Первым делом — клиент
5_____Не оставляйте ее дома
6_____Как скала
7_____Удовольствие за рулем
8_____М-м-м! М-м-м! Хорошо!
9_____Теперь — без слез
10_____Тает во рту, а не в руках
11_____Куда вы пойдете сегодня?
12_____Алмазы навсегда

Ответы: 1) Burger King; 2) Nike; 3) Federal Express; 4) Volkswagen; 5) American Express; 6) Chevrolet; 7) BMW; 8) Campbell; 9) Johnson's Baby Shampoo; 10) M&Ms; 11) Microsoft; 12) De Beers.

Рис. 4.2. Список самых известных слоганов

Музыкальное сопровождение

Мотивами (jingles) называются песенки или инструментальные фрагменты, сопровождающие информацию о марке. Обычно для музыкального оформления отбирают хорошо запоминающиеся слова и припевы, которые мгновенно и навсегда фиксируются в сознании потребителей. Мотивы стали важным инструментом брэндинга в первой половине XX столетия, когда господствовала радиореклама.

Специалисты часто не могут определить их роль в системе элементов марки из-за музыкальной природы сопровождения. Их считают либо музыкальными слоганами, либо отдельными элементами марки. Музыкальность затрудняет перенос элемента на другие марки. Иногда в песенках рассказывается о преимуществах марки, но чаще они косвенно передают значение товара. Мелодии вызывают ощущения, описывают характер и создают ассоциации с другими нематериальными сторонами марки. Важнее всего их способность повышать осведомленность о брэнде. Очень часто с помощью музыкальных образов остроумно или с юмором обыгрывается название марки, что помогает потребителям его запомнить.

Создание упаковки и тары

Под *созданием упаковки* (packaging) подразумевается проектирование и изготовление упаковки для товаров. История упаковки и других элементов насчитывает не одну тысячу лет. Первобытные люди переносили пищу и воду в листьях растений и бурдюках из звериных шкур. Стеклянные сосуды впервые появились в Египте еще за 2000 лет до нашей эры. Впоследствии французский император Наполеон заплатил 12 тыс. франков победителю конкурса по разработке способов консервирования пищи. Этот способ консервации стал прообразом вакуумной упаковки [37].

С точки зрения фирмы и потребителей, упаковка продукта должна решать несколько задач [38].

- Определение марки.
- Описание марки и убеждение потребителей.
- Облегчение транспортировки и защита продукции.
- Удобство хранения продуктов в домашних условиях.
- Обеспечение удобства при потреблении товаров.

Чтобы достичь целей маркетинга и удовлетворить запросы и желания потребителей, необходимо правильно выбрать эстетические и функциональные компоненты упаковки. Надо подобрать размер, форму, материал, цвет, придумать текст и графическое оформление. Современная полиграфия позволяет создавать красочные изображения, которые привлекают внимание потребителей, когда те принимают решение о покупке. На упаковке может быть любая интересующая их информация [39]. Чтобы удовлетворить функциональные потребности, упаковку нужно хорошо продумать. Например, упаковка продуктов питания претерпевала со временем значительные изменения. Появились удобные упаковки, обеспечивающие защиту их содержимого от воровства или повреждения; к тому же их легче переносить и вскрывать. Постепенно повышается качество консервирования овощей, а специальная упаковка существенно продлевает сроки годности замороженных продуктов [40]. Но, несмотря на все постоянные усовершенствования, любая упаковка не лишена недостатков. Чаще всего она легко мнется, липнет к рукам или не защищает упакованный продукт.

Преимущества

Удачная упаковка и тара положительно влияют на капитал марки, так как они передают информацию, создают или укрепляют необходимые ассоциации. Если, например, спросить у среднего потребителя, о чем он думает, вспоминая пиво Heineken, то, скорее всего, он ответит: "О зеленой бутылке". Таким образом, внешний вид упаковки важен для обеспечения узнаваемости марки.

Усовершенствование упаковки нередко создает преимущества, ассоциации с которыми становятся основой новых точек дифференциации, позволяющих повысить цены. Кроме того, изменение упаковки способствует расширению рынка и охвату новых сегментов.

V-8

Например, сок V-8 от корпорации *Campbell* хорошо продавался, но исследование потребителей показало, что он непопулярен среди молодежи. Он стоял на полках с консервами, которые молодежь обходила стороной. Проанализировав ситуацию, *Campbell* провела эксперимент, выставив сок V-8 в более посещаемых отделах продажи безалкогольных напитков. Благодаря этому объем продажи сока удалось повысить на 15% [41].

Таким образом, изменение упаковки может оказать значительное влияние на объемы продаж. В наши дни многие маркетологи меняют размер порций для выхода на новые сегменты рынка [42]. Например, *Pillsbury* выпустила новое печенье и продает его в упаковке, которая на 40% больше обычной. Это оказалось самым успешным начинанием компании за 126 лет ее существования.

Влияние упаковки в местах покупок

В последние годы появилось множество новых брэндов, а эффективность инвестиций в рекламу понизилась Поэтому маркетологи и специалисты по дизайну уделяют упаковке намного больше внимания Хорошая и оригинальная упаковка, выделяющаяся среди упаковок других товаров на полке магазина, способна серьезно заинтересовать потребителей Значение упаковки подтверждается следующими фактами. Обычный потребитель тратит на посещение и покупки в супермаркете около 30 минут. За это время он встречает на его полках от 15 тыс до 20 тыс наименований товаров и иногда делает незапланированные покупки

Многие потребители знакомятся с новыми брэндами в магазинах Поскольку продукты одной и той же категории мало чем отличаются между собой, оригинальная упаковка обеспечивает по крайней мере временное конкурентное преимущество. Именно поэтому инвестиции в упаковку весьма эффективны при формировании капитала марки [43]

Потребители изучают упаковку не только в магазинах, но при просмотре рекламы Исследование телевизионной рекламы по десяти категориям товаров массового спроса показало, что при демонстрации 30-секундного рекламного ролика упаковка товара демонстрируется в среднем примерно 12 секунд [44] При этом демонстрации упаковок новых или измененных товаров уделяли еще больше времени За счет этого маркетологи стремятся повысить узнаваемость марки Кроме того, упаковку часто демонстрируют в печатной рекламе

Совершенствование упаковки

Бывает, что изменение упаковки и тары вызывает резкий кратковременный рост объемов продаж. Особенно это характерно для зрелых рынков Например, в 1980-е годы производители безалкогольных напитков начали разливать напитки в пластиковые бутылки В отличие от стеклянных, они не разбивались, их можно было недопивать, а закрутить крышкой и взять с собой Бутылки помещали в картонные коробки, рассчитанные на 12 штук, что вызвало рост объемов продаж на 5–7%. В 1990-е годы темпы роста продаж снизились на 2-3%. Поэтому снова усовершенствовали тару *PepsiCo* разработала пластиковые бутылки вместимостью 0,33 л, банки Pepsi Mini вместимостью 0,22 л. Кроме того, впервые с 1973 года она существенно изменила традиционную упаковку, чтобы сделать ее более современной

Coca-Cola ответила возвращением к истокам своей марки и снова начала разливать напиток в оригинальную бутылку с патентованным контуром 1915 года [45] На банке Coke появилось изображение открытой бутылки с пенящейся жидкостью, выливающейся через край

Разработка упаковки

Учитывая вышесказанное, неудивительно, что разработке упаковки уделяется все больше внимания. Более того, она стала неотъемлемой частью разработки товара и запуска его в производство. В прошлом проблемы дизайна упаковки считались чем-то второстепенным, поэтому цвета, материалы и прочее подбирались произвольно Например, цвет упаковки знаменитого супа *Campbell* выбрал один из управляющих компании только потому, что это был цвет формы его любимой футбольной команды!

Сегодня, чтобы достичь целей маркетинга, нанимают специалистов по упаковочному дизайну Они применяют сложные художественные и научные методы для его разработки Такие специалисты мысленно делят упаковку на множество частей Потом они определяют оптимальный внешний вид упаковки, подбирают содержание каждой части, определяют основные из них и связывают между собой По некоторым оценкам, фирмы США на создание упаковки тратят в среднем 50 млрд долл в год Между прочим, это больше, чем общий размер расходов на рекламу Во врезке "Научные основы брэндинга" описываются методы и результаты работы *Landor Associates*, одной из ведущих фирм мира по разработке упаковки и управлению имиджем

Дизайнеры нередко пользуются термином "полочное влияние" (shelf impact) упаковки, подразумевая под этим визуальный эффект, оказываемый упаковкой на месте покупки, когда потребитель видит и изучает упаковку многих товаров Например, более крупные и яркие упаковки далеко не всегда выигрывают по сравнению с упаковками конкурентов [46] По закону на упаковке нужно указать некоторые данные (производитель, химический состав и др) Тем не менее остается достаточно места, чтобы разместить рисунки, надписи и какие-либо сведения, которые нужно передать потребителям Для этого дизайнеры применяют различные творческие приемы, чтобы повысить осведомленность и облегчить формирование ассоциаций брэнда

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Брэндинг от Landor Associates

Landor Associates считается одной из ведущих консалтинговых фирм, занимающихся проблемами имиджа марки и дизайна упаковки Сначала она обосновалась возле причала № 5 в Сан-Франциско Там создатели фирмы начали работу над разработкой торговых марок Царил дух творчества и новаторства А причал вдохновлял и вдохновляет творцов наименований, упаковок и др Потом компания переехала в более просторное помещение, не изменив основным принципам своей работы Она предоставляет весьма широкий спектр услуг

- управление корпоративным имиджем,
- разработка процедур отбора наименований,
- разработка систем поддержки уникального образа корпораций и марок, подготовка и распространение соответствующих документов,
- исследование потребителей,
- планирование торговых площадей
- анализ ценности марки,
- позиционирование продукта,
- разработка коммуникационных стратегий,
- корпоративное позиционирование,
- разработка систем обозначений,
- создание единой корпоративной культуры

Landor Associates разработала названия и иные символы уникальности для *Touchstone Pictures*, автомобилей Saturn, Dollar Rent-A-Car Эта же фирма переделала упаковки для марок Coca-Cola, Maxwell House, V-8, Oral-B Кроме того они создали систему брэндинга и упаковки для компаний *3M*, *General Electric* и др., определили корпоративные образы ряда авиалиний, в том числе *British Airways*.

Ниже приводятся примеры, описание и обоснование мер, принятых *Landor Associates* для создания брэндов

- *KFC* Эта марка известна благодаря основному персонажу — Полковнику Сандерсу Landor Associates придумала двигатель торговой марки и изменила образ полковника для ресторанов быстрого питания KFC (По определению фирмы Landor, двигателем марки называется короткое описание ключевых особенностей ее внутреннего значения Он определяет способы выражения уникальности марки и служит основой для создания программы брэндинга — Прим ред) Landor создала новый и отчетливый образ брэнда и сделал его таким ярким как никогда раньше Для этого они наделили полковника чувством юмора. Он стал дружелюбно улыбаться, как бы приглашая клиентов зайти в ресторан Его улыбка пробуждает аппетит и создает приятное впечатление
- *Energizer* Недавно Energizer вывела на рынок линию престижных батареек под названием e2 В этой линии используется новая технология подзарядки В качестве формулы двигателя марки Landor выбрала фразу "Воплощение передовых технологий нового столетия" Исходя из этого, они разработали уникальную упаковку с утонченной футуристической графикой, символизирующей революционный скачок производительности и качества батареек
- *Physique* Это новая линия дорогих товаров Procter & Gamble, предназначенных для ухода за волосами мужчин и женщин Landor разработала для нее упаковку, выбрав в качестве двигателя фразу "Мастерство стиля". На упаковке нарисованы блестящие волосы, подчеркивающие престиж марки Она хорошо видна среди других товаров на полках супермаркетов Дизайн упаковки подчеркивает преимущества хорошего стиля и передовых технологий

Одним из самых важных визуальных элементов дизайна считается цвет. Многие дизайнеры утверждают, что у потребителей есть свое мнение по поводу стандартного цвета упаковки некоторых товаров и брэндов. Например, считается, что молоко лучше всего продавать в белой упаковке. Один из ведущих дизайнеров набросал следующую палитру цветов марок [47].

Красный. Крекеры Ritz, кофе Folgers, зубная паста Colgate и безалкогольные напитки Coca-Cola.

Оранжевый. Стиральный порошок Tide, изделия из дробленого зерна Wheaties и замороженные продукты питания Stouffers

Желтый. Фотопленка Kodak, жевательная резинка Juicy Fruit, изделия из дробленого зерна Cheerios и бисквитные смеси Bisquick.

Зеленый. Консервированные овощи Del Monte, Green Giant и безалкогольные напитки 7-UP.

Голубой. Компьютеры IBM, чистящее средство Windex и пластификатор Downy.

Цвет упаковки и тары влияет на восприятие товара [48]. Например, считается, что если оранжевый цвет банки апельсинового сока имеет темный оттенок, то сок слаще. Исследователи из *Dermi Corp.* изучали мнение потребителей об изменении цвета бутылок пива Barrelhead Sugar-Free Root Beer с бежевого на голубой. Потребители считали, что вкус пива, продаваемого в голубой упаковке, напоминает вкус старого пива, подаваемого в холодных кружках. Аналогично, маркетологи пивной корпорации *Miller* долго выбирали упаковку для пива High Life. Дело в том, что светлая бутылка уступает по привлекательности темным бутылкам лидера рынка Budweiser. В конечном счете, они предприняли рекламную кампанию, пытаясь изменить представления потребителей о пиве.

Цвет считается важнейшим элементом упаковки. Например, в последние годы в названиях марок все чаще употребляется слово blue (голубой, например, Blue Martini, Jet Blue, Bluefly). Просто этот цвет и слово воспринимаются как символы надежности

и профессионализма или что-то классное, модное и технологичное. Из этого следует, что если вы выберете такой товар, то ваш выбор будет правильным [49] Пурпурный цвет означает практичность, его любят фирмы новой экономики Цвет и другие элементы дизайна передают представления о товаре. Кроме того, важно, чтобы любые ассоциации упаковки не противоречили информации, передаваемой в рамках маркетинговой программы. В частности, как будет показано в главе 6, иногда необходимо разработать упаковку, направленную на усиление влияния рекламы

Изменение упаковки

Изменение упаковки требует немалых затрат, но его эффективность бывает намного выше, чем эффективность затрат на другие маркетинговые коммуникации Упаковку меняют по нескольким причинам [50], в частности, чтобы увеличить эффективность сбыта в новых каналах распределения. Например, *Kendall Oil* изменила упаковку с учетом вкусов и потребностей любителей домашнего ремонта Причиной такого решения была концентрация основного объема продаж в магазинах, а не в мастерских. Упаковку меняют и при значительных линейных расширениях, поскольку общий внешний вид исходного товара и нового товара облегчает восприятие последнего. Кроме того, на новой упаковке иногда печатают сведения об усовершенствовании товара Например, когда *Procter & Gamble* выпустила новый стиральный порошок Liquid Tide, она завоевала 10%-ную долю рынка, во многом благодаря удачному изменению упаковки [51].

Однако чаще всего производители хотят сделать упаковку более современной. В таком случае важно сохранить основные преимущества старой упаковки. Упаковка нередко отличается уникальными графическими элементами, которые хорошо известны потребителям и вызывают положительные ассоциации. Необходимо найти компромисс между модернизацией упаковки или внешнего вида товара и сохранением преимуществ. Но это не всегда удается. Например, в 1997 году компания *British Airways* решила усилить имидж международной авиакомпании. Они нарисовали на хвостах самолетов гончарные изделия древнегреческих мастеров, сделали надписи на китайском языке и т.п. Реакция публики была настолько негативной, что им пришлось вернуться к своему старому символу [52]. И не они одни перестарались в модернизации упаковки.

Суп Campbell

В 1994 году *Campbell* изменила этикетку на консервах Убрали надпись, сообщающую, что внутри находится настоящий макаронный суп Вместо нее поместили фотографию супа, считая надпись излишней После этого объем продаж *Campbell* сразу же упал на 20%. А потребители спрашивали, почему исчезла надпись Ее вернули, объявив об этом в специальной рекламной кампании.

В наши дни маркетологи ищут разнообразные способы создания преимуществ, поэтому упаковка товаров меняется намного чаще, чем раньше. Так создается видимость перемен. При изменении упаковки важно проанализировать ее влияние на отношение потребителей к брэнду [53]. Для того чтобы выявить или подтвердить актуальность важнейших достоинств упаковки, необходимо провести исследование потребителей.

Milk-Bone

Nabisco решила создать новую упаковку для известного печенья для собак. Она провела исследование, предлагая своим постоянным клиентам нарисовать существующую упаковку по памяти. Большинство клиентов правильно изобразили контур собаки, но не могли вспомнить ее голову, хотя она была четко нарисована крупным планом на лицевой стороне упаковки. Кроме того, они игнорировали информацию о питательных свойствах печенья и укреплении собачьих зубов. Проанализировав полученные результаты, исследователи пришли к выводу, что потребители рассматривают марку скорее как способ выражения любви и привязанности к своим домашним питомцам. Укрепление зубов имело второстепенное значение. Они также пришли к выводу, что потребителям больше всего нравится туловище собаки и бисквит. После этого с упаковки убрали лишнюю информацию, контур собаки разместили несколько выше, сделав его более заметным. Морду животного сделали более энергичной и живой, направив его взгляд на потребителя. Руководство компании *Nabisco* полагает, что удачное изменение упаковки в значительной мере способствовало прекращению падения объемов продаж [54].

Если узнаваемость упаковки определяет успех брэнда, то об этом не стоит забывать при ее переделке.

Некоторые маркетологи считают упаковку пятым элементом маркетингового комплекса. Упаковка оказывает значительное прямое и непрямое влияние на формирование капитала марки. Прямое влияние оказывают точки дифференциации, создаваемые эстетическими или функциональными элементами упаковки. Непрямое влияние заключается в повышении осведомленности и укреплении имиджа марки. Ниже приводятся рекомендации по созданию эффективных упаковок [55].

- *Изучите вашего потребителя.* "Залезьте ему в душу" и прочитайте его мысли, чтобы понять, почему он покупает вашу марку.
- *Используйте метод широкого охвата.* При создании наиболее эффективных упаковок используется множество идей, реализованных в упаковках товаров разных категорий. После этого проводится изучение всех возможных вариантов упаковки, отбор и интеграция лучших концепций.
- *Оцените важность эстетических и функциональных элементов упаковки.* С одной стороны, удачный дизайн упаковки выделяет ее на полках магазинов и привлекает внимание потребителя. С другой стороны, она должна хорошо выполнять свои функции, чтобы побудить потребителей делать повторные покупки.
- *Изучите ваши каналы распределения.* Выясните мнение розничных торговцев об упаковке. Стоит ли менять упаковку, если меняется сам канал распределения. Определите, каким розничным торговцам нравится тот или иной тип упаковки.
- *Проведите разъяснительную работу с управленческим персоналом.* Руководители высокого ранга должны понимать значение упаковки.

Объединение всех элементов торговой марки

В предыдущих разделах анализировались основные теоретические положения, касающиеся отдельных элементов брэнда. Каждый из них играет свою особую роль в формировании капитала. Но, чтобы получить максимальную отдачу, элементы необходимо объединить в одну общую систему. Нужно помнить, что каждый элемент марки имеет сильные и слабые стороны (табл. 4.5). Таким образом, маркетолог дол-

жен создать систему взаимосвязей между разными элементами с общим значением. Сочетание общего значения и особенностей элементов усиливает формирование капитала марки, например, потребители узнают название и встречают симпатичный логотип. В названии есть какой-то смысл. Оно написано на логотипе, но у того есть несколько своих интересных особенностей. Узнавая интересный логотип, потребители легче запоминают наименование [56].

Все элементы влияют на осведомленность и имидж марки. Совместное воздействие формирует *уникальность* марки. Целостность и непротиворечивость восприятия уникальности зависят от взаимного соответствия элементов марки. В идеале, каждый элемент необходимо выбирать так, чтобы он поддерживал другие элементы, подчеркивал особенности марки и эффективно применялся в маркетинговом комплексе. У сильных марок иногда есть несколько ценных элементов, укрепляющих один другого. Рассмотрим, например, туалетную бумагу Charmin. Уже само наименование передает ощущение мягкости, усиливающееся ее персонажем, мистером Уипплом, и слоганом Please Don't Squeeze the Charmin ("Пожалуйста, не мните Charmin"). Так происходит усиление мягкости как ключевой точки дифференциации.

Таблица 4.5. Краткий обзор свойств элементов торговой марки

Элемент торговой марки	*Критерий*	
	Запоминаемость	*Адекватность*
Название марки	Можно подбирать для повышения легкости припоминания и узнаваемости	Может усилить любой тип ассоциации (впрочем, иногда лишь косвенно)
Логотип и символ	Как правило, позволяет повысить узнаваемость марки	Может усилить любой тип ассоциации (впрочем, иногда лишь косвенно)
Персонажи	Как правило, позволяют повысить узнаваемость	Они полезнее при формировании абстрактного образа и характера марки
Слоганы	Можно подбирать для повышения легкости вспоминания и узнаваемости	Могут отчетливо передавать любой тип ассоциации
Упаковка	Как правило, позволяет повысить узнаваемость	Может отчетливо передавать любой тип ассоциации
	Привлекательность	*Универсальность*
Название торговой марки	Может создавать сильные словесные образы	Может накладывать ограничения
Логотип и символ	Способны вызвать визуальный контакт	Обеспечивает отлично
Персонажи	Передают человеческие качества	Могут накладывать ограничения
Слоганы	Могут создавать сильные словесные образы	Могут накладывать ограничения
Упаковка	Обычно сочетает элементы словесного и визуального контакта	Выполняет хорошо
	Адаптируемость	*Защищенность*
Название торговой марки	Происходит трудно	Годится, но с определенными ограничениями
Логотип и символ	Как правило, можно переделать	Обеспечивает отлично
Персонажи	Иногда переделываются	Обеспечивают отлично
Слоганы	Изменяются	Обеспечивают отлично
Упаковка	Можно переделать	Легко копируется

Названия марок, создающие богатые и четкие визуальные образы, нередко лежат в основе мощных логотипов. Например, колготки L'eggs продаются в яйцеобразной упаковке, усиливающей их наименование (в названии L'eggs используется игра слов: *legs* — "ноги", *eggs* — "яйца". — *Прим. ред.*). В названии *Wells Fargo*, крупного банка со штаб-квартирой в Калифорнии, заложены богатые традиции покорения Дикого Запада, поэтому в качестве символа марки он использует почтовый дилижанс Для усиления ассоциаций отдельным услугам присваиваются родственные наименования. Например, инвестиционные фонды называются Stagecoach Funds.

Резюме

Согласно определению, приведенному в главе 1, элементами торговой марки называются ее отдельные компоненты, которые позволяют ее выделить среди других марок. Владельцы марок стараются обеспечить их правовую защиту с помощью товарных знаков Основными элементами считаются названия, Internet-адреса, логотипы, символы, персонажи, слоганы, музыкальные мотивы, упаковки, надписи.

Их следует применять таким образом, чтобы они не только повышали осведомленность о марке, но и способствовали формированию сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций.

Существует шесть критериев выбора и разработки элементов. Во-первых, они должны хорошо запоминаться, чтобы их легко вспоминали и узнавали Во-вторых, они должны быть адекватными значению марки для потребителей, т.е. нести в себе информацию о категории товаров и/или конкретных атрибутах и преимуществах марки. Элементы не только указывают тип товара, но и отражают "личность" брэнда, представления о пользователе или использовании либо чувственное восприятие В-третьих, иногда элементы марки мало связаны с товаром, зато нравятся потребителям. В-четвертых, они должны быть универсальными, т.е. пригодными для использования в той же или иной категории, особенно при линейных или категориальных расширениях, а также в разных странах и на разных сегментах рынка. В-пятых, они должны быть адаптируемыми и гибкими, чтобы впоследствии их можно было изменить. Наконец, в-шестых, следует учитывать возможность регистрации и иных форм сильной правовой и конкурентной защиты. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", кратко описываются основные проблемы правовой защиты брэндов.

Кроме того, в этой главе проанализированы все элементы марки. Поскольку каждому из них присущи свои собственные сильные и слабые стороны, очень важно найти их оптимальное сочетание, максимизирующее совокупный вклад в формирование капитала В основе создаваемой системы элементов лежит их общее значение.

Вопросы для обсуждения

1. Выберите какую-либо марку. Перечислите все ее элементы и оцените вклад каждого из них в формирование капитала в соответствии с описанными критериями выбора.
2. Расскажите о ваших любимых персонажах. Какова их роль в формировании капитала? Можете ли вы описать их влияние в соответствии с моделью ПКТМ?

3. Приведите свои примеры слоганов, которые внесли значительный вклад в капитал марки. Аргументируйте выбор. Приведите примеры плохих слоганов. Почему вы считаете их плохими?
4. Выберите упаковку любого товара, продаваемого в супермаркете. Подумайте, как она влияет на капитал марки. Аргументируйте свой ответ.
5. Что вы посоветовали бы маркетологам, создающим набор и систему взаимосвязей между элементами марок? Попытайтесь найти и описать марки с излишними элементами. Назовите брэнд с образцовым сочетанием различных элементов.

Особые проблемы брэндинга

Правовые аспекты брэндинга

По утверждению Дороти Коэн, в практике общего права "товарный знак определяется как любой отличный от других знак, слово, буква, число, набросок или изображение, который обозначает тот или иной товар и связывается с ним. Он служит для выделения товара" [57]. Г-жа Кохэн утверждает, что *стратегия товарных знаков* (trademark strategy) включает их разработку, реализацию и управление ими, а именно:

- *разработка товарных знаков* предполагает поиск, выбор, утверждение, получение права и использование товарного знака;
- *реализация товарных знаков* предполагает их использование в маркетинговых целях, особенно в стратегиях распределения и стимулирования сбыта;
- *управление товарными знаками* предполагает правовую защиту товарных знаков, гарантирующую возможность их применения. Знаки защищают от фальсификации и попыток копирования. При выявлении фактов нарушения законов о товарном знаке может быть подан судебный иск.

В этом приложении рассмотрен ряд важных правовых вопросов брэндинга. Более подробную информацию вы найдете в других источниках, в частности [58].

ФАЛЬСИФИКАЦИЯ И ИМИТАЦИЯ ТОРГОВЫХ МАРОК

Почему юридическая защита элементов так важна для управления маркой? Дело в том, что одна лишь фальсификация наносит колоссальный ущерб компаниям США. Они теряют примерно 200 млрд. долл. в год. По некоторым оценкам, доля подделок в общем объеме продукции, продаваемой во всем мире, составляет 5%. Фальсифицируют и незаконно имитируют любую продукцию, начиная со спортивной одежды Nike и заканчивая операционной системой Windows [59]. Пиратская продукция, в частности из Китая, Вьетнама и России, буквально наводнила рынки всего мира. Только в Китае убытки западных фирм от нарушения авторских прав оцениваются в 16 млрд. долл. в год. В этой стране подделывается пятая часть их товаров. Например, две трети запчастей, проданных владельцам автомобилей Volkswagen, оказались подделками.

Кроме того, изготовители некоторых товаров, пытаясь завоевать определенную долю рынка, имитируют брэнды с мировой известностью. Творцы этих имитаций подделывают элементы, присваивают своим товарам похожие названия и упаковку. Например, компания *Calvin Klein* производит широко известные духи и одеколон Obsession. Другие производители создали такие имитации, как Compulsion, Enamoured и Confess, который рекламировался под слоганом: "Если вам нравится Obsession, вы полюбите и Confess". Многие имитации продвигаются компаниями розничной торговли как собственные брэнды, что ставит крупные корпорации в неловкое положение. С одной стороны, нужно защищать марки, а с другой — сети розничной торговли считаются их основными потребителями. Вот и думайте, как поступать. Проблема усложняется тем, что многие компании, активно пользующиеся маркой торгового посредника, в ответ на обвинения заявляют, что их упаковка идентифицирует категорию товаров, а не конкретную марку, и подтверждают заявления убедительными аргументами. Они считают, что им должно быть предоставлено право продолжать такую практику маркировки и упаковки продукции [60]. Иными словами, некоторые виды упаковки теряют уникальность и становятся необходимыми точками паритета.

Имитаторы нанесли существенный вред имиджу средства против простуды *Contac*. Его производитель был вынужден полностью переделать упаковку, чтобы уберечь себя от дальнейших посягательств. Многие производители общенациональных брэндов не ограничиваются переделкой упаковки и прибегают к использованию правовых методов защиты. Для них главное — предоставить доказательства, что клоны торговых марок вводят в заблуждение потребителей, полагающих, что они покупают не клон, а известную марку [61]. В подобных случаях суды принимают во внимание несколько факторов: силу общенациональной марки; взаимосвязь товаров, степень подобия клона, свидетельства обмана потребителей; общие характеристики каналов маркетинга истца и ответчика, вероятная степень заинтересованности покупателя в приобретении общенационального брэнда, преднамеренность копирования брэнда изготовителем клона, возможность линейного расширения.

В статье Айтамара Симонсона из Станфордского университета проводится детальный анализ этих вопросов, методов оценки вероятности введения потребителей в заблуждение, а также способов определения происхождения марки. При определении происхождения сравниваются основные характеристики клонов и начальной марки. Автор статьи указывает, что степень заблуждения бывает разной. Иногда трудно установить грань между умышленным обманом и другими причинами заблуждения. В статье также подчеркивается, что при исследовании потребителей следует получить самое точное представление о мотивах их поведения [62].

ИСТОРИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ

А. Симонсон и И. Холброк исследовали взаимосвязи между присвоением чужих и хорошо известных товарных знаков и их незаконным использованием. Они исходят из того, что с правовой точки зрения, наименование марки считается "собственностью условного типа". Оно считается законной собственностью только тогда, когда обозначает продаваемые товары или услуги [63]. При этом закон защищает только эти товары или тесно связанные с ними товары или услуги. Подчеркивая

роль названия в определении товаров, авторы утверждают, что федеральные законы защищают их от действий конкурентов, способных указать потребителям ложный источник происхождения товара.

Авторы считают, что законодатели давно пытаются обеспечить защиту брэндов от имитации. Но в наши дни недобросовестные конкуренты используют не только имитацию, в частности они пытаются усилить имидж своих марок, ослабляя имидж чужих. Юристы говорят, что таким образом те как бы присваивают товарный знак. Симонсон и Холброк определяют *присвоение товарного знака* (trademark appropriation) как попытку улучшить имидж новых товаров или услуг за счет использования свойств чужой марки. Фактически, они незаконно используют чьи-то нематериальные активы. Законодательство некоторых штатов предусматривает меры, ограничивающие возможности присвоения. Борцы с имитациями настаивают, что, даже не вводя потребителей в заблуждение, слабые новые брэнды все равно будут пытаться выиграть за счет имитации существующих. В связи с этим потенциальные истцы и ответчики должны учитывать новые особенности законодательства при реализации стратегий брэндинга.

А. Симонсон и И. Холбрук еще отмечают следующее.

> Защита от попыток ослабления впервые появилась в 1927 году, когда в одном из нормативных актов было сказано следующее: "Если владелец публично заявил об удовлетворении какой-либо потребности с помощью постоянного и уникального товарного знака, то ему должны быть предоставлены самые широкие права для естественного расширения его коммерческой деятельности на другие направления или сферы бизнеса". Они анализируют два вида прав, которые предоставляются данным положением. Во-первых, привилегированное право на расширение сферы деятельности. Во-вторых, право пресекать появление подобных или идентичных наименований для защиты имиджа и уникальности своей марки от недобросовестных действий конкурентов.

Существуют три способа незаконного использования товарных знаков и их последствия.

- *Ослабление уникальных характеристик* торговой марки. Использование торговой марки компанией, производящей другие категории товаров или услуг. У потребителей появляются нежелательные ассоциации, а восприятие уникальных особенностей слабеет.
- *Ухудшение мнения о качестве торговой марки.* Мнение ухудшается, если конкуренты выпускают товар низкого качества и используют похожий торговый знак.
- *Присвоение сайтам известных наименований.* Регистрация доменного имени, состоящего из названия компании или брэнда заведомо для получения денежного вознаграждения, использования популярности названий. Возможно нанесение ущерба имиджу или репутации компании [64].

По новым американским законам, срок действия регистрации снижен с 20 до 10 лет. Поправка к Закону о торговых марках от 1988 года разрешает предприятиям продлевать его, если они планируют начать использование брэндов в течение 36 месяцев. В 1996 году Американское бюро патентов и товарных знаков зарегистрировало 200 тыс. заявок на товарные знаки, многие поступили от зарубежных компаний из Канады, Германии, Великобритании и Японии [65].

Многие эксперты занимались разработкой рекомендаций и списков мероприятий по защите товарных знаков. Некоторым из них следует уделить особое внимание.

- Формально зарегистрируйте товарный знак, а также любой символ, стиль или цвет товарного знака.
- При использовании товарного знака в печатной продукции располагайте его так, чтобы он четко выделялся на фоне окружающего текста. Для этого его первая буква обязательно должна быть заглавной; кроме того, иногда целесообразно использовать курсив или полужирный шрифт.
- Всегда указывайте торговый знак, если наименование обозначает категорию товаров или считается популярным словом.
- Постарайтесь, чтобы название товарного знака было прилагательным, а не существительным. Избегайте множественного числа или притяжательной формы.
- Никогда не обыгрывайте произношение названия знака.
- Старайтесь поддерживать его единый визуальный образ; не допускайте появления большого количества графических интерпретаций.
- Используйте подходящие регистрационные знаки.
- Обучите весь свой персонал правильному использованию товарного знака (особенно секретарей, дистрибьюторов, дилеров и всех тех, кто часто работает с ним).
- Всегда наказывайте несанкционированное использование товарного знака.
- Всегда рассказывайте о лучших примерах обращения с товарным знаком.

Источники. Эти рекомендации основаны на материале статьи Jack Alexander, "What's In a Name? Too Much, Said the FCC", *Sales & Marketing Management*, January 1989, p. 75–78 и книге John M Murphy, *Brand Strategy*, Ch. 14 (London: Prentice Hall, 1990).

ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ НАИМЕНОВАНИЙ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ

Без адекватной защиты знаков названия марок иногда объявляют категориальными без каких-либо нарушений законодательства. Например, это произошло с *вазелином, целлофаном, эскалатором* и *термосом*. Их наименования обозначают целые категории товаров. Когда *Bayer* решила защитить товарным знаком ацетилсалициловую кислоту, ей так и не удалось подыскать подходящий термин или четкое описательное название. Они просто придумали новое слово — *аспирин*. Из-за отсутствия аналогов знак стал общим наименованием для данного вида товаров. В 1921 году окружной суд лишил *Bayer* всех прав на него. Другие марки приложили немало усилий для сохранения правового статуса товарных знаков, например Band Aids, Kleenex, Scotch Tape, Q-Tips и Jello. *Xerox* затрачивает 100 тыс. долл. в год на то, чтобы объяснить вам, что вы не делаете новый документ, а снимаете его фотокопию [66].

На основе решений судебных органов США специалисты выделили уровни защищенности названий товарных знаков (в порядке убывания).

- Нереальный, фантастический (Kodak).
- Произвольный, случайный (Camel).
- Наводящий (Eveready).
- Описательный (Ivory).
- Категориальный (Aspirin).

Нереальные наименования легко защищать, но, с другой стороны, они ничего не говорят о товаре. Это компромиссные названия, появившиеся после предварительного отбора. Категориальные названия вообще не защищены. Труднее всего защитить наименования с фамилиями, описательными терминами, географическими названиями или функциональными характеристиками. Марки без ярко выраженных особенностей трудно защитить. Поэтому следует думать о создании вспомогательного значения, защищаемого товарным знаком.

Вспомогательным значением марки называется дополнительное значение, приобретаемое каким-то символом после его длительного использования в товарном знаке и отличающееся от первоначального значения. Для защиты вспомогательного значения нужно сформировать единое мнение потребителей о нем, чтобы они связывали его с товарным знаком и товарами, имеющими общее происхождение [67]. Оно обычно формируется и утверждается с помощью интенсивной рекламы, сотрудничества с каналами распределения. Кроме того, оно вызывает изменение объемов продаж и доли рынка. Вспомогательное значение необходимо, чтобы обеспечить эффективную защиту использования описательных символов (просто описывают товар или услугу и не имеют собственного значения), названий территорий и личных имен в товарном знаке.

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ УПАКОВКИ

В целом, обеспечить защиту наименований и графики намного легче, чем защищать формы и цвета, а последние защитить совсем сложно. Федеральный апелляционный суд в Сан-Франциско недавно постановил, что компании не могут считать знак своим только на основании цвета упаковки [68]. Он не удовлетворил иск небольшой чикагской фирмы, выпускающей желто-зеленый раствор, используемый при производстве или покраске тканей. Этим цветом покрасили бутылки с раствором. Фирма обвинила одного из своих конкурентов в незаконной продаже их раствора в бутылках такого же цвета. Выполняя инструкции высшей инстанции, суд указал, что защита определенной цветовой гаммы осуществляется в рамках защиты внешнего вида товара в целом: "Адекватная защита обеспечивается в случае, если определенный цвет включается в характерные рисунки, изображения или логотипы".

Цвет считается лишь одним из множества факторов, используемых при анализе внешнего вида, и не имеет решающего значения. Данное постановление суда отличается от постановления 1985 года, вынесенного по иску компании *Owens-Corning Fiberglass Corp.*, которая считала, что она владеет эксклюзивными правами на применение розового цвета для окраски изоляционного материала. Вашингтонский суд вынес решение в пользу *Owens-Corning*. Было много аналогичных решений, но, по крайней мере, два других апелляционных суда постановили, что цвета не охраняются законом как самостоятельная часть товара.

Комментарии

1. Blue Rhino Tries Horning in on Propane Business, *USA Today,* August 27, 1996, p. 22. Компания *Blue Rhino* стремится получить львиную долю рынка пропановых баллонов, предлагая потребителям комфорт, удобство и надежность.
2. Cacile Rohwedder, "Global Products Require Name Finders", *Wall Street Journal*, April 11, 1996, p. B8.

3. Прекрасный анализ вопросов, связанных с этой темой, вы можете найти в статье Kim R. Robertson, "Strategically Desirable Brand Name Characteristics", *Journal of Consumer Marketing*, April 1989, p. 61–71.
4. Frances Leclerc, Bernd H. Schmitt, Laurette Dube, "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 263–270. См. также статью M.V. Thakor, B.G. Pacheco, "Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes: A Replication and Extension in a Multicultural Setting", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter 1997, p. 15–30.
5. Ronald Alsop, "Firms Create Unique Names, But Are They Pronounceable?", *Wall Street Journal*, April 2, 1987, p. B1.
6. Eric A. Yorkston, "Construction through Deconstruction: A Compositional Approach to Brand Name Development", UMI microform 9971805 (Ann Arbor, MI: Bell & Howell, 2000).
7. Robert N. Kanungo, "Effects of Fittingness, Meaningfulness, and Product Utility", *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968, p. 290–295.
8. Kim R. Robertson, "Recall and Recognition Effects of Brand Name Imagery", *Psychology and Marketing*, April 1987, p. 3–15.
9. Kevin Lane Keller, Susan Heckler, Michael J. Houston, "The Effects of Brand 'Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing*, January 1998, p. 48–57.
10. Bernd Schmitt, Y. Pan, Y. Nader, T Tavassoli, "Language and Consumer Memory: The Impact of Linguistic Differences between Chinese and English", *Journal of Consumer Research*, Desember 1994, p. 419–431.
11. Y. Pan, B. Schmitt, "Language and Brand Attitudes; Impact oi Script and Sound Matching in Chinese and English", *Journal of Consumer Psychology*, March 1996, p. 263–277.
12. Alex Frankel, "Name-o-rama", *Wired,* June 1997, p. 94.
13. William L. Moore, Donald R. Lehmann, "Effects of Usage and Name on Perceptions of New Products", *Marketing Science*, April 1982, p. 351–370.
14. Kevin Lane Keller, Susan Heckler, Michael J. Houston, "The Effects of Brand 'Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing*, January 1998, p. 48–57.
15. Ibid.
16. Robert A. Peterson, Ivan Ross, "How to Name New Brands", *Journal of Advertising Research*, December 1972, p. 29–34.
17. Robert A. Mamis, "Name Calling", *Inc.*, July 1984.
18. Michael McCarthy, "Xterra Discovers Extra Success", *USA Today*, February 26, 2001, p. 4B.
19. Bruce G. Vanden Bergh, Janay Collins, Myrna Schultz, Keith Adler, "Sound Advice on Brand Names", *Journalism Quarterly*, Winter 1984, p. 835–840.
20. Bruce G. Vanden Bergh, Keith Adler, Lauren Oliver, "Linguistic Distinction among Top Brand Names", *Journal of Advertising Research*, August–September 1987.
21. Daniel L. Doeden, "How to Select a Brand Name", *Marketing Communications*, November 1981, p. 58–61.
22. Timothy B. Heath, Subimal Chatterjee, Karen Russo, "Using the Phonemes of Brand Names to Symbolize Brand Attributes", in William Bearden, A. Parasuraman

(eds.), *The AMA Educator's Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing* (Chicago: American Marketing Association, August 1990).

23. Большая часть этого фрагмента основана на материале, приведенном в статье Teresa M. Paiva, Janeen Arnold Costa, "The Winning Number: Consumer Perceptions of Alpha-Numeric Brand Names", *Journal of Marketing*, July 1993, p. 85–98.
24. John Murphy, *Brand Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1990), p. 79.
25. Matt Hicks, "Order Out of Chaos", *eWeek*, July 1, 2001.
26. Rachel Konrad, "Companies Resurrect Abandoned Names, Ditch '.com'", *CNET News.com*, November 13, 2000
27. John Murphy, *Brand Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1990), p. 79
28. Pamela W. Henderson, Jospeh A. Cote, "Guidelines for Selecting or Modifying Logos", *Journal of Marketing*, February 1998, p 14–30.
29. Chris Janiszewski, Tom Meyvis, "Effects of Brand Logo Complexity, Repetition, and Spacing on Processing Fluency and Judgment", *Journal of Consumer Research*, June 2001, p. 18–32.
30. John Murphy, *Brand Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1990), p. 79.
31. Michael McCarthy, "More Firms Flash New Badge", *USA Today*, October 4, 2000, p. B3.
32. Ibid.
33. Cyndee Miller, "The Green Giant: An Enduring Figure Lives Happily Ever After", *Marketing News*, April 15, 1991, p. 2.
34. David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996), p. 203.
35. Yukimo Ono, "Aunt Jemima Brand Hires Gladys Knight", *Wall Street Journal*, September 16, 1994, p. B3.
36. Lisa Bannon, "Top-Heavy Barbie Is Get Body Work at Hands of Mattel", *Wall Street Journal*, November 17, 1997, p. A1.
37. Nancy Croft, "Wrapping UP Sales", *Nations Business*, October 1985, p. 41–42.
38. Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging; Cuts through Store Clutter", *Marketing News*, September 26, 1988, p. 21.
39. Raymond Serafin, "Packaging Becomes a Art", *Advertising Age*, August 12, 1985, p. 66.
40. Trish Hall, "New Packaging May Soon Le to Food That Tastes Better and Is More Convenient", *Wall Street Journal*, April 21, 1986, p. 25.
41. Susan Spillman, "Right Package Is Vital to Wrap Up More Sales", *USA Today*, February 13, 1993, p. B1.
42. Eben Shapiro, "Portions and Packages Grow Bigger and Bigger", *Wall Street Journal*, October 12, 1993, p. B1.
43. Alecia Swasy, "Sales Lost Their Vim? Try Repackaging", *Wall Street Journal*, October 11, 1989, p. B1.
44. "Packaging Plays Starring Role in TV Commercials", *Marketing News*, January 30, 1987.
45. Elena de Lisse, "Pepsi Puts Spotlight on New Packaging", *Wall Street Journal*, August 11, 1993, p. B1.
46. Интересное обсуждение этого вопроса проводится в статье Margaret C. Campbell, Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm", *Journal of Consumer Research*, December 2001, p. 439–449.

47. Michael Purvis, президент компании *Sidjakov, Berman, and Gomez*, цитируется по работе Carla Mannucci, "Advertising on the Store Shelves", *San Francisco Examiner*, October 20, 1986, p C1–C2
48. Lawrence L Garber, Jr , Raymond R Burke, J Morgan Jones, "The Role of Package Color in Consumer Purchase Consideration and Choice", MSI Report 00-104 (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 2000), Ronald Alsop, "Color Grows More Important in Catching Consumers Eyes", *Wall Street Journal*, November 29, 1984, p 37
49. Susan Carey, "American Companies Are Blue and It is not Just the Stock Market", *Wall Street Journal*, March 14, 1979, p 48
50. Bill Abrams, David P Garino, "Package Design Gains Stature as Visual Competition Grows", *Wall Street Journal*, March 14, 1979, p 48
51. Amy Dunkin, "Want to Wake Up a Tired Old Package? Repackage It", *Business Week*, July 15, 1985, p 130–134
52. Melanie Wells, "Face-lift Fever", *Forbes*, November 15, 1999, p 58
53. Lawrence L Garber, Jr , Raymond R Burke, J Morgan Jones, "The Role of Package Color in Consumer Purchase Consideration and Choice", MSI Report 00-104 (Cambridge, MA: Marekting Science Institute, 2000)
54. Pam Weisz, "Repackaging", *Brandweek*, February 27, 1995, p 22–27
55. James W Peters, "Five Steps to Packaging That Sells", *Brand Packaging*, July–August 1999, p. 3
56. Terry L Childers, Michael J Houston, "Conditions for a Picture Superiority Effect on Consumer Memory", *Journal of Consumer Research*, September 1984, p 551–563, Kathy A Lutz, Richard J Lutz, "Effects on interactive imagery on Learning applications to Advertising", *Journal of Applied Psychology*, April 1977 p 493–498
57. Dorothy Cohen, "Trademark Strategy", *Journal of Marketing*, July 1991, p 46–59
58. Например, см работу Judy Zaichowsky, *Defending Your Brand Against Imitation* (Westpoint, CO· Quorom Books, 1995)
59. David Stipp, "Farewell, My Logo", *Fortune*, May 27, 1996, p 128–140
60. Paul E Kilmer, "Tips for Protecting Brand from Private Label Lawyer", *Advertising Age*, December 5, 1994, p. 29
61. Greg Erickson, "Seeing Double", *Brandweek*, October 17, 1994, p 31–35
62. Itamar Simonson, "Trademark Infringement from the Buyer Perspective Conceptual Analysis and Measurement Implications", *Journal of Public Policy & Marketing*, Fall 1994, p 181–199
63. Alex Simonson, Morris Holbrook, "Evaluating the Impact of Brand-Name Replications on Product Evaluations", Рабочие материалы факультета маркетинга (Marketing Department, Seton Hall University, 1994)
64. J Thomas McCarthy, *McCarthy on Trademarks and Unfair Competition*, 4th ed (Deerfield, IL Clark Boardman Callaghan, 1996)
65. Alex Frankel, "Name-o-rama", *Wired*, June 1997, p 94
66. Constance E Bagley, *Managers and the Legal Environment Strategies for the 21st Century*, 2nd ed. (Minneapolis, MN West Publishing, 1995)
67. Garry Schuman, "Trademark Protection of container and Package Configurations — A Primer", *Chicago Kent Law Review*, 59, 1982, p 779–815
68. Junda Woo, "Product Color Alone Cann't Get Trademark Protection", *Wall Street Journal*, January 5, 1994, p B8

ГЛАВА

Разработка маркетинговых программ для формирования капитала марки

5

Предварительные замечания

Тщательно продумывая отбор элементов, создают необходимый образ торговой марки Выбор элементов и образ марки могут оказать значительное влияние на ее потребительский капитал, но в основном он формируется маркетинговым комплексом В этой главе вы узнаете, как реализовать стратегии маркетинга, особенно стратегии ценообразования и распределения, чтобы улучшить осведомленность и создать благоприятное отношение потребителей, усилить их привязанность к торговой марке В главе 6 анализируются преимущества создания интегрированных программ маркетинговых коммуникаций, способствующих формированию капитала марки

В этих двух главах показано, как маркетинговая деятельность связана с брэндингом, в частности, как эффективный маркетинговый комплекс содействует накоплению капитала марок и как лучше всего использовать марки в маркетинговой деятельности Результат накопления капитала зависит от правильности определения ее роли в маркетинговом комплексе [1] Сначала мы расскажем о новых методах маркетинга Потом последовательно рассмотрим стратегии разработки и продвижения товара, ценообразования и каналов распределения. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", мы проанализируем тактику брэндинга, применяемую розничными торговцами, и возможности ответных действий

Новые перспективы маркетинга

В наши дни многие фирмы существенно меняют стратегию и тактику реализации маркетинговых программ В основном это связано с изменениями маркетингового окружения, вызванными развитием *новой экономики.* (New economy — экономический уклад, построенный на преобладании отраслей экономики, связанных с информационными технологиями Для этого уклада характерно доминирование умственного труда над физическим Переход к этому укладу в развитых странах Запада происходил во второй половине XX века. — *Прим. ред.*) Как уже упоминалось в главе 1, изменения экономических, политических, правовых, социально-культурных и конкурентных аспектов окружающей среды вынуждали участников рынка применять новые подходы и концепции Ф Котлер выделяет пять движущих сил новой экономики [2]

- Массовое распространение информационных технологий и развитие систем связи (Internet, intranet, средства мобильной связи).
- Установление прямых контактов с потребителями, изменение отношений с посредниками (отказ от одних посредников и переход к услугам других).
- Индивидуализация и производство под заказ.
- Использование технологий разных отраслей экономики для производства товаров и услуг При этом происходит размывание границ специализации этих отраслей.
- Новые возможности для потребителей и производителей (табл 5.1).

Таблица 5.1. Новые возможности для потребителей и производителей

Потребители
Существенное усиление влияния на рынке
Увеличение выбора товаров и услуг
Возрастание объемов разнообразной информации
Увеличение возможностей взаимодействия с производителем при оформлении и получении заказа
Активизация контактов с другими потребителями, обмен мнениями о товарах или услугах
Производители
Новые каналы распределения товаров и распространения информации
Сбор более полной и разнообразной информации о рынках, потребителях и конкурентах
Усиление и повышение эффективности взаимодействия с потребителями
Интенсивная рассылка рекламы и предложений о скидках по электронной почте
Удовлетворение индивидуальных потребностей пользователей
Оптимизации структуры коммуникаций, закупок, системы найма и обучения персонала

Вышеуказанные тенденции и изменения повлияли на практику управления торговыми марками. Во врезке "Научные основы брэндинга" описываются суть и преимущества некоторых новых методов маркетинга товаров широкого потребления. При этом во многих случаях фирмы возвращаются к использованию маркетинговых приемов, применяемых около 100 лет назад. Один из аналитиков сказал по этому поводу следующее.

> В последние 50 лет преобладала тактика стандартизации маркетинга. Сначала участники рынка определяли общий подход, экспериментируя с целевым рынком, затем проводили крупномасштабные рекламные кампании. Производители использовали модель снежной лавины: хорошо известный производитель создавал один товар для всех потребителей и продавал его в крупных торговых точках, повторяя одну и ту же рекламу. При лавине с гор сходит огромная однородная масса снега... Проводником на этом пути была *Procter & Gamble*, которая предлагала всем потребителям одинаковые зубные пасты, идеально чистящие и защищающие белизну зубов.

В наши дни происходит возрождение модели небольшого магазина, характерной для 1890-х годов. Хозяин такого магазинчика лично знал всех своих потребителей, так как они жили поблизости. Он знал, сколько лет их детям, что они любят поесть

или надеть, как они проводят свободное время. В сущности, он был их личным продавцом, а магазин был торговой маркой и другом в одном лице. Лучшие маркетологи считают, что эта модель послужит основой для создания магазинов будущего [3].

Быстрое распространение Internet существенно усилило потребность в индивидуализации маркетинга. У потребителей больше возможностей найти идеальный товар, и производителю нужно доказать, что его товар подходит лучше всего. Многие исследователи утверждают, что идеология новой экономики обожествляет власть отдельного потребителя [4]. По словам одного автора, "Индивидуализм потребителей заставляет крупные компании как следует поработать. Дело в том, что люди стремятся к самовыражению за счет выделения из толпы. Поэтому они отказываются покупать стандартные товары. В этих условиях значение индивидуальных потребностей возрастает, общие стандарты становятся непригодными, что приводит к фрагментации марок. Производители вынуждены адаптировать их, учитывая вкусы отдельных потребителей. Например, создавать дочерние марки с какими-то особенностями" [5].

Индивидуальный маркетинг

Усиливающаяся конкуренция и растущее многообразие потребностей побуждают маркетологов искать пути привлечения отдельных потребителей с учетом их потребностей. Фактически маркетинг становится индивидуальным. Есть три разновидности индивидуального маркетинга: маркетинг впечатлений, персональный и ненавязчивый маркетинг.

Маркетинг впечатлений

Маркетинг впечатлений представляет собой систему маркетинговых мероприятий, призванных решить две основные задачи: во-первых, повысить осведомленность потребителей о характеристиках и преимуществах товаров; во-вторых, и это главное, показать как эти товары делают жизнь потребителей более интересной и разнообразной [6].

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Современная трактовка маркетинга

Ведущие теоретики маркетинга всегда бросали вызов стандартным принципам маркетинга, предлагая свое понимание его сущности и основных функций.

Сэм Хилл и Глен Рифкин написали необычную книгу, которая дает маркетологам немалую пищу для раздумий. Она называется "Нетрадиционный маркетинг". Авторы считают, что в современных условиях необходимо применять новые подходы к разработке и реализации маркетинговых программ. В книге излагается концепция нетрадиционного маркетинга, для объяснения которой приводятся несколько примеров создания крупных брэндов (Harley Davidson, Harvard Business School, Grateful Dead Productions и др.). Примеры сопровождаются выводами и рекомендациями. В частности, группа *Greatful Dead* стала популярной благодаря постоянным и интенсивным концертам, а также поощрению поклонников, которые делали записи на концертах и обменивались ими. Кроме того, музыканты старались наладить регулярные контакты с покупателями записей. Сегодня корпорация *Greatful Dead Production* имеет годовой доход в 100 млн. долл., хотя состав группы изменился.

Авторы указывают на десять основных правил нетрадиционного маркетинга.

- *Маркетинг должен быть приоритетным направлением деятельности высшего руководства компании.* Директора компаний, реализующих принципы нетрадиционного маркетинга, должны лично руководить маркетинговой деятельностью.
- *Маркетинговое подразделение должно быть небольшим, но эффективным.* Лишние бюрократические структуры нарушают непосредственную связь между подразделением и руководством фирмы или между подразделением и рынком.
- *Чаще выходите из офиса и общайтесь с теми людьми, в чьих руках находится ваша судьба, т.е. с вашими покупателями.* Нетрадиционные маркетологи собирают необходимые данные из первоисточников. Они внимательно анализируют поведение потребителей, прислушиваются к их мнению и тесно контактируют с ними.
- *Тщательно подбирайте методы исследований.* Сторонники нетрадиционного маркетинга используют прямое исследование и тестирование потребителей, чтобы лучше понимать их, а не создавать собственные иллюзии, которые весьма далеки от реальности.
- *Нанимайте только энтузиастов.* Если сотрудники корпорации сами не доверяют ей, им будет нелегко продвигать ее товары на рынок.
- *Любите и уважайте ваших потребителей.* Смотрите на потребителя как на гармонично развитую личность, а не как на средство улучшения объемов продаж и финансовых показателей. Контактируйте с ними и старайтесь получше узнать их пожелания по улучшению товара.
- Объедините ваших потребителей в одно большое сообщество. Создавайте возможности для постоянного общения между потребителями на различных мероприятиях или в клубах.
- *Сформируйте новый взгляд на маркетинговый комплекс.* Приверженцы нестандартного маркетинга предпочитают не проводить широкомасштабные рекламные кампании, а заниматься микромаркетингом, т.е. сосредоточить усилия на создании и поддержании межличностных отношений или целенаправленных контактов.
- *Откажитесь от стереотипного мышления.* Маркетологи нового поколения редко используют стереотипы и стараются действовать вопреки сложившимся представлениям.
- *Будьте верны своей торговой марке.* Постоянно оказывайте необходимую финансовую поддержку. Ни в коем случае не экономьте на качестве.

Сергио Зиман, автор книги "Конец традиционного маркетинга", утверждает следующее.

Маркетинг стратегически важен для корпорации. В первую очередь нужно сделать все, чтобы привлечь новых потребителей и обеспечить регулярные покупки вашей продукции для увеличения доходов компании.

Он критикует традиционный массовый маркетинг за производство однотипных товаров и одинаковый подход ко всем потребителям. Придерживаясь подобной тактики, маркетологи не думают о рыночной власти потребителей. Они не понимают, что на рынке слишком много похожих товаров и что у потребителей большой выбор. Он считает, что участники рынка должны акцентировать свое внимание на изучении особенностей потребителей и позиционировании товаров с учетом их желаний. Изучение позволяет выделить целевые группы потребителей, а позиционирование определяет методы продвижения товаров. Если вам удалось убедить целевых потребителей, то возрастут и доходы акционеров.

Дэвид Аакер и Эрих Йохимзолер в книге "Лидерство торговой марки" отстаивают свою точку зрения о том, что классическая концепция управления торговой маркой безнадежно устарела и что вместо нее следует использовать теорию лидерства марки. Чтобы обеспечить лидерство, нужно организовать стратегическое управление маркой на основе видения перспектив развития марки. Она касается как отдельных ограниченных сфер управления, так и общих проблем брэндинга. Стратегическое видение должно охватывать все аспекты брэндинга, начиная с формирования уникальности и заканчивая организацией продаж. Необходимо подчеркнуть, что стремление к лидерству является движущей силой реализации маркетинговых стратегий. Эта теория уделяет особое внимание таким направлениям стратегического менеджмента, как

стратегическое и стандартное прогнозирование, полномочия, деятельность и последовательность политики высшего руководства. Концепция капитала торговой марки считается составной частью данной теории. Авторы полагают, что следует накапливать капитал марки и оценивать его состояние, чтобы добиться лидерства. Для формирования и реализации стратегии необходима оценка двух уровней брэндинга. С одной стороны, вы должны рассмотреть продвижение брэнда на различных рынках, а с другой — необходимо проанализировать перспективы брэндинга в различных категориях товаров и создать адекватную иерархическую структуру марок, возможности для глобального брэндинга, применение внутреннего и внешнего маркетинга для поддержки лидерства марки.

Эти и другие критики традиционного маркетинга предлагают множество ценных и полезных аргументов. Однако их самих можно критиковать за пренебрежительное отношение к стандартным методам. В частности С. Зиман, считает, что традиционный маркетинг безнадежно устарел и вообще ни на что не годен, но многие фирмы новой экономики пользуются старыми средствами Да, да! Они успешно используют те самые традиционные подходы, которые якобы безнадежно устарели и стали бесполезными в новом маркетинговом окружении.

Источники Sam Hill, Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York, Harper Business, 1999), Sergio Zyman, *The End of Marketing as We Know It* (New York; HarperCollins, 2000); David Aaker, Erich Joachimstaller, *Brand Leadership The Next Level of the Brand Revolution* (New York· Free Press, 2000)

Ведущие специалисты в этой области, Дж. Пин и Дж. Гилмор, изучают зарождение "экономики развлечений", нового этапа развития экономики, при котором предприятия будут устраивать разнообразные развлечения для своих потребителей [7]. По результатам своих наблюдений они пришли к следующим выводам.

- Если вы платите за угощение на вечеринке, значит вы занимаетесь продовольственным бизнесом.
- Если вы платите за мебель, интерьер и др., то вы занимаетесь производством и/или реализацией товаров.
- Если вы платите за организацию каких-либо мероприятий, то вы занимаетесь предоставлением услуг.
- Если вы платите за время, которое потребители проводят в вашем обществе, то вы занимаетесь организацией мероприятий.

Ссылаясь на примеры разных компаний, начиная от *Disney* до *America Online,* они утверждают, что для увеличения объемов продаж можно использовать четыре разновидности жизненных ситуаций.

- Приятные впечатления от отдыха или развлечений.
- Поучительные истории, обучение потребителей.
- Использование эстетических аспектов эксплуатации товаров.
- Обыгрывание нестандартных или нереальных ситуаций.

Бернт Шмидт из Стандфордского университета выделяет следующие особенности, благодаря которым маркетинг впечатлений отличается от традиционного маркетинга [8].

- Концентрация усилий на создании и применении нужных впечатлений.
- Активное использование различных аспектов эксплуатации товара.

- Всесторонний учет рациональных и эмоциональных элементов поведения потребителей.
- Создание целостного восприятия товара благодаря сочетанию разнообразных впечатлений.

Б. Шмидт подчеркивает важность маркетинга впечатлений. "Успех компании на современных мировых рынках во многом зависит от способности передать желаемые представления об использовании товара. Эта способность, в свою очередь, зависит от влияния таких факторов:

- использование информационных технологий;
- характерные особенности марок;
- единая система маркетинговых коммуникаций;
- организация мероприятий и торжеств".

Б. Шмидт считает, что потребительское восприятие товара имеет структуру, состоящую из пяти уровней: ощущение, контакт, анализ, взаимодействие, отношение. Чем выше уровень, тем больше его значение для потребительского восприятия торговых марок. Также он описывает различные способы создания представлений об обращении потребителей с товаром при проведении маркетинговых компаний. Можно применять словесные или наглядные образы, рекламу в СМИ, регламентировать поведение продавцов и др. Шмидт утверждает, что потребности потребителей все время растут: "Потребители хотят, чтобы их развлекали, уговаривали. Они выражают эмоции, охотно реагируют на брошенный вызов". Он создал правила маркетинга впечатлений, описанные в табл. 5.2.

Крупные корпорации все активнее используют методы маркетинга впечатлений [9]. Например, *Coca-Cola* в два раза сократила расходы на спонсорство и реинвестировала освободившиеся средства для воздействия на потребительское восприятие. В частности, она преобразовала один из секторов баскетбольного стадиона *Atlanta Turner Field* в экспериментальную секцию. Зрители, выбравшие эту секцию, могут пить, смешивать и разводить напитки, выбирая самые выгодные места для просмотра игры.

Персональный маркетинг

Дон Пепперс и Марта Роджерс внесли весомый вклад в популяризацию концепции *персонального маркетинга* [10]. Они считают, что в новых условиях нужно устанавливать личные контакты с клиентом. Если раньше внимание маркетологов концентрировалось на рациональных аспектах продажи товаров, то теперь нужно больше уделять внимания личным контактам с потребителями, чтобы лучше понимать их желания. Такие новые веяния, как развитие информационных технологий и фрагментация средств массовой информации, тоже оказывают влияние на маркетинговую деятельность. В этих условиях индивидуальный маркетинг помогает участникам рынка получить ценную информацию для усовершенствования товаров. Потребители тоже оказываются в выигрыше за счет улучшения восприятия товара. Личный подход позволяет максимально удовлетворить потребности и установить выгодные взаимоотношения, ослабляя желание и возможности перейти к потребле-

нию товаров конкурентов. В основу концепции индивидуального маркетинга положены три основных принципа.

- "Мы применяем индивидуальный подход к нашим клиентам". Корпорации должны создавать базы данных потребителей, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности каждого из них.
- "Шеф, поступил срочный звонок от потребителя". Необходимо поддерживать постоянный диалог с потребителями и отвечать на их запросы.
- "Мы предлагаем нашим клиентам нечто особенное и уникальное". Компании должны производить такие товары, которые способны удовлетворить индивидуальные потребности пользователей.

Таблица 5.2. Правила маркетинга впечатлений

Необходимые впечатления не возникают сами по себе. Сначала нужно создать их мысленный образ. Работая над образом, используйте творческий подход, неожиданные сюжетные линии, интриги и провоцируйте потребителей. В общем, импровизируйте!
Сначала смоделируйте предполагаемое восприятие потребителя и только потом думайте о функциональных характеристиках вашей торговой марки
Проведите всестороннее изучение полученной модели. Помните, что потребитель хочет удовлетворить не только рациональные желания, но и получить сильные положительные эмоции, которые придают бодрость телу, сводят с ума и изменяют восприятие окружающего мира. Такая безудержная реакция потребителей называется "ЛВ" (ликующее восприятие). Так пусть потребители ликуют при виде вашего товара!
Подумайте, как напомнить о вашей марке. Лет пять назад я остановился в отеле *Conrad* в Гонконге. Когда я вошел в свой номер, я сразу захотел умыться и заметил, что к ванне прикреплена каучуковая утка ярко-желтого цвета. У нее был незабываемый нежный красный клюв. Я впал в неописуемый восторг от этой идеи. Что я могу вспомнить об этом отеле? Конечно же, утку! Только потом я начну вспоминать что-нибудь другое. Но именно утка будет тем исходным ориентиром, с *которого я начну думать об отеле. Каждая компания должна иметь такое напоминание о своей торговой марке. Эта маленькая* частичка вызывает, подытоживает, формирует, освежает восприятие марки
Подумайте о социокультурных аспектах использования вашей торговой марки. Представьте себе образ мыслей потребителя. Он может думать так: "Когда я бреюсь, я не просто бреюсь, а привожу себя в порядок. Когда я ем хот-дог, я ем не хот-дог, а свою обычную пищу"
Стремитесь к созданию гармоничного восприятия товара, которое усиливает ощущения, проникает в душу, привлекает внимание, органично вписывается в образ жизни потребителей, соответствует их общественному статусу
Анализируйте и контролируйте влияние восприятия. Для этого необходимо создать карту восприятия. В *первом столбце напишите* названия уровней восприятия (ощущение, контакт, анализ, взаимодействие, отношение). Затем напишите заглавия столбцов, обозначающих средства создания восприятия (логотипы, реклама, упаковка, URL и др.). В ячейках опишите их влияние на восприятие
Для анализа восприятия используйте самые разные приемы, например, можно использовать методы количественного и качественного анализа. Можно непосредственно общаться с потребителями, а можно наблюдать за ними. Можно сидеть за компьютером и горой бумаг. А можно выпить с потребителем по бокалу пива где-нибудь в кафе. Все методы хороши! Будьте настойчивыми и находчивыми. В первую очередь думайте о надежности и ценности конечных результатов. И только потом думайте о методах
Проанализируйте возможное изменение восприятия от категориального расширения торговой марки, ее позиционирования в Internet, выхода на иностранные рынки. Подумайте, о позиционировании в новой категории, ее восприятии электронным сообществом и представителями других культур
Оживите вашу компанию и торговую марку, сделав их более динамичными, настойчивыми, целеустремленными. Превратите их в свободных духом художников, создающих уникальные произведения искусства. Таким образом ваша организация сумеет выделиться из серой массы пассивных, малоподвижных или бюрократических структур. Позвольте духу новаторства поселиться в вашей организации, и вы увидите, как все изменится в лучшую сторону

Источник. Адаптировано по книге Bernt H. Schmidt, *Experiential Marketing: How to Get Consumers to Sense, Feel, Act and Relate to Your Company and Brands* (New York. Free Press, 1999)

Не менее важно поддерживать индивидуальные отношения с каждым клиентов в зависимости от потребностей и важности для фирмы. Нужно знать, как контактировать с клиентом сейчас в ближайшем или отдаленном будущем. Авторы считают, что необходимо выделять самых выгодных клиентов и уделять им больше внимания в маркетинговой деятельности.

В качестве примеров индивидуального маркетинга авторы рассматривают опыт корпораций *Avon*, *Amway* и *Nike* [11]. Например, некоторые отели используют базы данных клиентов, в которых хранят сведения об их предпочтениях. Допустим, в Сан-Франциско вы остановились в отеле и заказали в номер белое вино со льдом. Если вы остановитесь в отеле такой же сети в Нью-Йорке, вам подадут это же в номер. Цветочные магазины тоже помнят о клиентах. Если вы в прошлом году заказывали цветы по какому-то торжественному случаю, то в этом году они напомнят вам о заказе. Хотя подобные напоминания могут принести пользу, не следует полагаться на то, что клиенты сохранят свои привычки. И вряд ли напоминание станет хорошим средством для восстановления испорченных отношений.

Ненавязчивый маркетинг

Под *ненавязчивым маркетингом* подразумевается любая маркетинговая деятельность, осуществляемая с согласия потребителей. Этот вид маркетинга все больше распространяется, так как с его помощью компании находят свой собственный путь к сердцам потребителей, ограждая взаимоотношения с ними от мирской суеты. Таким образом они обеспечивают приверженность клиентов к торговым маркам. По оценкам Сета Година, средний американец получает 3000 маркетинговых сообщений в день [12], поэтому исследователь считает, что агрессивный навязчивый маркетинг становится менее эффективным. Потребители уже привыкли к рекламным кампаниям на радио, телевидении, в журналах и др., но отнюдь не полюбили всякую рекламную шумиху. Значит, маркетологи могут спокойно отказаться от применения агрессивного маркетинга. Более того, если потребители согласны получать информацию, значит она им нужна. По этому поводу Годин пишет: "Чем больше всякого маркетингового хлама сваливается на голову потребителей, тем выше прибыльность от ненавязчивого маркетинга ".

По его мнению, нужно не нагружать потребителей рекламными объявлениями и другим маркетинговым мусором, а заинтересовать их в получении данных, например, ненавязчиво предложить им бесплатный образец или скидку, используя способы стимулирования. Тактичность позволяет создать устойчивые взаимоотношения с потребителями, которые могут изъявить желание получать подобную информацию в будущем. Однако установление таких взаимоотношений возможно только при соблюдении двух условий.

- Уважение к потребителям.
- Заинтересованность потребителей в торговой марке [13].

Internet создает уникальные возможности для сбора и систематизации детальной информации о предпочтениях потребителей. Использование крупных баз данных и лучшего программного обеспечения позволяет компаниям хранить и обрабатывать значительные объемы информации о потребителях. Затем данные используют, что-

бы тактично вступить в контакт с покупателями. Подробность и удобная сортировка данных дает возможность рассылать индивидуальные маркетинговые сообщения.

С. Годин выделяет пять этапов эффективного ненавязчивого маркетинга.

- Найдите стимулы и попытайтесь заинтересовать потребителей.
- Время от времени предлагайте им материалы о ваших товарах или услугах.
- Укрепите существующие меры стимулирования, чтобы еще больше заинтересовать их.
- Предложите дополнительные стимулы, чтобы они больше доверяли вам.

Постепенно завоевывайте доверие потребителей, чтобы изменить их поведение и получить дополнительные доходы.

Кроме того, Годин предлагает ответить на четыре группы вопросов, чтобы определить эффективность ненавязчивого маркетинга.

- Все ли маркетинговые мероприятия содержат какие-либо стимулы для потребителей, желающих пообщаться с вами, чтобы получить дополнительную информацию? Содержат ли они прямой призыв к действию и установлению взаимоотношений?
- Есть ли у вас база данных потребителей, согласившихся рассмотреть ваши предложения? Знаете ли вы, как меняется количество таких потребителей?
- Что вы можете сказать потребителям, которые согласились пообщаться с вами? Подготовили ли вы материалы, необходимые для ознакомления потребителей с товарами?
- Если люди стали вашими потребителями, предпринимаете ли вы что-либо для расширения контактов с ними?

С. Годин считает, что успех ненавязчивого маркетинга обусловлен его предсказуемостью, индивидуальным подходом к клиентам и максимальным учетом их потребностей. Например, музыкальная студия *Columbia House* присылает членам клуба потребителей несколько музыкальных произведений, соответствующих их вкусам и потребностям. При этом члены клуба сообщают, какую музыку им нужно присылать. Если члену клуба не нравится присланная музыка, он просто возвращает ее.

Internet-магазин *Amazon.com* использует специальные базы данных для изучения индивидуальных особенностей добровольно зарегистрировавшихся потребителей. По электронной почте высылается только нужная маркетинговая информация. После каждой покупки покупатель получает информацию о товарах, которые могли бы его заинтересовать. Например, вам могут прислать перечень продающихся произведений того же автора или книг, купленных другими покупателями этой книги. Стоит потребителю щелкнуть мышью, и он получит более детальную информацию о предлагаемых товарах. Время от времени магазин рассылает информацию о новых товарах, специальных предложениях и акциях. Каждое сообщение построено с учетом индивидуальных особенностей, выявленных на основе информации о покупках и предпочтениях.

Ненавязчивый маркетинг считается развивающимся направлением индивидуального маркетинга, поскольку он построен на развитии взаимовыгодных контак-

тов между производителем и потребителем. Но не стоит забывать, что потребители не всегда четко понимают, что им нужно. Во многих случаях их предпочтения довольно абстрактны, амбициозны и противоречивы, поэтому им трудно правильно сформулировать свои требования. Они нуждаются в разнообразных подсказках. В таком случае надо выяснить, чего конкретно хочет потребитель, помочь ему сформулировать предпочтения. Сотрудник фирмы в какой-то мере думает за потребителя, влияя на его точку зрения. Поэтому иногда вместо термина ненавязчивый маркетинг лучше пользоваться термином "диалоговый маркетинг, особенно если речь идет о контактах потребителей и участников рынка, благодаря которым определяются наилучшие способы удовлетворения потребностей.

Применение новых маркетинговых подходов

Новые методы в значительной степени способствуют усовершенствованию концепций и приемов маркетинга. В брэндинге можно использовать любые разновидности индивидуального маркетинга, чтобы улучшить отношение потребителей, создать привязанность к марке и формировать ее потребительский капитал. Все они побуждают потребителей к активным контактам с маркой. Тем не менее нельзя считать какой-либо из них универсальным средством формирования ПКТМ. Например, индивидуальный и ненавязчивый маркетинг могут быть эффективными средствами создания поведенческой лояльности и привязанности, но, чтобы создать образ марки, лучше пользоваться маркетингом впечатлений. Каждый из описанных подходов имеет свою сферу применения. Но это не мешает использовать их для создания сильных связей между потребителями и торговой маркой.

Следует подчеркнуть еще один важный момент. Благодаря разработке и применению новых маркетинговых подходов были выявлены некоторые недостатки классической концепции маркетингового комплекса. Согласно этой модели весь маркетинговый комплекс состоит из четырех основных составляющих — цена, товар, место и продвижение. Однако многие фирмы применяют более разнообразный маркетинговый комплекс, который нельзя полностью описать классическим способом. Более того, некоторые виды маркетинговой деятельности вообще нельзя описать с помощью какой-либо из этих категорий. Но, как бы там ни было, и в наши дни фирмам приходится решать все те же проблемы: что продавать, как продавать, где продавать, по какой цене продавать. Иными словами, проблема выбора правильных стратегий ценообразования, распределения и работы с товарами, а также реализации этих стратегий в рамках маркетинговых программ все еще остается актуальной. Но методы стратегического управления подверглись существенным изменениям. Следующие разделы этой главы посвящены анализу указанных проблем и новых веяний, влияющих на ценообразование, стратегии разработки и продвижения товара и стратегии распространения.

Стратегия разработки и продвижения товара

Основу капитала марки составляет сам товар, поскольку именно он формирует впечатления о ней. Кроме того, когда специалисты фирмы решают, какую информацию необходимо передать потребителям, в первую очередь они ориентируются на

отличительные особенности товара. Чтобы добиться маркетингового успеха, необходимо разработать и вывести на рынок такой товар, который полностью удовлетворит потребности и желания потребителей. Это касается любых товаров, услуг или организаций. Другими словами, в сердце первоклассной торговой марки должен находиться первоклассный товар. Потребители будут испытывать чувство привязанности только к тем товарам, впечатления от которых, по крайней мере, соответствуют их ожиданиям (а еще лучше — превосходят эти ожидания). В главе 2 уже приводились результаты многочисленных исследований, которые свидетельствуют, что репутация сильных марок улучшает финансовые показатели [14].

В этом разделе мы расскажем, как потребители формируют свое мнение о качестве и ценности товаров, а также покажем, почему необходим контактный маркетинг при разработке стратегии и методов продвижения товаров (далее стратегии товара, товарные стратегии). Начнем с восприятия потребителями качества и ценности товара или услуги.

Потребительское восприятие качества и ценности

Воспринятое качество определяется как сложившееся впечатление о качестве товара в целом или же о преимуществах его использования для достижения конкретных целей. Таким образом, воспринятое качество представляет собой обобщающую оценку, основанную на общем мнении потребителей о характеристиках товаров и положении конкретных торговых марок на шкале качества Длительное и постоянное усовершенствование товаров привело к повышению требовательности потребителей к их качеству, поэтому добиться приемлемого восприятия товаров стало намного сложнее.

Многие исследователи пытаются понять, каким образом формируется мнение потребителей о качестве товаров. Атрибуты или преимущества, вызывающие положительные оценки потребителей, зависят от конкретной товарной группы [15]. Тем не менее в результате проведенных исследований были выявлены следующие общие показатели качества товаров [16].

- *Соответствие представлениям о качестве.* Этот показатель определяет качество основных характеристик товара (например, низкое, среднее, высокое или очень высокое).
- *Особенности.* Дополнение основных характеристик товара вторичными элементами.
- *Степень соответствия сертификатам качества.* Потребительская оценка товара иногда основана на требованиях нормативных актов.
- *Надежность.* Стабильность выполнения основных функций на протяжении длительного времени от первоначальной покупки до покупки, связанной с заменой изношенного товара.
- *Срок службы.* Сохранение работоспособности до полного морального износа.
- *Удобство обслуживания.* Возможности технического обслуживания, фирменный сервис.
- *Стиль и дизайн.* Внешний вид нравится потребителям или создает ощущение качества.

Подобный подход к оценке потребительского восприятия качества подтверждает научную обоснованность модели ПКТМ, описанной в главе 2.

Потребительская оценка этих показателей качества чаще всего формирует их представления о качестве тех или иных товаров, которые, в свою очередь, влияют на отношение (поведение) потребителей к торговым маркам.

Нематериальные аспекты качества торговой марки

Как отмечалось в главе 2, качество товара зависит не только от его функциональной производительности, но и от других факторов, оказывающих влияние на его функциональность. К таким факторам могут относиться скорость, точность, доставка и установка товара, оперативность, дружелюбие и эффективность обслуживания потребителей, качество ремонта. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается, как компания *Gateway* использовала систему обслуживания потребителей для расширения значения марки.

Кроме того, в главе 2 я пытался обратить ваше внимание на то, что отношение к торговой марке определяется не только функциональностью товара, но и различными элементами его абстрактного образа, например, оно зависит от значения или личности марки. Подобные аспекты марки очень часто имеют решающее значение для формирования ее капитала. Многочисленные примеры, приведенные в главе 3, подтверждают, что потребительские оценки товара не всегда совпадают с их восприятием качества. Дело в том, что очень часто потребители быстро принимают решения, не прибегая к тщательному анализу и исходя из небольшого набора критериев (цвет товара, репутация фирмы).

Поэтому, при формировании капитала марки, участники рынка должны принимать во внимание действие множества факторов и использовать комплексный подход. Так, компания *McKinsey* рекомендует пользоваться моделью трехмерного маркетинга. Модель предусматривает комплексный подход к анализу товара, предполагающий отказ от его упрощенного рассмотрения как простой совокупности материальных характеристик. Эта модель подробно описана во врезке "Научные основы брэндинга".

Всеобщее управление качеством и доход от качества

Учитывая важность качества товаров, многие фирмы взяли на вооружение такие концепции, как "Развертывание функции качества" (Quality Function Deployment — QFD) и "Всеобщее управление качеством" (Total Quality Management – TQM), направляя свои усилия на максимизацию качества выпускаемой продукции. Сторонники метода TQM придерживаются ряда принципов [17].

- Качество должно восприниматься потребителями.
- Концепция качества не должна ограничиваться производством продукции.
- Обеспечение качества должно быть делом чести каждого сотрудника компании. Нужно направить все усилия на его повышение.
- Стимулирование сотрудников к повышению качества.
- Ваши партнеры по бизнесу тоже должны производить высококачественную продукцию.
- Качество всегда можно повысить.

- Иногда, чтобы улучшить качественные показатели, нужно резко увеличить количественные.
- Повышение качества не всегда требует повышения затрат.
- Качество — это необходимая, но не достаточная предпосылка для успешного продвижения товара.
- Если вы создали плохой товар, то повышение качества не спасет его.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Расширение торговой марки Gateway

В начале 1999 года, в самый разгар ожесточенной конкурентной борьбы в компьютерной индустрии, компания приняла решение сделать сферу услуг одним из приоритетных направлений своего развития, надеясь повысить уровень доходов. *Gateway* намеревалась усилить капитал торговой марки с помощью вспомогательных характеристик, которые позволяли сделать представление о компании более разнообразным. Они не хотели, чтобы о них думали как об узкоспециализированной корпорации, занимающейся исключительно производством компьютеров. В связи с этим *Gateway* планировала сосредоточить свои усилия на разработке и развитии комплекса услуг, связанных с эксплуатацией компьютеров. *Gateway* предоставляет доступ в Internet, Web-хостинг, занимается проектированием, финансирует техническое перевооружение и др. Компания приняла программу под названием "Что прячет коробка?", которая предусматривала предоставление этих услуг покупателям компьютеров. Компания решила усилить сбыт своих услуг с помощью торговых агентов и предлагала им за продажу компьютеров с пакетом услуг более высокие комиссионные, чем за обычную продажу персональных компьютеров. Результаты изменения приоритетов не заставили себя ждать. За 1999 год объемы продаж выросли на 37%, а чистые доходы увеличились в три раза.

Обучение стало одним из самых крупных новых направлений обслуживания. Покупателям компьютеров предлагают участвовать в различных семинарах, пройти курсы обучения через Internet или просто почитать учебные материалы, распространяемые на компакт-дисках. Для юридических лиц компания предлагает отдельные пакеты образовательных услуг. Те, кто приобрели технику или услуги через Internet, могут получить неограниченный доступ к материалам 450 курсов всего за 99 долл. Так за эти деньги вы можете научиться пользоваться программами для домашних и офисных ПК, разрабатывать Web-сайты и освоить азы электронной коммерции. Более сложные курсы, например обучение на специалиста по информационным технологиям или приобретения специальности сетевого администратора, стоят дороже.

Помимо обучения, компания предлагает еще два популярных пакета услуг. Пакет услуг Custom Integrated Service (CIS, комплексное обслуживание потребителей) включает настройку программного и аппаратного обеспечения, изготовление продукции и предоставление услуг по заказу потребителей. Пользуясь вторым пакетом, клиенты получают доступ к сети с возможностью просмотра видео или передачи голосовой информации. В этот пакет входят услуги по разработке Web-сайтов, регистрации доменного имени и электронной коммерции.

Объем продаж компьютеров с предоставляемым пакетом услуг в 2000 году вырос на 150% и составил 1,8 млрд. долл. против 800 млн. долл. в 1999 году. По словам главы правления корпорации Тэда Вейта, подобная стратегия "спасла нас от пагубного влияния колебаний экономических циклов, которые привели к кризису компьютерной индустрии в 2000 году".

Источники. www.gateway.com; Elizavabeth Corcoran, "Gateway 2005", *Forbes*, March 8, 1999; Katrina Booker, "I Built This Company, I can save it", *Fortune*, April 30, 2001: Gary McWilliams, "Waltt List: Gateway Co-Founder Starts Comeback Plan with a Restatement", *Wall Street Journal*, March 1, 2001.

Принципы TQM оказывают значительную помощь менеджерам по маркетингу, стремящимся повысить качество продукции. Однако, пытаясь использовать TQM в своей деятельности, некоторые фирмы столкнулись с определенными проблемами, уделяя чрезмерное внимание производственным процессам и внутренним аспектам ведения бизнеса. Фирмы так увлекались, что забывали о нуждах и желаниях потребителей и не задумывались о *сути* и *целях* бизнеса. В некоторых случаях компаниям удавалось добиваться соответствия своей продукции самым высоким стандартам качества, но только благодаря значительным и не очень эффективным капиталовложениям. Например, производитель научного оборудования, компания *Varian*, последовательно придерживалась всех принципов TQM, но заботилась только о соблюдении графика производства. А потребителей интересовали другие вещи. В результате прибыль стала уменьшаться.

Осознавая порочность подобной близорукой практики, некоторые компании сосредоточивают свои усилия на "получении прибыли за счет качества" (Return On Quality — ROQ). Сторонники ROQ считают, что компании должны повышать качество за счет создания преимуществ, которые потребители считают важными, а также развития каких-либо характеристик продукции, которые способствуют снижению издержек или увеличению объемов продаж [18]. Компании, которые придерживаются подобной политики, понимают, что настоящим качеством продукции может быть только то качество, в котором нуждаются потребители (в табл. 5.3 приведены рекомендации).

Таблица 5.3. Рекомендации по поводу стратегий "получения прибыли за счет качества"

Начните с составления эффективной программы повышения качества. Компании, которые хотят получать прибыль за счет качества, должны создать такие основополагающие предпосылки для производства и реализации качественной продукции, как средства управления процессами и товарно-материальными запасами, а также другие элементы системы управления качеством. В противном случае им будет нелегко достичь этой цели
Подсчитывайте текущие затраты на повышение качества. Необходимо учесть все затраты, связанные с выполнением гарантийных обязательств, предотвращением различных проблем и мониторингом деятельности
Определите основные характеристики ваших товаров, которые нравятся потребителям или, наоборот, отталкивают их. Проведите подробные опросы потребителей. Попытайтесь спрогнозировать возможные изменения рыночной ситуации. При этом уделяйте особенное внимание действиям конкурентов, направленным на изменение качества старых и производство новых товаров
Сосредоточьте свои усилия на повышении удовлетворенности потребителей при разумных затратах. Проведите самый тщательный анализ объемов и влияния ваших капиталовложений на обеспечение приверженности потребителей и изменение доли рынка, принадлежащей этому товару
Не спешите приступать к реализации каких-либо инициатив. Сначала проведите пробные испытания самых перспективных вариантов. Тщательно проанализируйте их результаты и замолвите о себе словечко, опубликовав лучшие из них
Непрерывно совершенствуйте свои программы. Сопоставляйте достигнутые и ожидавшиеся результаты. Внимательно следите за инициативами конкурентов и своевременно корректируйте планы. Качества никогда не бывает много!

Источник. David Greising, "Quality: How to Make It Pay", *Business Week*, August 8, 1994, p. 54–59.

Научные основы брэндинга

Трехмерный маркетинг от McKinsey

Фирма *McKinsey Consulting* разработала оригинальную концепцию *трехмерного маркетинга*. Согласно концепции, чтобы повысить эффективность современного маркетинга, следует использовать преимущества и основных особенности товаров и услуг. Приверженцы концепции считают, что потребителям необходимо передавать информацию о трех видах преимуществ.

- *Функциональные преимущества.* Воплощены в улучшенных характеристиках товара, цене, качестве и т.п.
- *Организационные преимущества.* Доступность информации о товаре; большой ассортимент товаров; консультации и иные факторы, упрощающие выбор потребителя и др.
- *Преимущества отношений.* Включают преимущества индивидуального обслуживания; эмоциональное восприятие; обмен информацией, который порождает обмен ценностями (мы знаем, что нужно конкретному потребителю, он знает, что мы можем ему дать); система различных поощрений для приверженных потребителей.

Специалисты фирмы *McKinsey* выделяют следующие особенности современного маркетинга.

Во-первых, современные маркетинговые коммуникации передают потребителям больше информации о преимуществах товаров. Раньше считалось, что им достаточно знать только функциональные характеристики, но в современных условиях жесткая конкуренция вынуждает прибегать к маркетингу впечатлений, чтобы подчеркнуть *другие виды преимуществ, руководствуясь принципом: "создавая удобства для потребителей, компании лучше удовлетворяют их потребности и создают основу для будущего сотрудничества".*

Во-вторых, специалисты *McKinsey* доказали, что применение трехмерного маркетинга приводит к повышению доходов акционеров. Например, *American Airlines* занялась им в начале 1980-х годов. Чтобы укрепить приверженность потребителей, она разработала программу поощрений AAdvantage, которая была первой и стала самой крупной среди подобных программ в авиационной отрасли. Компания активно развивала это преимущество, предоставляя новые услуги, в частности предоставлялись скидки на аренду автомобилей, предлагалось участие в совместном брэндинге кредитных карточек. Кроме того, она попыталась упростить процесс покупок благодаря организации телефонного сервиса и льготному обслуживанию в аэропортах. Чтобы обеспечить функциональные преимущества, корпорация предоставляла право на бесплатный перелет. Следует отметить, что реализации программы Advantage привела к стабилизации показателей прибыльности и доходов акционеров.

В-третьих, *McKinsey* предупреждает, что резкое усиление портфеля трехмерного маркетинга за счет использования вторичных характеристик торговой марки может привести к разрушению ее капитала. Поэтому необходимо пользоваться преимуществами, которые отражают ее внутреннюю сущность. По мнению *McKinsey*, *American Express* сумела создать оптимальный портфель трехмерного маркетинга, который послужил связующим звеном между новыми преимуществами и ключевыми составляющими марки. *American Express* выпускает три вида карточек: стандартные, золотые и платиновые. У каждого вида карточек есть группа целевых потребителей. Каждой из них фирма предлагает своим клиентам самые разнообразные функциональные, организационные преимущества или преимущества отношений, например страхует дорожные риски, меняет карточки и др. Эта компания делает все возможное, чтобы обеспечить тесную взаимосвязь новых преимуществ.

В-четвертых, *McKinsey* рекомендует использовать передовые технологии для реализации программ трехмерного маркетинга. Применение новейших технологий позволяет воспользоваться преимуществами индивидуализации производства и маркетинга. С одной стороны, производится продукция, учитывающая нужды отдельных потребителей, а с другой — маркетологи легче определяют особенности и предпочтения клиента и контактируют с ним. В заключение *McKinsey* рекомендует инвестировать в наиболее прибыльные и рентабельные элементы портфеля, способные максимально улучшить финансовые показатели. Тогда компании могут существенно снизить издержки и повысить эффективность инвестиций в организацию трехмерного маркетинга.

Источники. David Court, Tom French, Tim McQuire, Michael Partington, "*Marketing in Tree Dimensions: The New Challenge for Marketers*", McKinsey and Company, 1999.

Цепочка создания ценности

Нередко ценность товара определяет представления о качестве. Анализируя мнения потребителей о ценности, важно понимать, что стоимость измеряется не только его ценой (дальше под стоимостью товара мы будем понимать финансовые и иные издержки людей, покупающих товары, а под ценностью — полезность товаров для них). Цена обозначает, сколько денежных единиц необходимо потратить на покупку, но она не учитывает другие аспекты стоимости. Фактически, в восприятии потребителей стоимость означает оценку всех возможных издержек по покупке товара. Но потребители тратят не только деньги, но и время. Кроме того, они вынуждены действовать, думать, оценивать имеющиеся варианты и др. [19].

Поэтому производителям нужно заботиться не только о том, как снизить издержки и продать по приемлемым ценам. Ценность товара нельзя сравнивать только с ценой. Анализируя формирование стоимости, необходимо применять сложный комплексный подход. Например, Майкл Портер из Гарвардского университета разработал концепцию *цепочки создания ценности* (value chain) как средство стратегического анализа для определения самых эффективных способов создания потребительской ценности [20]. Автор считает, что она создается поэтапно. Сначала фирма создает условия для организации производства, закупает сырье и др. Затем выпускает продукцию, обеспечивает ее сбыт, занимается маркетингом и послепродажным обслуживанием. Помимо основных уровней, цепочка создания ценности предусматривает наличие четырех вспомогательных составляющих, которые функционируют на всех уровнях: инфраструктура фирмы, управление людскими ресурсами, развитие технологии и снабжение. Согласно концепции Портера, нужно добиваться повышения производительности или снижения затрат не только на отдельных этапах, но и при организации деятельности фирмы в целом. Для эффективного управления следует координировать реализацию всех этапов и работу вспомогательных составляющих.

М. Портер считает, что ценность создается не только фирмой. У нее есть поставщики, дистрибьюторы и др., с которыми она сотрудничает. Формирование системы взаимодействия с ними позволяет усилить создаваемое конкурентное преимущество и увеличить ценность. Например, компания *Procter & Gamble* тесно сотрудничает с такими сетями розничной торговли, как *Wal-Mart*, стимулируя оперативную поставку продукции в магазины. Для улучшения координации действий *Procter & Gamble* создала крупное подразделение в городе Бентонвилль, где расположена штаб-квартира *Wal-Mart*. С точки зрения брэндинга, хорошо согласованные действия способствуют формированию сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций, служащих источниками капитала марки.

Контактный маркетинг

Как видно из описанных концепций, если производители хотят установить крепкие связи с потребителями и обеспечить их приверженность, они не должны ограничиваться производством качественных товаров. Нужно, чтобы потребители

постоянно интересовались маркой, а чтобы заинтересовать их и установить тесные контакты, нужно тщательно продумать маркетинговую деятельность. Система мероприятий по установлению тесных связей с потребителями и укреплению их приверженности к марке называется *контактным маркетингом*. Приверженцы контактного маркетинга считают, что нужно не просто продавать товар, а общаться с клиентами, чтобы обмениваться мнениями и создать приятное впечатление о марке. Другими словами, с помощью контактного маркетинга можно усилить воздействие маркетинговых программ на отдельных потребителей и расширить круг лиц, подверженных их влиянию. Если потребитель заинтересовался маркой, то у него формируется отношение к марке. Чтобы он лучше относился и больше интересовался ею, можно использовать любые новые маркетинговые подходы (маркетинг впечатлений, ненавязчивый и индивидуальный маркетинг).

Основной задачей контактного маркетинга считается удержание существующих потребителей. Верные потребители постоянно покупают товары, принося прибыль владельцам марок. Их предпочтения не меняются на протяжении всей жизни. Важность сохранения потребителей подтверждается следующими преимуществами [21].

- Привлечение новых потребителей стоит в 5 раз дороже, чем удовлетворение потребностей и удержание существующих.
- Среднестатистическая компания теряет около 10% потребителей ежегодно.
- Уменьшение оттока потребителей на 5% может привести к росту прибыли на 25–85% в зависимости от отрасли.
- Чем старше верные приверженцы торговой марки, тем выше уровень их доходов.

Есть немало факторов и видов деятельности, способных повлиять на успех контактного маркетинга. В книге анализируются многие из них. Более подробно мы остановимся на массовой индивидуализации, послепродажном маркетинге и использовании программ по созданию и поддержанию приверженности (программы приверженности).

Массовая индивидуализация

Под массовой индивидуализацией подразумевается производство продукции с дополнительными настройками или функциями, позволяющими идеально удовлетворить особые пожелания потребителей. Концепция индивидуализации достаточно стара, однако развитие новых технологий существенно расширило сферу ее применения. Часто потребители высказывают свои предпочтения, пользуясь современными средствами коммуникаций. Технологии производства тоже изменились и стали более приспособленными для создания товара с какими-то особенностями. При низкой себестоимости повышение цены будет незначительным. Компания *Dell Computers* умело воспользовалась преимуществами массовой индивидуализации. *Dell Computers* собирает и продает компьютеры под индивидуальный заказ, который можно сделать через Internet или по телефону. Благодаря подобному сервису компания стала одним из ведущих производителей компьютеров 1990-х годов. Производители модной одежды тоже идут в ногу со временем.

Фирма *Levi's*

Levi's сделала все возможное, чтобы удовлетворить запросы потребителей женских джинсов. Недавно *Levi's* установила в своих магазинах компьютерные системы с программой Original Spin. Пользуясь ею, покупательницы самостоятельно составляют проект и заказывают джинсы. Они заходят в специальную кабину, где компьютер сканирует их тело, создает трехмерное изображение и делает необходимые расчеты и измерения. Затем машина подключается к терминалу Original Spin и предоставляет модницам возможность выбрать свой вариант из сотен продающихся моделей с помощью комбинации цветов, стилей и материалов

В наши дни продается много товаров массового спроса, и все они кажутся одинаковыми. Но с помощью методов массовой индивидуализации производитель способен предоставить потребителям уникальную возможность самовыражения. Один из аналитиков рекламного агентства *McElligot Advertising* сказал следующее: "Индивидуализация потребителей дает им возможность проявить свое внутреннее Я. Когда мы что-то покупаем, мы ищем такие товары, которые чем-то похожи на нас самих. Другими словами, в своих покупках мы находим какую-то частичку себя". Например, *Nike* разработала специальную программу Nikeid. Потребитель может заказать пару обуви с любой личной надписью. На Web-сайте программы посетители создают модели обуви для себя. Они подбирают размер, ширину и цветовое оформление. Потребители сами придумывают названия для своих моделей.

Производители тоже выигрывают за счет массовой индивидуализации. Им теперь не нужно производить много товаров. Производится одинаковый товар по индивидуальному заказу. Это приводит к сокращению складских запасов, упрощает систему их учета, позволяет отказаться от использования скидок для их продажи [22]. Поэтому неудивительно, что компании продают индивидуализированные версии товаров, например *Mattel* предлагает детям создать модель куклы Барби. Дети делают куклу по своему образу и подобию, подбирая одежду, цвет кожи, меняя прически и т.п.

Однако сфера применения массовой индивидуализации ограничена. Дело в том, что иногда нелегко, невозможно или нецелесообразно произвести товар с какими-то особенностями. Но, несмотря на это, даже производители дорогих и капиталоемких товаров стараются делать их уникальными. *John Deer* придумала систему организации производства тракторов по заказам крупных фермерских хозяйств [23]. В 1999 году глава правления корпорации *Ford* определил политику индивидуализации как одно из приоритетных направлений развития: "Каждый потребитель хочет получить свой товар, а мы хотим помочь им в этом".

Организации сферы обслуживания тоже учитывают особые потребности клиентов. Многие из них оказывают специальные услуги или применяют индивидуальный подход к потребителям, предоставляя разные возможности, или более удобный график работы. Исследователи Р. Руст, Х. Мурман и Р. Диксон считают такую политику правильной и приводят доказательства своей позиции. Они пришли к выводу о необходимости концентрации ресурсов на развитии направлений, способствующих увеличению доходов корпорации, например, пытаться удовлетворить новые потребности, стараться удержать потребителей, реализовать программы приверженности, работать над созданием ПКТМ и др. В первую очередь думайте о потребителях, а не об организации производства и повышении качества [24].

Специальные сайты способствуют организации приема заказов и производства товаров. Возьмем к примеру *Reflect.com* от *Procter & Gamble*. На нем вы можете самостоятельно выбрать составляющие для покупаемой косметики. Один из менеджеров прокомментировал ситуацию таким образом: "Мы производим продукцию, которая как никогда раньше удовлетворяет потребности потребителей, потому что, в отличие от прежних времен, потребители не ограничиваются выбором стандартных товаров. В этом нет ничего нового. Просто теперь мы можем делать это для любой женщины, а не только для дам из высшего общества".

Послепродажный маркетинг

Разрабатывая товарную стратегию, нужно подумать не только о том, как убедить потребителя купить товар, но и как повысить его осведомленность, создать или усилить впечатления о потребляемом товаре. Напоминание после покупки позволяет увеличить осведомленность потребителей и содействует формированию желаемого имиджа марки. Многие маркетологи пытаются убедить потребителей больше покупать товаров. Им что-то рассказывают, в чем-то убеждают. Но самые приятные впечатления возникают не при покупке, а при эксплуатации товара.

К сожалению, маркетологи мало думают о создании полноценного представления о преимуществах и потенциале купленных товаров. Поэтому они редко пользуются новыми интересными подходами. Автор рекомендует пользоваться послепродажным маркетингом. Под *послепродажным маркетингом* понимается совокупность поддерживающих маркетинговых мероприятий, происходящих после покупки товара. Нет сомнений, что нетрадиционный дизайн и высокое качество товаров содействуют формированию позитивных представлений об используемом товаре и вносят весомый вклад в формирование капитала марки. Но во многих случаях необходимо искать иные пути усиления потребительского восприятия. Например, сделать интересное, простое и понятное руководство по эксплуатации. Часто их составляют инженеры, употребляя сложные технические термины, непонятные простому смертному. Поэтому потребители могут разочароваться в товаре, едва начав его эксплуатацию, или вообще отказаться от его дальнейшего использования [26]. Кроме того, довольно часто они не могут разобраться, как пользоваться основными функциями товара, и недооценивают значение дополнительных функций, которые повышают эффективность применения и считаются уникальными особенностями марки. Поэтому инструкции должны быть понятными и детальными, тогда они усиливают потребительское восприятие. Иногда следует пользоваться мультимедийными средствами (видеоматериалы, компьютерные дискеты, компакт-диски и др.), так как они доступно, кратко и убедительно описывают функции и преимущества товара. Например, фирма *Intuit*, производитель пакета программ для финансового менеджмента, присылает разработчиков к потребителям, сделавшим первую покупку, чтобы проконтролировать ход установки и устранить возможные проблемы.

Послепродажный маркетинг, однако, предполагает нечто большее, чем разработку и удачное изложение инструкций. Один эксперт отстаивает такую точку зрения: "Термин "послепродажный маркетинг" обозначает совокупность основополагающих принципов корпоративной идеологии, подтверждающих важность формирования ус-

тойчивых и долгосрочных отношений с потребителями. Ключевой идеологической предпосылкой считается поиск оптимального соотношения между привлечением новых и удержанием существующих потребителей. Маркетологам следует определить, стоит ли вкладывать деньги в рекламу или в создание связей с потребителями" [27]. Для установления связей нужно организовать подразделение по обслуживанию потребителей, которое должно давать бесплатные консультации по телефону или через Internet. Семь других направлений деятельности подразделения приведены в табл. 5.4.

Таблица 5.4. Семь направлений послепродажного маркетинга

Сбор данных обо всех потребителях. Необходимо анализировать поведение всех текущих, бывших, потенциальных и пассивных потребителей
Тщательный анализ контактов с потребителями. Старайтесь контактировать с ними во время покупки. Найдите общий язык, чтобы определить именно то, что им нужно
Оценка ответной реакции потребителя, чтобы определить степень его удовлетворенности или неудовлетворенности
Исследование поведения удовлетворенных потребителей, чтобы оценить их восприятие и понять, чем они интересуются
Организация и управление программами развития связей с потребителями (например, рассылка рекламных журналов или газет)
Специальные мероприятия для потребителей, чтобы установить более тесные отношения с потребителями
Определение и возврат бывших потребителей. Если они снова делают покупки, то могут привести новых потребителей

Источник. Terry Vavra, Aftermarketing. How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing (Chicago Irwin Professional Publishers, 1995).

В систему послепродажного маркетинга входит реализация вспомогательных товаров, которые сопровождают основной товар или облегчают его использование. Например, *Hewlett-Packard* получает значительную часть своих доходов благодаря продаже различных принадлежностей и бумаги для принтеров. По оценкам аналитиков, совокупная стоимость аксессуаров и расходных материалов, покупаемых для обслуживания принтера, в два раза выше, чем стоимость его самого [28].

Программы приверженности

Маркетологи активно используют программы приверженности для создания устойчивых связей с потребителями [29]. Они стремятся определить верных потребителей, удержать их и получить доход с помощью установления эффективных, длительных и тесных взаимоотношений с ними. Многие фирмы приняли на вооружение различные программы приверженности, направленные на удержание потребителей. Верным клиентам оказывают бесплатные услуги, рассылают материалы, стимулируют новые покупки.

American Airlines

В 1981 году эта компания приняла первую программу приверженности в авиационной отрасли под названием AAdvantage. Верные потребители получают право бесплатного полета на определенное расстояние. Кроме того, компания использовала другие средства поощрения. Программа сразу же показала свою эффективность, что вынудило конкурентов срочно принять аналогичные программы. В наши дни в отрасли реализуется около сотни подобных программ, но, несмотря на это, *American Airlines* остается самой крупной авиакомпанией, а в AAdvantage участвуют 43 миллиона потребителей.

Подобные программы активно используют не только авиакомпании. В 1991 году *American Express* начала реализацию программы Membership rewards, в рамках которой потребители могут получить призовые очки. Чем больше покупок вы оплатили кредитной карточкой, тем больше призовых очков. Их можно использовать для покупки авиабилетов, электроники и ювелирных украшений.

Благодаря своей эффективности программы приверженности получили широкое распространение [30]. Один из менеджеров по маркетингу сделал такое замечание: "Реализация программ приверженности снижает отток потребителей. Кроме того, растет доля вашей продукции в общем объеме покупок аналогичных товаров". К тому же они увеличивают ценность марки, затрудняя переход к использованию продукции конкурентов и уменьшая угрозу ценовой конкуренции. Ниже приводятся некоторые рекомендации по созданию эффективных программ приверженности [31].

- *Изучайте ваших потребителей.* Большинство участников рынка, применяющих программы лояльности, поддерживают базы данных о потребителях, которые имеют очень сложную структуру. Для обработки данных используются специальные компьютерные программы. На основе полученной информации специалисты компаний определяют программы приверженности, подходящие для различных сегментов рынка. Очень важно выбрать целевые группы потребителей, которые могут изменить свое отношение к покупкам вашей продукции под воздействием этих программ.
- *Постоянно совершенствуйте ваши программы.* Участники рынка должны все время совершенствовать свои программы, чтобы привлечь новых потребителей и не дать конкурирующим фирмам нивелировать предоставляемые преимущества.
- *Прислушивайтесь к мнению самых верных потребителей.* Необходимо тщательно анализировать любые предложения ключевых потребителей по усовершенствованию программ. Поскольку успех вашего бизнеса во многом зависит именно от их, им нужно уделять повышенное внимание.
- *Стимулируйте потребителей.* Важно убедить потребителей принять участие в этой программе. Потребители должны легко и быстро получить положительный результат. Необходимо дать им возможность испытать ощущение собственной важности, например, прислав им поздравительные открытки или приглашения.

Некоторые обобщения

Основу капитала марки составляет сам товар. Товары нужно разрабатывать, производить, продвигать на рынок, продавать, поставлять и обслуживать так, чтобы сформировать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации с маркой, которые могли бы послужить основой ее положительного имиджа. На основе ассоциаций формируются благоприятные оценки и впечатления, усиливающие привязанность потребителей. Стратегия разработки и продвижения товара предполагает выбор его материальных и нематериальных преимуществ, положительно оцениваемых при реализации маркетинговых программ. У марки может быть много конкретных

или абстрактных ассоциаций. Конкретные указывают на функциональные характеристики, а абстрактные связаны с эмоциональным восприятием марки. Главное, чтобы у потребителей сформировалось положительное восприятие качества и ценности, которое играет решающую роль при принятии решений. Если марка понравилась, потребитель станет верным и снова купит ее. Чтобы привлечь верных потребителей, нужно заниматься контактным маркетингом, который стал одним из приоритетных направлений брэндинга. А чтобы сформировать приятные впечатления от эксплуатации товара и увеличить капитал марки, следует уделять внимание послепродажному маркетингу. Чем лучше маркетологи понимают потребителей, тем больше они увеличивают ценность покупаемых и потребляемых товаров и тем больше они повышают ПКТМ.

Стратегия ценообразования

Цена отражает двойственность природы товара. Фирма тратит деньги на организацию производства и надеется получить прибыль, а у потребителя свои представления о ценности товара и он знает, сколько он готов заплатить. Как правило, качественные товары продаются со значительными ценовыми надбавками, намного превышающими себестоимость. Следовательно, существенные ценовые надбавки способствуют формированию капитала марки, повышая осведомленность потребителей и формируя сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. В этом разделе вы узнаете об особенностях потребительского восприятия цены и о том, как стратегия ценообразования влияет на формирование капитала марки.

Как потребители воспринимают цены

Политика ценообразования влияет на восприятие марки. Обычно потребители имеют приблизительные представления о ценах аналогичных товаров. Они могут сказать, что это дорогой, дешевый или обычный брэнд. Кроме того, ценовая стратегия служит показателем отношения верных и колеблющихся потребителей к цене товара.

Потребители часто делят аналогичные брэнды на несколько видов в зависимости от уровня цен в конкретной товарной категории [32]. На рис. 5.1 показана тесная взаимосвязь между ценой и качеством предлагаемых товаров [33]. Кроме того, на рисунке изображены диапазоны приемлемых цен на все марки категории. Такие диапазоны называются ценовыми поясами.

Подобное "арифметическое" восприятие цены товара с помощью использования средней цены и возможных пределов ее колебаний представляется внешним и поверхностным. Кроме цифр, потребители оценивают внутренние характеристики товара. Очень часто они определяют оптимальную стоимость товара, сравнивая свои представления о качестве и цене, и именно представления о ценности товаров часто играют решающую роль в принятии решений. Поэтому многие маркетологи применяют *стратегии ценообразования на основе ценности* (стратегии ценностного ценообразования), которые обеспечивают установление оптимальных цен на товары. А это, в свою очередь, должно способствовать удовлетворению потребностей. Конкретные примеры применения этой стратегии приведены ниже.

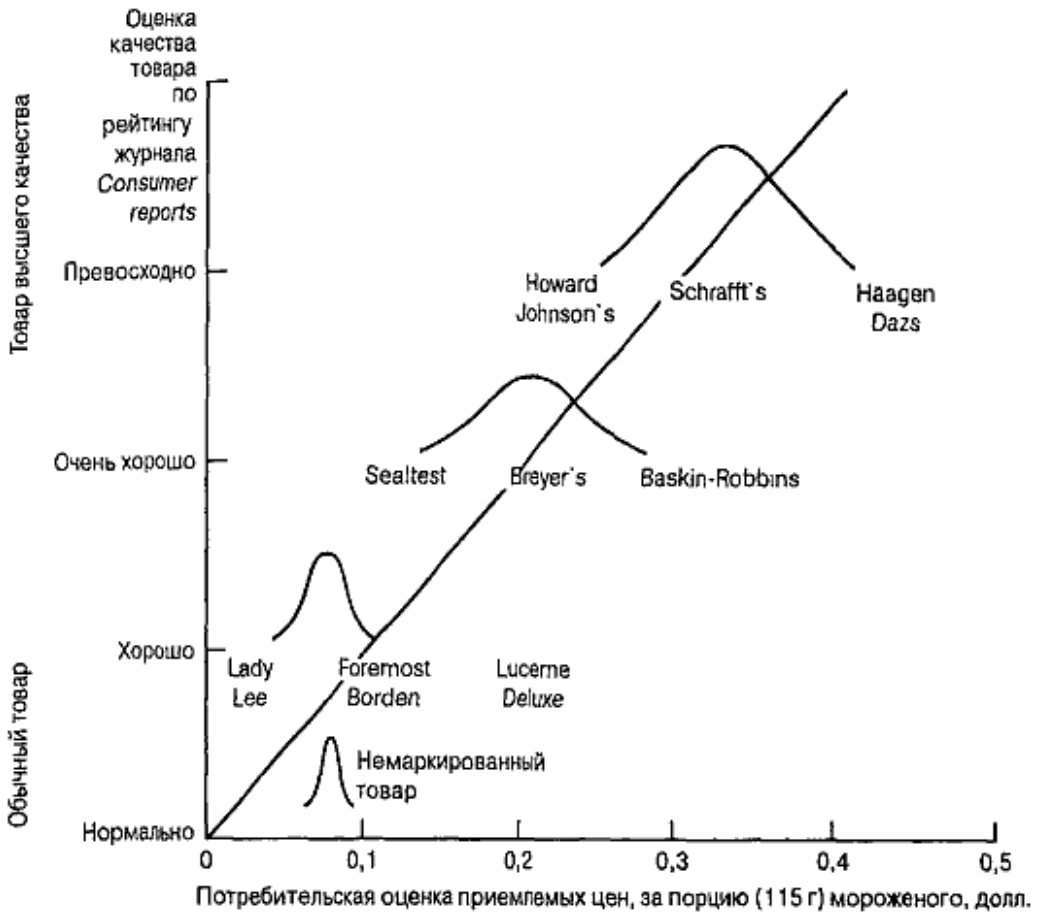


Рис. 5.1. Взаимосвязь между качеством и ценами торговых марок мороженого

Очевидно, что воспринимаемая оптимальная стоимость товара должна превышать расходы на его производство и продажу. Как отмечалось в главе 2, потребители готовы переплачивать за некоторые торговые марки из-за восприятия ценности товара. Давая оценку какой-либо марке, потребители анализируют различные материальные и нематериальные факторы, в результате чего их личная оценка стоимости превышает уровень реальных затрат на производство и реализацию. Например, однажды компании *Hitachi* и *GE* стали совладельцами завода по производству телевизоров. На нем выпускались совершенно одинаковые телевизоры, которые затем продавались под марками Hitachi и GE. Тем не менее телевизоры Hitachi стоили на 75 долл. дороже телевизоров GE. Более того, несмотря на повышенную цену, их продали в два раза больше [34].

Как видите, цена говорит потребителям о многом. Из врезки "Научные основы брэндинга" вы узнаете о некоторых особенностях восприятия и обработки ценовой информации при покупке. С точки зрения брэндинга, важно полностью понимать значение цены для потребителей, знать их представления о качестве и оптимальной стоимости товара. Это необходимо для определения ценовой надбавки.

Ценообразование и формирование капитала марки

Разработка ценовой стратегии, способствующей формированию капитала торговой марки, состоит из двух основных частей:

- определение методологии ценообразования;
- определение политики ценообразования, позволяющей установить размер и период действия мер по стимулированию сбыта и ценовых скидок.

Разработано много различных подходов к установлению цены, причем выбор конкретного подхода зависит от ряда факторов. В этом подразделе мы расскажем, как стратегия ценообразования действует на капитал марки [36].

Конечно, следует проанализировать затраты на производство и продажу, а также цены конкурентов, но не забывайте о представлениях и предпочтениях потребителей. В частности, многие фирмы используют метод ценностного ценообразования для установления примерного уровня цен. Другие фирмы стараются сохранять преимущество в ценовой конкуренции, используя тактику поддержания постоянно низких цен. Каждый из этих подходов будет рассмотрен отдельно.

Ценностное ценообразование

Цель такой стратегии заключается в определении оптимальной цены товара при сопоставлении потребительской ценности, основанной на восприятии качества продукции, и затрат на производство и продажу. Если удастся определить оптимальную цену, то фирма получит прибыль и полностью удовлетворит желания потребителей. Концепция ценностного ценообразования известна уже давно и активно применяется участниками рынка. Но в наши дни ее используют все чаще, из-за усиленной конкуренции и усложнения требований потребителей.

Эта стратегия позволила многим фирмам приспособиться и весьма успешно работать в новых условиях. Например, слоган *Wal-Mart*: We Sell For Less ("У нас — дешевле") описывает сущность ценовой стратегии, с помощью которой эта компания превратилась в самую крупную сеть магазинов розничной торговли в мире. Авиакомпании *Southwest Airlines* удается сочетать низкие тарифы со скромным, но дружелюбным обслуживанием, что сделало ее достаточно сильным представителем своей отрасли. Успехи этих и других фирм лишь подчеркивают потенциальные преимущества стратегии ценностного ценообразования.

Маркетологи выделяют разные факторы ее успеха. В любом случае нужно подумать, как разработать и поставить потребителям подходящий товар, организовать эффективное производство и установить правильную цену. Врезка "Коротко о торговой марке" описывает мероприятия по созданию эффективной системы ценообразования.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Понимание потребительского восприятия цен

Многие экономисты считают потребителей наблюдателями, которые принимают цены такими, какие они есть. Однако, по мнению Г. Офира и Р. Вайнера, потребители очень часто анализируют информацию о ценах, пытаются понять, почему установлены такие цены, вспоминают предыдущие покупки, изучают рекламу, оценивают мнения знакомых и др. Когда потребители принимают решение о покупках, они используют собственные представления об оптимальной стоимости товара, а не цены участников рынка. Поэтому изучение механизма формирования потребительских представлений относится к самым приоритетным направлениям маркетинга.

Результаты многочисленных исследований потребителей показали, что немногие из них помнят цены товаров, но зато они имеют хорошее представление о диапазонах цен. Когда потребители анализируют цены, они очень часто используют свои собственные критерии, справочные цены или информацию о ценах. Личные ценовые предпочтения потребителей имеют множество форм, среди которых следует особо выделить следующие.

- Справедливая цена (подходящая цена для этого товара).
- Средняя цена.
- Самая высокая из допустимых цен.
- Завышенная цена (потребители переплачивают).
- Заниженная цена (покупая по этой цене, потребители экономят свои средства).
- Конкурентоспособная цена.
- Прогнозная цена.
- Цена со скидкой.

Если потребители будут ориентироваться на одну или несколько из них, то потребительская цена может не совпадать с реальной ценой. Проведено много исследований, посвященных изучению влиянию завышенной и заниженной цены на вероятность покупки. Было установлено, что завышенные цены оказывают более сильное влияние, чем заниженные.

Кроме того, предположения потребителей об уровне цен подвержены влиянию различных ценовых стратегий. Ученые-маркетологи доказали, что цена дорогих товаров может казаться не такой высокой, если ее медленно и постепенно понижать. Например, цена товара, продаваемого с годовой скидкой на сумму 500 долл., может казаться выше, чем цена товара, продаваемого со скидкой чуть-чуть меньше, чем 50 долл. в месяц. Кроме того, оказалось, что причина популярности цен, оканчивающихся на цифру 9 (например, 49,99 долл.) заключается в способе узнавания цены. Дело в том, что, когда потребители изучают ценники, они смотрят слева направо, а не фотографируют их взглядом или округляют цифры.

Очевидно, что потребительское восприятие цен имеет весьма сложную структуру и зависит от множества аспектов ценообразования.

Источник. Chezy Ofir, Russel S. Winer, "Pricing Economic and Behavioral Models", in Bart Weitz, Robin Wensley (eds.), *Handbook of Marketing* (New York, NY: Sage Publications; 2002), p. 5–86; Peter R. Dickson, Alan G Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, July 1990, p. 42–53; Gugumurthy Kalyanaram, Russel S.Winer, "Empirical Generalizations from Reference Research", *Marketing Science*, Fall 1995, p 161–169; John T. Gourville, "Pennies a Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation", *Journal of Consumer Research*, March 1998, p. 395–408; Mark Stiving, S. Winer, "An Empirical Analysis of Endings with Scanner Data", *Journal of Customer Research*, June 1997, p. 57–68; Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp, Joel E. Urbany, "The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgements", *Journal of Consumer Research*, September 1999, p. 99–114.

Коротко о торговой марке

Восемь мер по улучшению системы ценообразования

Роберт Долан, известный теоретик ценообразования, называет ценообразование "главной головной болью менеджеров" Он полагает что им в первую очередь следует думать не о самом ценообразовании, а его результатах Он считает, что менеджеры существенно повысят эффективность ценообразования, если будут применять такую последовательность действий

1. *Определите ценность ваших товаров или услуг для потребителей* Ориентируйтесь не только на уровень затрат думайте о ценности и о потребителях
2. *Постарайтесь выяснить, как потребители оценивают товар, по каким критериям как они думают и т п* Существует множество потребителей и, следовательно причин и способов использования одних и тех же товаров Поэтому неудивительно что потребители по разному думают и оценивают товары Компании иногда учитывают особенностей отношения потребителей в политике ценообразования
3. *Оцените ценовую эластичность спроса* Строго рекомендуется постоянно оценивать ценовую эластичность спроса (процентное изменение количества проданных товаров в ответ на изменение цены на 1%) по трем критериям доходы потребителей, их затраты на поиск подходящих вариантов, эксплуатационные расходы
4. *Определите оптимальную систему цен* Например, компании могут отказаться от фиксированных цен и предлагать своим потребителям развитую систему скидок в зависимости от количества купленных товаров
5. *Проиграйте ответные действия конкурентов* Компаниям не следует принимать поспешные решения относительно цен, поскольку это может привести к разорительной ценовой войне Поэтому они должны тщательно анализировать последствия принимаемых решений
6. *Контролируйте уровень цен в местах продажи конечным потребителям* Хотя товар может продаваться посредникам по одинаковым ценам, конечные цены отличаются из-за применения скидок и различных уступок. Кроме того, реальный чистый доход от реализации товара уменьшается за счет возврата или компенсации ущерба, нанесенного бракованной продукцией При определении цены следует учитывать стоимость возврата и компенсационных расходов
7. *Оцените эмоциональную реакцию потребителей* Эмоциональное восприятие цены товара может иметь серьезные последствия, которые проявят себя в отдаленном будущем Низкая цена иногда приводит к краткосрочному повышению объемов продаж, но и вызывает скептическое отношение к самому товару Потенциальные потери иногда превышают краткосрочный выигрыш
8. *Проанализируйте эффективность затрат на достижение конечного результата* Компании должны вкладывать средства в обслуживание потребителей, совершающих крупные покупки, или стимулировать их делать новые покупки, чтобы окупить затраты на обслуживание

Источник Robert J Dolan, "How Do We Know When the Price is Right?" *Harvard Business Review* September–October 1995.

Разработка и поставка товара. Первым фактором успеха считается надлежащая разработка и поставка товара. В этой и следующих главах книги описаны способы повышения ценности товара с помощью продуманных маркетинговых программ.

Приверженцы концепции ценностного ценообразования указывают, что *необязательно* продавать базовые версии товаров по сниженным ценам, чтобы привлечь внимание потребителей к более совершенным моделям. Они считают, что цены зависят от потребительского восприятия товаров. Поэтому иногда потребители готовы вносить дополнительную плату, если, по их мнению, товары обладают дополнительными преимуществами

Пример японских производителей автомобилей

Сочетая высокие технические характеристики с низкими ценами, производители японских автомобилей Lexus и Infiniti смогли создать у потребителей чрезвычайно благоприятные представления о ценности этих товаров и достичь более высоких объемов продаж в Соединенных Штатах Америки по сравнению с американскими и европейскими конкурентами Специалисты одобрительно встретили появление в 1997 году автомобиля Camry, который был дешевле, но оказался более вместительным, быстрым и бесшумным В ответ *Honda* усовершенствовала технологию производства и вывела на рынок автомобиль Accord Он мало чем отличался от Camry, но продавался по более низким ценам

Компания *Louis Vuitton Moet Hennesey* смогла создать эффективную систему ценообразования для дорогих изделий из кожи Более подробно об этом рассказано во врезке "Коротко о торговой марке"

Реализация подобной стратегии позволила некоторым компаниям *повысить* цены на новые или усовершенствованные товары. Таким образом, они увеличивали их ценность Такой подход стал результатом сочетания необходимости удовлетворить потребности потребителей и необходимости окупить производственные затраты. Фирмы вводили вкусовые добавки, меняли конструкцию и т д Например, *Gillette* вывела на рынок свой бритвенный станок Mach3, по цене в 1,5 раза превышающей цену его предшественника Sensor Excel Хотя конкуренты постоянно снижали цены, потребители покупали станок, и *Gillette* восстановила рекордную долю рынка, которую она занимала в 1962 году (71%)

Многие специалисты скептически относились к возможностям сетевого брэндинга и игнорировали повышенный интерес потребителей к Internet Они полагали, что поиск информации о товарах и услугах влияет только на маркетинговую деятельность провайдеров, которые получат доходы от рекламы и понизят цены на предоставляемые услуги. Однако в действительности оказалось, что создание уникальных сетевых марок тоже позволяет устанавливать ценовые надбавки Например, несмотря на серьезную конкуренцию со стороны многочисленных книжных и музыкальных Internet-магазинов, *Amazon com* сумел удержать лидирующие позиции на рынке и вывести из строя многих конкурентов, использовавших тактику низких цен [37]

Затраты на производство и продажу товара. Вторым фактором, обеспечивающим успех стратегии ценностного ценообразования, считается максимальное снижение затрат. Для этого необходимо повысить производительность труда, получить право на использование внешних источников сырья, усовершенствовать производство и т п. [38] Один из менеджеров по маркетингу отмечает следующее.

> Помните, что потребители платят за товар в зависимости от его ценности для них При анализе любых товаров, которые вы собираетесь вывести на рынок, следует подумать, важны ли они для потребителей Если ответ окажется отрицательным, вам придется изменить свои планы Если вы не сделаете этого, — прощай, прибыль [39]!

Например, компания *Sara Lee* постоянно инвестирует в усовершенствование технологии изготовления женских колготок L'eggs и уже много лет поддерживает высокую прибыль при минимальном повышении цен Сочетание низких цен и прекрасного имиджа марки L'eggs позволяют компании сохранять почти 50%-ную долю рынка [40] В то же время сокращение затрат не должно сказываться на качестве продукции.

Коротко о торговой марке

Как Louis Vuitton Moet Hennessey продает предметы роскоши

Фирма *Louis Vuitton*, известная как производитель и продавец дорогих кожаных изделий, основана в Париже в 1855 году. Уже полтора столетия она производит высококачественные изделия из кожи. До 1970-х годов она была небольшой семейной фирмой. Затем за дело взялся французский бизнесмен Анри Ракамье, который женился на наследнице семейства Витто и стал руководителем компании в 1977 году. Он существенно расширил и диверсифицировал семейный бизнес. Если в 1977 году компания владела всего двумя магазинами с общим объемом продаж, который не превышал 50 млн. долл., то в середине 1980-х годов она уже владела сетью из 95 магазинов по всему миру с доходом 500 млн долл.

В 1987 году слияние *Louis Vuitton* с известным французским производителем духов, шампанского и парфюмерии способствовало усилению их конкурентоспособности в производстве предметов роскоши. В 1991 году новая корпорация *Louis Vuitton Moet Hennessey* стала лидером мирового рынка с доходом 4 млрд. долл. В 1990-х годах компания продолжала расти за счет поглощения других производителей, включая производителя модных товаров *Cristian Lacroix*, разработчика обуви *Berluti* и др Сегодня *LVMH* владеет портфелем из 50 торговых марок, считается крупнейшим в мире продавцом шампанского и коньяка, модных и кожаных товаров, занимает третье место по продаже парфюмерии и косметики. В 2000 году доходы компании составили 10 млрд. долл.

Ниже приводятся некоторые известные марки, принадлежащие *LVMH*.

Шампанское и коньяки	**Духи**
Moet & Chandon	Christian Dior
Dom Perignon	Givenchy
Hennessey	**Косметика**
Модные товары	HardCandy
Berluti	Fresh
Christian Lacroix	Urban Decay
Louis Vuitton	**Часы**
Donna Karan	Ebel
	Tag Heuer

Кроме того, *LVMH* контролирует деятельность нескольких деловых и финансовых изданий, сетей магазинов розничной торговли. Ей принадлежат несколько аукционов и финансовая корпорация *LV Capital*. Судя по всему, она финансирует и определяет политику сайта *eLuxury*, который начал функционировать в июне 2000 года. Сайт поддерживает уникальный собственный имидж. На нем запрещена реклама, он содержит много полезной информации о современной моде, индустрии туризма и развлечений.

Политика ценообразования LVMH

LVMH последовательно придерживалась стратегии поддержания высоких цен на предметы роскоши при небольших объемах производства. Когда один из журналистов спросил, будет ли компания проводить рождественскую распродажу, ее президент Ив Карсель отрицал это, мотивируя свой ответ необходимостью поддерживать потребительскую ценность марки. *Louis Vuitton* продает свою продукцию только через собственную сеть розничных магазинов. Это позволяет поддерживать высокую прибыль и контролировать каналы распределения. Бернар Арно кратко изложил основные причины применения подобной стратегии с помощью одной меткой фразы: "Если вы управляете заводом, вы управляете качеством продукции. Если вы управляете каналами распределения, вы управляете своим имиджем".

Недавно *Louis Vuitton* построила семь магазинов в различных центрах мировой торговли модными товарами. По их образцу работают остальные магазины. Средний объем продаж этих магазинов составляет примерно 59 тыс. долл. на квадратный метр торговой площади. Поддержание безупречного имиджа вынуждает корпорацию инвестировать десятую часть своих доходов в маркетинговую деятельность и рекламу. Компания рекламирует свои марки в основном через модные "глянцевые" журналы. Многие ведущие производители предметов роскоши спонсируют различные международные мероприятия, придавая им некоторое ощущение комфорта и изысканности. Например, *Louis Vuitton* оказывает финансовую поддержку парусной регате Кубок Америки. Стремясь сохранить целостность своего имиджа, подобно другим производителям роскоши *LVMH* скрупулезно анализирует все рекламные объявления и маркетинговые мероприятия. Благодаря этому компании удается управлять портфелем марок, которые значительно отличаются между собой по иерархической структуре и объемам продаж.

Источники: Wiliam Echikson, "Luxury Steals Back", *Fortune*, January 16, 1995; http://www.lvmh.com, Http://www.eluxury.com, Thomas Kamm, "Latest Fashion", *Wall Street Journal*, December 28, 1987; Lisa Marsch, "LVMH Thinks of Vuitton Globally, Acts on 5 Ave", *New York Post*, December 5, 2000; Joshua Levine, "Liberte, Fraternite – But to Hell with Egalite!", *Forbes*, June 2, 1997.

Delta

В 1995 году авиакомпании *Delta Airline* удалось сократить свои издержки на 1,6 млрд. долл. При этом она настолько преуспела, что оказалась на последнем месте по качеству обслуживания пассажиров. В результате на компанию обрушился настоящий шквал жалоб со стороны ее клиентов. Они утверждали, что в самолетах грязно, багаж теряется. Моральные качества служащих *Delta Airline* также оставляли желать лучшего. Вскоре компания почувствовала на себе негативные последствия чрезмерной экономии и предприняла меры по восстановлению качества обслуживания пассажиров [41].

Цены товаров. И наконец, нужно выяснить мнение потребителей о ценности марки и, следовательно, о приемлемой для них ценовой надбавке. На практике применяются несколько методов оценки представлений потребителей о ценности товара (более детально они описаны в главе 10). Возможно, самые четкие результаты получают при проведении прямых опросов потребителей, позволяющих с помощью различных приемов выяснять их отношение к цене и ценности товара.

Оценка ценности помогает определить идеальную цену, которая часто используется как ориентир при установлении рыночных цен. При необходимости маркетологи снижают издержки и продумывают тактику и стратегию конкурентной борьбы. Так, маркетологи *GM* определили оптимальную цену автомобилей Cadillac, исходя из представлений об их потребителях. Затем фирма снизила издержки и выпустила автомобиль, обеспечивающий желанную прибыль [42]. Аналогично, чтобы остановить стремительное сокращение доли рынка марки 9-Lives, отделение *Pet Products* компании *H.J. Heinz* приняло решение изменить стратегию установления цен. Исследование, проведенное *Pet Products*, выявило следующее. Себестоимость питания для кошек составляет 29–35 центов за банку. Но потребители готовы платить примерно 25 центов. Компания установила новые показатели цены и прибыли, существенно изменила упаковку и организацию производства. Таким образом, благодаря пониманию предпочтений потребителей они добились двукратного увеличения прибыли, несмотря на снижение цен.

Рекомендации. Для содействия накоплению капитала марки необходимо установить такую цену, которая бы соответствовала представлениям потребителей о ее ценности. Чтобы создать оптимальную потребительскую ценность, приходится постоянно разрешать противоречие между стремлением снизить цену и желанием уси-

лить представления о высоком качестве товара. Д. Леман и Р. Вайнер полагают что потери от снижения цен, намного превышают затраты на реализацию различных маркетинговых мероприятий [43]. Дело в том, что подобные расходы относятся к постоянным издержкам, которые увеличивают ценность всех товаров, а снижение цен повышает ценность *отдельных товаров.*

В то же время необходимо признать, что у разных групп потребителей могут сложиться разные представления об оптимальной цене товара. Поэтому политика ценообразования должна обеспечивать максимальное соответствие реальных и желаемых цен. Их необходимо устанавливать с учетом требований и предпочтений разных сегментов рынка [44].

В целом, успех стратегии ценностного ценообразования зависит от правильности управленческих решений. Один из специалистов высказал такое мнение.

> Главной задачей маркетологов считается организация разработки, производства и продажи товаров или услуг, которые полезны для потребителей. Это предполагает четкое понимание нужд и желаний клиентов, превосходный дизайн, умелое применение технологии, неослабевающее внимание к проблемам качества, контроль издержек и высокую производительность. Так создаются предпосылки для победы в конкурентной борьбе. Если вы побеждаете, значит вас бизнес эффективен. Если вы не создали что-то ценное для потребителей, ваш бизнес обречен на провал [45].

Постоянно низкие цены

В наши дни политику постоянного поддержания низких цен (Everyday Law Pricing — ELP) используют чаще, чем раньше. Она удобна для координации предоставления скидок и иных мер стимулирования сбыта. Эта политика предусматривает определение базовых цен и пределов их колебаний. Во многих случаях базовые цены устанавливаются согласно принципам ценностного ценообразования.

Как уже отмечалось в главе 1, компания *Procter & Gamble* начала активную реализацию принципов ELP в начале 1990-х годов. Более подробно об этом читайте во врезке "Коротко о торговой марке". В 1991 году *Procter & Gamble* снизила прейскурантные цены половины своих марок и отменила многие временные скидки. Тем самым она уменьшила издержки на 175 млн. долл., что позволило увеличить прибыль на 10% по сравнению с предыдущим годом. Сторонники подобной политики утверждают, что поддержание низких цен на основные товары помогает формировать приверженность к торговой марке, уберечь их от посягательств торговых посредников, а также сокращать производственные затраты и складские расходы [46].

Отметим, что даже пылкие приверженцы ELP осознают необходимость временного применения скидок. Тщательно продуманные и своевременные меры стимулирования сбыта способны усилить финансовую мотивацию потребителей и увеличить объем продаж [47]. Многие фирмы применяют сложные системы управления доходами с применением новейших методов компьютерного моделирования для планирования снижения цен и предоставления скидок. Но почему фирмам не всегда удается поддерживать стабильность цен? Есть несколько причин, по которым скидки приводят к существенным различиям в уровнях цен на один и тот же товар.

В наши дни их предоставляют намного чаще и в более крупных размерах. Например, доля затрат на маркетинговые коммуникации, предназначенные для стимулирования сбыта, возросла с одной трети до практически половины их совокупного бюджета, а средний размер скидки вырос с 4 до 15%. К сожалению, потребители не всегда могут воспользоваться скидками [48]. Очень часто торговые посредники используют метод *опережающих закупок*. Они сознательно заказывают больше товаров, чем планируют продать в период действия скидок. Остальное они продают потом по обычной цене. При использовании *перенаправления* компании розничной торговли передают или продают товары со скидкой другим компаниям, действующим за пределами зоны их действия.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Рассказ о том, как Procter & Gamble реализовала принципы ценностного ценообразования

В 1991 году компания *Procter & Gamble* отказалась от постоянного применения скидок и других мер стимулирования спроса в пользу политики ELP. Подобный переход не случаен. Во-первых, многие розничные торговцы использовали тактику опережающих закупок или перенаправления. Они либо выжидали окончания периода скидок, либо старались продать их там, где скидки не действовали. Во-вторых, потребители привыкли покупать товары со скидками. Более того, они искали продукцию *Procter & Gamble*, которая продавалась под марками участников каналов распределения, чтобы купить ее по более низким ценам. Поэтому компания постоянно использовала скидки для 17% всех выпускаемых товаров. Дальнейшее использование скидок и различных мероприятий по сотрудничеству с каналами распределения привело к серьезному ухудшению финансового положения фирмы. Поэтому *Procter & Gamble* была вынуждена постоянно менять 55 цен на примерно 80 марок.

Поэтому компания стала внедрять политику ELP. При этом она столкнулась с рядом проблем, которые препятствовали реализации новой стратегии. Политика ELP требует постоянных инвестиций, поэтому пришлось существенно сократить расходы. Последовательно соблюдались простые принципы: изменение технологии, повышение эффективности, сокращение издержек, не связанных с удовлетворением нужд потребителей. *Procter & Gamble* упростила систему логистики, что позволило ей эффективно управлять складскими запасами и обеспечивать постоянную доставку новой продукции. Кроме того, компания оптимизировала ассортимент продукции, отказавшись от марок, которые не пользовались спросом.

Действуя согласно новым принципам, компания понизила цены всех марок, продающихся на территории США, на 12–24%, отказалась от некоторых скидок, что позволило сократить расходы на 40%. Вместо этого она стала уделять больше внимания формированию брэндов с помощью рекламы и иных маркетинговых коммуникаций. В 1994 году на эти цели было выделено 3 млрд. долл. Компания увеличила расходы на исследования и развитие новых направлений деятельности до 1 млрд. долл. Это позволило в два раза сократить время на разработку и выведение новых товаров. Кроме того, *P&G* улучшила свои отношения с розничными торговцами, которые признали ее лучшей американской компанией, оказывающей содействие их деятельности.

Переход *P&G* от политики высоких цен и издержек к ELP был непростым. Многие розничные торговые фирмы, например *Vons*, активно сопротивлялись новшествам, но вскоре они по достоинству оценили их положительные стороны. В целом новая политика привела к увеличению рыночной доли двух третей товаров фирмы за 1992–1993 годы. К 1993 году цены всех торговых марок устанавливались с учетом их потребительской ценности.

Источники. Alecia Swasy, "In a Fast-Paced World, Procter & Gamble Sets its Store in Old Values", *Wall Street Journal*, September 21, 1989, p. A1; Zachary Schiller, "The Making Revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, July 25, 1988, p. 72; Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, March 7, 1994, p. 74–82; Zachary Schiller, "Ed. Artzt Elbow Grease has P&G Shining", *Business Week*, October 10, 1994, p. 84–86; Zachary Schiller, "Make it Simple", *Business Week*, September 9, 1996, p. 96–104; "Executive Update: Value Pricing Plan Helps Push Products", *Investors Business Daily*, August 30, 1995.

Многие специалисты считают, что таким образом посредники получают дополнительную прибыль, но некоторые критики считают подобные взгляды не совсем верными. Например, зачастую не учитываются дополнительные расходы на создание новых складских помещений и оборудование, затраты на транспортировку и т.п. Компания *Procter & Gamble* утверждала, что сумма снижения цен составляла лишь 30% от суммы скидок, предоставляемых посредникам, 35% использовались для компенсации издержек предприятий розничной торговли, а остальные 35% стали их непосредственной прибылью. Кроме того, компания попыталась компенсировать потери посредников за счет снижения оптовых цен. Подобные действия посредников вызывали дисбаланс в деятельности производителей. Во время действия скидок их производственные мощности были перегружены, но после их окончания они простаивали. Колебания объемов производства приводили к неоправданным потерям миллионов долларов. Кроме того, многие маркетологи поняли, что постоянные скидки плохо влияют на поведение потребителей, откладывающих покупки. Таким образом, чрезмерное увлечение скидками приводит к снижению потребительской ценности марок.

Некоторые обобщения

Отметим, что при формировании капитала марки участникам рынка следует выработать эффективную стратегию ценообразования, на основе которой принимаются краткосрочные и долгосрочные решения. Естественно, что цена должна превышать издержки. Но необходимо учитывать постоянное усиление влияния изменения цен на потребительские представления о ценности товара. Мнение потребителей о справедливой цене зависит от удовлетворяемых потребностей и преимуществ товара. Таким образом, ценностное ценообразование предусматривает компромисс между необходимостью удовлетворить потребности потребителей, разрабатывая высококачественные товары, и финансовыми интересами производителя, стремящегося покрыть издержки и получить прибыль.

Стратегия постоянного поддержания низких цен представляет метод ценообразования, который существенно влияет на характер применения ценовых скидок и мер по стимулированию сбыта. Этот подход способствует поддержанию относительно низких цен на большинство товаров при сохранении их потребительской стоимости.

Стратегия каналов распределения

Способы продажи или распределения товаров могут оказывать значительное влияние на капитал марки и объемы продаж. *Каналы распределения* можно определить как "системы, состоящие из отдельных организаций, участвующих в процессе доставки товаров или услуг в распоряжение потребителей" [49]. Стратегия каналов распределения предусматривает организацию и управление деятельностью посредников, таких как оптовые торговцы, дистрибьюторы, брокеры и фирмы розничной торговли. В этом разделе рассматриваются возможности применения стратегии каналов распределения для формирования капитала марки [50].

Структура каналов распределения

Существует несколько видов маркетинговых каналов и способов их организации, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками. По методу контакта с потребителями они делятся на прямые и косвенные. *Прямые каналы* предполагают продажу товаров за счет непосредственных контактов между компанией и потенциальными клиентами, осуществляемых с помощью почты, телекоммуникаций, личных визитов и т.п. *Косвенные каналы* представляют систему реализации товаров через посредников, например агентов или торговых представителей, оптовых продавцов или дистрибьюторов, розничных продавцов или дилеров.

Многие исследователи пытались выяснить преимущества и недостатки продажи товаров через различные типы каналов распределения. Очевидно, что основным критерием выбора должна быть прибыль. Но, несмотря на это, каждый тип канала распределения обладает своими преимуществами. Например, продвигая промышленную продукцию, прямым каналам следует отдавать предпочтение при таких обстоятельствах [51]

- Потребителям необходимо получить самую подробную информацию о товарах.
- При реализации продукции с высокой степенью индивидуализации.
- Необходимо обеспечить высокое качество товара.
- Величина покупаемой партии имеет особое значение.
- Потребители нуждаются в создании надежной системы материально-технического обеспечения.

С другой стороны, использование косвенных каналов эффективнее при серьезном влиянии следующих факторов.

- Широкий ассортимент товаров или услуг.
- Доступность товаров или услуг для потребителей через торговую сеть.
- Необходимость предоставления качественного послепродажного обслуживания.

Однако эти правила нельзя применять безоговорочно, всегда нужно учитывать особенности сегментов рынка.

Производитель продукции очень редко пользуется лишь каким-то одним типом канала. Гораздо чаще встречается сложная система разнообразных каналов [52].

Avon

В 2001 году корпорация *Avon*, которая 116 лет продавала свою продукцию только через персональных торговых агентов, начала продавать свои товары в магазинах розничной торговой сети *J.C. Penny*. В этих торговых центрах организована продажа товаров новой серии под названием beComing, которая включает в себя лаки для ногтей, средства ухода за кожей, духи и препараты ароматерапии. Несмотря на то, что они по своему содержанию ничем не отличаются от косметических средств массового спроса, они продаются в красивой упаковке. Они дороже, чем косметика, которая продается в аптеках, но дешевле престижной косметики, продающейся в специализированных магазинах. К услугам потребителей общительные и приятные продавцы-консультанты, которые помогают им разбираться в товарах и делать выбор. Кроме того, *Avon* организовала магазин на сайте *Avon.com*. Объемы продаж увеличились на 500 тыс. долл. [53].

Если производители пользуются различными видами каналов, они думают, как найти их оптимальное сочетание. Не нужно создавать слишком сложную или слишком простую систему каналов. В слишком сложной системе действует много участников, между которыми иногда возникают конфликты При сложной системе труднее обеспечить финансовую поддержку, зато обеспечивается широкий охват рынка. При упрощенной системе сужаются возможности охвата рынка. Нужно сформировать оптимальную и не громоздкую систему, обеспечивающую согласованное взаимодействие каналов распределения и самое эффективное применение средств. Поскольку очень часто участники рынка используют оба типа каналов, стоит прежде всего рассмотреть возможные последствия для формирования капитала марки. Этот вопрос рассматривается в следующих подразделах.

Косвенные каналы распределения

Компании пользуются услугами разных посредников, но с потребителями чаще всего контактируют организации розничной торговли. Следовательно, они способны оказывать наибольшее влияние на формирование капитала марки. Потребители по-разному относятся к организациям розничной торговли. Они думают о конкретных магазинах или фирмах, рассматривая ряд факторов, таких как ассортимент продукции, ценовая и кредитная политика, качество обслуживания клиентов и т.п. Розничные торговые точки стремятся использовать продаваемые товары и торговые марки, а также методы продажи для формирования капитала своих марок, повышая осведомленность потребителей и создавая у них сильные, благоприятные и уникальные ассоциации.

В то же время розничные продавцы могут значительно влиять на капитал марок продаваемых товаров. Поэтому очень важно обеспечить взаимодействие между имиджем магазина и имиджами марок продаваемых товаров. В главе 7 вы узнаете, как связать имидж марки розничного продавца и имидж марки производителя, т.е. как использовать представления потребителей о тех или иных предприятиях торговли. Например, если потребитель уверен, что в этом магазине продаются только высококачественные и полезные товары, то он может предположить, что данный товар тоже, наверное, высококачественный и полезный. В главе 15 будут рассмотрены способы, с помощью которых розничные продавцы могут сформировать капитал и имидж своих торговых марок, а в этом подразделе рассматривается влияние их маркетинговой деятельности на капитал марок производителей.

Стратегии "проталкивания" и "втягивания"

Имидж розничной торговой организации косвенно влияет на капитал продаваемых брэндов. Прямое влияние оказывают различные действия торговых посредников. Они продают товары и накапливают товарные запасы. Поэтому, помогая розничным продавцам, производители увеличивают ценность своих марок.

Однако не стоит забывать, что в последние годы между производителями и розничными продавцами развернулась ожесточенная борьба. В наши дни производится много однотипных торговых марок, которые, по мнению продавцов, все труднее различать, а количество претендентов на место на полках магазинов увеличивается.

Розничные торговцы воспользовались этим, чтобы усилить свое влияние и диктовать условия торговли. Они активнее настаивают на частом применении скидок при продаже через их торговую сеть. Например, они все чаще требуют у производителей денежную компенсацию лишь за то, что соглашаются выставить у себя на полках тот или иной новый брэнд [54]. Затем они требуют предоставления скидок, угрожая изъять товар из продажи [55].

Понятно, что производители могут оказаться в большой зависимости от розничных торговцев. Это подтверждает печальный опыт компании *Oakley*.

Oakley

В апреле 2001 года итальянская компания — производитель солнцезащитных очков *Luxottica* купила фирму *Sun Glass International*, которая была крупнейшим торговым посредником, продававшим аналогичную продукцию ее конкурента *Oakley*. В 2000 году общий объем продаж фирмы *Oakley* составил 425 млн. долл., из которых 75% выпадало на долю солнцезащитных очков. Следующим коварным шагом *Luxottica* стало перераспределение портфеля заказов, после чего объем заказов солнцезащитных очков посторонних производителей сократился в 6 раз, что было компенсировано увеличением продаж собственной продукции. Доходы *Oakley* существенно уменьшились, а их ценные бумаги моментально превратились в никому не нужный хлам [56].

Все изложенное свидетельствует об усилении влияния розничных продавцов на производителей продукции. Как уберечься от подобного произвола? Мы рекомендуем создать сильный брэнд, например, придумать и продавать потребителям совершенно новые и уникальные товары по разумным ценам и провести эффективную рекламную кампанию. Если потребители запомнят товары и полюбят, они будут спрашивать их в магазинах. Высокий спрос вынуждает торговые организации закупать товары у производителей и стимулировать их сбыт. Считается, что, ориентируя свою маркетинговую деятельность на конечного потребителя, производитель применяет *стратегию втягивания*. Идея, положенная в основу этой стратегии, заключается в том, что потребители воздействуют на розничных продавцов. Они спрашивают или покупают товар в магазинах, вынуждая их владельцев закупать его, т.е. они как бы "втягивают" нужный товар. И наоборот, участники рынка могут стимулировать участников каналов распределения, чтобы активизировать продажу товаров конечным потребителям. Такой подход получил название *стратегии проталкивания*, поскольку производитель пытается выйти на потребителя, "проталкивая" товар через каждое звено цепи распределения.

Иногда маркетологи отдают предпочтение одной из этих стратегий. Так, стратегии проталкивания, как правило, применяют при дифференцированном подходе к сотрудничеству с посредниками. Посредников мало, с каждым заключаются особые соглашения. Стратегии втягивания применяют при одинаковом подходе к сотрудничеству с розничными торговцами. Однако в самых успешных программах брэндинга используется тщательно продуманное сочетание обеих стратегий. Например, компания *Goodyear Tire & Rubber* приступила к выпуску шин марки Aquatred, которые облегчают движение по мокрым дорогам. При этом они стоили на 10% дороже своих предшественников, которые считались самыми лучшими шинами, имеющимися в продаже. Тем не менее, сочетая мощную поддержку своих дилеров и эффективную рекламную кампанию, *Goodyear* смогла продать 2 млн. шин марки Aquatred за два года после начала их выпуска [57].

Поддержка каналов

Участники могут повысить потребительскую ценность товара с помощью нескольких способов (табл. 5.5). В последнее время производители берут на себя некоторые функции каналов распределения, например дают технические консультации потребителям по бесплатным междугородным номерам типа "800" или используют специальные Web-сайты в Internet. Сотрудничество с каналами усиливает поддержку со стороны торговых посредников и существенно влияет на предоставление всего множества подобных услуг. Чтобы заручиться их поддержкой, нужно провести сегментацию розничной торговли и совместные программы рекламной деятельности, речь о которых пойдет ниже.

Таблица 5.5. Услуги, предоставляемые участниками канала

Маркетинговые исследования	Сбор информации, необходимой для планирования и облегчения взаимодействия с потребителями
Коммуникации	Разработка системы передачи информации о товаре и обслуживании
Установление контактов	Поиск и взаимодействие с потенциальными потребителями
Приспособление	Адаптация товара или услуги к требованиям конкретного потребителя
Переговоры	Выработка окончательного соглашения относительно цены и других условий торговли
Физическое распределение	Транспортировка и складирование товаров (товарно-материальных запасов)
Финансирование	Финансовое обеспечение торговых операций
Принятие на себя риска	Принятие рисков, связанных с доставкой товара (или обслуживанием) от фирмы к потребителю
Обслуживание	Разработка и реализация текущих отношений с клиентами, включая техобслуживание и ремонт

Источник Donald Lehmann, Russell Winer, *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).

Сегментация розничной торговли. Иногда производители стимулируют посредников, представляя им скидки и оказывая другую маркетинговую поддержку. Разрабатывая подобные программы, важно понимать, что розничные продавцы во многом напоминают обычных потребителей. У них разные маркетинговые возможности и потребности. Поэтому при разработке оптимальных маркетинговых программ понадобится разделить их на сегменты, а, может быть, применить индивидуальный подход. Только тогда розничные продавцы будут предоставлять маркам всю необходимую поддержку. Иными словами, разным продавцам понадобятся разный ассортимент продукции, особые системы поставок, специализированные меры стимулирования сбыта и даже версии товаров для продажи под их собственными марками.

Например, С. Шуган использует термин *адаптированные варианты* (branded variants) для обозначения разновидностей товаров, которые создаются с учетом потребностей розничных продавцов, но продаются под той же маркой [58]. Производители приспосабливают самые разнообразные линии товаров, как длительного, так и среднесрочного пользования (например, будильники, автоответчики, бытовые электроприборы и др.) [59]. Они меняют цвет, конструкцию, вкус, запах, стиль, вспомогательные функции, внешний вид и компоновку составных частей. Адаптированные варианты снижают ценовую конкуренцию в розничной торговле, по-

скольку они мешают потребителям сравнивать цены, а производители могут поставлять разным продавцам разные варианты или модели одних и тех же марок. С. Шуган и его коллеги доказали, что, чем больше адаптированных вариантов, тем выше популярность марки у розничных торговцев [60].

Совместные программы рекламной деятельности. К сожалению, маркетологи недооценивают возможности эффективных программ совместной рекламной деятельности. В таких случаях производитель оплачивает часть рекламной деятельности розничного продавца для стимулирования продаж своей продукции и старается доставить товар в магазины. Обычно стороны делят затраты поровну. Чтобы получить право на использование совместных фондов, посредники выполняют условия производителей, касающиеся использования брэнда в рекламе. Сумма совместных рекламных фондов, предоставляемых в распоряжение посредников, обычно определяется как процент от объема закупок продукции у производителя [61].

Производители прибегают к совместной рекламе по таким причинам. Она лучше учитывает особенности местных потребителей и поэтому обеспечивает более эффективное воздействие на них. Кроме того, ответственность за часть рекламной деятельности перекладывается на плечи посредников. С другой стороны, имидж марки труднее контролировать, чем при использовании собственной рекламы производителей. Более того, существует опасность, что совместная реклама будет содержать элементы, способные нанести вред желаемому образу торговой марки.

Некоторые производители создают рекламные объявления, в которых, с одной стороны, подчеркивается имидж марки, а с другой — рекламируется деятельность посредника. Например, компания *Goodrich* создала имиджевую рекламу своих автомобильных шин, которую легко адаптировать для рекламирования деятельности дилеров компании. Компания *Rubbermaid* давно сотрудничает с крупными посредниками, например с *Wal-Mart* и *Home Depot*, стремясь выработать такие подходы к рекламе, которые позволяли бы одновременно повысить осведомленность и лояльность потребителей к марке и уровень продаж розничного продавца [62].

Все чаще производители осознают важность координации собственной и совместной рекламы торговой марки. Главное, обеспечить разумный баланс между проталкиванием нужной марки и рекламой розничной торговой организации. Поэтому производители должны принимать активное участие в разработке и реализации рекламных кампаний розничных продавцов, а не ограничиваться финансированием стандартной рекламы, не представляющей для них никакого интереса.

Рекомендации. Следует отметить, что производители, рассчитывающие на поддержку каналов распределения, должны проявлять творческий подход и изобретательность при разработке программ маркетинга и стимулирования. При этом очень важно учитывать, каким образом канал может стимулировать потребителей к пробным покупкам, создавать осведомленности о марке и формировать необходимые ассоциации. Во врезке "Коротко о торговой марке" показано, как удачное сочетание стратегий проталкивания и втягивания помогло компании *Nickelodeon* сформировать капитал марки для новой серии мультфильмов.

Прямые каналы

По некоторым указанным выше причинам производители предпочитают прямую продажу своей продукции. В главе 6 обобщенно описывается роль прямого маркетинга в комплексе маркетинговых коммуникаций. Ниже анализируется влияние прямых каналов реализации продукции на формирование капитала марки.

Реализация продукции через собственные магазины компании

Чтобы обеспечить себе полный контроль над продажей и сформировать более прочные отношения с потребителями, некоторые производители прибегают к прямой продаже товаров. Прямые каналы бывают разными, но чаще всего производители создают собственные магазины. *Hallmark*, *Goodyear* и другие компании уже давно сделали это. Так поступили и другие крупнейшие корпорации страны.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Сочетание стратегий проталкивания и втягивания для выхода на рынок торговой марки

Серия мультфильмов "SpongeBob Square Pants" пользуется большой популярностью у детей всех возрастов. Центральный персонаж этих комиксов — губка по кличке SpongeBob, одетая подобно человеку. Такой простой подход обеспечил высокие оценки комиксов в различных рейтингах и распространение лицензионной продукции. Маркетинговая составляющая успеха SpongeBob заключалась в умелом сочетании использования стратегий проталкивания и втягивания.

Первоначальный успех был обеспечен эффективной реализацией стратегии проталкивания. *Nickelodeon* начала постепенную раскрутку своего шоу с организации предварительных просмотров в мае 1999 года. Кроме того, шоу активно рекламировалось в других телевизионных программах *Nickelodeon*. Чтобы активизировать "втягивающее" поведение потребителей, они применяли разные методы, например рекламу на ключевых сегментах рынка. В частности *Nickelodeon* организовала предварительные просмотры и раздачу футболок для учащихся колледжей. Вице-президент компании по вопросам маркетинга назвал еще причину успеха: "Мы очень удачно выбрали время трансляции нашего шоу, так как именно в это время наша целевая аудитория готова смотреть эту программу". Всего за один год SpongeBob вышел на первое место в рейтингах, потеснив тяжелое для восприятия шоу "Pokemon", которое транслировалось по телевидению в субботу утром. К 2001 году оно уступило эту позицию в пользу другого телевизионного шоу производства *Nickelodeon* под названием "Rugrats". Однако шоу по-прежнему пользовалось спросом. Только за один месяц в году его посмотрели 28 миллионов зрителей, причем треть из них составляли совершеннолетние зрители, которым уже исполнилось 18 лет.

Компания воспользовалась успехом своего шоу, заключив несколько весьма выгодных сделок по продаже лицензий и реализации программ совместного продвижения продукции. Начиная с 2001 года, SpongeBob и его приятель Patrick Starfish используются в печатной и телевизионной рекламе молочных товаров. В рамках реализации совместной программы по продвижению продукции *Burger King* начал продавать игрушки SpongeBob вместе с детскими молочными продуктами.

Источник. "Spongebob Square Pants' Ruth Sarlin", *Advertising Age*, June 26, 2000.

- В декабре 1994 года Федеральная комиссия по торговле США внесла поправки в 16-летний запрет, направленный против крупнейшего производителя джинсов, компании *Levi Strauss*, не позволявший ей заниматься продажей товаров. *Levi Strauss* не стала зря терять время и объявила о том, что в течение следующих пяти лет она собирается открыть 200 магазинов и пунктов розничной продажи [63]. Фирма планировала открыть ряд магазинов в центральной части городов и в пригородных торговых центрах, предназначенных для продажи высококачественных и дорогостоящих изделий.
- Компания *Nike* открыла сеть торговых центров *Nike Town*, в которых можно купить практически весь ассортимент ее продукции. Каждый центр состоит из магазинов или павильонов, в которых продается обувь, одежда и всевозможное спортивное оборудование и экипировка. Каждый магазин разрабатывает свои концепции торговой деятельности и продвижения продукции, основанные на использовании цвета, музыки и других эффектов.
- В 1987 *Disney* открыла торговый центр *Disney Store*, в котором продает только свои товары, начиная с игрушек и заканчивая предметами коллекционирования и одеждой. Диапазон цен весьма широкий. Руководство магазинов исповедует два принципа работы. Во-первых, посетители считаются уважаемыми и желанными гостями магазина. Во-вторых, все служащие должны работать слаженно, подобно дружным персонажам мультфильмов. Недавно *Disney* также открыла свою первую галерею *Walt Disney Gallery*, предназначенную для продажи только самых престижных товаров.

Создание фирменных магазинов дает производителям немало преимуществ [64]. Прежде всего, они позволяют компании наилучшим образом продемонстрировать преимущества своей марки, что трудно сделать в обычных розничных магазинах. Например, продукцию *Nike* продают во многих универмагах и спортивных магазинах, но ее часто хаотично выставляют без соблюдения какой-либо концепции брэндинга. Не все магазины продают полный ассортимент продукции. Когда потребители заходят в такой магазин, они не получают полноценного представления об имидже *Nike*, структуре и взаимосвязях брэндов. В магазинах *Nike* представлен весь ассортимент продукции и строго соблюдается концепция брэндинга. Потребители получают полноценное представление о том, что такое *Nike*, какую продукцию она производит и чем брэнды отличаются между собой. Такие магазины также выполняют функцию тестового рынка, так как наблюдение за их деятельностью позволяет определить реакцию потребителей на новый дизайн товаров, их презентации и цены. Непосредственное общение с потребителем дает возможность лучше изучить их особенности.

Однако, помимо преимуществ, создание собственных магазинов не лишено недостатков. Например, концепция их деятельности может противоречить принципам работы других участников каналов распределения. Правда, во многих случаях главной функцией магазинов считается укрепление имиджа и формирование капитала марки, а не организация прямых продаж. Например, магазины *Nike* привлекают внимание туристов и служат удобным местом для рекламы продукции. Магазины торговой сети *Nike Town* в немалой степени способствовали улучшению имиджа марки *Nike*, потому что в них потребители изучают весь ассортимент продукции и получают самую полную информацию о ценности, качестве и преимуществах товаров. Кроме того, только

Другие средства прямой продажи

Помимо создания своих собственных магазинов, некоторые компании (например, *Nike*), открывают свои отделы в крупнейших универмагах Подобный подход обеспечивает двойное преимущество Во-первых, они успокаивают торговых посредников и даже выигрывают, используя имидж посредников. А во-вторых, таким образом можно контролировать разработку и проведение презентаций товаров в местах продажи

Наконец, можно организовать прямую продажу по телефону, по почте или с помощью различных электронных средств коммуникаций. Компании розничной торговли давно продают свои товары по каталогам Длительное и успешное использование стратегии прямых продаж такими компаниями, как *Mary Kay* и *Avon*, побудило многие крупные корпорации активизировать прямую продажу другими способами Особенно активно этим занимаются *Nike* и *Disney* Например, компания *Sony* начала выпускать журнал *Sony Style*, чтобы предоставить потребителям подробную информацию обо всем ассортименте своей продукции Как уже отмечалось, таким образом компании не только продают товары, но и формируют капитал марки, повышая осведомленность потребителей об ассортименте и важнейших преимуществах товаров. В главе 6 будет рассматриваться использование различных прямых каналов распределения для установления постоянных контактов с потребителями.

Сетевые стратегии

Потери производителей от различных нереальных проектов электронной коммерции вынудили их применять более объективные оценки возможностей сетевых каналов распределения. Многие из них пришли к выводу, что лучше иметь надежные традиционные каналы распределения, не отказываясь от преимуществ виртуальных средств реализации продукции. В одной из статей журнала *Economist* [66] приводятся данные *Boston Consulting Group* об уровне затрат на привлечение потребителей Анализ этих данных показывает, что розничные торговые фирмы, использующие разнообразные каналы распределения, тратят на эти цели в два раза меньше средств, чем те, которые торгуют только через Internet В дополнение к этому в публикации приводятся некоторые преимущества фирм, применяющих разнообразные каналы розничной торговли

- Они могут использовать рыночные связи с поставщиками, например для снижения цен или получения скидок.
- У них существует надежная система распределения продукции и выполнения заказов.
- У них больше возможностей предложить дополнительные товары или услуги к покупаемым или купленным когда-то, благодаря использованию ресурсов магазинов и Web-сайтов *(Barnes & Noble)*.

Поэтому неудивительно, что многие фирмы используют подобную систему каналов распределения. Например, *Gateway* продает компьютеры по каталогам, через Internet или через собственную торговую сеть, состоящую из 300 магазинов розничной торговли.

Charles Schwab

Schwab создала дочернюю торговую фирму, которая занимается онлайновой торговлей. Со временем она стала лидером в предоставлении финансовых консультаций через Internet. Тем не менее потребители указывали на несоответствие концепций бизнеса. Они утверждали, что имеют дело с двумя абсолютно разными организациями. С одной стороны, это было сетевое предприятие, предлагавшее услуги по низким ценам, а с другой — это была материнская компания, которая предлагала высококачественные услуги. Поэтому *Schwab* вынуждена была превратить *eSchwab* в одно из подразделений основной организации и объявить о введении новой системы комиссионных выплат. В результате интеграции обычные подразделения стали привлекать две трети всех потребителей сетевых услуг, но больше половины всех операций совершается с помощью Internet.

Многие Internet-компании осознают потенциальные преимущества единой системы товародвижения, в которую входят несколько видов каналов распределения. Например, *Yahoo* открыла рекламное подразделение в помещении нью-йоркского Рокфеллер-центра. Подобные смешанные системы позволяют потребителям свободно прогуливаться по магазинам, делать покупки независимо от графика работы магазина и использовать для этого самые удобные способы. Результаты одного исследования показали, что самые опытные потребители находят половину необходимых товаров в Internet, но покупают их в обычных магазинах [67].

Некоторые обобщения

Подытоживая сказанное, отметим, что с помощью маркетинговых каналов фирмы доставляют свою продукцию потребителям. Стратегия каналов распределения, направленная на формирование капитала марки, предусматривает разработку и управление прямыми и косвенными каналами для улучшения осведомленности потребителей о ней, для повышения силы, приятности и уникальности ее ассоциаций. Прямые каналы позволяют повышать капитал марки, давая потребителям возможность лучше понять имидж, получить наиболее полное представление об ассортименте, структуре и особенностях отдельных брэндов. Косвенные каналы могут влиять на капитал марки. Во-первых, на него влияют действия посредников, поэтому нужно продумать, каким образом они будут поддержать торговую марку. Во-вторых, имидж посредников часто влияет на имидж марки, так как потребители мысленно наделяют их общими ассоциациями или сравнивают характерные признаки и др.

Прямые и косвенные каналы распределения имеют свои преимущества и недостатки. Поэтому их нужно изучать в двух временных и стратегических измерениях. Их необходимо принимать во внимание как при анализе возможных вариантов краткосрочных тактических действий, направленных на стимулирование продаж, так и при рассмотрении долгосрочных стратегических вопросов, связанных с усилением капитала марки. Поэтому, как правило, маркетологам приходится серьезно задумываться над тем, как координировать использование и обеспечить взаимодействие различных каналов распределения для достижения общей цели. Особенно важно оценить влияние избранного канала на объемы продаж. Нужно учитывать не только прямое влияние, но и его воздействие на деятельность других каналов.

В связи с этим отметим, что очень часто, чтобы обеспечить положительный результат, необходимо создать и реализовать стратегическую концепцию, построен-

ную на координации использования традиционных магазинов, Internet, телефонных продаж и торговли по каталогам. Рассмотрим структуру каналов распределения продукции фирмы *Nike*.

- *Розничные торговые посредники.* Продукция продается во многих обувных или спортивных магазинах, а также в отделах супермаркетов.
- *Фирменные магазины Nike Town.* Магазины расположены в торговых центрах крупных городов по всему миру, они предлагают полный ассортимент продукции и используются для демонстрации последних новинок.
- *Niketown.com.* Этот сайт посвящен электронной коммерции. На нем потребители могут заказать многие из товаров *Nike*.
- *Продажа по каталогам.* Продукция *Nike* продается с помощью самых разных каталогов обуви, спортивных товаров и одежды.
- *Различные торговые точки. Nike* предоставляет скидки некоторым торговым организациям, продающим ее товары.
- *Специализированные магазины.* В них *Nike* продает свои товары для гольфа и хоккея.
- *Магазины торговой сети All Conditions Gear* ("Одежда на все случаи жизни"). Первые такие магазины *Nike* открыла на лыжном курорте Каньон в штате Юта. Там же продается повседневная одежда *Nike*.

Резюме

В этой главе рассматривались новые подходы к разработке маркетинговых программ, а также стратегии товара, ценообразования и распределения, способствующие формированию капитала марки.

Контактный маркетинг включает в себя различные направления деятельности, которые расширяют и углубляют представления об отношении потребителей к маркам. Маркетинг впечатлений, персональный и ненавязчивый маркетинг помогают укрепить интерес потребителя к товару, побудить его собирать информацию, думать о нем и др. Так между товаром и потребителем устанавливается своеобразная психологическая связь. Массовая индивидуализация, послепродажный маркетинг и программы лояльности используются в качестве средств создания приятных личных впечатлений от покупки товара.

Кроме того, следует обратить внимание на несколько важных принципов каждого из трех элементов маркетингового комплекса. Во-первых, разрабатывая дизайн товара, нужно учитывать и функциональность, и эмоциональное восприятие. Успешные торговые марки нередко создают сильные и благоприятные ассоциации как с функциональными преимуществами так и с различными аспектами его восприятия. Несмотря на то, что воспринятое качество часто становится основой капитала марки, важно определить все возможные ассоциации торговой марки.

Во-вторых, чтобы определить правильную стратегию ценообразования, маркетологам необходимо хорошо изучить представления потребителей о ценности торговой марки. Все чаще фирмы устанавливают цены на свою продукцию по принципу потребительской ценности. В наши дни наблюдается широкое распространение

стратегии постоянного поддержания низких цен, поскольку она позволяет оптимизировать политику предоставления скидок. Согласно принципам ценностного ценообразования, цена должна соответствовать представлениям потребителей о ценности товара. Поэтому стратегия ценообразования должна учитывать возможности разработки, производства и реализации товаров, себестоимость которых ниже представляемой оптимальной цены товара. Тогда удовлетворяются интересы потребителей, а производитель получает прибыль. При использовании стратегий ELP маркетологи пытаются поддерживать относительно низкие базовые цены и тщательно продумывают применение скидок.

В-третьих, при разработке и реализации стратегий каналов распределения и сбыта продукции важно обеспечить положительное воздействие имиджа продавца на имидж торговой марки; сочетать стратегии проталкивания для стимулирования розничных продавцов со стратегиями втягивания товаров с помощью потребителей; рассмотреть возможные варианты сочетания прямых и косвенных каналов распределения.

В следующей главе мы рассмотрим, как разрабатываются интегрированные программы маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите марку, при продвижении которой активно используются принципы маркетинга впечатлений, персонального или контактного маркетинга? Что делают маркетологи? Почему они добились положительных результатов? Могут ли другие производители воспользоваться их опытом?
2. Выберите какие-нибудь товары. Оцените их дизайн и конструктивное исполнение. Выскажите свое мнение по поводу их послепродажного маркетинга. Имеете ли вы полное представление о возможностях этих товаров? Укажите товар, всеми преимуществами которого вы не смогли воспользоваться. Могли бы вы предложить какие-нибудь улучшения?
3. Выберите какую-то категорию товаров. Классифицируйте все брэнды в этой категории с точки зрения стратегии установления цен и потребительской ценности. Если можно, расскажите историю изменения цен. Смогли ли маркетологи правильно установить и изменить базовые цены? Если нет, расскажите, как бы вы поступили на их месте.
4. Зайдите в какой-нибудь отдел супермаркета. Оцените маркетинговую деятельность магазина. Какие товары данный отдел "проталкивает" в первую очередь? Укажите на особенности применяемых мер стимулирования?
5. Зайдите в какой-нибудь супермаркет. Оцените долю марок торговых посредников в общем ассортименте предлагаемых товаров. Разделите их на группы и выделите те, которые могли бы пользоваться наибольшим спросом. Обоснуйте свой ответ.

Особые проблемы брэндинга

Стратегии продвижения и восприятие марок торговых посредников

Здесь рассматриваются марки участников каналов распределения или магазинов. Сначала описана стратегия брэндинга торговых посредников, затем анализируются возможные ответные действия производителей марок.

МАРКИ ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

Есть много определений термина *марка торгового посредника* (private label). Мы будем под этим подразумевать товары, продаваемые розничными торговцами и другими участниками канала распределения. Разновидность марок торговых посредников представляют магазинные марки (store brands), в которых используется название магазина или сети магазинов розничной торговли, например *Safeway Select*. Марки посредников не следует путать с *товарами без марки* (generics). Этим термином обозначаются товары, на упаковке которых нет указания производителя. Стоимость производства и продажи марок торговых посредников, как правило, меньше, чем у торговых марок производителей, с которыми они конкурируют. Таким образом, потребители покупают марки торговых посредников преимущественно по финансовым причинам. Розничные торговцы, продающие марки торговых посредников, в основном стремятся получить высокую валовую прибыль, которая нередко достигает 25–30% и в два раза превышает валовую прибыль общенациональных брэндов.

История марок торговых посредников изобилует множеством взлетов и падений. Розничная торговая компания *Great Atlantic and Pacific Tea* была основана в 1863 году и стала первым посредником, который продавал бакалейные товары под своей маркой. В первой половине XX столетия некоторым посредникам удалось создать сильные брэнды. В 1950-е годы положение марок посредников резко ухудшилось из-за усиления конкуренции со стороны крупных производителей расфасованных товаров, которая вызвала падение потребительского спроса. Однако экономический спад, постигший США в 70-е годы, привел к повышению спроса на дешевые товары, не имеющие дополнительных функций. Их помещали в простую упаковку и не указывали производителя. Последовавший за кризисом экономический рост привел к изменению структуры потребительских предпочтений. Люди перестали покупать товары неизвестного происхождения со слабым восприятием качества и вновь стали отдавать предпочтение общенациональным брэндам или торговым маркам производителей.

Поскольку привлекательность марок посредников для потребителей традиционно объясняется их низкой стоимостью, динамика объемов продаж в значительной степени зависит от изменений доходов потребителей. Чтобы усилить свои позиции в борьбе с общенациональными брэндами и марками производителей, изготовители марок посредников начали повышать качество и расширять ассортимент продукции. Некоторые из них стали продавать высококачественную продукцию с наценкой. Кроме того, они начали использовать средства современной полиграфии, которые позволяли сделать упаковку престижных товаров более привлекательной и интересной. Благодаря применению этих и других методов производители марок

посредников нашли новые рынки сбыта и существенно увеличили объемы продаж. Ниже мы рассмотрим, как посредники смогли расширить свою деятельность. Теоретические положения подтверждаются примерами. Кроме того, описаны некоторые ответные меры производителей.

ПОЛОЖЕНИЕ МАРОК ПОСРЕДНИКОВ В НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЯХ ТОВАРОВ

В 1993 году товары, продаваемые под марками торговых посредников, составили 19,7% общего количества продукции, проданной в американских магазинах бакалейных товаров, и примерно 15% общего объема продаж товаров в супермаркетах. В других странах эти показатели бывают значительно выше. Например, марки торговых посредников в Великобритании составляют свыше одной трети продаж в бакалейных магазинах из-за высокой концентрации бакалейной отрасли. Пять крупнейших сетей магазинов бакалейных товаров контролируют реализацию 62% всего объема продаж в Великобритании и лишь 21% – в Соединенных Штатах Америки. К крупнейшим сетям бакалейных магазинов в Великобритании относятся *Tesco* и *Sainsbury*. *Tesco* владеет двумя основными торговыми марками — Tesco Own и Tesco Value (она дешевле на 50%). Слоган "Хорошие продукты питания стоят дешевле" подчеркивает основу позиционирования марок *Sainsbury*, в супермаркетах которой продается широкий ассортимент продуктов питания.

Марки посредников достаточно популярны Их используют для продажи молочных товаров, овощей и безалкогольных напитков. В последнее время их стали использовать для продвижения сигарет, одноразовых полотенец и средств от простуды. 42% объема продаж обеспечивается за счет 17% семей, для которых цена остается решающим фактором при выборе товара. Примерно одна треть потребителей постоянно покупают товары, продаваемые под марками торговых посредников. Более того, для некоторых видов товаров характерна интересная закономерность. Их потребители в среднем имеют более высокие доходы, чем потребители товаров производителей. Кроме того, они старше. К таким категориям товаров относятся одноразовые полотенца, вода в бутылках и др.

Тем не менее в некоторых категориях товаров позиции марок посредников не столь прочны. Например, многие покупатели предпочитают зубные пасты, шампуни и кремы для лица общенациональных производителей. Потребители не отказываются от местных брэндов, они просто стали осмотрительнее при выборе товаров. Если они считают что-либо второстепенным, то покупают не самые качественные, а просто хорошие товары [68]. Марки посредников легко входят в те категории товаров, качеству которых многие потребители не придают особого значения: обезболивающие средства, вода в бутылках, полиэтиленовые пакеты, бумажные полотенца, молочные товары и безалкогольные напитки.

СТРАТЕГИИ БРЭНДИНГА ТОРГОВЫХ МАРОК ПОСРЕДНИКОВ

Некоторые специалисты считают развитие марок посредников признаком упадка торговых марок. Однако следует помнить, что этот аргумент может оказаться палкой о двух концах. Дело в том, что с его помощью нетрудно доказать *обратное* утверждение. Развитие марок посредников можно рассматривать как следствие реализации хорошо

продуманных стратегий брэндинга, например, они умело использовали хорошее качество для создания точки дифференциации, которая считается желательной ассоциацией для многих категорий товаров. Если марка расширяется, то ее легко использовать в качестве ассоциации суббрэнда. Таким образом, иерархия или портфель марок торгового посредника может состоять из брэндов многих товарных категорий.

Как и в случае общенациональных брэндов, при реализации стратегии ценностного ценообразования посредники устанавливают оптимальные цены на свои товары Согласно общепринятому мнению, для успешной продажи неизвестный товар должен стоить, по крайней мере, на 15% ниже цены аналогичного общенационального брэнда. Обычные брэнды торговых посредников не могут успешно конкурировать с брэндами общенациональных производителей при одинаковых ценах Поэтому посредники постоянно повышают качество товаров, чтобы обеспечить необходимые точки паритета или создать точки дифференциации. Это дает им возможность позиционировать новые брэнды, противопоставляя их аналогичным общенациональным брэндам Многие сети супермаркетов вывели на рынок дорогие престижные брэнды, например, *Safeway* вывела торговую марку Select, корпорация *Von* предлагает брэнд Royal Request и др.

Компания *A&P* производила очень дорогие и престижные товары. Она решила заполнить рыночную нишу и выпустила марку Master's Choice, продающуюся с ценовой надбавкой. Под ней продавались различные сорта чая, пасты, соусы и приправы к салатам. Марка стоила дороже брэндов общенациональных производителей, но дешевле других брэндов *A&P*. Кроме того, посредники принимают широкие программы маркетинговых коммуникаций, ориентированные на популяризацию марок. Например, для стимулирования продаж марки America's Choice компания *A&P* использует карточки Act Media, телевизионную рекламу. Из врезки "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как компания *Loblaws* добилась значительных успехов в формировании собственных брэндов.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Формирование брэндов компании Loblaws

Loblaws — крупнейший в Канаде дистрибьютор продуктов питания. Успех бизнеса *Loblaws* объясняется эффективной реализацией нескольких продуманных стратегий.

- Стратегия работы с недвижимостью. В 1985 году компания Loblaws приступила к реализации пятилетней программы капитальных вложений, которая предусматривала поэтапное финансирование расширения существующих и создания новых магазинов на сумму 1,26 млрд. долл. Loblaws строила и модернизировала торговые здания, приобретала франчайзинговые компании. Кроме того, она искала и выкупала самые выгодные участки для размещения магазинов.
- Стратегия проектирования магазинов. Чтобы повысить прибыль магазинов, компания разделила их на четыре основные группы упрощенные магазины (меньше 6100 кв. м.); обычные супермаркеты (5,5–106 тыс. кв. м.); универсамы широкого профиля (18–24,4 тыс. кв. м.); гипермаркеты, или крупные торговые центры (30–43 тыс. кв. м.). Такая структура позволяла наилучшим образом организовать работу магазинов для полного удовлетворения потребностей различных сегментов целевого рынка.
- Стратегия закупок. Закупки осуществляло специальное подразделение под названием Intersave. Оно занималось оптовой и розничной торговлей, управляло движением товаров, осуществляло операции с

недвижимостью и др. Благодаря такому подходу Loblaws существенно сократила затраты на закупку продукции, которые составляют 80% стоимости продаваемых товаров.

- Стратегия брэндинга. Руководство компании Loblaws решило, что нужно позиционировать себя как торговый дом, чтобы наилучшим образом обеспечить приверженность потребителей. При реализации программы брэндинга Loblaws придерживалась его основных принципов.

Она создала собственный имидж. *Loblaws* была первой торговой сетью в Канаде, которая в 1978 году начала продавать товары неизвестных производителей, используя репутацию своей марки. Таким образом, она хотела сформировать имидж продавца качественных и полезных товаров. Стратегия брэндинга состояла из шести элементов:

- выбор популярных товаров высокого качества для реализации в своей торговой сети,
- проверка качества,
- использование яркой и броской упаковки,
- продуманная рекламная политика,
- использование дисплеев,
- предоставление потребителям необходимого гарантийного обслуживания.

К 1983 году в ассортименте *Loblaws* насчитывалось свыше 500 единиц немаркированных товаров, что составляло 10% всего объема продаж. Такой успех объяснялся нетрадиционными методами маркетинга, низкими затратами и разветвленной сетью поставщиков. Немаркированные товары принадлежали к основным товарным категориям, высокие объемы продаж которых создавали предпосылки для успешной реализации программы. Брэндинг товаров других категорий отличался своими особенностями. В магазинах продавались разные товары. Помимо товаров, продающихся в обычных супермаркетах, там были и разные экзотические изделия, например русская горчица для гурманов. Чтобы привлечь внимание потребителей, *Loblaws* применяет оригинальную и привлекательную упаковку с надписями в современном стиле, яркими этикетками и необычными названиями.

Компания упорядочила систему финансирования маркетинговых коммуникаций и смогла реализовать мощную программу стимулирования сбыта при относительно низких затратах на рекламу. В основном применялась недорогая реклама в магазинах. Кроме того, компания *Loblaws* начала выпускать ежеквартальный журнал *Insider's Report*, который печатал рекламу магазинных марок *Loblaws* и рекомендации для потребителей.

К 1989 году примерно 2200 безымянных брэндов и 700 брэндов President's Choice составляли 30% общего объема продаж. Средняя прибыль от их продажи была на 15% больше, чем прибыль от продажи известных брэндов производителей. Каждый год выводили на рынок примерно 200 новых магазинных марок, причем три четверти из них пользовались большим спросом. Только 10% марок производителей становятся такими популярными.

Источники: Mary L. Shelman, Ray A. Goldberg, "Loblaws Companies Limited", Case 9-588-039, Gordon H.G. McDougall, Douglas Snetsinger, "Loblaws", in C.H. Lovelock, C.B. Weinberg (eds.), *Marketing Challenges*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 169–185.

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ КРУПНЫХ БРЭНДОВ НА ДЕЙСТВИЯ ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

Во врезке "Коротко о торговой марке" описана программа ценностного ценообразования, принятая в компании *Procter & Gamble*, а также ее стратегии конкурентной борьбы с марками посредников. Другие ведущие общенациональные брэнды также добились определенных успехов в отражении вражеских атак. Например, компания *H.J. Heinz* в течение многих лет сохраняла за собой свыше 50% рынка кетчупов с уникальным сладковатым привкусом. Компания наблюдает за изменениями

цен основных конкурентов, использует рекламу на упаковке, разрабатывает новые товары, активно стимулирует сбыт.

Производители известных марок пользуются разными методами конкурентной борьбы с посредниками.

- Сокращение затрат.
- Снижение цен.
- Повышение расходов на совершенствование и разработку товаров.
- Увеличение расходов на рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта.
- Прекращение производства безнадежных и неходовых марок и расширений, выделение приоритетных марок при сокращении операций с другими марками.
- Создание недорогих брэндов, конкурирующих с брэндами посредников.
- Поддержка производителей марок посредников.
- Мониторинг развития магазинных марок и применение методов конкурентной борьбы с учетом особенностей отдельных рынков.

Производители ведущих брэндов пытаются сокращать затраты и снижать цены, чтобы уничтожить точки дифференциации марок посредников и обеспечить важную точку паритета. Во многих категориях товаров цены ведущих брэндов выше цен брэндов посредников на 30–50% (иногда даже на 100%!). Если товар часто покупают, то снижение цены до уровня цен марок посредников дает значительный положительный результат Например, до снижения цен на сигареты Marlboro курильщик, который покупал в среднем десять пачек сигарет в неделю, мог сэкономить больше 500 долл. в год, покупая какую-либо из марок посредников.

Когда разница в ценах незначительна, ведущие брэнды достаточно успешно конкурируют с марками посредников, используя представления потребителей о других преимуществах фирменной продукции. Например, компания *Star Kist* одновременно снижала цены на консервы из тунца и делала все возможное для улучшения своего имиджа. Когда цены на консервы оказались почти одинаковыми, рыночная доля марок посредников снизилась с 20 до 10%. Кроме того, известные производители снижают цены на старые марки, чтобы привлечь внимание потребителей. Например, компания *Procter & Gamble* существенно снизила цены на порошок для мытья посуды Joy, стиральный порошок Era, бумажные полотенца Luvs и туалетное мыло Camay.

Следует обратить внимание на одну проблему, с которой сталкиваются маркетологи ведущих брэндов. Дело в том, что снизить цены на продукцию бывает весьма непросто. Супермаркеты могут отказаться снизить цены. Более того, производители ведущих брэндов не хотят отказываться от сотрудничества с розничными торговыми фирмами, предпринимая слишком резкие атаки на их магазинные марки. Хорошо подумайте перед тем, как снижать цены. Например, компания *Procter & Gamble* смогла понизить цены и повысить доходы посредников от продажи одноразовых полотенец Luvs с 3,3 до 8,6%. Она упростила дизайн и оформление упаковки, сократила комплекс мер по стимулированию сбыта. Но компания *Safeway* получала более высокую прибыль от продажи своих полотенец и отказалась заниматься реализацией продукции *Procter & Gamble.*

Маневрирование ценами обеспечивает точки паритета. Чтобы создать точки дифференциации, производители ведущих брэндов применяют другие тактические приемы. Они повышают расходы на НИОКР, чтобы усовершенствовать существующие или создать новые товары, увеличивают расходы на рекламу и организация стимулирования сбыта. Кроме того, производители постепенно захватывают рынки посредников. Иногда они вносят изменения в портфели марок и отказываются от бесперспективных направлений, избегают хаотических расширений марок, стремясь концентрировать свои усилия на самых выгодных из них. Они создают специальные брэнды, конкурирующие с брэндами посредников.

Некоторые фирмы предоставляют посредникам право продавать недорогие товары под своими торговыми марками. Такая тактика иногда приводит к неоднозначным результатам. Например, компании *Ralston-Purina, Borden, ConAgra* и *Heinz* производят товары заниженного качества для продажи под марками посредников. Не все одобряют такую стратегию, суть которой можно выразить известной фразой: "Если не можешь победить их, — присоединись к ним". Критики утверждают, что в случае огласки потребители испытают разочарование. Более того, возможно, они подумают, что брэнды данной категории мало отличаются между собой.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Многие производители понимают, что торговые посредники в первую очередь атакуют марки, не имеющие уникального неповторимого образа. Успех стирального порошка Ultra Clean, принадлежащего сети супермаркетов *Wal-Mart*, стал возможным за счет слабости таких брэндов, как Oxydol, All и Fab, а не за счет лидера рынка Tide. Таким образом, дорогие, слабо дифференцированные и недостаточно поддерживаемые брэнды особенно уязвимы в конкурентной борьбе с марками посредников.

Однако компании розничной торговли тоже нуждаются в создании высококачественных марок, имеющих собственный имидж, присущий ведущим брэндам. Поэтому они тоже должны продавать продукцию, при разработке и производстве которой использовались новейшие технологии, продумывать организацию маркетинга, чтобы максимально удовлетворить желания потребителей. В противном случае они могут повторить горький опыт компании *A&P*. В 1960-е годы компания *A&P* слишком увлеклась продажей магазинных марок, поэтому многие потребители просто перестали посещать ее магазины. В настоящее время доля марок торговых посредников в ассортименте продаваемых ею товаров в 2 раза меньше.

Комментарии

1. Philip Kotler, *Marketing Management,* 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
2. Ibid.
3. Greg Farrell, "Marketers Get Personal", *USA Today,* July 19, 1999, p. B9.
4. Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Cambridge, MA: Perseus Press, 2000).
5. Richard Tomkins, "Fallen Icons", Financial Times, February 1, 2000.

27. Terry Vavra, *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing* (Chicago: Irwin Professional Publishers, 1995).
28. Lee Gomes, "Computer-Printer Price Drop Isn't Starving Makers", *Wall Street Journal*, August 16, 1996.
29. "Loyal, My Brand, to Thee", *Promo*, October 1, 1997; Arthur Middleton Hughes, "How Safeway Built Loyalty – Especially among second Tier Customers", *Target Marketing*, March 1, 1999; Laura Bly, "Frequent fliers Fuel a Global Currency", *USA Today*, April 27, 2001.
30. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: Simon & Schuster, 1997).
31. Grahame R. Dowling, Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Summer 1997, p. 71–82.
32. Robert C. Blattberg, Kenneth Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science*, Fall 1989, p. 291–309.
33. Elliot B. Ross, "Making Money with Proactive Pricing", *Harvard Business Review*, November–December 1984, p. 145–155.
34. Norman Berry, "Revitalizing Brands", *Journal of Consumer Marketing*, March 5, 1988, p. 15–20.
35. Sally Lieberman, "Mondavi Uncorks New Wine, Stock", *San Francisco Examiner*, May 2, 1993, p. El.
36. Более детально научные подходы к обоснованию стратегий ценообразования приводятся в работах Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987); Kent B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1990).
37. Peter Coy, "The Power of Smart Pricing", *Business Week*, April 10, 2000, p. 600–604.
38. Allan J. Magrath, "Eight Timeless Truths about Pricing", *Sales & Marketing Management*, October 1989, p. 78–84.
39. Thomas J. Malott, глава правления *Siemen*, цитата из статьи Stratford Sherman, "How to Prosper in the Value Decade", *Fortune*, November 30, 1992, p. 90–103.
40. Christopher Power, "Value Marketing", *Business Week*, November 11, 1991, p. 132–140.
41. Martha Brannigan, Eleena de Lisser, "Cost Cutting at Delta Raises the Stock Price but Lowers the Service", *Wall Street Journal*, June 1996, p. A1, A8.
42. Christopher Farrell, "Stuck! How Companies Cope When They Can't Raise Prices", *Business Week*, November 15, 1993, p. 146–150.
43. Donald Lehmann, Russell Winer, *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).
44. Amy Cortese, "Goodbye to Fixed Pricing?", *Business Week*, May 4, 1998, p. 71–84.
45. Stratford Sherman, "Hoe to Prosper in the Value Decade", *Fortune*, November 30, 1992, p. 91.
46. Richard Gibson, "Broad Grocery Price Cuts May Not Pay", *Wall Street Journal*, May 1, 1993, p. Bl.
47. Amy Merrick, "Retailers Try to Get Leg Up on Markdowns with New Software", *Wall Street Journal*, August 7, 2001, p. Al, A6.

48. Zachary Schiller, "Not Everyone Loves a Supermarket Special", *Business Week*, February 17, 1992, p. 64–66.
49. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
50. Более детально вопросы стратегии каналов освещены в работе Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).
51. V. Kasturi Rangan, Melvyn A.J. Menezes, E.P. Maier, "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Applications", *Journal of Marketing*, July 1992, p. 69–82.
52. Rowland T. Moriarty, Ursula Moran, "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, 1990, p. 146–155.
53. Mercedes Cardona, "Becoming a Store Brand", *Advertising Age*, September 10, 2001, p. 70; Emily Nelson, Ann Zimmerman, "Avon Goes Store to Store", *Wall Street Journal*, September 18, 2000, p. B1.
54. William M. Weilbacher, *Brand Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993), p. 53.
55. Laura Bird, Wendy Bounds, "Stores' Demands Squeeze Apparel Companies", *Wall Street Journal*, July 15, 1997, p. B1.
56. Anne Marie Squed, "Oakley Lowers Financial Forecast after Sunglass Hut Cuts Order", *Wall Street Journal*, August 3, 2001, p. B3.
57. Christopher Farrell, "Stuck! How Companies Cope When They Can't Raise Prices", *Business Week*, November 15, 1993, p. 146–150.
58. Steven M. Shugan, "Branded Variants", *Research in Marketing, AMA Educators' Proceedings*, Series 55 (Chicago: American Marketing Association, 1989), p. 33–38.
59. В качестве примеров С. Шуган приводит самые разные категории товаров — от памперсов до промышленного оборудования.
60. Mark Bergen, Shantanu Dutta, Steven M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective", *Journal of Marketing Research*, February 1995, p. 9.
61. George E. Belch, Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion* (Chicago: Irwin, 1995).
62. Raju Narisetti, "Joint Marketing with Retailers Spreads", *Wall Street Journal*, October 24, 1996.
63. Bill Richards, "Levi-Strauss Plans to Open 200 Stores in 5 Years, with Ending of FTC Ban", *Wall Street Journal*, December 22, 1994, p. A2.
64. Mary Kuntz, "These Ads Have Windows and Walls", *Business Week*, February 27, 1995, p. 74.
65. Elaine Underwood, "Store Brands", *Brandweek*, January 9, 1995, p. 22–27.
66. "The Real Internet Revolution", *Economist*, August 21, 1999, p. 53–54.
67. Don Peppers, Martha Rogers, "The 'Store Is Everywhere", *Business 2.0*, February 6, 2001, p. 72.
68. Chip Walker, "What's In a Name", *American Demographics*, February 1991, p. 54.

ГЛАВА

Интеграция маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки

6

Предварительные замечания

В предыдущей главе были представлены различные стратегии продвижения товаров, установления цен, организации распределения и сбыта, а также проанализировано их влияние на формирование капитала марки. Однако при всем их совершенстве они бесполезны, если о них не знают. Поэтому, в маркетинговых программах должен быть еще один завершающий элемент, обеспечивающий их результативность. *Маркетинговые коммуникации* — это система установления контактов с потребителями для прямого и косвенного информирования, убеждения и напоминания о торговой марке. Другими словами, это своеобразный "голос" марки. Иногда кажется, что под маркетинговыми коммуникациями подразумевается только реклама. Но это не совсем так. Да, действительно, реклама часто бывает центральным элементом программы коммуникаций, но не только она влияет на формирование капитала марки. Более того, бывают ситуации, когда другие элементы более важны. В табл. 6.1 представлены некоторые средства коммуникаций, которые используются для продвижения товаров массового спроса.

Каждый элемент коммуникаций играет свою роль в маркетинговых программах, но все они должны способствовать формированию капитала марки. В соответствии с моделью ПКТМ, маркетинговые коммуникации надо использовать на всех этапах формирования капитала, потому что они повышают *осведомленность* потребителей о марке и/или создают сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Кроме того, они способствуют положительным мнениям и впечатлениям и обеспечивают приверженность потребителей. Помимо формирования желательной системы знаний, программы коммуникаций иногда формируют уникальные представления об особенностях марки, составляющие основу ее потребительского капитала.

Таким образом, эффективность рекламы и других средств проще и лучше всего оценивать по их способности обеспечивать желательную систему знаний о марке и формировать особенные представления о ней. Например, нужно определить, в какой мере рекламная кампания способствует повышению *осведомленности* потребителей или созданию, поддержке и усилению ассоциаций марки. Насколько стимулирование сбыта повышает заинтересованность потребителей в покупке товара? Какую ценовую надбавку фирма может установить при реализации этих мероприятий? Способность формировать знания позволяет поэтапно анализировать роль различных коммуникаций в увеличении капитала марки (рис. 6.1).

Таблица 6.1. Различные средства маркетинговых коммуникаций

Реклама в средствах массовой информации
Телевидение
Радио
Газеты
Журналы
Средства распространения адресной рекламы
Почта
Телефон
Радио и телевидение
Печатные средства массовой информации
Компьютерные технологии
Использование специальных средств массовой информации
Internet реклама
Web сайты
Интерактивная реклама
Средства распространения рекламы в общественных местах
Рекламные щиты
Показ рекламных роликов, реклама в аэропортах, на вокзалах в клубах и т п
Демонстрация товара
Реклама в торговых точках
Средства распространения рекламы в местах совершения покупок
Рекламно информационные планшеты размещаемые на полке рядом с товаром
Указатели в проходах между торговыми рядами
Реклама на магазинных тележках
Магазинные радио и телевизионные сети
Продвижение товаров в торговой сети
Низкие цены и другие льготы для торговых посредников
Предоставление скидок за демонстрации товаров в местах продажи
Денежное вознаграждение за продвижение товара
Организация соревнований и поощрение деловых инициатив торговых посредников
Программы обучения
Торговые выставки
Организация совместной рекламы
Приемы привлечения конечных потребителей
Предоставление образцов товара
Купоны
Вознаграждения
Возмещение и компенсация
Конкурсы и лотереи
Предоставление дополнительных товаров в подарок
Ценовые скидки
Маркетинг событий и их спонсирование
Спортивные соревнования
Художественные выставки и концерты
Развлечения
Ярмарки и фестивали
Торжественные события
Организация связей с общественностью и товарная пропаганда
Персональные продажи

1 Каковы реальные представления потребителей о вашей торговой марке? Имеете ли вы четкое и детальное представление о том, что потребители думают о вашей марке?
2 Какие представления о вашей марке вы хотите сформировать? Каковы оптимальные точки паритета, точки дифференциации и ценности марки?
3 Каким образом тот или иной вид коммуникаций содействует преобразованию существующих представлений потребителей в желаемые?

Рис 6 1 Упрощенная схема анализа эффективности маркетинговых коммуникаций

Существует много возможностей применения средств коммуникаций для увеличения капитала Связь между капиталом марки и маркетинговыми коммуникациями нельзя назвать односторонней, поскольку капитал, в свою очередь, определяет систему и методы функционирования маркетинговых коммуникаций В этой главе анализируются способы разработки оптимальных программ коммуникаций, направленных на формирование капитала Предполагается, что оптимальное позиционирование торговой марки уже выполнено, в частности компания уже выбрала целевой рынок Это означает, что маркетологи уже знают, что делать с товаром, определили стратегию ценообразования и методы работы с каналами распределения

Изложение материала начинается с простой модели обработки информации Эта модель позволяет понять, как сложно разработать хорошую программу коммуникаций Затем проводится анализ затрат, возможностей и преимуществ различных видов коммуникаций для формирования капитала марки. Так создается целостное представление о разработке программ Завершается глава рассмотрением оптимального согласования различных средств коммуникаций, чтобы получить максимальный результат в виде накопления капитала. Здесь мы опишем только основы создания системы коммуникаций. Помимо того, важно продумать график подачи рекламы, методы составления бюджета и проведения исследований. Желающие узнать, как это сделать, могут почитать некоторые работы [1]

Модель обработки информации

Исследователи неоднократно пытались объяснить и описать весь процесс и отдельные этапы убеждения человека, прибегая к различным теоретическим моделям коммуникаций, например, моделям иерархии эффектов, рассмотренных в рубрике "Особые проблемы брэндинга", в конце этой главы Среди других моделей следует отметить модель Вильяма Мак-Гуайра Этот известный специалист по социальной психологии из Йельского университета считает, что процесс убеждения состоит из шести этапов [2]

- *Демонстрация.* Человек должен иметь возможность видеть или слышать определенную информацию.
- *Привлечение внимания.* Человек должен обратить внимание на полученную информацию.
- *Уяснение сути информации.* Человек должен понять сущность обращения или аргументов.
- *Оценка содержания информации.* Человек должен благосклонно отнестись к обращению или аргументам.
- *Формирование намерений.* Человек должен составить план действий.
- *Ответная реакция.* Человек должен выполнить требуемые действия.

Чтобы увидеть, как сложно создать подходящую систему коммуникаций, достаточно усвоить незыблемое правило: убедить потребителя удастся только при успешном решении задач *каждого* из шести этапов. Если на каком-либо из них произойдет сбой, коммуникации обречены на провал.

Каждый этап рекламной кампании следует тщательно продумать, чтобы избежать некоторых серьезных ошибок.

- *Демонстрация.* Просчеты в организации работы со средствами массовой информации приводят к недостаточному охвату целевой аудитории. О ваших товарах или услугах просто не узнают.
- *Привлечение внимания.* Вряд ли потребитель обратит внимание на скучную и нудную рекламу.
- *Уяснение сути информации.* Потребитель может не понять сути рекламного объявления из-за недостаточного знания категории товаров, технической терминологии или малой осведомленности о марке.
- *Оценка содержания информации.* Вряд ли кому-либо удастся сформировать положительное отношение потребителей с помощью бесполезных или неубедительных доводов в пользу рекламируемого товара.
- *Формирование намерений.* Если реклама не сможет убедить потребителя в необходимости покупки товара, то маловероятно, что он будет думать об этом.
- *Ответная реакция.* Плохо запоминающаяся реклама не вызывает интереса к товарам, и, следовательно, у потребителей нет никакого желания их покупать. Даже если они увидят его на полках, то не купят, потому что не вспомнят рекламу.

Чтобы понять, как сложно убедить потребителей, допустим, что вероятность успешного прохождения *каждого* из этапов равна 50%. В реальной жизни этот показатель намного ниже. Согласно теории вероятностей, вероятность успешного прохождения *всех* этапов определяется умножением вероятностей прохождения отдельных этапов. В нашем случае она равна 1,6%. В реальной жизни вероятность успеха каждого этапа равняется примерно 10%, а вероятность наступления всех шести событий — примерно 0,0001. Иными словами, лишь один шанс из 10 тысяч! Неудивительно, что даже лучшие специалисты признают весьма ограниченные возможности рекламы!

Поэтому нужно приложить максимум усилий, чтобы получить положительный результат на каждом этапе, поскольку только таким образом можно увеличить шансы на успех кампании маркетинговых коммуникаций. Для этого следует придерживаться таких правил.

- *Демонстрация.* Нужно правильно определить круг потребителей, правильно составить обращение и выбрать подходящее время и место для его передачи.
- *Привлечение внимания.* Сделать рекламу привлекательной для потребителя. Но привлекательные элементы рекламы не должны мешать правильному восприятию ее содержания.
- *Уяснение сути информации.* Реклама должна создавать правильное представление об особенностях товара и марки.
- *Оценка содержания информации.* Реклама должна способствовать правильному позиционированию марки, передавая необходимую информации о желаемых точках дифференциации и паритета. Нельзя забывать, что желаемые точки дифференциации должны быть реальными.
- *Формирование намерений.* Реклама должна содержать убедительные аргументы в пользу покупки товара.
- *Ответная реакция.* На предыдущих этапах потребители запомнили рекламу. Теперь ее нужно прочно связать с представлениями о марке, чтобы сформировать сильные ассоциации, проявляющиеся, когда потребитель подумает о покупке нужного ему товара.

Чтобы оказать необходимое воздействие на потребителей, нужно тщательно продумать и грамотно реализовать программы коммуникаций. В следующем разделе будут рассмотрены и проанализированы основные средства маркетинговых коммуникаций: радио- и телевещание, печатные средства массовой информации, прямой маркетинг, маркетинг событий и их спонсирование; пропаганда и паблик рилейшенз, а также личная продажа.

Обзор средств маркетинговых коммуникаций

Реклама

Рекламой считается любая платная форма представления и продвижения идей, товаров или услуг, осуществляемая конкретным заказчиком без обращения к определенному потребителю. Реклама играет важную и часто неоднозначную роль в формировании капитала марки. Она считается мощным средством создания сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций торговой марки, результат действия которого трудно рассчитать или спрогнозировать. В многочисленных исследованиях рекламы применялись разные методы и модели, но все результаты подтверждают, что реклама оказывает серьезное влияние на объемы продаж торговых марок.

Например, Американская ассоциация рекламных агентств (American Association of Advertising Agencies — AAAA) анализировала воздействия рекламы с помощью базы данных PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy — Влияние маркетинговой стратегии на прибыль и рентабельность маркетинговой стратегии). Эта база данных содержит информацию о 750 фирмах различных отраслей, выпускающих потребительские товары или предоставляющих услуги. Центр исследований и разработок, принадлежащий AAAA (Center for Research and Development), использовал PIMS для экономнаправленных исследовательских работ, доказавших эффективность расходов

на рекламу даже во времена экономических кризисов. Так, фирмы, которые расширяли свою рекламную деятельность на протяжении экономического спада, завоевывали от 0,5 до 1% доли рынка после выхода экономики из кризиса, а те сократили расходы на рекламу, завоевывали лишь 0,2% [3].

Результаты других всесторонних исследований также подтверждают огромный потенциал рекламы. Специалисты использовали базу данных фирмы *Nielsen* для изучения 142 брэндов товаров массового спроса. Они выявили, что реклама была эффективной в течение половины исследуемого периода. Если говорить конкретнее, то 70% изученных рекламных кампаний приводили к немедленному возрастанию объемов продаж, хотя существенный рост происходил лишь в 30% случаев. Оказалось, что долгосрочный рост объемов продаж обеспечивают 46% рекламных кампаний. Дополнительный анализ позволил сделать другие интересные выводы [4].

- Иногда для обеспечения роста продаж достаточно одного рекламного объявления.
- Интенсивная демонстрация рекламы в течение короткого отрезка времени часто приводит к сокращению прибыли. Поэтому, если демонстрировать ее реже, но более длительное время, то, возможно, она будет эффективнее.
- Реклама была более эффективным средством увеличения объемов продаж и прибыли, чем скидки, всегда вызывающие финансовые затруднения [4].

Еще одно обширное исследование эффективности рекламы, проведенное крупной исследовательской организацией, *Information Resources Inc.*, подтвердило изложенные выше результаты [5] и позволило сделать ряд дополнительных выводов, касающихся воздействия рекламы, а также мер стимулирования сбыта (врезка "Научные основы брэндинга").

Изложенные теоретические положения подтверждаются на практике. Например, фирма *Home Depot*, производящая энергосберегающее оборудование, делала значительные инвестиции в рекламную деятельность во время экономического спада 2001 года [6]. Благодаря рекламе объем продаж ее продукции вырос на 16%. Такие фирмы, как *Coca-Cola* и *Gillette*, последовали ее примеру и тоже добились увеличения объема продаж. В этом нет ничего нового. Они просто знали об эффективности усиления рекламы во время экономических кризисов.

Разработка рекламы считается очень сложным и многоэтапным процессом. Используя ее как средство воздействия на потребителей, маркетологи решают различные стратегические задачи. Пытаясь достичь цели, они сталкиваются с конкретными проблемами и продумывают разные концепции и стратегии. Созданная реклама оказывает разностороннее воздействие на потребителей, поэтому трудно найти какой-то один оптимальный способ ее создания. Однако в любом случае нужно учитывать особенности влияния различных носителей рекламы. Каждый из них играет свою роль в системе коммуникаций. В табл. 6.2 представлена структура распределения затрат американских фирм на рекламу в различных СМИ, а в табл. 6.3 кратко обозначены преимущества и недостатки основных видов рекламы. Ниже рассмотрены важные вопросы, связанные с использованием основных средств ее распространения.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА
Анализ эффективности рекламы

Information Resources Inc (*IRI*) провела уникальное по своей глубине исследование эффективности рекламы. *IRI* применяет систему тестирования BehaviorScan (сканирование поведения). Этот тест включает исследование поведения отдельных семей на всех этапах воздействия маркетинговых коммуникаций — начиная с просмотра телевизионных программ и заканчивая покупками в супермаркетах. Для проведения исследования была создана группа Shoppers Hotline (Горячая линия для потребителей) В нее входят покупатели, которые согласились участвовать в исследовании Специалисты *IRI* приходят к ним домой и устанавливают устройства, фиксирующие момент включения телевизора и канал телевидения Кроме того, они получают сканеры для считывания штрих-кодов с упаковки приобретаемых товаров. *IRI* присылает семьям рекламные материалы, чтобы оценить силу их воздействия на потребителей и сравнить ее с влиянием других рекламных объявлений. BehaviorScan позволяет оценить влияние особенностей магазина, содержимого витрин, купонов и т п.

В 1989 году *IRI* обнародовала результаты 389 исследований, проведенных ею за прошедшие семь лет, и изложила следующие принципы эффективной рекламы и мер стимулирования сбыта.

- *Не стоит переоценивать значение телевизионной рекламы* Только 50% интенсивной телевизионной рекламы оказывает ощутимое воздействие на объемы продаж Но часто оно бывает весьма значительным Телевизионную рекламу лучше использовать для раскрутки новых или линейного расширения существующих марок, чем для продвижения известных брэндов.
- *Вероятность эффективности телевизионной рекламы выше при изменении концепции рекламы или стратегии использования средств ее передачи.* Например, если применяется новая концепция рекламы или расширяется целевой рынок.
- *Эффективная реклама продолжает действовать при отказе от увеличения или сокращении капиталовложений, т.е. ее воздействие распространяется за рамки периода пиковых затрат.* По данным научных исследований, реклама иногда оказывает положительное воздействие на протяжении двух лет после завершения кампании Более того, темпы роста объемов продаж бывают в 2 раза выше, чем в первый год после увеличения рекламных затрат.
- *Примерно 20% рекламных планов дают результат в ближайшем будущем.* Однако возможно, что рекламные кампании с сильным краткосрочным влиянием продолжают воздействовать на поведение потребителей еще несколько лет.
- *Стимулирование сбыта почти всегда оказывает ощутимое воздействие на объем продаж* Однако это воздействие обычно носит краткосрочный характер.
- Статистические данные говорят о низкой эффективности стимулирования сбыта. Если они предусматривают использование каналов распределения, то только 16% из них приносят прибыль. К тому же они дают в основном краткосрочный эффект.
- *Многие маркетологи выделяют слишком большие средства на поддержку торговых марок.* Действительно, приведенные данные свидетельствуют о возможности сокращения расходов на рекламу и продвижение товаров.
- *Чтобы оптимизировать использование маркетингового бюджета, необходимо очень тщательно анализировать финансовую эффективность каждого доллара, вложенного в реализацию программ.* Оптимальное распределение расходов на рекламу и стимулирование сбыта обеспечивает высокую прибыль. Но для этого необходимы надежные системы оценки, позволяющие проводить постоянный мониторинг рентабельности капиталовложений.

- *Увеличение инвестиций в стимулирование сбыта, характерное для многих современных фирм, крайне неэффективно с точки зрения маркетинга.* Это объясняется изъянами стратегии стимулирования сбыта Например, можно потерять контроль над каналами распределения и приучить потребителей покупать только во время действия скидок Поэтому следует пересмотреть идеологическую основу современных методов и систем стимулирования

Источники. Leonard M Lodish Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, Mary Ellen Stevens, "How TV Advertising Works A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T V Advertising Experiments" *Journal of Marketing Research*, May 1995, Magid Abraham, Leonard Lodish, "Advertising Works *Information Resources, Inc* , 1989

Таблица 6.2. Затраты на маркетинговые коммуникации (Соединенные Штаты Америки, 2001 г)

	млрд. долл.	% от общей суммы
Телевидение	52,7	22
Радио	19,4	8
Газеты	49,4	21
Журналы	12,3	5
Желтые Страницы	13,3	6
Internet	3,4	1
Адресная реклама	44 7	19
Другое	40	17
Итого	141,7	100

Источник Tom Duncan, *IMC Using Advertising and Promotion to Build Brands* (Boston McGraw-Hill, 2002)

Таблица 6.3. Характеристики видов рекламы

Виды рекламы	Преимущества	Недостатки
Телевизионная реклама	Массовый охват	Низкая избирательность
	Высокая доступность	Кратковременность действия обращения
	Воздействие с помощью изображения, движения и звука	Высокая стоимость
	Престижность	Высокие затраты на производство
	Низкие затраты на каждый показ одному потребителю	Перенасыщенность телевидения рекламой
	Способность привлечь внимание	
	Благоприятный имидж	
Радио	Близость к местным потребителям	Возможность воздействия только звуком
	Низкие затраты	Перенасыщенность радио рекламой
	Частое повторение	Низкая способность привлечь внимание
	Гибкость	Слишком быстрая передача обращения
	Низкие затраты на производство	
	Выход на целевую аудиторию	
Журналы	Большие возможности выхода на целевые сегменты рынка	Длительная подготовка к размещению рекламы
	Высокое качество воспроизведения рекламы	Только визуальное воздействие
	Высокая информационная насыщенность	Недостаточная гибкость
	Долговременность воздействия	
	Доступность номера журнала для многих потребителей	

Окончание табл. 6.3

Виды рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты	Широкий охват	Короткий жизненный цикл объявления
	Низкие затраты	Перенасыщенность газет рекламой
	Оперативность размещения рекламы	Низкая способность привлечь внимание
	Размещение рекламы в специальных рубриках	Низкое качество воспроизведения рекламы
	Размещение срочной рекламы	Узкий круг лиц, ознакомившихся с рекламой
	Удобство для чтения и использования	
	Использование для купонов	
Наружная реклама	Размещение в определенных местах	Кратковременность воздействия обусловливает краткость самой рекламы
	Высокая повторяемость	Слабый имидж
	Заметность	Влияние особенностей местности
Прямое обращение	Высокая избирательность	Высокие затраты в расчете на каждый контакт
	Удобство для чтения и использования	Слабый имидж (реклама в почтовом ящике воспринимается как мусор)
	Размещение срочной рекламы	Узкий круг лиц, ознакомившихся с рекламой
	Удобство для чтения и использования	
	Использование для купонов	
Наружная реклама	Размещение в определенных местах	Кратковременность воздействия обусловливает краткость самой рекламы
	Высокая повторяемость	Слабый имидж
	Заметность	Влияние особенностей местности
Прямое обращение	Высокая избирательность	Высокие затраты в расчете на каждый контакт
	Удобство для чтения и использования	Слабый имидж (реклама в почтовом ящике воспринимается как мусор)
	Высокая информационная насыщенность	Перенасыщенность рекламой
	Возможность повторной отправки	
Интерактивная реклама	Высокая степень индивидуализации и персонификации	Слабая привлекательность
	Возможность передачи больших объемов информации	Слабость эмоциональных мотивов
	Способность заинтересовать потребителей	

Телевидение

Телевидение считается самым эффективным средством передачи рекламы, поскольку оно позволяет воздействовать на потребителя с помощью изображения (как статичного, так и подвижного) и звука. Телевизор есть во всех американских семьях. Американцы смотрят его в среднем по семь часов в день! Телепередачи одновременно смотрят много людей, что обусловливает низкий уровень затрат на каждый показ рекламы одному зрителю. Телевизионная реклама обладает двумя особенно важными преимуществами для формирования капитала марки. Во-первых, она наглядно демонстрирует свойства товара и преимущества потребителей, купивших его. Во-вторых, она очень четко отображает абстрактные представления о пользователе и использовании товара, личности марки и т.п

Sprite

Напиток Sprite вышел на рынок в 1994 году благодаря продуманной рекламной кампании 'Имидж ничто Жажда все!!!' В США его пьют чернокожие американцы Они любят музыку в стиле хип-хоп или рэп Кроме того, напиток нравится многим активным и смелым юношам, независимо от расового происхождения и музыкальных предпочтений Реклама полностью соответствовала вкусам и бунтарскому духу молодого поколения Слоган как бы призывал подростков не стесняться и откровенно реализовывать свои возможности проявлять свое внутреннее Я Благодаря откровенности рекламы Sprite занял лидирующие позиции на рынке напитков с привкусом лимона [7]

Правда, телевизионная реклама не лишена недостатков Во-первых, информация о товаре передается слишком быстро Во-вторых, часто различные творческие приемы отвлекают внимание потребителей от сути обращения, касающегося товара и марки Более того, телевидение транслирует много рекламы, и потенциальные потребители не запоминают содержание отдельных клипов В-третьих, она дорого стоит и уровень затрат постоянно повышается при неуклонном снижении доли телезрителей, которые смотрят передачи основных телеканалов в лучшее эфирное время Если в середине 1970-х годов она равнялась 90%, то в середине 1990-х годов эта доля не превышала 60% Исследователи применяли много способов определения эффективности рекламных объявлений, но общий результат оставался неизменным она постоянно падает Например, *Video Storyboards* отмечает, что за последние 10 лет многие зрители просто перестали обращать внимание на рекламу

Тем не менее разработка и правильная организация трансляции хорошей телевизионной рекламы существенно увеличивает доходы и объемы продаж Например, компания *Apple* много лет проводила кампании телевизионной рекламы, пользовавшиеся огромным успехом у зрителей Расскажем только об одном Демонстрировали рекламный ролик под названием "1984", в котором изображалась мрачная жизнь в будущем обществе коммунистической диктатуры Все это было исполнено в пессимистическом стиле писателя-утописта Оруэлла, автора одноименного произведения Но компьютер Macintosh разрушал мечты тиранов о порабощении человеческого духа. Ролик продемонстрировали всего один раз, но он очень хорошо запомнился телезрителям. В течение следующих 10 лет реклама *Apple* существенно повысила осведомленность потребителей о продукции своей компании и улучшила ее имидж. Многие другие фирмы тоже воспользовались преимуществами телевизионной рекламы Во врезке "Коротко о торговой марке" читайте, как *Sketchers* раскручивала свою марку

Ежегодно Американская ассоциация маркетинга (American Marketing Association — AMA) вручает награды Effie маркам, реклама которых оказала значительное влияние на объемы продаж и прибыль корпораций Во врезке "Коротко о торговой марке" приводится информация о рекламных кампаниях, получивших эту премию в 2001 году

Коротко о торговой марке Sketchers

В 1980 х годах Роберт Гринберг способствовал усилению одной из самых популярных марок обуви под названием L A Gear В 1990 году их объем продаж превысил 900 млн долл Однако на смену золотым 80-м годам пришли суровые испытания 90-х Марка потеряла былую популярность Тогда в 1992 году Роберт Гринберг и его сын Майкл решили создать новый брэнд с названием Skechers На уличном жаргоне это слово обозначало непоседу Как и при создании L A Gear, они делали недорогую обувь подражая лучшим моделям Первоначально Sketchers была задумана как линия недорогой обуви, которая производилась в Азии Кстати та же фабрика делает обувь известных марок Wolverine и Caterpillar Чтобы повысить объемы продаж, в 1996 году под маркой Skechers начали продавать новую линию женской обуви

Чем больше становилась фирма тем активнее она использовала стратегию копирования при разработке продукции Как только в Нью Йорке в Милане или в Париже проходил очередной показ мод, ее дизайнеры оперативно разрабатывали похожие модели и уже через три месяца они активно продавались в магазинах *Sketchers* выпустила сотни различных моделей туфель и другой обуви Если та или иная модель пользовалась большой популярностью, *Sketchers* старалась выпустить похожие модели Например подошва Energy используется более чем в 100 моделях А всего в ассортимент выпускаемых товаров входит свыше тысячи моделей

Компания делает все возможное, чтобы создать современный и молодежный имидж марки По утверждению Р Гринберга *Sketchers* — это маркетинговая компания, занимающаяся обувным бизнесом Он охотно соглашается с утверждением о необходимости рекламы Это неслучайно, поскольку благодаря рекламе *Sketchers* получает 10% своих доходов *Sketchers* не конкурирует с такими фирмами, как *Nike*, *Reebok* и *Adidas*, позиционирующими себя как производители надежной обуви Поэтому в рекламных роликах обыгрываются ситуации из обычной жизни молодых людей, они не играют и не занимаются спортом Другими словами, это марка обуви для повседневной жизни на различных мероприятиях демонстрируются только пары из коллекции мужской повседневной обуви Майкл Гринберг объяснил подобную политику следующим образом "Мы не хотим, чтобы имидж нашей марки был похож на имидж широко разрекламированной жевательной резинки, повседневной безделушки, не имеющей какой-либо ценности"

В 2000 году *Sketchers* провела самую крупную рекламную кампанию в своей истории По ее оценкам, телевизионную рекламу должны были увидеть 80% населения США В том же году компания организовала продажу своих торговых марок через 120 специализированных отделов супермаркетов В результате за 2000 год доходы компании выросли на 60% и составили 675 млн долл , а чистый доход вырос на 121% — до 44 млн долл

Источники Melanie Wells "Sole Survivors" *Forbes* August 6 2001, Anna Rachmansky "Skechers Post Record Gains", *Footwear News* March 5, 2001, Claude Solnik, Skechers Whips Up High Profits During Second Quarter", *Footwear News*, August 7 2000, "Skechers Wants Retail to Tap into Its Fountain of Youth", *SportStyle*, February 1 1999

Рекомендации. При разработке и оценке рекламной кампании важно провести четкую грань между стратегией сообщения и творческой стратегией, между способом передачи информации и способом выражения характеристик марки При разработке эффективных маркетинговых программ используются и рациональные научные подходы, и элементы искусства Характеристики марки обычно обыгрывают в рамках реализации творческой стратегии Научные методы используются для разработки стратегии сообщения, регламентирующей передачу информации о товаре. Таким образом, при разработке рекламной стратегии необходимо решить две главные задачи.

- Определение позиционирования, позволяющего максимизировать капитал марки.
- Определение творческой стратегии, позволяющей передать информацию, соответствующую концепции позиционирования.

Детальное описание задач приведено в табл. 6.4.

Таблица 6.4. Факторы, влияющие на разработку эффективных рекламных кампаний

Определение позиционирования, позволяющего сформировать капитал марки
Конкурентная система координат
Природа конкуренции
Целевой рынок
Атрибуты или преимущества точек паритета
Необходимые
Конкурентные
Атрибуты или преимущества точек дифференциации
Желаемые
Реальные (можно воплотить в товаре)
Определение творческой стратегии, позволяющей передать информацию, соответствующую концепции позиционирования
Информационные аспекты (выделение преимуществ)
Удовлетворение конкретной потребности
Демонстрация товара
Сравнение товаров
Демонстрация использования товара (подумайте, стоит ли использовать известную личность или безвестного потребителя)
Трансформационные аспекты (отображение образов)
Описание типичных или побуждающих ситуаций использования
Описание типичного или идеального образа пользователя
Описание личности и ценностей марки
Мотивационные аспекты (методы стимулирования интереса)
Использование юмора
Проявление дружелюбия, теплоты, сердечности
Обыгрывание сексуальных аспектов человеческой жизни
Музыкальное сопровождение
Описание или отражение каких-либо страхов или опасений
Применение спецэффектов

Источник. Базируется на общей схеме, представленной в книге John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).

В главе 3 рассматривались принципы позиционирования марки, обеспечивающего максимизацию ее капитала. Общим критерием классификации творческих стратегий служит исходный материал для их разработки и реализации. По нему выделяют два основных вида творческих стратегий.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Лауреаты премии Effie 2001 года

Каждый год *AMA* вручает премию Effie за лучшую рекламу. Жюри, состоящее из специалистов по маркетингу, оценивает марки по стратегии маркетинга, ее реализации и влиянию рекламы на изменение рыночной ситуации. Вот примеры рекламных кампаний, проведенных лауреатами премии.

Nissan Xterra

В 2000 году началась раскрутка нового спортивного автомобиля Nissan Xterra, которая получила премию Effie за лучшее рекламное шоу. Эту кампанию провела консалтинговая фирма *TBWA/Chiat/Day*, подключив телевидение, печать и рекламные щиты. На телевидении демонстрировались ролики, показывающие работу автомобиля в различных ситуациях. Блестящая реализация кампании привела к значительному росту объемов продаж Nissan. Кроме того, компания *Nissan* добилась положительных финансовых результатов. В 2001 году ее прибыль составила 2,3 млрд. долл. по сравнению с убытками на сумму 6,4 млрд. долл. в 2000 году.

IBM

Компания *IBM* и рекламное агентство *Ogilvy & Mather* получили премию в категории "Программное обеспечение" за кампанию Software Evangelist, направленную на продвижение компьютерных программ для электронного бизнеса. Фирма *IBM* использовала как телевизионную, так и печатную рекламу. При этом она впервые рекламировала себя как поставщика программного обеспечения. Рекламный слоган гласил: "Это совсем другой мир... Поэтому вам нужны другие программы". Успех рекламы превратил *IBM* в ведущего поставщика программного обеспечения промежуточного уровня (программное обеспечение, содействующее процессам обмена информацией между клиентом и сервером. — *Прим. ред.*). Удачная реклама увеличила доходы *IBM* на 13 млрд. долл.

Источник: `http://www.effie.org`.

Информационные стратегии предполагают демонстрацию прямой связи с товаром с помощью художественных средств описания его характеристик или функций. Стратегии трансформации предполагают творческую обработку различных явлений или персонажей при установлении и описании косвенной связи между ними и атрибутами или характеристиками товара [8]. В рамках каждой из них применяются особые и разнообразные творческих приемы. Однако в любом случае для привлечения внимания и повышения заинтересованности потребителей в рекламе часто применяют методы стимулирования интереса. Например, можно использовать симпатичных детишек, игривых щенков, популярную музыку, всенародных любимцев, обыгрывать забавные ситуации и т.п. Многие считают, что в современных условиях использование подобных методов просто необходимо, поскольку телевидение переполнено рекламой и не очень интересными передачами.

К сожалению, разработчики рекламы часто применяют слишком много творческих приемов, что отвлекает внимание потребителей от изучения преимуществ марки и товара. Таким образом, при выработке оптимальной творческой стратегии необходимо выбрать наилучший способ привлечения внимания потребителей, чтобы выделить рекламное объявление среди других и передать обращение.

Что же делает телевизионную рекламу эффективной? В принципе, нужно использовать средства наглядной демонстрации, чтобы усилить или создать важную

ассоциацию, укрепить благосклонное отношение потребителей. Следовательно, наглядность содействует формированию капитала. Использование модели обработки информации позволило выявить шесть критериев эффективности рекламы

- Правильное определение целевого рынка.
- Правильное и уникальное позиционирование марки.
- Использование творческих приемов.
- Простота и понятность.
- Запоминаемые рекламные объявления.
- Стимулирование потребителей.

Нет никаких сомнений в целесообразности и необходимости использования этих критериев при оценке эффективности рекламы Однако есть и другие методы оценки, позволяющие найти пути усовершенствования рекламной деятельности, например специальные исследования. Полученные результаты используются для установления целей коммуникаций, определения целевых рынков и изучения вариантов позиционирования. Эффективность стратегии сообщения и творческой стратегии часто оценивается в ходе *тестирования рекламы* (copy testing), т.е. изучения мнения и потребительского восприятия нескольких ее вариантов Существует множество способов тестирования, которые выбираются в зависимости от организации исследования [9].

- Тип рекламного объявления. Например, дают проект рекламы или готовую рекламу.
- Частота демонстрации. Например, однократный или многократный показ.
- Способ демонстрации. Рекламное объявление размещают отдельно, в общем рекламном блоке или рубрике.
- Место размещения рекламного объявления. Например, в магазине, кинотеатре, в письме и т.п.
- Способ отбора респондентов. Иногда их подбирают произвольно, иногда по каким-то критериям.
- Географический охват. Например, провести опрос в одном или в нескольких городах.

Однако необходимо не только определить методологию или технологию сбора данных, но и взвесить все "за" и "против" использования конкретных критериев оценки рекламного объявления. (на основе легкости припоминания, узнаваемости, убеждения и/или поведения).

К сожалению, результаты тестирования рекламы во многом зависят от указанных особенностей его проведения. Поэтому оно лучше подходит, если выявлены весьма четкие положительные и отрицательные стороны рекламы и трудно принять окончательное решение. В таком случае его результаты позволяют оценить эффективность рекламы и понять систему взаимосвязей между отдельными противоречивыми элементами и оценить их совокупное воздействие на потребительское восприятие передаваемой информации. Но при любых обстоятельствах оно играет в основном вспомогательную роль. Чтобы не допустить серьезных ошибок или не упустить возможности, применяйте другие способы оценки восприятия. Продемонстрируем это на примере популярного американского телевизионного шоу Scheinfeld производства компании *NBC*.

Scheinfeld

В 1989 года пробную версию шоу Scheinfeld Chronicles показали нескольким группам потребителей. Необходимо подчеркнуть, что на американском телевидении часто используют тестирование для оценки пилотных проектов Ни одна группа потребителей не изъявила желания смотреть шоу снова Самого Шайнфельда посчитали каким-то вялым, беспомощным, наивным и глупым Но компания *NBC* решила рискнуть и выпустила программу в эфир Шоу стало одним из самых популярных в США Успех побудил *NBC* поменять методы тестирования, а другие фирмы убедились, что не стоит полагаться на односторонние тесты [10]

Перспективы на будущее. Развитие компьютерных технологий приводит к изменениям методов массового маркетинга, что делает будущее телевидения и традиционной рекламы весьма неопределенным. Этот вопрос активно обсуждается среди профессиональных рекламистов и маркетологов. Бывший президент *Procter & Gamble* Эдвин Л. Артц сказал следующее. "Сегодня мы не уверены в сохранении традиционного бесплатного телевидения, живущего в основном за счет рекламы На наших глазах формируется новый мир. Это мир видео по требованию и абонентского телевидения" [11]. Другие специалисты по рекламе предупреждают о возможном постепенном отказе рекламодателей от услуг рекламных агентств после появления каталогов на компакт-дисках, услуг, предоставляемых в режиме "он-лайн", и др. [12].

Тем не менее, по крайней мере, в ближайшем будущем использование телевизионной рекламы не утратит своей актуальности. Как заметил один маркетолог, "если вы хотите выйти на массовую аудиторию, лучше всего пользоваться телевидением, особенно в удачное эфирное время. Другие СМИ не могут так развлекать и информировать людей, как телевидение".

Радио

Радио слушают все — от мала до велика. Согласно статистическим данным, 96% всех американцев в возрасте от 12 лет и старше слушают радио каждый день и в среднем больше 20 часов в неделю. Возможно, основным преимуществом радио считается гибкость. Радиостанции, как правило, ориентируются на строго определенные круги слушателей, производство и размещение рекламы стоит дешевле, чем в других СМИ, а сравнительно небольшой радиус действия обеспечивает быструю реакцию потребителей. Например, *AT&T* использует радиорекламу, чтобы заинтересовать чернокожих американцев [13]. Оказывается, они слушают радио намного чаще и больше, чем другие слои населения. Ядром мощной рекламной кампании, развернутой в 2000 году, было финансирование трансляции концерта *Destiny Childs*, слушатели которого могли выиграть поездку в Новый Орлеан. Самой эффективной считается реклама, транслируемая по утрам. Кроме того, радиореклама обеспечивает оптимальный охват национального и местного рынка.

Однако при радиорекламе никак нельзя передать визуальный образ, поэтому потребители слабо реагируют и плохо усваивают ее содержание. Тем не менее она в значительной мере способствовала формированию капитала некоторых марок. Конкретные примеры описаны во врезке "Коротко о торговой марке". Возможности радиорекламы часто недооценивают из-за слабого интереса потребителей и ограниченности чувственного восприятия. И все-таки, если потребители равнодушны

и ничего не ощущают, то почему радиореклама иногда так эффективна [14]? Как ее использовать? Известный специалист по рекламе Дэвид Огилви выделяет четыре правила удачной радиорекламы [15].

- Укажите вашу марку в начале рекламного сообщения.
- Почаще упоминайте ее.
- Сразу же опишите преимущества вашей марки.
- Почаще напоминайте о них.

Несмотря на все недостатки, есть много возможностей сделать радиорекламу интересной и привлекательной. Отсутствие визуальных образов иногда считается преимуществом, поскольку музыка, другие звуковые эффекты и юмор воздействуют на воображение слушателя, создавая требуемые образы, которые соответствуют передаваемой информации.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Дело мастера боится. Примеры удачной радиорекламы

Хотя рекламные возможности радио меньше потенциала телевидения, радиореклама тоже бывает эффективным средством продвижения брэндов.

Wendy

Wendy покупает рекламное время, стремясь использовать преимущество гибкости. Менеджеры подбирают заголовки и устанавливают оптимальный объем рекламных сообщений. Кроме того, компания поддерживает общенациональные маркетинговые программы за счет стимулирования сбыта на региональных рынках. *Один из высокопоставленных менеджеров объяснял подобный подход следующим образом:* "В некоторых регионах общенациональные меры стимулирования сбыта мы дополняем с учетом местных особенностей, особенно когда используем радиорекламу, чтобы увеличить объемы продаж".

AT&T

Недавно *AT&T* начала активно использовать радиочастоты для рекламы телефонной службы бесплатных консультаций. Так она пыталась заинтересовать молодежную аудиторию. Дело в том, что молодые люди часто слушают радио, находясь вне дома, и именно в это время они делают бесплатные телефонные звонки. Компания поймала двух зайцев. С одной стороны, она смогла выйти на рынок телефонных звонков за счет получателя (абонента, которому звонят); с другой — она провела крупномасштабную рекламную кампанию. Карен Майк, менеджер по работе со средствами массовой информации, описала преимущества использования радиорекламы следующим образом: "Использование радиочастот дает возможность улучшать количественные и качественные показатели рекламной деятельности. С точки зрения качества, радиореклама обеспечивает выход на целевые рынки. Реклама на общенациональном радио дает количественные и качественные преимущества. Мы расширяем круг потенциальных потребителей и, следовательно, повышаем эффективность рекламы". *AT&T* ежедневно собирает данные о телефонных звонках. Затем она использует почтовый индекс участников телефонных переговоров для региональной статистики телефонных звонков. На основе полученных данных определяют целевые рынки и анализируют эффективность местных кампаний радиорекламы.

Источник: Radio Advertising Bureau, "Radio Is Everyone (advertising supplement)", (Irving, Tx: Radio Advertising Bureau).

Печатные СМИ

Реклама в печатных СМИ совсем не похожа на рекламу в электронных СМИ, предполагающих вещание в эфире. Дело в том, что журналы и газеты самостоятельно определяют объем рекламных площадей. За счет этого в печатной рекламе подается более подробная информация. Но, с другой стороны, в ней трудно использовать анимацию, видеоклипы, звуки и др.

Основными видами печатных СМИ считаются газеты и журналы. Их достоинства и недостатки аналогичны. Однако газеты более популярны и отличаются большей оперативностью. Ежедневные газеты читает примерно три четверти населения Соединенных Штатов Америки, они широко используются для размещения местной рекламы. Газеты предоставляют рекламодателям определенную свободу выбора в разработке и размещении рекламы. Но они проигрывают журналам по качеству изображения. Кроме того, жизненный цикл журнальной рекламы намного длиннее.

Реклама в печатных СМИ позволяет создавать отчетливое представление об эксплуатации или пользователях товара. Например, *American Express* опубликовала серию фотопортретов выдающихся личностей. Их создала известный фотограф Энни Лейбовиц. Они сделаны в необычных ракурсах или ситуациях, привлекающих внимание читателя. По заказу фирмы рекламное агентство *Ogilvy & Mather* разработало еще одну кампанию печатной рекламы. В рекламе применяли слоган Membership has its privileges ("Быть членом — это престижно и выгодно"). Маркетологи стремились сформировать имидж марки в печатных СМИ и подчеркнуть преимущества товара в телевизионной рекламе. Большинство рекламодателей пользуются разными СМИ для описания различных аспектов своих товаров [16]. В печатных СМИ *Ogilvy & Mather* подчеркивала абстрактные преимущества товара, а по телевидению передавалась информация о конкретных преимуществах. Другие брэнды, такие как *Calvin Klein* и *Guess*, также давали рекламу в печатных СМИ для создания сильных абстрактных ассоциаций. Автомобилестроительные компании *Ford* и *Volvo*, производители парфюмерно-косметической продукции *Maybelline* и *Revlon* использовали печатные СМИ для описания всех аспектов товаров.

Водку Absolut вывели в лидеры с помощью продолжительной и успешной кампании печатной рекламы.

Absolut

До 1980 года объем продаж Absolut не превышал 12 тыс. ящиков в год, и ее мало кто знал. Маркетологи провели исследование и выявили ряд недостатков. Ее название воспринималось как примитивный рекламный трюк. Форма бутылки была неудобной, и бармены с трудом разливали ее содержимое в рюмки. На полке она не выделялась среди множества себе подобных; к тому же потребители не очень доверяли шведской водке. В то время название водки казалось странным. Но Мишель Руа, президент Carillon (импортера водки Absolut), и *TBWA* (нью-йоркское рекламное агентство Absolut) нашли довольно интересный выход из положения. Они решили превратить недостатки в преимущества, положив странное название и форму в основу неповторимого имиджа марки, чтобы они символизировали качество и послужили основой для оригинальных рекламных идей. Интересная реклама привлекла внимание к самому товару. В каждом рекламном объявлении используется изображение бутылки с рекламируемым товаром в той или иной необычной ситуации. Образ усиливается с помощью простого заголовка из двух слов, остроумно обыгрывающего название марки. Например, в первой рекламе над бутылкой нарисовали нимб, а под ней написали Absolut Perfection ("Абсолютное совершенство"). Во

всех последующих объявлениях старались подчеркнуть стильный, утонченный и современный имидж марки К 1991 году марка Absolut стала лидером рынка импортной водки В 2000 году мировой объем продаж этой водки составил около 3 млрд долл США

Рекомендации. Что обуславливает эффективность рекламы в печатных СМИ? В целом к печатной рекламе применимы критерии эффективности телевизионной рекламы Однако к ней предъявляются особые требования и существуют определенные правила, которых нужно придерживаться Например, результаты исследований эффективности журнальной рекламы показывают, что почти две трети читателей вообще не обращают внимания на рекламу и только 10% из них читают больше одного объявления. Большинство читателей ограничиваются поверхностным осмотром самых крупных и броских элементов рекламы, что подчеркивает важность четкого, непосредственного и логически последовательного изложения рекламного обращения В табл 6 5 перечислены важные критерии эффективности печатной рекламы [17] В целом она должна соответствовать концепции брэндинга, быть простой и логически последовательной.

Таблица 6.5. Критерии оценки эффективности рекламы в печатных средствах массовой информации

Реклама считается эффективной только тогда, когда вы сможете выбрать правильную коммуникационную стратегию (целевой рынок, цели коммуникаций и стратегию сообщения) Вы добьетесь успеха только в таких случаях
Если потребители быстро понимают содержание рекламы
Вы сами четко знаете ее содержание
Ее заголовок рекламы указывает на преимущества товара
Есть связь между иллюстрациями и заголовком
Первая строка рекламного текста хорошо согласована с содержанием заголовка и иллюстрацией
Рекламное объявление легко читается и предполагаемые действия легко совершить
Потребители легко узнают рекламируемый товар
Четко указаны спонсоры и торговые марки

Источник Philip Ward Burton, Scott C Purvis, *Which Ad Pulled Best*, 5th ed (Lincolnwood, IL NTC Business Books, 1987)

Адресная реклама

Реклама на телевидении, радио и в печатных СМИ, как правило, не рассчитана на конкретных потребителей. Для контакта с ними используется *реклама с возможностью прямого ответа* (адресная реклама). С потенциальными потребителями общаются с помощью почты, телефона и др.. Адресная реклама воплощается в разных формах и не сводится к простому обращению к потребителям. Например, подразделение *Buick* компании *General Motors*, банк *Chase Manhattan Bank* и др., выходя на рынок с новыми товарами или услугами, рассылают потребителям компакт-диски Стоимость записи видеокассет не превышает 2 долл., поэтому их все чаще применяют как средство прямого маркетинга (хотя нужно учитывать производственные затраты, достигающие примерно 500 тыс долл.) [18]. Компания *Soloflex* с 1983 года

применяет их для продажи спорттоваров Данные об объемах продаж свидетельствуют, что они в два раза эффективнее брошюр [19]

В наши дни маркетологи более активно рассылают информационные материалы (infomercials) [20] — смесь обычной рекламы и образовательной или развлекательной информации. Инфорекламу иногда рассматривают как сочетание коммерческого визита и телевизионной рекламы Чаще всего информационный материал представляет собой 30-минутную видеопрограмму, стоимость производства которой составляет от 250 тыс до 500 тыс. долл. Многие знаменитости, рекламирующие те или иные товары (например, Тони Роббинс, Виктория Принсипал, Сьюзен Паутер, Барбара Деэнджелис, Кейти Смит, Дионна Уорвик и др) стали популярными среди телезрителей Инфореклама полезна для продажи технологически сложных товаров, специфику использования которых необходимо детально объяснять потребителям В качестве примера укажем на рекламу *Mercedes, Microsoft, Philips Electronic* [21]

Рекомендации. С 1986 года наблюдается бурное развитие прямого маркетинга Оно обусловлено технологическими достижениями, позволяющими организовать бесплатные телефонные консультации, изменениями в поведении потребителей, испытывающих повышенную потребность в удобстве и комфорте, стремлением маркетологов направить основные коммуникации на целевой рынок Адресная реклама облегчает установление благоприятных отношений с потребителями Во врезке "Коротко о торговой марке" можно ознакомиться с классическими примерами адресной рекламы, получившими премию Ассоциации прямого маркетинга (American Direct Marketing Association) Echo [22].

Прямой диалог с потребителями через газеты, каталоги, начальные страницы в Internet позволяет участникам рынка регулярно информировать их об усовершенствованиях продукции и быть в курсе их предпочтений. А это позволяет своевременно производить правильные товары для правильно определенных потребителей По сути, прямой маркетинг часто рассматривается как один из важнейших компонентов контактного маркетинга, описанного в главе 5.

Цель адресной рекламы заключается в том, чтобы добиться от потребителей определенного поведения. При ее использовании легче измерить результат применения прямого маркетинга, поскольку здесь есть только два варианта реакции — люди либо отвечают на рекламу, либо не отвечают Основным ее недостатком считается навязчивость и нарушение принципа неприкосновенности частной жизни. Реализация эффективной программы прямого маркетинга предполагает наличие трех важнейших составляющих: сбор достоверных данных о существующих и потенциальных потребителях; предложение нужного товара, сделанное надлежащим образом, постоянное отслеживание эффективности маркетинга.

Многие маркетологи пользуются базами данных, чтобы найти оптимальные способы организации прямого маркетинга. Они позволяют уточнить направления маркетинговых коммуникаций и разработать программы, учитывающие желания конкретных групп потребителей. С помощью баз данных получают исчерпывающую информацию о потребителях (их склонностях, предпочтениях, закономерностях поведения и т.п) Такие сведения собираются разными способами. Потребителям от-

правляют купоны, они заполняют гарантийный талон или участвуют в различных конкурсах и лотереях.

В целом, маркетинг баз данных более эффективен, если он направлен на удержание уже существующих, а не на привлечение новых потребителей. Многие специалисты полагают, что его применение целесообразно для дорогих товаров повышенного спроса. Первопроходцами маркетинга баз данных были финансовые и авиационные компании. Однако даже компании, занимающиеся выпуском дешевых товаров, пользуются базами данными. Например, база данных *Procter & Gamble* позволяет ей осуществлять маркетинг памперсов, ее используют для рассылки поздравительных открыток по случаю дня рождения детей в семьях потенциальных потребителей [23]. Управление маркетингом с помощью баз данных особенно актуально при мониторинге изменений жизненных ценностей потребителей по мере их перехода из одной возрастной категории в другую. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны некоторые аспекты использования баз данных в контактном маркетинге.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Кто и как выиграл премию Echo в 2000 году

Премией Американской ассоциации прямого маркетинга Echo награждаются самые эффективные кампании прямого маркетинга по критериям отношения потребителей и уникальности маркетинговых решений.

PeoplePC. Награда за лучшее шоу

Нью-йоркский филиал рекламного агентства *OgilvyOne* разработал систему адресной теле- и радиорекламы для компьютерной фирмы *PeoplePC*. Фирма занимается несколькими видами деятельности, включая подключение к Internet, производство и обслуживание компьютеров, техническую поддержку пользователей ПК и разработку программного обеспечения. Центральным персонажем рекламы был выдуманный председатель правления в исполнении мальчика. Он детально описывал услуги, рисовал таблицы и использовал другие наглядные средства. Реклама была настолько эффективной, что около 800 тысяч телезрителей позвонили по номеру телефона бесплатного обслуживания за первый год демонстрации.

Bank of New Zealand. Главная премия

Bank of New Zealand выиграл три золотые награды за рекламу финансовых услуг, разработанную фирмой *Aim direct*. Он стремился передать фермерам информацию о банковских услугах для сельскохозяйственных предприятий. Во время кампании использовались различные формы почтовой рассылки. В одной из них фермерам присылали баночку со средствами для уничтожения сорняков. На баночке было написано: "Кредит уничтожает быстрее!" Благодаря этой рассылке банк получил 14 млн. долл. дополнительных доходов. Или в другой раз высылали посылки, похожие на ящик для инструментов. Так банк пытался продемонстрировать, что банковский кредит — это лучшее средство для развития их бизнеса. Прибыль увеличилась еще на 20 млн. долл. И наконец, 335 основных клиентов получили пригласительные на соревнования яхтсменов в Окленде. Пригласительные билеты рассылались в конвертах из парусины. Позже им присылали специальную брошюру вместе с небольшим байдарочным веслом. Никто из приглашенных не отказался от поездки на соревнования.

Источник. www.the-dma.org; International Gold Winners, *Advertising Age*, October 16, 2000.

Коротко о торговой марке

Брэндинг с помощью управления взаимоотношениями с клиентами

Под управлением взаимоотношениями с клиентами подразумевается наблюдение за поведением потребителей, выявление его закономерностей для контроля и оптимизации различных операций между клиентами и компанией. В статье из журнала *MIT Sloan Management Review* принципы управления взаимоотношениями с клиентами описаны следующим образом.

Система управления взаимоотношениями с клиентами охватывает весь спектр контактов с потребителями, в том числе электронную почту, общение в центрах обработки заказов, розничных магазинах, визиты торговых представителей. Такой учет позволяет не только улучшить взаимоотношения с клиентами, но и внести необходимые изменения в дизайн товара и систему поставок продукции.

Управление взаимоотношениями с клиентами позволяет торговым представителям проанализировать информацию о покупках и сведения о наличии аналогичных товаров и улучшить обслуживание потребителей. Затем потребителю предлагается подходящий товар или услуга по приемлемой цене.

Для реализации проектов управления взаимоотношениями с клиентами требуется дорогое и довольно сложное аппаратное и программное обеспечение. Среднее коммерческое предприятие платит за работу таких систем около 100 тыс. долл., включая лицензионные платежи, серверные компьютеры, установку и интеграцию ПО. В основном корпорации используют продукцию фирм *Siebel Systems* и *Peoplesoft*, чтобы систематизировать данные о неограниченном количестве потребителей. Покупка лицензии обходится в примерно 5000 долл. для одного пользователя. В 2001 году корпорации тратили в среднем 1 млн. долл. на реализацию проектов управления взаимоотношениями с клиентами, а средний срок реализации этих проектов составляет 4 года. После запуска системы компании старается использовать все возможности хранения и систематизации данных для сокращения издержек, увеличения прибыли и компенсации своих расходов.

Многие фирмы предлагают более дешевые способы обработки данных с помощью Web-сайтов. Например, *Sakesforce.com*, *Upshot* и *Commence* дают возможность организовать подобную систему с помощью специального программного обеспечения, установленного на их серверах, за ежемесячную плату. При этом нет необходимости устанавливать его на компьютеры клиентов. Высокоскоростное подключение к Internet позволяет пользователям оперативно вводить информацию о потребителях и анализировать ее, не платя ни цента за покупку, установку и поддержание системы. Стоимость использования этого сервиса обычно составляет несколько десятков тысяч долларов.

Управление взаимоотношениями с клиентами — это нечто большее, чем комплекс технологических решений. Если компания хочет установить взаимовыгодные отношения с клиентами, она не должна ограничиваться сбором данных для извлечения денег из их кошельков. Нужно подумать о создании дополнительной стоимости как для потребителей, как и для фирмы. В частности, один из менеджеров по маркетингу высказал такое мнение: "Применение таких высокотехнологичных систем, как управление взаимоотношениями с клиентами, имеет определенное рациональное зерно. Однако не следует забывать об интересах потребителей". Другими словами, учет человеческого фактора столь же важен, как и инсталляция самых лучших систем управления взаимоотношениями с клиентами.

Источники. Larry Yu, "Successfull Consumer Relationship Management", *MIT Sloan Management Review*, July 1, 2001; Kevin Ferguson, "Closer Than Ever: CRM Software Keeps You and Your Customer Ultra-Cozy", *Business Week*, May 12, 2001.

Реклама в Internet. К особенностям маркетинга конца XX века относится использование технологий Internet для маркетинговых коммуникаций. Распространение Internet побуждает участников рынка строить свой собственный дом в киберпространстве. Компании используют множество подходов к организации маркетинговых коммуникаций с помощью Internet. В одном пособии нельзя проанализировать все разнообразные аспекты использования онлайновых маркетинговых коммуникаций. Более детально вы можете ознакомиться с ними в пособиях, перечисленных в [24]. Поэтому здесь подробно описаны только два основных способа использования Internet для создания торговых марок — Web-сайты и интерактивная реклама.

Web-сайты. Компании используют Internet-маркетинг из-за его низкой стоимости, больших возможностей индивидуализации и передачи детальной информации. Web-сайты служат удобным средством для установления взаимовыгодного контакта с потребителями. При правильной организации сайта потребители легко находят наиболее подходящую марку или информацию. Так формируется основа для поддержания деловых отношений. При этом необходимо поддерживать актуальность и точность информации. Web-сайты необходимо постоянно обновлять и предлагать информацию, максимально соответствующую нуждам потребителей, особенно если они уже покупали вашу продукцию.

Использование тематических Web-сайтов, посвященных вопросам, интересующим потребителя, бывает весьма полезным. Дело в том, что очень часто потребители заходят в Internet не для того, чтобы что-то купить или сделать. Чаще всего они просто хотят узнать о чем-либо. Например, *Procter & Gamble* поддерживает Web-сайт `Pampers.com` с советами и рекомендациями для родителей. Такие сайты позволяют поближе познакомить потребителей с корпорацией и ее товарами, пресс-релизами, узнать о скидках или даже воспользоваться ими и др. Кроме того, там есть ссылки на сайты партнеров или торговых посредников.

Ragu

Ragu постоянно обновляет информацию на своем Web-сайте и пытается заинтересовать потребителей в его посещении. На сайте `Mama Cucina` есть кулинарные рецепты и купоны для скидок. Web-сайт разрабатывался как электронный аналог семейной кулинарной книги, с интересной и забавной информацией о еде.

Многие маркетологи хранят личные данные и адреса потребителей, покупающих товары через Internet, проводят опросы потребителей по электронной почте. Это позволяет выделить целевые группы сетевых потребителей. Привлекательность сайта зависит не только от суммы вложенных средств. Главное — создать интересные страницы, в которых реализованы новейшие технологические достижения, и заставить каждый байт сайта передавать потребителям необходимую информацию. По словам одного из ведущих дизайнеров, посетители сайта должны почувствовать, что они находятся в каком-то нереальном сказочном мире, гармонично сочетающем различные элементы дизайна, цвета и структуры сайта. Нужно сделать все возможное, чтобы дизайн понравился посетителям. В условиях ожесточенной конкуренции в переполненном виртуальном мире нелегко убедить кого-либо посетить именно ваш сайт.

На что только не идут рекламодатели, чтобы замолвить словечко о своем Web-сайте. Например, *Zima* печатает его адрес на бутылках, рекламирует его на других по-

пулярных сайтах. Стиль онлайнового маркетинга меняется по мере развития современных технологий. Например, усовершенствованное ПО повышает безопасность покупок в Internet-магазинах. Новые возможности воспроизведения звука и изображения способствуют разработке более эффективных методов рекламы и т.д. Вряд ли традиционные виды печатной рекламы примут ту же форму, что и высокотехнологичные средства массовой информации. Основная проблема будет состоять в том, как доставить людям удовольствие и не забыть передать нужную информацию.

Интерактивная реклама. Интерактивная реклама отличается целым рядом преимуществ. Во-первых, легко рассчитать эффективность. С помощью специальных компьютерных программ считают влияние каждого рекламного объявления на объемы продаж. Во-вторых, она не навязчивая, поскольку приходит к потребителям в зависимости от желания, и они смотрят только то, что им нравится. В-третьих, они изучают столько рекламных материалов, сколько им нужно [25]. Но, увы, у нее есть много недостатков. Во-первых, потребители легко игнорируют баннерную рекламу. С 1995 по 2001 год доля выходов на сайт через баннерную рекламу упала с 40 до 0,5%. Пока рекламодатели осваивали азы баннерной рекламы, они сделали немало ошибок. Многие корпорации делают рекламные окна, чтобы привлечь внимание к своим Web-сайтам, но они открываются без желания потребителей, заходящих на какую-либо страницу, и вызывают раздражение.

Поэтому рекламодатели и создатели сайтов перешли на использование рекламных колонок, т.е. длинных и тонких рекламных полос на Web-страницах. По форме они напоминают небоскребы и размещаются справа на Web-странице. По размерам они намного больше баннеров, что дает дополнительные преимущества. Например, дизайнеры применяют анимацию, меню команд и др. Потребитель получает представление о марке, не выходя на ее Web-сайт. Распространение онлайновой рекламы делает ее похожей на обычную рекламу. По заказу *BMV* известные режиссеры, например Гай Ричи, сняли несколько короткометражных фильмов с участием Мадонны и других звезд. Потребители загружали их на свои компьютеры. *Ford и General Motors* создали онлайновые видеоигры, с их помощью они надеются стимулировать сбыт своих автомобилей. Например, *Ford* разработала видеоигру, стараясь продемонстрировать движение спортивного автомобиля Escape на фоне живописных пейзажей [26].

Электронная почта считается инструментом ненавязчивого маркетинга. Потребители получают красивые цветные фотографии, звуковые файлы и видеоматериалы. Неудивительно, что она все больше используется в рекламных целях. Для рекламы новой серии клубов Web-сайт *Chipshot.com* рассылает потребителям электронные обращения с прилагаемыми звуковыми и видеофайлами. Результативность подобной почтовой рассылки в два раза выше, чем у обычных электронных писем. Кроме того, такая реклама дешевле баннерной и на нее реагируют 20—30% потребителей. Мониторинг восприятия электронных обращений позволяет постоянно корректировать и совершенствовать их.

Volvo

В 2000 году *Volvo* решила раскрутить новый автомобиль-седан S60, ограничившись использованием Internet. Компания заключила эксклюзивное соглашение с фирмой *America Online*, которое предусматривало размещение баннерной рекламы на лучших Web-страницах портала *AOL*. Нажимая на бан-

нер, пользователи Internet выходили на специальный Web-сайт под названием *revolvolution com* Там они могли заказать модель по своему вкусу, побольше узнать о самом автомобиле и ознакомиться с ценами торговых посредников Этот сайт посетили около миллиона потребителей, но автомобиль редко брали в аренду из-за высокой платы и бюджетных ограничений, не позволявших компании рекламировать его в других СМИ [27]

Наружная реклама

Ее нередко называют нетрадиционной, альтернативной или поддерживающей рекламой Это неслучайно, поскольку ее бурное развитие обусловлено возможностями поддержки обычной рекламы Под *наружной рекламой* (place advertising) понимаются все виды рекламы, не использующие традиционных носителей Сейчас реклама появляется в самых непривычных местах Как правило, это объясняют постепенным падением эффективности традиционных носителей и желанием рекламодателей использовать разнообразные возможности контакта с потенциальными потребителями, например в офисах, местах отдыха или совершения покупки Ниже перечислены лишь некоторые средства наружной рекламы

Рекламные щиты и объявления. В 1925 году компания *Burma-Shave*, выпускающая кремы для бритья, расставила на всех автомагистралях США набор из четырех рекламных щитов Щиты стояли в такой последовательности На первом щите было написано "Брейся по-новому" Надпись на втором щите сообщала, что новый метод бритья оказывает благотворное влияние на состояние кожи На третьем щите была надпись "Спрашивайте в аптеках" Рекламу замыкал четвертый щит с названием фирмы

Успех рекламных щитов *Burma-Shave* послужил убедительным доказательством запоминаемости простых обращений, поджидающих потребителей в неожиданных местах. С тех пор оформление рекламных щитов значительно изменилось Сейчас на них рисуют красочные и необычные, даже трехмерные изображения, привлекающие внимание людей Иногда делают подвижные рекламные щиты Компании охотно заказывают рекламу на специальных грузовиках, разъезжающих в местах, указанных рекламодателем Например, шесть грузовиков *Oscar-Mayer* ежегодно проезжают по всей территории США, стараясь показать рекламу марки как можно большему количеству потребителей

Рекламные щиты размещают повсюду В частности, чтобы заинтересовать работающих женщин, рекламу помещают на автобусах, в метро и пригородных поездах *Goodyear* уже 40 лет запускает воздушный шар с эмблемой и рекламой своей марки. Ее примеру последовали компании *Fuji*, *Metropolitan Life*, *Blockbuster Video* Сейчас рекламодатели охотно покупают рекламную площадь на стадионах, спортивных аренах и даже на мусорных баках Реклама часто встречается в местах парковки автомобилей и велосипедов, в аэропортах, на бензоколонках, на дне лунок для гольфа и даже в туалетах [28] В табл 6 6 указаны фирмы, реализовавшие преимущества уличной рекламы наилучшим образом

Таблица 6.6. Зал Славы Американской ассоциации внешней рекламы (в скобках указан год начала рекламной компании)

Рекламные щиты U S Army (1992)
Volkswagen and Burma Shave (1993)
Nike (1994)
Nissan (1996)
Coca Cola (1997)
Levi (1998)
Budweiser (1999)
Ford (2000)
Chevrolet (2001)

Кино, авиалинии, залы ожидания и другие нетрадиционные носители рекламы. Все чаще рекламодатели размещают традиционную телевизионную и печатную рекламу в нетрадиционных местах [29] Телевизионные компании размещают телевизоры, показывающие рекламу, в учебных аудиториях, залах ожидания в аэропортах и других общественных местах В наши дни некоторые СМИ (например, *USA Today Sky Radio* и *National Geographic Explorer*) в рекламных целях раздают или показывают свою продукцию пассажирам авиалиний Другие компании кладут каталоги товаров в кармашки пассажирских кресел самолета (например, *High Street Emporium*) В кинотеатрах демонстрируются 30-, 60- и 90-секундные рекламные ролики

Обычно сюжеты и концепции наружной, печатной и телевизионной рекламы мало отличаются, но многие рекламодатели разрабатывают специализированную рекламу, чтобы улучшить потребительское восприятие

Размещение товаров. Многие крупные рекламодатели выплачивают от 50 тыс до 100 тыс долл (и иногда даже больше) за появление своих товаров в "эпизодических ролях" в кинофильмах и на телевидении Выплачиваемая сумма зависит от продолжительности и особенностей демонстрации марки Начало развитию указанной тенденции было положено в 1982 году Компания *Mars* отклонила предложение о демонстрации своей продукции в одном известном фильме, зато другие производители сладостей согласились и не пожалели – объемы продаж Reese's Pieces повысились на 65% [30] Продукцию демонстрируют не только в кинофильмах Например, участники соревнования в известном шоу *ABC* "Кто хочет стать миллионером" звонят по телефону, воспользовавшись услугами компании *AT&T* Ведущим другого шоу *ABC* "Look" платили за спонтанную рекламу супа Campbell

Демонстрация товаров в фильмах иногда входит в комплекс мер стимулирования сбыта, подсказывая мысль о применении товара для улучшения настроения или развлечения Например, рыночный успех автомобиля *BMV* Z3 обусловлен удачным сочетанием его демонстрации в фильме "Золотой глаз", из сериала "Джеймс Бонд, агент 007", прямой почтовой рассылки и рекламной кампании Некоторые фирмы ничего не платят, они просто поставляют товары киностудиям Бывает, что киностудии сами подбирают марки в зависимости от сюжета Например, в фильме "Изгой" центральным персонажем был пилот компании *FedEx* в исполнении актера Тома Хэнкса Естественно, что в кадрах фильма летали самолеты этой компании [31]

Реклама в местах покупок. В наши дни активно развивается магазинная реклама Она принимает разнообразные формы Ее размещают на магазинных тележках, мес-

тах их парковки, в проходах между стеллажами, на стеллажах, используют во время действия скидок и др. Рекламодатели пользуются внутренними радиотрансляционными сетями магазинов. Радиовещание в стиле FM осуществляется примерно в 6500 продовольственных и 7900 аптекарских магазинах Соединенных Штатов Америки Программы радиотрансляционных сетей включают музыкальные блоки, советы покупателям и рекламные объявления.

Реклама в торговых точках воздействует на потребителей во время покупки товара Это очень важное преимущество. Согласно данным фирмы *Actmedia,* 70% всех решений о покупках принимается непосредственно в магазине Внутримагазинная реклама влияет на количество и характер как спонтанных, так и заранее продуманных решений о покупках

Рекомендации. Наружная реклама предоставляет широкие возможности для применения нестандартных методов передачи данных потребителям В наше время реклама встречается везде, где люди задерживаются хотя бы на несколько секунд и могут обратить внимание на рекламу Это недорогой способ выхода на желаемый круг потребителей У потребителей нет времени для детального изучения наружной рекламы Следовательно, она должна легко запоминаться и быстро усваиваться За это ее иногда называют "моментальным продавцом". Наружная реклама лучше подходит для закрепления существующих ассоциаций марки, чем для создания новых.

Однако нетрадиционные носители рекламы имеют свои слабые стороны. Во-первых, довольно трудно точно измерить эффективность и выявить весь спектр их многообразных возможностей из-за недостатка научно обоснованных методов. Во-вторых, потребители плохо относятся к чрезмерному распространению рекламы Но, с другой стороны, она настолько прочно вошла во все сферы жизни, что люди уже привыкли к ней, поэтому в наши дни наружная реклама раздражает их намного меньше Например, в отличие от европейцев, американцы активно протестовали против демонстрации рекламных роликов в кинотеатрах и на видеокассетах [32] Тем не менее сейчас они демонстрируются почти в половине кинотеатров страны

Затраты на наружную рекламу окупаются благодаря ее воздействию на потребителей Не всем фирмам удается сделать ее эффективной. Поэтому организации, размещающие ее у кассовых аппаратов в супермаркетах, в ресторанах "фаст-фуд", комнатах ожидания, помещениях спортивных клубов и на стоянках грузовиков, нередко свертывают свой бизнес из-за отсутствия интереса потребителей. Но не стоит падать духом Ведь главное в том, что нужно всегда искать нестандартные и интересные способы демонстрации своей марки, чтобы добиться коммерческого успеха. Нет предела человеческой фантазии. Мог ли, например, кто-нибудь представить, что компания *RJR Nabisco* придумает сандалии с надписью Camel ("верблюд") на подошве и начнет продавать их возле пляжей А отдыхающие, купившие их, будут оставлять на песке "верблюжьи следы", рекламируя знаменитые сигареты этой компании [33]!

Стимулирование сбыта

Стимулированием сбыта называют краткосрочные мероприятия, которые проводят, чтобы убедить потребителей попробовать или использовать товар или услугу [34]. В зависимости от вида потребителей, на которых рассчитано стимулирование

согласованные мероприятия по стимулированию сбыта и занимаются форвардными закупками и перепродажей товаров на сторону (см. главу 5) Когда производители почувствовали влияние отрицательных факторов, они стали постепенно отказываться от стимулирования сбыта в пользу других форм маркетинговых коммуникаций.

Стимулирование сбыта, как правило, применяется для достижения определенных целей (табл. 6.7). В связи с этим Джон Квелч из Гарвардской школы экономики утверждает, что при его разработке необходимо решить шесть проблем (табл. 6.8). Дж. Квелч утверждает, что на решение упомянутых проблем влияет заинтересованность потребителей, риск обесценения товарно-материальных запасов и др. Ниже описываются особенности стимулирования торговых посредников и конечных потребителей.

Таблица 6.7. Цели стимулирования сбыта марки X

Цели стимулирования потребителей

- Привлечь интерес потенциальных потребителей к новой категории товаров и убедить их сделать пробную покупку марки X, чтобы увеличить спрос на категорию в целом и на марку X в частности
- Ознакомить существующих потребителей категории с маркой X, чтобы они вспоминали ее в ситуациях потребления, убедить их отказаться от других марок и пользоваться ею
- Попытаться изменить привычки потребителей и убедить их
- продолжать покупать марку X и не переходить на другие,
- чаще покупать марку X,
- покупать сейчас, а не позже Для компании необходимо устранить причины, вынуждающие откладывать покупку,
- усваивать новые способы и сферы применения марки X, что должно увеличить объемы покупок,
- делать крупные покупки марки X (т.е. запасаться впрок)

Цели стимулирования торговых посредников

Распределение товаров

- Поддержать или развивать каналы распределения, улучшить оформление торговых стеллажей с маркой X и обеспечить ее размещение на более выгодных местах
- Убедить организации розничной торговли закупать вспомогательные модели товаров с маркой X и/или специальные модели, предназначенные для ее продвижения
- Убедить посредников продавать полный комплект товаров

Поддержка

- Убедить посредников применять временное снижение цен, демонстрировать и рекламировать марку X
- Стимулировать розничных торговцев, привлекающих интерес посетителей магазинов к марке, и убедить их активно продвигать ее
- Убедить посредников ставить марку X не только среди товаров основной, но и среди товаров родственных категорий

Товарно-материальные запасы

- Увеличить средний объем заказов на марку X
- Увеличить долю марки X в товарно-материальных запасах магазинов, чтобы упредить действия конкурентов и заинтересовать посредников в активизации сбыта марки X
- Следить за запасами бренда X, чтобы не было излишков или чтобы исключить возможность освобождения полок в пользу другого товара

Превентивные меры

- Не позволять работникам магазинов обсуждать цены и ценовую политику. Особенно актуально, если марка X считается товаром длительного пользования
- Не позволять участникам торговой сети идти на временное сокращение продаж в связи с повышением цены марки X

Источник. Перепечатано из статьи John A. Quelch, "Note on Sales Promotion Design", Teaching Note N-589-021 (Boston. Harvard Business School, 1988)

- *Определение способы стимулирования сбыта* Нужно определить, что более приоритетно — краткосрочное увеличение объемов продаж или постепенное накопление ценности марки Поэтому следует подумать, нужно ли снижать цены или пытаться повысить ценность
- *Определите разновидности товара или объемы упаковки* Подумайте, нужно ли стимулировать сбыт всех или только некоторых вариантов Рассмотрите последствия стимулирования сбыта, в зависимости от степени популярности товаров. Решите, будете вы продвигать товары одного или нескольких видов
- *Определите масштаб рынка* Стимулирование сбыта может проводиться на общенациональном или региональном рынке
- *Определите период действия стимулирования сбыта* Подумайте, нужно ли стимулировать сбыт во время основных продаж или лучше выбрать другое время Когда нужно объявить об стимулировании сбыта? Оно будет краткосрочным или долгосрочным? Проанализируйте возможную периодичность применения
- *Определите размер скидок* Оцените уровень явных и скрытых затрат
- *Определите условия продажи* Подумайте, нужно ли придерживаться жестких правил или можно допустить определенную гибкость

Стимулирование потребителей

Стимулирование потребителей призвано повлиять на выбор, объем и/или периодичность покупок тех или иных товаров Есть два основных вида стимулирования потребителей.

- **Индивидуальное** стимулирование направлено на укрепление взаимоотношений с потребителями. Им предлагают бесплатные образцы, показывают товары, раздают или рассылают инструкции.
- **Общее**, направленное на укрепление позиций торговой марки Например, можно снизить цены, устроить лотерею, полностью или частично вернуть деньги, потраченные на первую покупку [35].

Индивидуальное позиционирование укрепляет приверженность потребителей для увеличения капитала марки. Например, раздача бесплатных образцов способствует установлению сильных ассоциаций и распространению информации о марке. В наши дни маркетологи более тщательно рассматривают время, место и способов раздачи. Они считают, что оптимальный выбор способен повысить капитал торговой марки, поэтому они стараются раздавать образцы так, чтобы потребители могли сразу же проверить товар. Например, тренеры из фитнес-клуба *Belly* бесплатно раздавали гель для душа Dove и полотенца для лица студентам, которые шли в душевую после тренировки [36].

Актуальность изучения влияния стимулирования сбыта на капитал марки постепенно возрастает. Во врезке "Коротко о торговой марке" представлено несколько лауреатов премии Reggie за 2000 год, вручаемой Ассоциацией промоушен-маркетинга (Promotion Marketing Association — PMA) за самую удачную разработку и организацию стимулирования сбыта. Эти примеры говорят о том, что стимулирование сбыта требует такого же творческого подхода, как и разработка рекламы или каких-либо других форм маркетинговых коммуникаций. Возьмем к примеру акцию *Gillette*. В соответствии с условиями этого мероприятия предстояло отобрать баскетбольного болельщика, который в ходе одного из матчей чемпионата NCAA должен был бросить мяч в корзину. В случае попадания болельщик должен был получить миллиона долларов. Но для этого надо было купить какой-либо товаров *Gillette*. В конкурсе участвовало два миллиона болельщиков [37].

При разработке и реализации стратегии продвижения необходимо учитывать поведение потребителей и их отношение к торговой марке. В последнее время наблюдается неуклонное снижение доли купонов, погашаемых потребителями Так, если в 1983 году коэффициент погашения равнялся 3,5%, то к 2000 году он снизился до 1,3% [38]. Одной из причин считается их неумеренное использование компаниями в качестве стимулирования сбыта Компании выпустили 300 млрд купонов общей стоимостью 175 млрд долл , причем 85% их появлялись в воскресных газетах Поэтому, чтобы повысить эффективность программ стимулирования, фирмы иногда раздают купоны в магазинах

Стимулирование торговых посредников

Часто различные финансовые стимулы или скидки предоставляются розничным торговцам, посредникам или другим участникам каналов распределения Это позволяет увеличить продажи товаров за счет рекламы на дисплеях в местах продажи, организации соревнований, ярмарок и совместной рекламы Стимулирование посредников направлено на решение двух задач Задача-минимум заключается в обеспечении поставок новой марки в магазины, а задача-максимум — в том, чтобы обеспечить ее наиболее выгодное расположение на полках Очень важно, чтобы товары занимали подходящее место, поскольку расположение во многом определяет, привлекут ли товары внимание потребителей Например, если переместить товары с нижней полки на уровень глаз потребителей, то объем продаж существенно возрастает [39]

Стимулирование посредников требует значительных затрат Поэтому очень остро стоит вопрос об его эффективности В частности, Эрик Холрейси рекомендует максимально адаптировать методы стимулирования к местным условиям

> Производители все лучше понимают необходимость плодотворного сотрудничества с розничными торговцами Тщательно оцените возможные затраты. С одной стороны, методы стимулирования должны соответствовать потребностям торговых организаций С другой стороны, необходимо оптимально распределять финансовые ресурсы, чтобы удовлетворить нужды всех рынков Производители стремятся к децентрализации стимулирования сбыта и предоставляют торговым представителям дополнительные права и обязанности по распоряжению выделенными средствами Крупные компании создают у себя отделы, занимающиеся реализацией и мониторингом стимулирования сбыта на местах. Средние и мелкие компании пользуются услугами других фирм [40]

Кроме того, как уже отмечалось в главе 5, при создании новых марок компании иногда согласовывают рекламу и меры стимулирования потребителей с посредниками Например, начиная с 1992 года *Procter & Gamble* рекламирует некоторые марки на телевидении и рассылает рекламу по почте с учетом требований *Wal-Mart*, *Kmart*, *Target* и других компаний розничной торговли

Коротко о торговой марке

Лауреаты премии Reggie, вручаемой PMA за самую удачную разработку и реализацию мер стимулирования сбыта

Ассоциация промоушен-маркетинга (PMA) присуждает премии Reggie за "нетрадиционное мышление, творческий подход и самую эффективную реализацию маркетинговых программ во всех сферах сбытового маркетинга" Ниже представлены программы-лауреаты

Телесериал Survivor от компании CBS

CBS потратила 5 млн долл на рекламу и раскрутку сериала *Survivor* (подобный сериал выходил на отечественном телевидении под названием "Последний герой" — *Прим ред*) В 2000 году PMA присудила ей главную премию ' Мы уделяли этому сериалу больше средств и внимания, чем какому-либо другому шоу созданному нашей телекомпанией Это был чисто маркетинговый проект", — сказала Анна Огрейди, старший вице-президент по маркетингу и маркетинговому сопровождению событий на *CBS*

CBS рекламировала сериал в печати и на телевидении, а также на специальных рекламных щитах Кроме того, компания организовала рекламу чужих товаров в телесериале Время от времени такие фирмы, как *Reebok* и *Budweiser* придумывали рекламные объявления для этого шоу *Reebok* воспользовалась услугами двух участников, покинувших остров по результатам голосования в начале шоу Они стали персонажами одного из рекламных объявлений

Другие каналы, принадлежащие *Viacom*, материнской компании *CBS*, тоже всячески рекламировали *Survivor* Телевизионные сети *MTV*, *VH1* и *UPN*, а также сеть радиостанций *Infinity*, делали все возможное, чтобы разрекламировать шоу и рассказать о нем потенциальным телезрителям Продюсер шоу Марк Бернетт и его ведущий Джефф Пробст дали около 700 интервью

CBS работала над тем, каким образом связать сериал с другими программами Например, *CBS* пригласила двух участников соревнований на шоу "48 часов", где обсуждали, как стать знаменитым Кроме того, компания попыталась увеличить популярность шоу с помощью Internet Они разослали посетителям сайта *iWon* около 30 тыс электронных писем с информацией о сериале А на своем сайте они предлагали посмотреть видеофайл с частями фильма, рассказывали о приключениях героев Во время первого сезона трансляции сериала посетители сайта корпорации уделяли половину своего внимания разделу, посвященному *Survivor*

Pillsbury/Albertson

Фирма *Pillsbury* производит расфасованные пищевые товары и продает их в основном через бакалейные магазины торговой сети *Albertson* В 2000 году они объединили свои усилия для организации Дня украшения печенья В 35 магазинах *Albertson* участники акции испытывали свои способности в декоративном искусстве, делая разные рисунки на печенье в надежде получить право бесплатного посещения студии *Universal* в Голливуде Каждая из сторон извлекла свою выгоду из этого мероприятия *Pillsbury* продвигала на рынок свои охлажденные товары и ознакомила потребителей с новыми товарами, а *Albertson* увеличила объем продаж на несколько процентов

Чтобы привлечь внимание потребителей к программе, была выпущена специальная брошюра под названием "Сборник готовых рецептов", которая распространялась в магазинах Кроме того, сведения о программе передавались по кабельному телевидению, в периодических изданиях *Albertson*, на рекламных щитах и специальных экранах, размещенных в местах покупок

Благодаря программе объемы продаж обеих компаний выросли на 10%, а их доходы выросли на 170 тыс долл

Источники www pmalink org, Sonia Reyes, "Targeting Kids and Cookies", *Brandweek*, March 12, 2001, "Super Marketing Farmer Jack Albertson and Pillsbury Win *Promo's* First Grocery Promotion Awards", *Promo*, July 1, 2001

Маркетинг событий и их спонсирование

Маркетинг событий означает открытое спонсорство спортивных, культурных и иных общественных мероприятий. Он появился около ста лет назад Но летние Олимпийские игры 1984 года и празднование столетия статуи Свободы положили начало новому этапу его развития [41] Они побудили участников рынка активно заняться спонсорством По утверждению руководства *International Events Group*, в последние годы наблюдается бурный рост спонсорства событий Например, расходы корпораций на спонсирование мероприятий повысились с 2,5 млрд долл. в 1990 году до 3,7 млрд долл в 1993 году А в 2000 году корпорации всего мира потратили на эти цели 24,6 млрд долл В структуре многих компаний в наши дни предусмотрены специальные отделы маркетинга событий, располагающие необходимыми финансовыми средствами Как следует из рис 6 2, в основном компании финансируют спортивные соревнования Сначала их финансировали преимущественно производители пива, сигарет и автомобилей, но теперь этим занимаются компании из самых разных отраслей экономики. В наши дни корпорации поддерживают любые спортивные мероприятия — начиная от гонок на собачьих упряжках и кончая соревнованиями по пляжному волейболу [42] Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны преимущества спонсирования соревнований Национальной ассоциации гонок подержанных автомобилей (NASCAR)

Рис 6 2 Структура расходов североамериканских корпораций на спонсорскую деятельность по типу мероприятий

Коротко о торговой марке

Как спонсорство в NASCAR может привлечь потребителей

NASCAR основана продавцом подержанных автомобилей Биллом Францем в 1947 году Сначала гонки проходили в грязной пустынной местности на юге США Сейчас в распоряжении *NASCAR* имеются 200 современных стадионов где машины разгоняются до 200 миль в час, гонки транслируются по национальному телевидению Они спонсируются корпорациями из рейтинга 500 самых крупных фирм мира журнала *Fortune* Сейчас трудно представить, что когда-то водители машин тайно соревновались друг с другом всего за тысячу долларов! *NASCAR* постепенно превратилась из провинциальной игры в настоящее шоу для жителей крупных городов и постоянно улучшала гоночную инфраструктуру Но настоящий размах шоу приобрело только после первой телевизионной трансляции крупных соревнований Daytona-500 в 1979 году Шоу стало популярным, и цены на билеты резко возросли Результаты трансляции превзошли все ожидания Рейтинг телепередачи составил 10 5 балла, т е ее посмотрели 15 миллионов телезрителей

Количество болельщиков на гонках все время увеличивалось Только за 1990–1999 годы оно выросло на 65% В 1993–1999 годах телевизионные рейтинги поднимались до 40% По данным социологического опроса, в 1998 году шоу хотели посмотреть 47% американцев Корпорации стали искать пути сотрудничества с *NASCAR*, чтобы создать у потребителей впечатление причастности к соревнованиям В 1971 году соревнования вступили в новый этап своего развития, который характеризовался активным участием спонсоров Первым из них была табачная компания *Reynolds*, заплатившая 100 тыс долл за организацию чемпионата Winston в честь своей торговой марки, таким образом *Reynolds* обходила закон, запрещавший телевизионную рекламу табачных изделий В 2001 году корпорации тратили от 5 до 10 млн долл на поддержку участвующих команд В наши дни соревнования спонсируют фирмы *Canon, Eastman Kodak, Gillette, McDonald's* и многие другие Спонсоры продвигают известные марки, например Tide, кукурузные хлопья Kellogg

Возможно, больше всего их привлекает возможность демонстрации брэндов в удобных местах в течение длительного времени Например, изображения марок рисуют на автомобиле, а на него смотрят миллионы болельщиков Более того, посетители соревнований *NASCAR* также становятся весьма привлекательной аудиторией для корпоративных спонсоров, поскольку они сильнее воспринимают спонсорство, чем посетители других соревнований Они безошибочно распознают 99% всех марок спонсоров без каких-либо подсказок, 60% респондентов сказали, что они доверяют маркам спонсоров, 40% переключаются на товары корпораций, как только те становятся спонсорами

Кроме того, мероприятия *NASCAR* посещают представители самых разных групп потребителей Так, годовой доход 40% посетителей превышает 50 тыс долл При этом женщины представляют 39% посетителей Гонки *NASCAR* считаются одной из самых популярных телевизионных программ В 1998 году их транслировали пять телевизионных каналов *CBS, ABC, ESPN, TBS,* и *TNN* В 1999 году *NASCAR* предоставила право на трансляцию соревнований с 2001 по 2006 год каналам *NBC* и *Fox*, получив за это 2,4 млрд долл

Недавно *NASCAR* расширила свою деятельность Она создала Web-сайт, организовала комплекс развлечений, приносящий доход 20 млн долл в год Кроме того, организация владеет сетью магазинов розничной торговли *NASCAR Thunder* и рестораном *NASCAR Cafe*

Источники. Robert G Hagstrom, *The Nascar Way* (New York John Wiley & Sons, 1998), Keith Dunnavant, "Nascar Unsafe at This Speed?", *Business Week* November 1, 1999, Joe Flint, NBC, Fox Secure 8-Year TV Pact for Nascar Races", *Wall Street Journal*, November 1 1, 1999, Kate Fitzerald, 'NASCAR Rolls in Rock", *Advertising Age*, June 14, 1999

Обоснование спонсорства

Спонсирование событий считается весьма специфическим видом коммуникаций. Спонсорство расширяет и углубляет контакты спонсора с целевыми рынками, поскольку спонсируемые события имеют непосредственное отношение к личной жизни потенциальных потребителей. Маркетологи указывают несколько причин популярности спонсорства.

- *Необходимость укрепить связь марки с целевым рынком или образом жизни потребителей* Спонсоры создают впечатление о связи марок с событиями, которые любят посещать определенные группы потребителей. Для выделения групп посетителей мероприятий участники рынка руководствуются географическими, демографическими, психографическими или поведенческими критериями, позволяющими определить отношение посетителей к товарам или маркам, а также к способу их эксплуатации. Маркетологи получают информацию, необходимую для принятия решений о спонсировании событий. Согласно данным одного из опросов, любители гольфа охотнее открывают индивидуальные пенсионные счета, чем другие обеспеченные мужчины. Компания *Volvo* была спонсором теннисных турниров, полагая, что подавляющее большинство основных потребителей любит поиграть в теннис или болеет за своих кумиров.
- *Повышение осведомленности потребителей о компании или названии товара.* Спонсорство нередко предоставляет компаниям возможность продолжительной демонстрации торговой марки, необходимой, чтобы обеспечить ее узнаваемость. Если маркетологи правильно выбрали события, то, вспоминая о событиях, потребители скорее всего вспомнят и марку. Следовательно, повышается легкость ее припоминания. Например, *Dutch Boy* спонсирует передачу графического изображения статистических данных при телетрансляции баскетбольных матчей.
- *Создание или усиление важных ассоциаций у потребителей.* События создают впечатления, помогающие формировать или усиливать ассоциации с маркой. Компания *Motorola*, спонсор Олимпийских Игр 1996 года в Атланте, предоставила в распоряжение Оргкомитета 10 тыс. радиостанций, 6000 пейджеров, 1500 компьютерных модемов и 1200 мобильных телефонов.
- *Улучшение корпоративного имиджа.* Спонсорство рассматривается как ненавязчивое интеллигентное предложение купить хороший товар. Оно улучшает имидж корпорации, поскольку, зная о спонсорстве, потребители считают ее престижной и уважаемой. Компания пытается завоевать доверие потребителей, чтобы убедить потребителей отдавать предпочтение именно ее торговым маркам.
- *Создание впечатлений о товаре и определение чувственного восприятия потребителей.* Спонсирование событий иногда входит в программу маркетинга впечатлений. Бывает, что необычайно интересное или вдохновляющее событие вызывает чувства, косвенно связанные с маркой. Кроме того, маркетологи рассказывают о событиях через Internet, создавая новые впечатления о марках. Например, *American Express* учитывает особенности восприятия современной музыки. Выход на рынок кредитной карточки Blue Card начался с организации концерта в

центральном парке Нью-Йорка. Организаторы старались, чтобы основное внимание слушателей было приковано к известной певице Шерил Кроу.

- *Выражение приверженности общественным интересам и стремления решать определенные социальные проблемы.* Это особый вид спонсорства. Его иногда называют социальным маркетингом. Он предполагает контакты корпораций с различными некоммерческими организациями и благотворительными обществами (подробности — в главе 11). *American Express* была одной из первых фирм, занимающихся социальным маркетингом. Сейчас она поддерживает свыше 70 общественных программ в 18 странах. Еще один пример. *Colgate-Palmolive* уже в течение многих лет спонсирует *Starlight Foundation* — организацию, поддерживающую неизлечимо больных молодых людей.
- *Организация досуга важных клиентов и поощрение лучших служащих компании.* Организаторы многих мероприятий предоставляют спонсорам и их гостям удобные помещения, специальные услуги и др. Спонсоры часто приглашают важных клиентов в качестве гостей, чтобы наладить более тесные и продуктивные деловые контакты. Участие служащих способствует созданию командного духа, укреплению сотрудничества в компании или служит формой поощрения лучших работников. Например, когда компания *John Hancock* пообещала пригласить на зимние Олимпийские Игры 1994 года агентов, заработавших для фирмы свыше 100 тыс. долл. комиссионных, количество агентов, добившихся такого показателя, оказалось вдвое большим, чем в предшествующие годы.
- *Создание дополнительных возможностей для стимулирования сбыта.* Многие маркетологи стараются согласовать спонсирование событий с организацией различных конкурсов и лотерей, стимулированием сбыта, адресной рекламой и другой маркетинговой деятельностью. Когда компания *Sprint* спонсировала проведение чемпионата мира по футболу 1994 года, она осуществила целый ряд сопутствующих мероприятий. Во-первых, *Sprint* выпустила карточки международной телефонной связи с изображениями звезд мирового футбола. Во-вторых, компания разработала программу изучения географии для латиноамериканских школ. Рассказывая о городах, учителя сообщали результаты матчей, которые там проходили. В-третьих, *Sprint* предусмотрела скидки на международные телефонные переговоры для футбольных организаций [43].

Помимо весомых преимуществ, у спонсорства есть ряд существенных недостатков. Спонсоры не контролируют ход событий, а их результаты бывают непредсказуемыми. Например, надежды компании *Kodak*, спонсировавшей Великий праздник воздушных шаров в Соединенных Штатах Америки (Great American Balloonfest), развеялись в прах из-за плохой погоды. Иногда, чтобы стать спонсором какого-нибудь грандиозного события, нужно выдержать ожесточенную конкуренцию со стороны множества других фирм. Учитывая эту проблему, Оргкомитет Олимпийских Игр 1988 года впервые в истории предложил компаниям заключить контракты на эксклюзивное использование эмблемы Олимпийских Игр (олимпийских колец) в разных категориях товаров. Наконец, несмотря на доверие одних потребителей к спонсорам мероприятий, другие потребители, напротив, весьма неодобрительно относятся к спонсорству, считая его средством коммерциализации мероприятий.

Рекомендации по повышению эффективности спонсорства

Чтобы спонсорство дало положительный результат, необходимо выбрать подходящее событие, создать оптимальную программу и оценить его влияние на капитал марки [44].

Выбор мероприятий. Финансирование любого мероприятия требует вложения значительных средств. К тому же в общественной жизни все время происходят какие-то события, интересные для спонсоров. Короче говоря, событий много, но бюджет участников рынка ограничен. Поэтому многим из них приходится делать нелегкий выбор из целого ряда событий и вариантов спонсорской помощи. Следует признать, что процесс усложнения маркетинга событий в Соединенных Штатах Америки несколько отстает от процессов во многих странах Европы, где ограниченные возможности рекламы в СМИ уже давно привели к резкой активизации спонсорской деятельности.

Множество возможностей и ограниченность средств их реализации подсказывают несколько критериев выбора событий (более подробно об этом читайте в главе 7). Главное, чтобы выбранное событие полностью соответствовало целям маркетинга и коммуникационной стратегии торговой марки. Нужно спонсировать события с участием представителей целевых групп потребителей. Выбранное событие должно быть известным, обладать необходимым имиджем и оказывать требуемое воздействие на целевой рынок. Кроме того, очень важно понять, каким образом спонсорство влияет на отношение потребителей к фирме и ее торговым маркам. Другими словами, нужно найти событие с такими свойствами:

- способность привлекать пристальное внимание и заинтересованность целевых групп потребителей;
- способность сформировать самое благожелательное отношение потребителей к торговой марке;
- привлекательность для потребителей и малочисленность спонсоров;
- содействие решению маркетинговых задач;
- поддержка или улучшение имиджа марки или корпорации спонсора.

Все это говорит о том, что выбрать подходящее событие нелегко, поэтому некоторые спонсоры сами организовывают различные мероприятия. Так, кабельная телесеть *ESPN*, специализирующаяся на трансляции спортивных соревнований, организовала молодежные соревнования по экстремальным видам спорта под названием Extreme Games. В программу входят гонки на скейбордах, дельтапланеризм и др. Эти соревнования привлекли к себе интерес той части молодежи, которая мало интересуется традиционными видами спорта. В наши дни многие крупные фирмы называют своими именами арены, стадионы и другие места для соревнований. Хотя за присвоение наименований платят немалые деньги, это еще не значит, что затраты будут оправданы. Дело в том, что подобные акции повышают узнаваемость, но не легкость припоминания марки. Кроме того, они слабо влияют на ее имидж, разве что они могут создать ощущение крупного брэнда.

Разработка спонсорских программ. Многие маркетологи полагают, что маркетинговая программа во многом определяет успех спонсирования. У спонсора есть нема-

ло возможностей заявить о себе во время мероприятия, в том числе с помощью различных транспарантов, символов и программ. Однако чтобы потребители лучше усвоили их причастность к мероприятиям, спонсоры не ограничиваются указанными средствами и организуют бесплатные угощения, розыгрыши призов, занимаются рекламой и товарной пропагандой. Маркетологи нередко отмечают, что на вспомогательную маркетинговую деятельность требуется примерно в два-три раза больше средств, чем на само спонсирование.

Дэвид Д'Аллесандро уже давно занимает пост директора по спортивному маркетингу в компании *John Hancock*. Он полагает, что спонсорство существенно отличается от телерекламы. Чтобы обеспечить успех, следует думать не только о минимизации затрат и количестве посетителей, зрителей или участников. Следует пользоваться другими возможностями — например, пригласить важных клиентов, чтобы укрепить отношения, расширить круг потребителей, подобрать новый торговый персонал, поднять дух служащих и др. Д'Аллесандро считает, что для *John Hancock* лучше всего выбирать крупные мероприятия, такие как Олимпийские Игры, либо, наоборот, максимально локализованные, наподобие какого-нибудь молодежного семинара по хоккею с участием одной из олимпийских звезд.

Оценка результатов спонсорской деятельности. Существует два базовых подхода к оценке результатов спонсорской деятельности, в зависимости от исследуемой стороны. *Метод оценки предложения* служит для анализа эффективности спонсорской деятельности. Специалисты анализируют демонстрацию товара и освещение спонсорства в СМИ. *Метод оценки спроса* используется для изучения отношения потребителей к спонсированию мероприятия. Его задача выявить их восприятие демонстрации марки. Подробнее каждый из этих методов будет рассмотрен ниже.

Методы оценки предложения используются для расчетов продолжительности времени или ресурсов, выделяемых СМИ на освещение события. Исходной предпосылкой считается сравнение затрат на предполагаемую рекламу с фактическими затратами на спонсорство. Например, можно засечь время и определить, сколько секунд марку показывают по телевизору, или измерить площадь материалов печатных СМИ, описывающих спонсируемое событие. Так определяется предлагаемая сила впечатлений от спонсирования события. Затем определяется сумма затрат, необходимых на оплату аналогичного рекламного времени или площадей. После этого сравнивают затраты на спонсорство с предполагаемыми расходами на рекламу.

John Hannock

В 1991 году компания *John Hancock* активно спонсировала футбольные матчи Кубка колледжей. Когда она оценила эффективность спонсорства, оказалось, чтобы получить тот же результат, нужно было бы напечатать 7829 заметок в прессе, сделать несколько телерепортажей. На все это пришлось бы потратить около 1,1 млн. долл. Кроме того, следовало бы организовать телетрансляцию и потратить 4 млн. долл. А общая сумма спонсорских затрат составила всего 1,6 млн. долл. В нее входили спонсорские взносы, плата за трансляцию рекламы в течение 10,5 минут, благотворительные стипендии для студентов и др. Поэтому руководство *John Hancock* полагало, что спонсорство намного эффективнее [45].

Несмотря на использование точных количественных расчетов при оценке предложения, достоверность полученных результатов вызывает сомнения, так как не учитывает потребительское восприятие передаваемой информации. Дело в том, что

рекламодатель покупает рекламную площадь и время для передачи обращения, разработанного с учетом определенных стратегических задач. Но освещение марки в СМИ предполагает передачу общей информации о ней и не всегда передает ее смысловое значение. Некоторые специалисты по паблик рилейшенз утверждают, что эффективность положительных отзывов СМИ в 5—10 раз выше, чем эффективность рекламы. Однако в реальной жизни спонсорство редко дает такие результаты. Одна группа критиков высказала такое мнение по этому поводу.

> На наш взгляд, сравнение результативности регулярной рекламы и разовых демонстраций или описаний товаров будет явно не в пользу последних. Во-первых, реклама представляет собой тщательно разработанное, убедительное сообщение о достоинствах рекламируемого товара. Во-вторых, она ставит товар в центр внимания потребителя, а во время разных событий он не смотрит на товар, а следит за основным действием, например он наблюдает за спортивным соревнованием. Реклама не отвлекает внимание зрителя от основного действия. Поэтому 30-секундная демонстрация рекламного щита, расположенного где-нибудь на заднем плане, не соответствует 30-секундному рекламному ролику [46].

Метод оценки спроса. Способность спонсорской деятельности влиять на осведомленность потребителей, на их отношение к марке и на объемы продажи оценивается во время опроса.

Посетителей мероприятий опрашивают и выясняют, помнят ли они что-нибудь о спонсорах, как они относятся к спонсорам и какие действия они собираются предпринять. Например, опрос, проведенный в 1992 году компанией *DDB Needham*, показал, что 22 из 37 спонсоров Олимпийских Игр не удалось создать ощущение взаимосвязи между их маркой и этим событием [47]. Опрос произвольной выборки зрителей, которые смотрели матчи теннисного турнира *U.S. Open* в 1993 году в течение 10 часов, показал, что они плохо запомнили спонсоров турнира. Только 7% из них помнят, кто был спонсором этих соревнований в мужском одиночном разряде (*Nissan Motor Corp.* продвигала марку Infiniti), и лишь 14% запомнили, кто был спонсором этих соревнований в женском одиночном разряде (*Bristol-Meyer* с брэндом Clairol).

Связи с общественностью и пропаганда

Связи с общественностью и пропаганда (public relations, PR, and publicity) — это совокупность программ, предназначенных для продвижения и/или защиты имиджа компании или отдельных ее товаров. Пропаганда означает массовое обращение к потребителям с помощью пресс-релизов, интервью, пресс-конференций, тематических статей и т.п. Связи с общественностью (паблик рилейшенз) иногда включают предоставление ежегодных отчетов, кампании по привлечению денежных средств и новых членов, лоббирование, организацию специальных мероприятий и общественной деятельности.

Маркетинговая ценность организации связей с общественностью получила широкое признание в 1983 году благодаря фирме *Burson-Masteller*. Специалистам фирмы удалось разрешить инцидент с отравленным лекарством Tylenol, выпускаемым компанией *Johnson & Johnson*, что помогло компании спасти марку. Как им это удалось,

читайте в конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга" (пример 1). В полезности PR убедились политики, поскольку они позволяют при низких издержках поднять рейтинг кандидата на какой-то пост или в избираемый орган государственного управления.

PR приобретают особую ценность во время маркетинговых кризисов, однако специалисты рекомендуют включать их в обычные маркетинговые программы. Даже компании, которые активно стимулируют сбыт, иногда пользуются преимуществами хорошо организованной и продуманной пропаганды. Например, когда компания *Heinz* начала продвижение приправ для детских блюд EZ Squit, она активно наладила систему PR, что вызвало повышение объемов продаж на 5% еще до начала самой скромной радиорекламы.

Разговорный маркетинг

Известны отдельные случаи, когда товары тихо выходили на рынок без какой-либо серьезной поддержки и привлекали к себе внимание большого количества потребителей. Просто участники рынка убедили основных потребителей, которые сами распространяли информацию о товаре, — так капля за каплей создаются отдельные ручейки информации, сливающиеся в единый поток, чтобы в полную силу передать сведения о товаре. В наши дни компании все чаще прибегают к так называемому *разговорному маркетингу*, предусматривающему различные методы побуждения потребителей к распространению данных о марках [48]. Например, такая тактика была использована для раскрутки торговой марки Krispy Kreme. Ее рыночный успех обусловлен распространением слухов среди потребителей. Именно отзывы удовлетворенных потребителей повысили спрос и постепенно превратили небольшой ювелирный магазин в одного из самых крупных продавцов лицензий в Америке. Слухи о товаре начали распространяться еще до его появления на полках магазинов. Они отлично сделали свое дело. Результат был просто невероятным. Когда потребители увидели его на прилавке, они так активно покупали товар, что в первый же день объемы продаж магазина выросли на 75%.

Репутация марки Krispy Kreme создавалась в течение 70 лет при постепенном расширении круга потребителей. У компаний, имеющих твердые позиции на рынке, как правило, нет времени на раздумья, поэтому они стараются пустить как можно больше слухов о планируемых новшествах. В такой ситуации они очень часто находят ключевых потребителей, влияющих на поведение других, и дают им возможность ознакомиться с новым товаром. Например, в 2000 году *Chrysler* провела подобную операцию в Майами — городе, считающемся законодателем автомобильной моды. Она сообщила местным компаниям, сдающим автомобили в аренду, о готовящемся выходе нового автомобиля PT Cruiser с дизайном в стиле ретро. Иногда нанимают знаменитостей для распространения сведений о товарах. Например, компания *Piaggio* наняла нескольких моделей, которые ездили по всему Лос-Анджелесу на мотороллерах и рассказывали об этой марке.

Рост популярности разговорного маркетинга вызван скептическим отношением потребителей к рекламе. Они больше доверяют информации из независимых источников. Поэтому приверженцы разговорного маркетинга стараются использовать

уникальные и весьма тактичные способы ознакомления потребителей с маркой. Помимо применения других способов, маркетологи иногда просят обычных потребителей высказать искреннее положительное мнение о товаре и дать ему объективную оценку. Менеджер по рекламе компании *Bates* сформулировал цель подобной стратегии следующим образом: "Это дает нашей марке дополнительные преимущества, поскольку потребители больше доверяют авторитетным людям из своего круга, чем каким-либо обещаниям производителей" [49].

Некоторые аналитики рассматривают разговорный маркетинг как часть системы привлечения потребителей, начинающейся с первого контакта с маркой. Кое-кто критикует разговорный маркетинг, утверждая, что он подразумевает тайное и изощренное вмешательство в личную жизнь людей. Кроме того, для разговорного маркетинга необходимо создать такой товар, о котором не стыдно поговорить, обсудить его среди друзей, в семье и т.д. По словам одного маркетолога: "Разговорный маркетинг целесообразно использовать только по отношению к товарам, вызывающим повышенный интерес потребителей". Но, по прогнозам специалистов, несмотря на все эти ограничения, разговорный маркетинг не потеряет своей привлекательности для участников рынка. Более того, возможно, к его помощи будут прибегать слишком активно. Один из менеджеров по рекламе сделал такой прогноз его развития: "В ближайшие два года мы станем свидетелям небывалого бума разговорного маркетинга. Вот увидите, он приобретет большую популярность" [50]. Его результативность подтверждается примером фильма *Blair Witch*, описанного во врезке "Коротко о торговой марке".

Известная исследовательница Эммануэль Розен, в прошлом опытный практик, выработала несколько правил, соблюдение которых позволит избежать характерных ошибок разговорного маркетинга [51].

- *Общайтесь с потребителем на простом и понятном языке.* Простые обращения воспринимаются легче и быстрее распространяются среди людей.
- *Расскажите что-нибудь новое.* В вашем обращении должна быть какая-то изюминка, имеющая определенное значение для потребителей, их друзей и знакомых.
- *Не давайте невыполнимых обещаний.* Раздача нереальных обещаний останавливает распространение информации о товаре или вызывает отрицательную реакцию.
- *Попробуйте узнать у потребителей, чем ваш товар или услуга выгодно отличается от товаров или услуг конкурентов. Что в нем такого особенного?* Если потребители объяснят, почему им нравятся ваши товары, то они расскажут об их сильных сторонах своим собеседникам.
- *Контролируйте интенсивность распространения информации.* Так вы сможете выбрать наилучшую стратегию, которая вызывает самое сильное восприятие информации.
- *Будьте хорошим слушателем и наблюдателем.* Изучение и анализ отношения потребителей поможет вам определить направления улучшения товара или услуги.

Личная продажа

Личная продажа предполагает непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями для продажи товара. Преимущества и недостатки личной продажи с точностью до наоборот повторяют преимущества и недостатки рекламы.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Шумиха вокруг фильма Blair Witch

Blair Witch ("Ведьма из Блэр Курсовая с того света") был снят независимой киностудией, которая потратила на съемки всего 35 тыс долл Совершенно неожиданно он стал современным блокбастером, в основном благодаря Internet Нет сомнения в том, что неординарные и порой шокирующие идеи фильма заслуживают особого внимания Но решающим фактором успеха фильма стало грамотное применение стратегии онлайнового маркетинга Его авторы создали весьма интересный Web-сайт и разработали маркетинговую программу, рассчитанную на молниеносное распространение положительных мнений зрителей Слухи о новом фильме распространялись невероятно быстро. За короткое время кассовые сборы составили 140 млн. долл.

Еще до появления фильма в прокате режиссеры Дэниел Мурик и Эдуардо Санчес создали Web-сайт, на котором выдуманный сюжет подавался как реальный факт. После предварительной демонстрации на кинофестивале в Санденсе студия *Artisan Entertainment* купила фильм за 1,1 млн. долл. и продолжала использовать Internet как основное средство его продвижения. Она зарегистрировала Web-сайт `blairwitch.com`, на котором разместила поддельные фотографии, полицейские отчеты, историю ведьмы из Блэр и пр., и открыла его 1 апреля 1999 года В результате информация о фильме стала передаваться на уровне личного общения пользователей, чтобы усилить этот процесс, киностудия продемонстрировала фильм в 40 специально выбранных студенческих городках, обитатели которых с наибольшей вероятностью стали бы распространять информацию о фильме через Internet

Компания *Artisan Entertainment* предпочитала развлекать публику на своем Web-сайте с помощью рубрики горячих новостей, уделяя намного меньше внимания телевизионным анонсам Даже когда *MTV* сделала анонс, на фоне кадров из фильма крупными буквами был написан адрес Web-сайта. *Artisan Entertainment* делала все возможное для раскрутки сайта. В частности, она убеждала владельцев других сайтов делать ссылки на него и регулярно обновляла его содержание, чтобы удержать внимание пользователей Internet К концу 1999 году сайт `blairwitch.com` посетили около 20 миллионов человек. Один из менеджеров *Artisan Entertainment* описал стратегию онлайнового маркетинга следующим образом

Многие киностудии используют Internet как средство продвижения, распространяя информацию о фильме. Мы использовали его как инструмент создания нового феномена — ведьм из Блэр. В Internet так легко создать свою собственную, ни на что не похожую реальность!

На разработку стратегии Internet-маркетинга было потрачено всего 1,5 млн. долл., а в целом маркетинговая поддержка фильма обошлась студии в 25 млн. долл., что составляет меньше половины бюджета обычного блокбастера. Таким образом, фильм "Ведьма из Блэр" превратился во франчайзинговое предприятие, с сиквелами, видеоверсией, торговлей сувенирами, комиксами... Этот фильм изменил отношение голливудских продюсеров к Internet-маркетингу. Менеджер по онлайновому маркетингу Наоми Поллак описала влияние маркетинговой компании *Artisan Entertainment* следующим образом: "Теперь, по-видимому, не будет ни одного фильма, директор которого не спросит: 'Так что там у нас с Internet-маркетингом?'"

К сожалению, *Artisan Entertainment* не смогла повторить свои достижения с сиквелом — "Ведьмой из Блэр-2". Более того, критики называли ее ужасно скучной. Доход от кассовых сборов составил всего 26 млн долл. Дело в том, что студия использовала те же методы, что и при раскрутке первой части. Но в данном случае это привело не к увеличению, а к уменьшению количества зрителей. Доходы от продажи билетов с трудом покрыли производственные издержки.

Источник Michael McCarthy, "The Blair Web Project", *Adweek*, November 15, 1999.

Основное преимущество личной продажи заключается в предоставлении потребителям подробного, адаптированного описания товара и получении полезных сведений об их предпочтениях. Обмен информацией позволяет найти компромиссное решение и заключить сделку. В ходе личной продажи представители компании выявляют и классифицируют потенциальных покупателей и предлагают им решения, соответствующие их возможностям и потребностям, чтобы продемонстрировать им марку и заинтересовать их. Помимо установления прямых контактов, личная продажа позволяет определить проблемы потребителей, принять необходимые меры и обеспечивать высокую степень удовлетворенности. Главным недостатком личной продажи считаются высокие затраты, а также незначительный охват потребителей, поэтому метод личных продаж нельзя использовать для реализации многих товаров массового спроса [52].

В наши многие производители стремятся создать собственные каналы реализации продукции, которые успешно конкурируют с торговыми посредниками. Так постепенно меняются методы личной продажи [53]. В одной из статей, опубликованных в еженедельнике *Business Week*, описана концепция "интеллигентной" продажи, предусматривающая ориентацию всей деятельности компании на удовлетворение потребностей клиентов и изменение подходов к подбору, обучению и оплате труда торгового персонала. Авторы статьи в *Business Week* указывают на несколько основных мер по усовершенствованию торговой деятельности.

- *Изменение мышления и перевоспитание персонала.* Объясните своим служащим, что ни в коем случае нельзя давить на покупателя. От торговых представителей компании сейчас требуется совсем другое — они должны уметь защищать клиентов. Четкое знание торговыми представителями компании особенностей бизнеса своих клиентов помогает им эффективнее отыскивать новые возможности продажи и выявлять слабые места обслуживания.
- *Организуйте деятельность всех сотрудников таким образом, чтобы каждый из них внес свой вклад в увеличение объемов продаж.* В наши дни нельзя взвалить всю ответственность за торговлю на плечи торговых представителей. Каждый сотрудник компании, начиная с конструкторов и заканчивая начальниками производственных участков и сотрудниками финансового отдела, должен содействовать продаже продукции и обслуживанию потребителей.
- *Подавайте пример своим сотрудникам.* Высшие руководители компании должны постоянно осуществлять руководство и заниматься организацией интеллигентных продаж. Глава компании должен регулярно общаться с клиентами и руководить подготовкой торгового персонала.
- *Изменение принципов мотивации сотрудников.* Необходимо постоянно поощрять торговых представителей за их профессиональные достижения. При этом необходимо сместить акценты. В первую нужно поощрять комиссионными не тех, кто много продал, а тех, кто лучше обслуживал потребителей.
- *Активно внедряйте электронные методы распространения и сбора информации.* Используйте компьютерные базы данных для мониторинга поведения потребителей. Создавайте базы данных, удобные для анализа предпочтений отдельных потребителей. Анализ полученной информации позволит принять

оптимальное решение по поводу того, что продавать, где продавать и когда продавать. Также вы сможете максимально облегчить процедуру оформления и приема заказов и установить доверительные отношения с клиентами.

- *Поддерживайте контакты с вашими клиентами.* Покупателям нравится, когда о них помнят. Более того, интенсивное общение с клиентами позволяет лучше узнать их и собрать сведения об их реальных потребностях. Для этого надо регулярно звонить клиентам, отправлять к ним своего представителя, слать письма наиболее активным покупателям.

Разработка интегрированных программ маркетинговых коммуникаций

Время беспощадно и неумолимо. Жизнь меняется, и это заставляет придумывать новые концепции маркетинговых коммуникаций. Материал врезки "Коротко о торговой марке" повествует о том, как компания *Ford* использовала систему интегрированных маркетинговых коммуникаций для вывода на рынок автомобиля Lincoln LS Launch. В предыдущем разделе подробно рассматривались различные способы коммуникаций. Этот раздел посвящен разработке программ интегрированных маркетинговых коммуникаций. Главной задачей разработчиков программ считается выбор оптимальной совокупности способов коммуникаций и продуманная координация их использования. В связи с этим необходимо ответить на один главный вопрос. Как создать систему интегрированных маркетинговых коммуникаций, способствующую формированию капитала марки, как выбрать определенную совокупность способов коммуникаций, которые передают одинаковую информацию о значении марки, но предоставляют разные дополнительные преимущества?

Объединение различных коммуникаций

Повышение *осведомленности* о марке и создание ее положительного имиджа формируют систему знаний, влияющую на отношение потребителей и способствующую созданию капитала торговой марки. Концепция потребительского капитала марки не выдвигает какие-либо критерии отбора способов формирования ассоциаций марки, поскольку способ не имеет никакого значения. Главное, создать благоприятные, сильные и уникальные ассоциации; определить, как участники рынка передают потребителю сведения о марке. Например, телереклама средства от изжоги *Rolaids*, заканчивается слоганом "Rolaids приносит облегчение". Таким образом маркетологи хотят показать, как их медицинский препарат решает проблемы потенциальных потребителей, подавляя симптомы болезни. Производитель спонсирует награждение лучших бейсболистов года. Награда называется "Приз за облегчение страданий болельщиков". И ту, и другую фразу объединяет одна идея — облегчить страдания.

С точки зрения капитала торговой марки форма выражения этой идеи не имеет никакого значения. Важно, что при этом создаются какие-то новые или изменяются старые ассоциации (например, "рекламировалось по телевидению") или происходит изменение старых ассоциаций (например, "скорость или сила воздействия лекарства").

Чтобы найти наилучший вариант, маркетологи должны рассчитать результат воздействия всех доступных средств коммуникаций, формирующих знания о марке, на ПКТМ. Таким образом, при рассмотрении стратегий маркетинговых коммуникаций нужно учитывать все аспекты влияния коммуникаций на осведомленность потребителей и ее повышение.

Коротко о торговой марке

Пример интегрированного маркетинга. Как *Ford* выводила на рынок автомобиль Lincoln LS

В 1999 году *Lincoln Mercury* (отделение фирмы *Ford*) вывела на рынок автомобиль Lincoln LS. Это был новый удобный автомобиль с хорошими функциональными характеристиками. Он сделан на той же основе, что и выпускаемые *Ford* автомобили класса Jaguar S. Но если другие автомобили марки Lincoln были рассчитаны на пользователей старше 50 лет, то этот предназначался для лиц среднего возраста. Основной торговой маркой семейства был Lincoln Town Car — удобный автомобиль для поездок по городу. Lincoln LS считается более функциональным, лучше приспособленным для поездок в менее благоприятных условиях, он напоминал скорее спортивный автомобиль. Автомобильная пресса подчеркивала указанную особенность, а также сочетание функциональности европейских и удобство американских автомобилей, выгодно выделяя машину на фоне конкурирующих моделей BMW, Audi и Lexus. Стремясь заинтересовать 30–40-летних потребителей, *Lincoln Mercury* развернула обширную интегрированную маркетинговую кампанию, пытаясь изменить представление о себе. Она не хотела, чтобы потребители считали ее производителем автомобилей с классическим, консервативным или устаревшим дизайном, которые больше подходят для людей пожилого возраста.

В начале кампании организовали ленч для дилеров, чтобы рассказать им о новой модели, заинтересовать их в ее реализации, привлекая новую группу потребителей. На это мероприятие было потрачено 6 млн. долл. Теперь им предстояло работать с людьми среднего возраста. Для тех, кто не смог посетить событие, компания организовала демонстрационный проезд новых автомобилей по пяти городам. Каждый дилер получил важные маркетинговые материалы, включая видеоклип с телевизионной рекламой, компакт-диск с описанием программы действий в Internet, образцы печатной рекламы, тексты почтовой рассылки и каталог товаров.

Но *Lincoln* не ограничилась стимулированием дилеров и заручилась поддержкой потребителей. Чтобы привлечь внимание наиболее важных групп, *Lincoln* организовала грандиозное шоу, проходившее по всем дорогам США. Фирма организовала широкую и интересную рекламную кампанию в печати и на телевидении. Выбранная стратегия была настолько эффективной, что в 1999 году *Lincoln* произвела и продала 30 тыс. автомобилей.

Источники. Andre Mouchard, "Lincoln-Mercury Enjoys Resurgence", *Winnipeg Free Press*, October 29, 1999; Jim Rogers, "Marketers of the Year Concept Campaign", *Adweek*, October 11, 1999.

Как отмечалось в главе 5, осведомленность о марке зависит от интенсивности ее демонстрации и совокупности ощущений потребителей [54]. Осведомленность о марке повышают, выделяя ее и привлекая внимание потребителей. Очевидно, что проведение каких-либо маркетинговых акций на спонсируемых мероприятиях целесообразно тогда, когда спонсирование играет важную роль в улучшении узнаваемости марки.

Если интенсивно использовать разные стороны марки, то потребители поймут, к какой товарной категории относится марка, и будут легче запоминать и вспоминать ее. Следует пользоваться всеми вариантами маркетинговых коммуникаций для фор-

мирования ассоциаций, создания имиджа и структуры знаний о марке. Неудивительно, что маркетологи изучают возможности различных средств коммуникаций.

Д. Шульц, С. Танненбаум и Р. Лаутерборн придерживаются аналогичной точки зрения [55]. Они считают, что интегрированные маркетинговые коммуникации способствуют ознакомлению потребителей с маркой. Под *ознакомлением* понимается поиск и обработка информации о марке, категории или рынке товаров. По их мнению, существует множество способов ознакомления.

> Например, потребитель общается с друзьями, изучает упаковку, смотрит телевизор, читает газеты, осматривает товары на прилавках и т.п. Потребитель знакомится с маркой не только тогда, когда собирается что-то купить. Он общается с другими пользователями, что-то ремонтирует в сервис-центре, читает почту. Таким образом, ознакомление включает в себя совокупность способов длительного обмена информацией, влияющего на взаимосвязь между потребителем, маркой и участником рынка.

На рис. 6.3 схематически показано, как потребитель может ознакомиться с торговой маркой *AMP*, одной из лучших финансовых фирм Австралии. Она эмитирует кредитные карточки, оказывает услуги по финансовому планированию, занимается банковскими операциями и страхованием. Особое внимание уделяется системе долгосрочного управления личными или корпоративными финансами. По ее кредитным карточкам предоставляются скидки, когда потребители пользуются услугами авиалиний, отелей и ресторанов. В 2000 году фирма объявила о намерении объяснить своим потребителям сущность и особенности управления финансами и разработала соответствующую стратегию позиционирования. Различные сообщения, брошюры и материалы о своей деятельности она рассылает клиентам по почте.

Определение оптимального комплекса коммуникаций

Если строго придерживаться классических принципов экономической теории, то при принятии решений следует подумать, сколько всего средств нужно выделить на поддержание маркетинговых коммуникаций, затем распределить их по видам коммуникаций. Нужно учитывать связь между приростом издержек и приростом дохода, т.е. определить уровень издержек, при котором достигается максимальный доход. Однако довольно трудно получить информацию, необходимую для анализа взаимосвязи между приростом издержек и приростом дохода от выпуска единицы продукции. Поэтому в реальной жизни используются другие модели определения бюджета. Как правило, изучают факторы, влияние которых легче оценить. Например, принимают во внимание стадию жизненного цикла марки, цели и бюджет фирм, характеристики товара и коммуникационной стратегии конкурентов. Затем анализируют особенности различных СМИ.

Есть несколько причин, вынуждающих участников рынка увеличивать бюджет маркетинговых коммуникаций, например слабая поддержка продвижения товара со стороны участников канала распределения, существенные изменения маркетинговой программы, стремление выйти на большие группы потребителей, слабо контактирующих с привычными средствами коммуникаций.

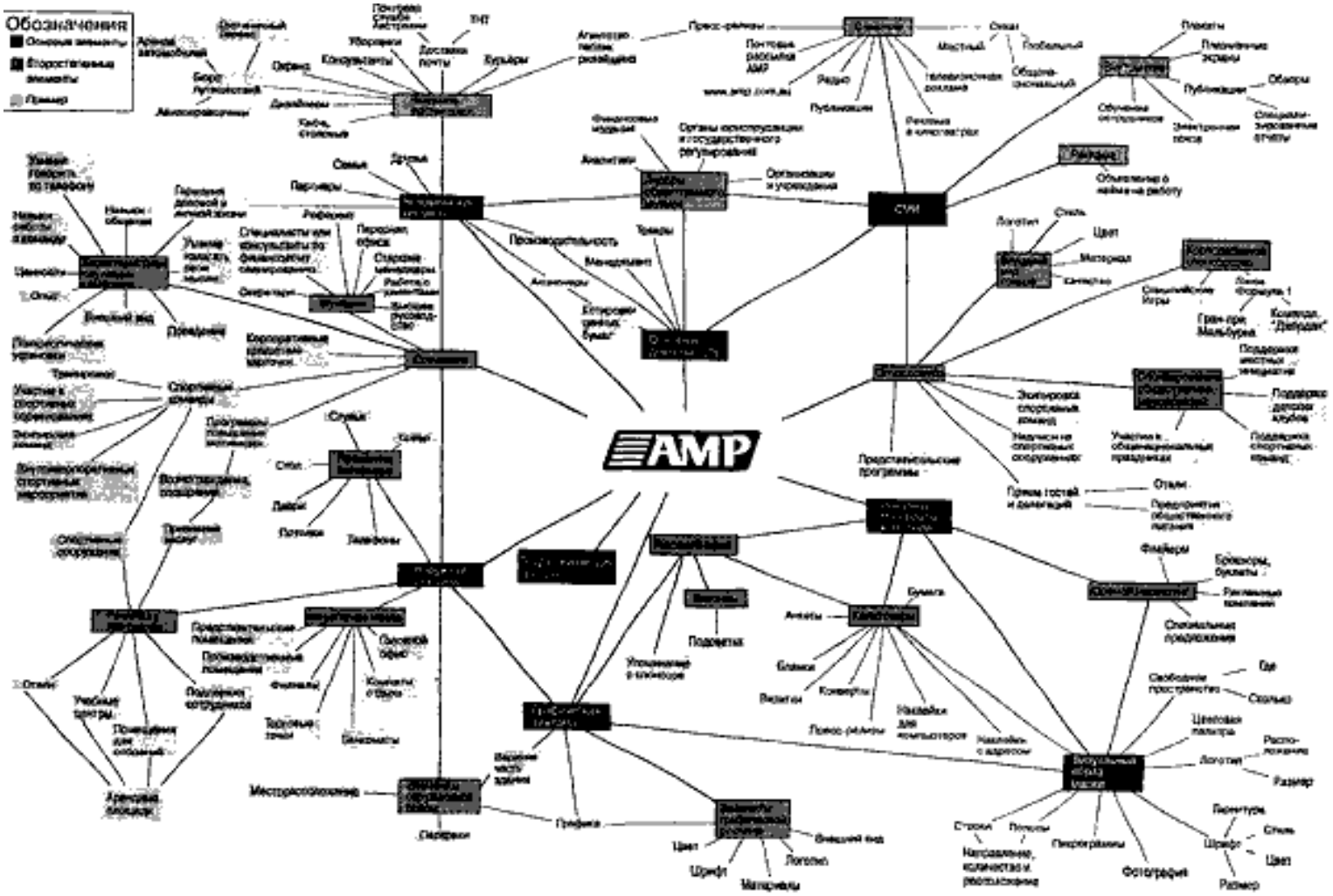


Рис. 6.3. Пути ознакомления с корпоративным брендом AMP

Кроме того, иногда появляются новые факторы, влияющие на выбор потребителей. Чем больше товаров и удовлетворяемых потребностей и чем чаще потребители делают небольшие покупки, тем выше расходы на маркетинговые коммуникации [56]. Личные продажи более актуальны для престижных марок или марок, требующих демонстрации, поскольку их адаптируют под конкретные требования потребителей или меняют на новые. Личная продажа активно используется при ограниченности средств, направляемых на развитие маркетинговых коммуникаций, или четко выделенном круге потенциальных потребителей [57].

Помимо критериев эффективности, при выборе вариантов руководствуются возможностями воздействия на целевые сегменты рынка. Реклама привлекает новых потребителей или переманивает клиентуру конкурентов, а стимулирование сбыта поощряет лояльных пользователей торговой марки.

Согласование различных вариантов коммуникаций

Существует ряд способов разработки программ интегрированных маркетинговых коммуникаций. Но, в любом случае, нужно выделить особенности восприятия, характерные для групп потребителей Способность маркетинговых коммуникаций передать информацию, привлекающую внимание потребителей, убеждающую их в чем-либо и побуждающую к каким-то действиям, оценивают по многим критериям. Допустим, маркетологи провели тщательное исследование целевого рынка. Следовательно, у них есть необходимые представления об основных группах и вкусах потребителей. Они знают, как потребители относятся к товарам, знают также стереотипы потребительского поведения. Следовательно, они определили общие цели и конкретные задачи маркетинговых коммуникаций.

Для максимальной эффективности программ коммуникаций следует подобрать оптимальное сочетание различных вариантов, используя шесть указанных ниже критериев.

- Степень охвата.
- Вклад.
- Совместимость.
- Взаимодополняемость.
- Разнонаправленность воздействия.
- Стоимость.

Они поочередно рассматриваются дальше в главе.

Степень охвата

Под *степенью охвата* понимается круг потребителей, находящихся под воздействием отдельных коммуникаций. Определив область воздействия каждого вида коммуникаций, можно выяснить сферы их совместного влияния. Степень охвата определяет часть целевого рынка, находящуюся под воздействием отдельных видов коммуникаций, сферы их совместного или одиночного влияния. На рис. 6.4 показана схема охвата рынка несколькими видами коммуникаций. Там изображены сферы влияния отдельных коммуникаций и участки их пересечения, т.е. совместного воздействия.

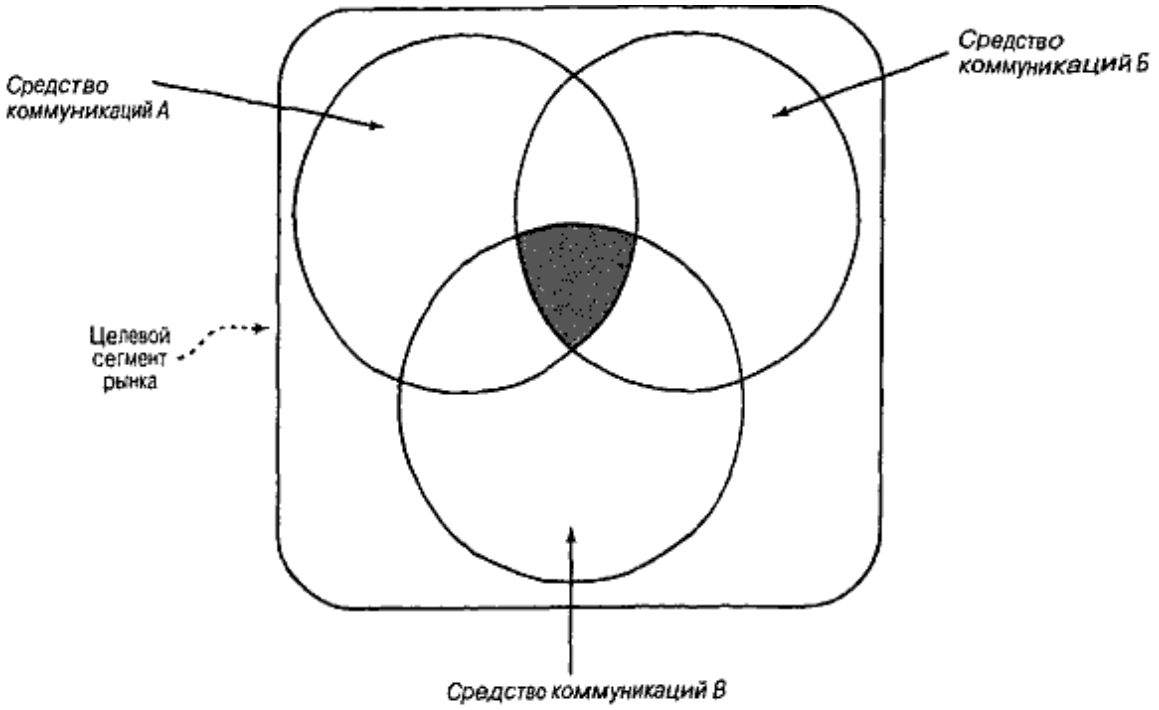


Рис 6 4 Сферы влияния отдельных средств ИМК на потребителей и участки их пересечения

Каждый из вариантов маркетинговых коммуникаций имеет свои особенности, определяющие его роль в общей системе коммуникационного комплекса. Они учитываются при использовании критерия вклада. Но, поскольку сферы влияния коммуникаций иногда пересекаются, необходимо учитывать результаты воздействия осуществленных мероприятий. Актуальность подобной постановки вопроса не подвергается сомнению. Маркетологи должны определить, нужно ли усилить существующие ассоциации или влиять на ассоциации, не находящиеся под воздействием других средств коммуникаций. Для этого пользуются третьим и четвертым критерием Поскольку зачастую трудно четко определить сферу воздействия и область пересечения, маркетологи руководствуются пятым критерием. И наконец, в любом случае нужно учитывать стоимость коммуникаций.

Вклад

Вклад означает способность отдельных средств обеспечить желаемое восприятие и реакцию потребителей без использования других вариантов коммуникаций. Маркетинговые коммуникации имеют множество функций (создание осведомленности, укрепление имиджа, убеждение потребителей, увеличение объемов продаж), поэтому вклад отдельных коммуникаций зависит от качества их выполнения. Специалисты выработали различные рекомендации и принципы оценки влияния отдельных коммуникаций на поведение потребителей. Однако не стоит забывать, что другие средства коммуникаций тоже могут работать на том же сегменте рынка, поэтому нужно оценивать их комплексное воздействие с помощью критериев 3–6.

Совместимость

Независимо от выбора средств необходимо создать непротиворечивый и цельный имидж марки. Поэтому реклама, спонсорство и другие меры должны создавать ассоциации с общим содержанием и значением. Непротиворечивый и целостный имидж упрощает припоминание существующих, создание или заимствование новых ассоциаций.

Совместимость означает степень взаимного усиления различных вариантов, имеющих общее значение Иными словами, это степень единства внутреннего содержания информации, передаваемой разными средствами коммуникаций. Определяя интегрированные маркетинговые коммуникации, обычно ограничиваются этим критерием. Например, Дж Барнетт и С. Мориарти полагают, что интеграция маркетинговых коммуникаций означает координацию всех этих средств для передачи целостной и убедительной информации, способствующей достижению целей корпорации [58].

Четкая и логически последовательная информация воспринимается и вспоминается намного легче, чем бессвязные и бесполезные сведения. Но иногда интересная и необычная информация, не имеющая прямого отношения к марке, повышает интерес и привлекает внимание потребителей [59]. Правда, в таком случае потребители могут не обратить внимания на какие-то важные ассоциации, из-за отсутствия четкого представления о значении марки. Лучше гармонично ввести нестандартный элемент в целостную систему знаний. Тогда ассоциации будут сильнее.

Следовательно, стратегической задачей выбора различных коммуникационных элементов остается обеспечение оптимальной координации их действия для формирования непротиворечивого и цельного имиджа марки. Известный специалист по брэндингу Ларри Лайт говорит по этому поводу так: "Целостное впечатление о торговой марке создается благодаря реализации интегрированной, сфокусированной, стратегически обоснованной, дифференцированной, непротиворечивой и логически последовательной программы маркетинга. Непоследовательность и противоречивость ведут к неопределенности. К сожалению, многие фирмы ведут активную, но хаотичную маркетинговую деятельность" [60].

Следует также обратить внимание на то, что использование нескольких средств коммуникаций для создания положительного имиджа марки способно улучшить запоминаемость. Психологи иногда применяют *правило изменения формулировки*. Информация предоставляется в различных контекстах. Так человек запоминает не только основную информацию, но и какие-то обстоятельства, характерные признаки и др. Это способствует ее припоминанию [61]. Иными словами, разные ориентиры порождают разные способы воспоминаний, что в целом улучшает эффективность работы памяти. Таким образом, согласно принципу изменения формулировки, передача одних и тех же данных разными элементами программы может оказаться эффективным способом создания, поддержания или усиления ассоциаций марки в памяти потребителей.

Возможность усиления ассоциаций зависит от их абстрактности. Чем абстрактнее ассоциации, чем больше возможностей для их усиления [62]. Например, нужно доказать, что какая-то марка современная, свежая, модная и др. В таком случае есть

много путей создания ощущения свежести и адекватности. Но представим несколько иную ситуацию. Допустим, мы продаем шоколадное молоко и собираемся подчеркнуть приятный привкус шоколада. (Такую ассоциацию стремятся создать *Nestle*, *Burger King* и другие производители.) Когда потребитель пьет шоколадное молоко, ест пирог и др., он вспоминает счастливые и беззаботные детские годы. Нет сомнения, что счастье и радость жизни относятся к абстрактным ассоциациям, но вкус — ассоциация конкретная. Потребитель не вспомнит о счастливом и беззаботном детстве, если не вспомнит привкус шоколада. Значит, молоко следует как-то продемонстрировать, угостить посетителей мероприятий и т.п.

И наконец, нужно придерживаться определенной последовательности при использовании разных средств маркетинговых коммуникаций. В особенности следует следить за содержанием абстрактной информации. Чем лучше согласовано содержание информации, тем вероятнее, что потребитель вспомнит ее, если ознакомится с другим источником данных [63]. Например, некий характерный признак иногда показывают в другом контексте, чтобы потребители вспомнили нечто, снова почувствовали что-либо. В телерекламе дезодоранта Nivea показывали перышко, символизирующее нежность. Затем его разместили в печатной рекламе и на упаковке.

Взаимодополняемость

Координация средств коммуникаций часто повышает эффективность их действия. Например, если стимулирование сбыта поддерживается рекламой, то увеличение объемов продаж будет больше, чем без рекламной поддержки [64]. Реклама улучшает осведомленность и воздействует на отношение к марке, содействуя прямым продажам. Таким образом, идеальная программа коммуникаций должна обеспечить взаимодополняемость различных средств, чтобы усилить их взаимодействие, направленное на создание желаемой системы знаний о марке.

Для создания ассоциаций необходимо определить желаемое отношение потребителей, а затем создать оптимальный коммуникационный комплекс. Некоторые средства, например раздача образцов и стимулирование сбыта, более эффективны для установления контактов, чем для создания долгосрочной приверженности. Компания *Volkswagen* хорошо знает, что координация маркетинговых коммуникаций иногда повышает приверженность потребителей. В рамках рекламной кампании Drivers wanted ("Дерзай, водитель!") на телевидении показывали серию авторских сюжетов, связанных с торговой маркой. Сюжеты доказывали преимущества членства в клубах любителей автомобилей. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга" (пример 2), вы узнаете, как создать четкую взаимосвязь между частями маркетинговых программ, чтобы использовать их взаимодополняемость для создания капитала марки.

Разнонаправленность воздействия

Разнонаправленность воздействия обозначает способность средств маркетинговых коммуникаций передавать информацию различным группам потребителей и оказывать воздействие на них. Она бывает коммуникационной и потребительской. Как правило, при реализации интегрированных маркетинговых коммуникаций участ-

ники рынка сталкиваются с неравномерностью охвата потребителей: одни потребители уже видели рекламу, а другие встречают ее впервые. Следовательно, при создании новых коммуникаций нужно учитывать степень ознакомленности и влияния уже действующих. Некоторые коммуникации не окажут существенного воздействия без помощи других средств. Например, многие полагают, что личные продажи нужно поддерживать активной рекламой. Но, в целом, новые коммуникации считаются эффективными, если приносят желаемый результат *независимо* от потребительского восприятия старых, например, новая реклама очень эффективна и потребители не вспоминают старую.

Кроме коммуникационной разнонаправленности, при изучении влияния коммуникаций следует учитывать особенности их воздействия на разных потребителей. Они определяются не восприятием предыдущих коммуникаций, а знанием марки и целями изучения данных. Другими словами, нужно определить результативность способов информирования и убеждения различных групп потребителей. Следует отметить, что потребители лучше запоминают коммуникации, повышающие осведомленность о марке (спонсорство). Просто они лучше усваивают что-то понятное и интересное.

Таким образом, коммуникации дают маркетологам возможность достичь двух целей. С одной стороны, ознакомить с маркой самый широкий круг потребителей, а другой — максимально учитывать потребности различных сегментов. Указанным целям соответствуют два основных варианта действий.

Адаптация информации. Каждая группа потребителей получает информацию, соответствующую ее особенностям и потребностям. Важно проанализировать, как она будет воспринята другими потребителями и сегментами рынка. Поэтому следует помнить, что слишком детальная информация раздражает потребителей, не понимающих ее содержания.

Информационное наступление. Потребителям предоставляют достаточно широкую или целенаправленную информацию без учета восприятия предыдущих коммуникаций. Нужно составить и подать информацию так, чтобы она способствовала успеху интегрированных маркетинговых коммуникаций, причем она не должна зависеть от потребительского восприятия предыдущих коммуникаций. В таком случае обычно используют общие идеи, интересные для всех потребителей. Но маркетологам не стоит забывать о том, что у слишком абстрактной информации нет той изюминки, привлекающей интерес потребителей. Чтобы достичь успеха, нужно найти нечто общее в мировоззрении разных потребителей и подать информацию, удовлетворяющую их запросы, учитывая знания о марке и восприятие коммуникаций.

Стоимость

После анализа описанных критериев, нужно сравнить расходы и доходы от реализации коммуникаций, чтобы определить наилучший вариант.

Использование критериев согласования

Принятые критерии согласования служат основой для разработки и внедрения интегрированных маркетинговых программ. Различные виды коммуникаций и варианты их использования имеют свои слабые и сильные стороны, к тому же коор-

динация вызывает ряд проблем. Иногда трудно определить какие коммуникации должны взаимно дополняться. При грамотной разработке все они вносят уникальный или решающий вклад в успех интегрированных маркетинговых программ. Если судить только по стоимости реализации, все они кажутся дорогими, но стоимость демонстрации в расчете на какое-то количество потребителей серьезно отличается. Кроме того, следует учитывать группы целевых потребителей, широту и глубину охвата рынка. Степень влияния отдельных или нескольких видов коммуникаций зависит от количества специфических характеристик, влияющих на их работу. Чем больше индивидуальных особенностей, тем выше вклад коммуникаций в воздействие на потребителей. Проанализировав последствия использования средств коммуникаций, маркетологи устанавливают приоритеты и находят компромиссные решения, определяя оптимальный набор средств коммуникаций.

Приоритеты и компромиссные решения

Утверждение маркетинговой программы зависит от приоритетных критериев выбора. Но критерии насколько взаимосвязаны, что выбрать самый важный бывает очень трудно, поэтому надо находить какой-то компромиссный вариант.

Частично выбор приоритетов определяется целями программ коммуникаций или особенностями маркетингового комплекса в целом. Например, необходимо учитывать противоречивость краткосрочных и долгосрочных целей. На долгосрочные цели влияет огромное количество факторов, рассмотрение которых выходит далеко за рамки данной главы. Компромиссные решения принимаются с учетом трех закономерностей, связанных с пересечением сфер воздействия коммуникаций.

- Между совместимостью и взаимодополняемостью существует обратно пропорциональная зависимость. Чем сильнее маркетологи выделяют отдельные атрибуты марки с помощью различных средств коммуникаций, при равномерном освещении других особенностей, тем меньше эффективность демонстрации других атрибутов и преимуществ и слабее взаимодополняемость.
- Между разнонаправленностью и взаимодополняемостью тоже существует обратная зависимость. Чем сильнее взаимодополняемость, тем слабее влияние разнонаправленности средств коммуникаций. Другими словами, чем четче направленность различных коммуникаций, тем слабее необходимость разработки способов воздействия на различные группы потребителей.
- Связь между совместимостью и разнонаправленностью неочевидна. Однако теоретически можно создать абстрактное обращение, которое понятно всем. Например, сказать: "Торговая марка *X* — самая современная торговая марка в мире". Потом его усилить с помощью рекламы, спонсорства, стимулирования сбыта и др.

Окончательная доработка и реализация программ

После определения маркетинговой стратегии необходимо определить тактику применения коммуникаций. Особенно следует учитывать специфику различных СМИ. Чтобы достичь цели, нужно полностью использовать творческий потенциал, поэтому нужно тщательно продумать комплексное и последовательное использование коммуникаций. Понятие *комплекс* означает всю совокупность коммуникаций,

влияющих на потребителей. Как мы уже упоминали, маркетологи должны учитывать неравномерность их воздействия. Понятие *последовательность* означает круг потребителей, находящихся под воздействием совокупности коммуникаций.

Резюме

В этой главе представлены концептуальные модели и рекомендации относительно способов интеграции маркетинговых коммуникаций для увеличения капитала марки. Все эти вопросы рассматривались с точки зрения ПКТМ. Такой подход предполагает, что капитал марки, по сути, определяется знанием торговой марки, формируемым благодаря реализации поддерживающей маркетинговой программы. В главе рассматривались основные характеристики и преимущества целого ряда средств маркетинговых коммуникаций. Кроме того, в главе анализируются критерии оценки эффективности средств коммуникации, лежащие в основе создания единой системы, направленной на максимизацию капитала.

В заключение можно сделать два важных вывода. Во-первых, все средства коммуникаций следует оценивать по их способности влиять на ПКТМ. В частности, концепция ПКТМ определяет основные принципы оценки влияния средств коммуникаций. Нужно изучить возможности всех средств воздействовать на *осведомленность* потребителей о марке, создавать, поддерживать или усиливать благоприятные и уникальные ассоциации. Преимущества и недостатки средств коммуникаций обуславливают специфику их применения для достижения различных целей. Таким образом, важно использовать некий комплекс, совокупность различных коммуникаций, каждая из которых играет определенную роль в формировании или поддержании капитала.

Во-вторых, программу маркетинговых коммуникаций нужно составить так, чтобы целое оказалось больше суммы его составных частей; координировать действие коммуникаций так, чтобы влияние любого из элементов усиливалось действием других. Должна быть четкая взаимосвязь, обеспечивающая взаимодействие элементов системы, необходимое для создания положительного имиджа. Например, маркетологи часто заимствуют визуальную или вербальную информацию из одного коммуникационного элемента и используют в другом. Так они укрепляют логическую связь между передаваемыми данными, в частности в виде напоминаний. Усиливая мотивацию потребителей, легкость обработки и припоминания информации о марке, эти подсказки способствуют формированию сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций. Подчеркнутое интегрирование рекламных носителей увеличивает вероятность влияния знания марки при выборе покупаемого товара или услуги. Явная связь между рекламными носителями содействует формированию капитала.

В этой главе мы пытаемся убедить рекламодателей в необходимости стратегической оценки средств маркетинговых коммуникаций, чтобы выявить потенциальный вклад каждого из них в формирование капитала марки и приводим конкретные методы и рекомендации. Табл. 6.9 отражает представления автора о разработке, реализации и интерпретации коммуникационных стратегий.

Таблица 6.9. Рекомендации по организации маркетинговых коммуникаций

Используйте аналитический подход Моделируйте поведение потребителей и следуйте продуманной процедуре принятия управленческих решений
Проявляйте любопытство Проводите разнообразные исследования, чтобы лучше понять потребителей, постоянно ищите эффективные способы создания дополнительной ценности
Не распыляйтесь В первую очередь сделайте так, чтобы ваше обращение было должным образом воспринято на целевых рынках
Используйте комплексный подход Укрепляйте ваше обращение с помощью продуманной системы маркетинговых коммуникаций и их носителей, взаимосвязь между которыми очевидна
Импровизируйте Постарайтесь найти нестандартные и интересные способы передачи обращения потребителям Например, придумайте что-нибудь оригинальное при стимулировании сбыта, найдите уникальное место для размещения рекламы В первую очередь думайте, как создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации с торговой маркой
Будьте наблюдательны Наблюдайте за деятельностью конкурентов, поведением потребителей, участников канала и служащих
Будьте терпеливы Анализируйте эффективность маркетинговых коммуникаций на протяжении длительного времени, чтобы знать, как содействовать формированию и управлению маркой
Будьте реалистичны. Рассматривайте маркетинговые коммуникации как единую сложную систему

Вопросы для обсуждения

1. Выберите марку и соберите все сведения о ней и ее маркетинговым коммуникациям. Выскажите свое мнение по поводу эффективности их координации. Удалось ли участникам рынка использовать сильные стороны рекламных носителей и компенсировать их недостатки? Видят ли потребители связь между различными элементами коммуникационной программы?
2. Какова, на ваш взгляд, роль Internet в формировании марок? Обоснуйте точку зрения на примерах Web-сайтов крупных брэндов.
3. Возьмите один из последних номеров какого-нибудь популярного журнала и определите лучшее и худшее рекламное объявление, исходя из критериев, описанных в этой главе.
4. Найдите несколько купонов с правом на скидку. Подумайте о том, оказывают ли они какое-то влияние на капитал марки, если оказывают, то какое? Приведите примеры позитивного и негативного влияния стимулирования сбыта.
5. Выберите какое-нибудь событие и назовите его спонсоров. Каким образом спонсорство помогает им сформировать капитал марки? Связано ли спонсорство с какими-то другими маркетинговыми коммуникациями?

Особые проблемы брэндинга

Пример 1. Как пережить кризис торговой марки. Опыт Tylenol

Формирование торговой марки Tylenol

Первоначально марка Tylenol активно продвигалась на рынке, не встречая каких-либо значительных препятствий. Это был настоящий маркетинговый успех [65]. Сначала она принадлежала *McNeil Laboratories,* позиционировавшей его как жидкий заменитель таблеток детского аспирина. В 1959 году *McNeil Laboratories* приобрела компания *Johnson*

& Johnson и его разрешили продавать без рецепта. Первоначально *J&J* сбывала таблетки через терапевтов, выписывавших его, если аспирин вызывал аллергические реакции. Существенным преимуществом Tylenol было наличие ацетаминофена. Он столь же эффективен в облегчении боли и снижении температуры, но в отличие от аспирина, не раздражает слизистую оболочку желудка. Применение подобной тактики вызвало медленный, но уверенный рост продаж. К 1974 году объем продажи Tylenol достиг 50 млн. долл., что составило 10% всего рынка анальгетиков. Однако конкуренты не спали, и фирма *Bristol-Myers* начала активно продвигать на рынок недорогой препарат Datnl. Тогда *J&J* приняла решение заняться адресной рекламой Tylenol.

Кроме того, она расширила ассортимент болеутоляющих препаратов за счет выпуска Extra-Strength Tylenol в форме таблеток и капсул. Реализация двух вышеупомянутых решений привела к возрастанию доли Tylenol на рынке болеутоляющих средств до 37% Он оказался крупнейшим брэндом в истории лекарственных и косметических средств. Им пользовались 100 миллионов американцев. Доля этой торговой марки в общем объеме продаж *J&J* составляла 8%, но ее доля в структуре чистой прибыли была почти в два раза больше. Tylenol получал мощную рекламную поддержку. Рекламный бюджет 1982 года предусматривал выделение 40 млн. долл. на проведение рекламной кампании в СМИ. При этом использовались два обращения к потребителям. В одной рекламе показывали больных, принимавших препарат в больнице, которые убедились в его эффективности и стали больше ему доверять. Реклама заканчивалась слоганом: "Доверяйте Tylenol! Пациенты ему доверяют". В другой рекламе демонстрировали кадры, снятые скрытой камерой. Больные описывали симптомы своей головной боли, пробовали Extra-Strength Tylenol, а затем восторгались результатами его применения. Эта реклама заканчивалась слоганом: ". самое эффективное болеутоляющее средство, покупаемое без рецепта врача".

Кризис Tylenol

Ото всех этих успехов осталось одно лишь воспоминание, когда в начале октября 1982 года появились сообщения о смерти семи человек, принявших отравленные капсулы Extra-Strength Tylenol. Скоро стало очевидно, что ситуация подстроена психически ненормальным человеком или группой людей, никак не связанных с изготовителем. Но, тем не менее, доверие потребителей серьезно пошатнулось. Большинство специалистов по маркетингу полагало, что репутации марки Tylenol нанесен непоправимый ущерб. Например, известный специалист по рекламе Джерри Делл Фемин сказал следующее· "В один не самый прекрасный день все американцы поняли, что Tylenol может убить их. Я не представляю себе, сколько денег и усилий нужно потратить на рекламу и маркетинг, чтобы переубедить людей... Я уверен, что в ближайший год вы не увидите Tylenol на прилавках магазинов". Возрождение казалось бы безнадежного брэнда Tylenol стало классическим примером блестящего преодоления кризиса.

Возрождение Tylenol

В течение первой недели кризиса *J&J* оповестила о возможной опасности медицинскую общественность всего мира. Компания установила круглосуточный бесплатный телефонный номер для желающих получить консультацию, отозвала из

продажи и проанализировала образцы упаковок с товаром, отправила соответствующее уведомление в Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (Food & Drug Administration) и пообещала вознаграждение в размере 100 тыс. долл. тому, кто поможет задержать виновников этого инцидента. Уже с 5 октября *J&J* приступила к выкупу капсул Tylenol у магазинов. Всего было выкуплено 31 млн. флаконов общей стоимостью 100 млн. долл. Компания прекратила рекламу Tylenol, а контакты с общественностью осуществлялись в форме пресс-релизов. Чтобы узнать отношение потребителей, *J&J* проводила еженедельные опросы на основе выборки из тысячи потребителей-респондентов; компания потратила в четвертом квартале 1982 года 1,5 млн. долл. на маркетинговые исследования. Начиная с 12 октября *J&J* приступила к обмену капсул с Tylenol в 150 крупнейших супермаркетах. По всей стране распространялись печатные объявления с предложением обменять флакончики на таблетки Tylenol. Несмотря на самые добрые намерения, потребители скептически восприняли предложение.

С 24 октября *J&J* возобновила рекламу Tylenol на телевидении, пытаясь убедить пользователей в том, что они по-прежнему могут спокойно пользоваться Tylenol и быть уверенными в его безопасности. В той же рекламе компания предлагала покупателям приобретать Tylenol в таблетках, пока не будет разработана более надежная упаковка для капсул, предотвращающая возможность преднамеренной порчи. Текст этого рекламного объявления зачитывал д-р Томас Н. Гейтс, медицинский директор компании, убедительная и спокойная речь которого вызывала доверие и полное понимание со стороны потребителей. Он был спокоен, уверенно смотрел в телекамеру и говорил примерно так.

> Всем вам хорошо известно о недавних трагических событиях, когда группа злоумышленников в одном из районов страны отравила капсулы с Extra-Strength Tylenol, уже покинувшие пределы предприятий. Этот инцидент нанес огромный вред всем нам. Он нанес вред гражданам Америки, считающим его надежным, эффективным и незаменимым лекарственным препаратом, и нам, изготовителям Tylenol, поскольку мы сделали очень много, чтобы завоевать доверие потребителей. Теперь нам придется работать еще больше, чтобы вернуть это доверие. Мы добровольно выкупили из магазинов все капсулы Tylenol. Мы постараемся как можно быстрее разработать более надежную упаковку, предотвращающую преднамеренное отравление. До тех пор мы настоятельно рекомендуем всем пользователям капсул с Tylenol применять Tylenol в таблетках. Вот уже 20 лет как медицинские работники и 100 миллионов американцев полностью доверяют Tylenol. Мы столь высоко ценим это доверие, что не можем допустить, чтобы какой-то злоумышленник портил нашу продукцию. Мы призываем вас и в дальнейшем доверять Tylenol.

J&J не пожалела средств на эту рекламную кампанию и обеспечила 85%-ный охват рынка этой рекламой.

Компания мобилизовала все внутренние ресурсы и всего через шесть недель после трагедии устроила пресс-конференцию с участием 600 репортеров служб новостей. Председатель *J&J* объявил о возвращении на рынок капсул с Tylenol в новой упаковке с тройной защитой. Затем компания предприняла беспрецедентные меры. Чтобы побудить потребителей проверить качество новой упаковки, компания выпустила 60 млн. купонов с правом бесплатного приобретения Tylenol на сумму 2,5 долл. Их напечатали во всех воскресных газетах. К концу декабря потребители

погасили 30% всех купонов. Для поддержки маркетинговых мероприятий *J&J* предоставила скидки торговым организациям и стимулировала телефонные продажи.

Когда положение стабилизировалось, компания приступила к регулярной рекламе. Рекламное агентство разработало три варианта рекламы на основе оценок лояльных пользователей Tylenol, убеждая потребителей, чтобы они смело продолжали использовать Tylenol. Первый вариант рекламы содержал выдержки отзывов потребителей на трагический инцидент. Во втором варианте рекламы приводились слова одного из персонажей старой рекламы, не разочаровавшегося в препарате. Третий вариант рекламы включал свидетельство одного из приверженцев Tylenol, который доверял препарату, потому что доверял врачам-профессионалам, по-прежнему назначающим его для лечения. По данным исследовательской фирмы *ASI* (она проводила проверку эффективности рекламы по заказу *J&J*), два рекламных ролика попали в список самых запоминаемых роликов, когда-либо зафиксированных ей. Возобновление рекламы сопровождалось дополнительными выпусками купонов.

В это трудно поверить, но к февралю 1983 года объемы продажи Tylenol вернулись на прежний уровень (рис. 6.5). Спустя десятилетие объемы продажи товаров с маркой Tylenol (в том числе средств от кашля и простуды) составили почти миллиард долларов. Очевидно, что высокопрофессиональное поведение руководства *J&J* в тяжелейшей ситуации было важнейшим фактором, позволившим вернуть к жизни торговую марку. Однако другим немало важным фактором оказался капитал марки, а также, несомненно, сильная и чрезвычайно ценная ассоциация доверия, сформировавшаяся на протяжении многих лет, предшествовавших этому инциденту. Чувство доверия, вызываемое маркой, помогло ускорить ее возрождение. Впрочем, для *J&J* в этом нет ничего удивительного. Ведь она все время старалась делать ударение на этом. Обратите внимание на то, что в выступлении д-ра Гейтса слово доверие появляется пять раз!

Рис. 6.5. Меры предпринятые для восстановления рыночных позиций Tylenol

Как действовать во время кризиса

Далеко не всем маркам удавалось так легко выходить из кризиса. Например, *Exxon* годами рекламировала бензин и трудилась над созданием и поддержанием торговой марки, абсолютно не заботясь о проблемах имиджа и идентичности корпорации. Когда компания попала в кризисную ситуацию, ее руководство продолжало свою прежнюю политику. 24 марта 1989 года нефтяной танкер Exxon Waldez врезался в риф. Столкновение привело к серьезному загрязнению окружающей среды. В море вылилось около 11 млн. галлонов нефти. Нефть поразила громадную акваторию (около 2407 кв.км), что привело к массовой гибели рыбы и животных на огромной территории. Высшее руководство *Exxon* целую неделю отмалчивалось и отказывалось давать какие-либо комментарии. В конце концов появилось несколько публичных заявлений, но в них содержались информация, противоречившая данным других источников, и обвинения в адрес Береговой охраны США, которая, по мнению руководства компании, слишком медленно проводила очистку территории. Естественно, что масштабы катастрофы, по мнению компании, были меньше. Неудивительно, что подобные заявления общественность оценила весьма негативно. Компанию во всю высмеивали в прессе и на телевидении. Потребители уничтожали карточки *Exxon*. Спустя 10 дней после катастрофы глава правления *Exxon* подписал открытое письмо — обращение к общественности, выражавшее озабоченность компании по поводу случившегося и описывающее ее ответные действия [66].

Менеджеры по маркетингу должны осознавать неизбежность различных кризисных ситуаций. Кризисы поражали многие и самые разные марки. Их опыт позволяет сделать главный вывод. Чем больше капитал марки и чем сильнее имидж корпорации, символизирующий ее надежность и доверие к ней, тем выше вероятность успешного преодоления кризисных ситуаций. Поэтому необходимо тщательно разработать и постараться грамотно реализовать специальные программы кризисного управления. Большинство экспертов считают, что *Exxon* хорошо доказала всем, как *не надо* вести себя в кризисных ситуациях, а *Johnson & Johnson*, наоборот, заняла практически безупречную позицию, отличающуюся честностью по отношению к потребителям и оперативностью ответной реакции.

Оперативность

Чем дольше фирма затягивает с принятием антикризисных мер, тем сильнее потребители склонны сформировать негативное отношение к корпорации под влиянием СМИ или слухов. Более того, потребители могут разлюбить марку и переключиться на продукцию конкурентов. Например, фирме *Perrier* пришлось приостановить производство напитков по всему миру, после того как в одной из бутылок были обнаружены остатки вредного вещества, превышающие допустимую норму. В феврале 1994 года компания приняла решение изъять свою продукцию из продажи. В течение трех месяцев специалисты корпорации постоянно пытались найти и объяснить причины засорения, чем вызвали скептицизм и недоумение потребителей. Дальше — больше. До мая 1994 года товар не появлялся в продаже. Не помогла даже интенсивная реклама, призванная восстановить рыночную долю марок *Perrier*. За год объем продаж сократился больше, чем на 50%. Пока товара не было в продаже, потребители и розничные

торговцы сумели подыскать ему замену. Потеря потребителей объясняется еще одним маркетинговым просчетом. Компания не пыталась создать богатый образ марки, ограничившись всего одной ключевой ассоциацией чистоты. Других точек дифференциации у нее просто не было. Имидж марки был полностью уничтожен. Пытаясь бороться с последствиями кризиса, *Perrier* создала новый имидж, но он оказался настолько консервативным, что пожилые потребители воспринимали его лучше, чем молодые. Впоследствии *Perrier* поглотила компания *Nestle*.

Честность

Оперативные действия компании должны восприниматься как проявление открытости по отношению к потребителям. Потребители меньше поддаются панике и скептицизму, если компания мужественно и откровенно признает серьезность сложившегося положения, демонстрирует готовность сделать все возможное, чтобы его исправить. Компания *Gerber* смогла сформировать имидж марки, обеспечивающий доверие потребителей. Но у потребителей особое, весьма тонкое и неоднозначное отношение к товарам детского питания, поэтому их нужно все время убеждать, что продукция качественная и полезная для детей. Неудивительно, когда потребители обнаружили в продуктах питания кусочки стекла, начался кризис марки Gerber. Компания попыталась убедить общественность в отсутствии каких-либо производственных проблем, но упорно отказывалась изъять товары из продажи. Падение рыночной доли с 66 до 54% говорит об отрицательном отношении потребителей. Один из менеджеров сказал: "Когда мы отказались убрать нашу продукцию с полок магазинов, потребители подумали, что мы не заботимся о здоровье и благополучии их детей" [67].

Управление кризисами торговых марок — нелегкая задача хотя бы потому, что даже при максимуме прилагаемых усилий фирмам тяжело контролировать ситуацию, ведь в данной ситуации положение фирмы очень сильно зависит от мнения потребителей и реакции СМИ. Конечно, можно попытаться повлиять на СМИ, но часто они действуют по собственной инициативе. К тому же нет рецепта на все случаи жизни, часто оперативность и честность работают против корпорации и еще больше усложняют ситуацию. В качестве примера следует привести цитату из одной статьи, опубликованной в газете *San Francisco Chronicle* [68].

> Каждый кризис имеет свои особенности. Поэтому нет какого-либо универсального стратегического лекарства, пригодного для любой ситуации. Во время кризиса действуют многие факторы: манера передачи новостей, позитивное или негативное отношение общественности, состояние рынка, имидж корпорации. В жизни всякое бывает. ... Но говорить: "Мы поняли, в чем проблема, и собираемся делать то-то и то-то", — нужно только в крайнем случае.

Пример 2. Согласование маркетинговых коммуникаций для формирования капитала марки

Интегрированные маркетинговые программы должны предусматривать создание очевидных связей между различными маркетинговыми коммуникациями, поскольку такая стратегия способствует созданию или наращиванию капитала. В этом приложении вы узнаете о причинах слабости связи и способах ее усиления.

Причины слабости связи коммуникаций с маркой

Для формирования капитала марки нужно, чтобы содержание маркетинговых коммуникаций четко указывало на нее. Например, телевизионная реклама часто влияет на потребителей, но не дает новых знаний о марке, поэтому зрители плохо усваивают связь между рекламой и рекламируемым брэндом. Это объясняется следующими тремя основными причинами.

Чрезмерная конкуренция

Реклама конкурирующих брэндов порождает путаницу в головах потребителей, которые не понимают, какое рекламное объявление соответствует той или иной марке [69]. Они часто путают рекламу и рекламируемые брэнды. Например, компания *Eveready* инициировала в 1989 году хитроумную рекламную кампанию в поддержку своих батареек Energizer. Главным персонажем этой кампании был игрушечный кролик. Он без устали "маршировал... и маршировал... и маршировал". К сожалению, исследование потребителей, проведенное *Video Storyboard*, показало, что 40% потребителей, считающих ее лучшей рекламой года, приписали ее компании *Duracell*, основному конкуренту *Eveready*! Размещение рекламы на одинаковых носителях обостряет проблему путаницы, поскольку они рассчитаны, как правило, на одни и те же группы потребителей. Например, анализ телевизионной рекламы в лучшее эфирное время показал, что за один час транслируют около 57 рекламных объявлений. Из них 24 (или 42%) конкурируют по крайней мере с одной рекламой подобного товара [70].

Недостатки содержания и структуры рекламы

Порой структура и содержание рекламы таковы, что нельзя установить четкую связь между ее особенностями и маркой; увидев марку, потребители не вспоминают рекламу или наоборот. Можно использовать много творческих приемов и методов, чтобы повысить мотивацию потребителей, заинтересовать их и привлечь внимание к рекламной информации. Но не всегда удается направить внимание в нужное русло и установить сильные ассоциации. Например, когда популярный актер Джеймс Гарнер участвовал в рекламе *Polaroid*, многие потребители думали, что он рекламирует продукцию ее главного конкурента *Kodak*. Более того, очень часто различные эффекты отвлекают внимание потребителей от брэнда. Иногда его название упоминается только в самом конце или, наоборот, употребляется слишком часто. Таким образом рекламодатели привлекают внимание потребителей к рекламе, отвлекая его от самой марки. К тому же время демонстрации марки в рекламном ролике ограничено, что затрудняет систематизацию знаний о марке и создание связей между рекламой и маркой [71].

Заинтересованность потребителей

Наконец, бывают ситуации, когда потребители вообще не заинтересованы в покупке товаров или просто ничего не знают о марке. Так бывает при низкой доле рынка или выходе новой марки. У потребителей слабая мотивация, они плохо знают брэнд,

поэтому связи между рекламой и брэндом оказываются слабыми и весьма неустойчивыми. Тот же результат получается при усложнении требуемой системы знаний о марке. Когда происходит изменение рекламной стратегии, например переориентация на новый сегмент рынка или добавление к имиджу марки новых ассоциаций, какого-либо атрибута, преимущества или ситуаций использования, потребители не всегда связывают новую рекламную информацию со знаниями о марке [72].

Усиление влияния коммуникаций

Таким образом, в силу многих причин потребители неправильно понимают связь рекламы и рекламируемой марки или, как уже упоминалось, по ошибке приписывают увиденную рекламу конкурирующей марке. Это результат неполноценной работы рекламы, т.е. реклама запомнилась, потребители усвоили рекламные доводы и аргументацию и дали им рациональную и эмоциональную оценку, но, покупая товары и выбирая марки, они забывали о подчеркнутых особенностях.

Чтобы связь рекламы и марки действовала до самой покупки, чтобы улучшить легкость припоминания рекламы, маркетологи нередко выделяют наименование и упаковку марки. К сожалению, чрезмерное акцентирование внимания потребителей на брэнде приводит к тому, что они отвлекаются от анализа других элементов и связь между рекламой и брэндом запоминается хуже. Поэтому в такой ситуации намного сложнее сформировать запоминающиеся элементы рекламы и ассоциации марки, привлекающие интерес к ней. Иными словами, несмотря на то, что улучшается легкость припоминания марки, потребители узнают о ней намного *меньше*. Есть три способа решения проблемы.

Установка ориентиров торговой марки

Судя по всему, проще всего улучшить запоминаемость связи между рекламой и маркой с помощью установления четких и крепких ориентиров. Под *ориентиром торговой марки* подразумевается способ ее выделения в конце теле- или радиорекламы или расположения ее названия в печатной рекламе. Он должен быть интересным и привлекать внимание к самой марке. Он усиливает ассоциации, создаваемые рекламным объявлением. Более того, хороший ориентир хорошо запоминается и содержит какие-то элементы, способствует припоминанию рекламы в целом, а не только названия рекламируемого брэнда. Примером служит известная рекламная кампания со слоганом "Герой! Добудь молоко!" Он всегда удачно подчеркивал основную идею рекламы — отличное молоко нужно добыть любой ценой.

Рекламные подсказки

Кроме ориентиров, применяют рекламные подсказки (advertising retrieval cues). Они усиливают мотивацию и улучшают легкость припоминания рекламы при выборе марки. Другими словами, они восстанавливают усвоенную информацию. Подсказки даются в визуальной или словесной форме. Чтобы ее запомнили и вспомнили в момент покупки, подсказка должна быть уникальной и интересной. Подсказки помогают максимально улучшить усвоение и легкость припоминания особенностей коммуникаций, которые потребители когда-то увидели, услышали и запомнили. В качестве подсказок применя-

ют рисунки, броские слоганы или уникальные элементы. Так, компания *Eveready* поместила изображение игрушечного кролика-барабанщика на упаковках батареек Energizer, чтобы потребители меньше путали их с продукцией компании *Duracell*.

Рекламные подсказки целесообразно использовать там, где они могут повлиять на решения и поведение потребителей, например в магазине, на упаковке продукта, на рекламно-информационных планшетах и др. Они удобны для создания положительных ассоциаций, так как они указывают причину покупки именно этой марки, а не какой-то другой. Рекламные подсказки предоставляют маркетологам большой простор для творчества при создании рекламного объявления, так как нет необходимости делать марку или упаковку центральными элементами рекламы. Чтобы выяснить, нужно ли пользоваться какими-то подсказками, маркетологи определяют силу связи между информацией о марке и особенностями рекламы. Затем сравнивают легкость припоминания информации без подсказки и с подсказкой. Рекламная подсказка считается очень эффективной, если потребители вспомнят много информации, слабо связанной с маркой.

Взаимодействие средств массовой информации

Рекламные подсказки не стоит считать единственным средством усиления воздействия телерекламы на капитал марки. Печатная и радиореклама иногда напоминает о звуковых и визуальных эффектах телевизионной. Вспомогательная реклама существенно усиливает воздействие телерекламы и укрепляет ее связь с маркой. Установление четкой связи между телевизионной, печатной и радиорекламой удачнее улучшает запоминаемость, чем более частая демонстрация рекламных роликов. Более того, многие маркетологи рекомендуют предварительно запустить радио- и печатную рекламу, чтобы создать благоприятные условия для телевизионной. Реклама на радио и в печатных СМИ призвана повысить интерес потребителей к просмотру и осмыслению телевизионной рекламы, включающей визуальное и звуковое оформление.

Кроме того, участники рынка иногда применяют различные сочетания фрагментов телевизионной рекламы. Например, они составляют комбинации из 15-, 30- или 60-секундных рекламных роликов с общим сюжетом. Иногда пользуются фрагментами нескольких вариантов одного рекламного объявления, например, берут ключевые элементы из старой рекламы, прочно ассоциирующиеся с торговой маркой. Эта стратегия особенно полезна, когда нужно облегчить формирование оценок и восприятия рекламы и ее связи с брэндом, чтобы потребители вспомнили забытые ассоциации.

Последовательность телевизионной рекламы

Применение описанных стратегий обусловлено последовательностью воздействия телерекламы. Старую рекламу не забывают. Ее помнят. Новую целесообразно создавать, учитывая ее особенности. Поэтому телевизионные ролики считаются звеньями цепочки или частями системы передачи информации. Их сочетания призваны способствовать формированию капитала марки. Самыми важными составляющими считаются легко запоминаемые визуальные сцены, персонажи, символы, фразы или слоганы, выполняющие роль подсказок или усиливающие воздействие отдельных роликов или рекламных кампаний в целом.

Объединение этих ингредиентов для усиления эффектов прошедших рекламных кампаний дает потенциальные преимущества. Во-первых, оно поддерживает силу уникальных и благоприятных ассоциаций, так как полностью сохраняются и используются сильные стороны и ассоциации марки. Кроме того, объединение усиливает эффективность перепозиционирования или возрождения марки. Во-вторых, оно облегчает формирование благоприятного отношения потребителей к рекламе и брэнду. Если потребителям понравится реклама, то возможно, им понравится и брэнд. Как указывалось выше, подобное отношение к рекламе оказывает положительное влияние на оценку марки, особенно когда потребитель не очень задумывается о выборе.

Не забывайте, что при проведении серии рекламных кампаний следует придерживаться оптимальной последовательности. Потребители не заметят слишком слабых изменений, а слишком сильные вводят их в заблуждение или мало соответствуют сложившимся представлениям и не усваиваются. Сформированные старой рекламой сильные ассоциации мешают воспринимать новую, которая не вспоминается при покупке товаров или услуг. Во многих случаях умеренные изменения (например, сохранение позиционирования при использовании нового варианта коммуникаций) оказываются наиболее эффективным способом поддержания или усиления ассоциаций марки. Но если нужно изменить благоприятные или уникальные ассоциации марки, понадобятся более радикальные изменения в позиционировании, акцентирующие внимание на других точках паритета или дифференциации.

Комментарии

1. Чтобы лучше познакомиться с научными основами анализа маркетинговых коммуникаций, почитайте несколько хороших учебников, например George E. Belch, Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion*, 3rd ed. (Homewood, IL: Irwin, 1995); Rajeev Batra, John G. Meyers, David A. Aaker, Advertising Management, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996); John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).
2. William J. McGuire, "The Nature of Attitudes and Attitude Change", in G. Lindzey, E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), Vol. 3, p. 136–314.
3. Alexander L. Biel, "Converting Image into Equity", in David A. Aaker, Alexander L. Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993), p. 67–82.
4. "How to Turn Junk Mail into a Goldmine — Or Perhaps Not", *Economist*, April 1995, p. 51–52.
5. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, Mary Ellen Stevens, "How T. V. Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research*, May 1995, p. 125–139; Magid Abraham, Leonard Lodish, *Advertising Works: A Study of Advertising Effectiveness and the Resulting Strategies and Tactical Implications* (Chicago: Information Resources Inc., 1989).

6. Lorrie Grant, "Home Depot Sales Soar 16%", *USA Today*, August 15, 2001, p. Bl.
7. Noreen O'Leary, "A Not-So-New Attitude", *Brandweek*, December 11, 2000, p. 44.
8. John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).
9. Rajeev Batra, John G. Meyers, David A. Aaker, *Advertising Management*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).
10. Max Robins, "Seinfeld Aces Ultimate Test", *TV Guide*, 81.
11. Edwin L. Artzt, речь на собрании американской ассоциации рекламных агентств (Greenbrier, VA, May 1994).
12. John Flinn, "Advertising's New Age", *San Francisco Chronicle*, October 23, 1994, p. B14.
13. Radio Advertising Bureau, "Radio Is Everyone (advertising supplement)" (Irving, TX: Radio Avertising Bureau).
14. Прочитайте обзор Bob Schulberg, *Radio Advertising: The Authoritative Handbook* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1990).
15. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Vintage Books, 1983).
16. Judith Graham, "AmEx 'Portraits' Stresses Values", *Advertising Age*, January 1, 1990, p. 12.
17. Более подробное обсуждение этих вопросов напечатано в монографии Philip Ward Burton, Scott C. Purvis (eds.), *Which Ad Pulled Best?*, 5th ed. (Lincolnwood IL: NTC Business Books, 1987).
18. Yumiko Ono, "Direct Marketers Press Fast-Forward on Using Videotapes as Costs Decline", *Wall Street Journal*, October 31, 1994, p. A8.
19. Julia Reed, "Ads Where You Least Expect Them", *U.S. News and World Report*, March 9, 1987, p. 46.
20. Kevin Goldman, "P&G Experiments with an Infomercial", *Wall Street Journal*, July 8, 1994, p. B9.
21. Jim Edwards, "The Art of the Infomercial", *Brandweek*, September 3, 2001, p. 14–19.
22. "1996 Echo Awards-Spotting the Trendsetters", *Direct Marketing*, November 1996, p. 10–17.
23. "How to Turn Junk Mail into a Goldmine"; Gary Levin, "Going Direct Route", *Advertising Age*, November 11, 1991, p. 37.
24. Jakki J. Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001); Ward Hanson, *Principles of Internet Marketing* (Cincinnati, OH: South-Westero College Publishing, 1999); Eloise Coupey, *Marketing and the Internet* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001).
25. "Banner-Ad Blues", *Economist*, February 24, 2001, p. 63–64.
26. Suzanne Vranica, "GM Is Joining Online Videogame Wave", *Wall Street Journal*, July 26, 2001, p. B1.
27. Suzanne Vranica, "Volvo Campaign Tests New Media Waters", *Wall Street Journal*, March 16, 2001; Karen Lundegaard, "Volvo's Web-Only Vehicle Launch Ends Amid Ford Unit's Questioning of Tactic", *Wall Street Journal*, January 11, 2001.
28. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms", *San Francisco Chronicle*, October 6, 1986.
29. Chuck Stogel, "Quest for the Captive Audience", *Superbrands*, 1992, p. 106–107.

30. David T. Friendly, "Selling It at The Movies", *Newsweek*, July 4, 1983, p. 46.
31. Joanne Lipman, "Product Placement Can Be Free Lunch", *Wall Street Journal*, November 25, 1991; John Lippman, Rick Brooks, "Hot Holiday Flick Pairs FedEx, Hanks", *Wall Street Journal*, December 11, 2001, p. Bl.
32. Scott Hume, Marcy Magiera, "What Do Moviegoers Think of Ads?", *Advertising Age*, April 23, 1990, p. 4.
33. *Consumer Reports*, December 1982, p. 752–755.
34. Прекрасный анализ проблем, связанных с видами и масштабами методов стимулирования продаж, приводится в монографии John A. Quelch, "Note on Sales Promotion Design", Teaching Note N-589-021 (Boston: Harvard Business School, 1988).
35. Michael L. Ray, *Advertising and Communication Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1982).
36. Geoffrey Fowler, "When Free Samples Become Saviors", *Wall Street Journal*, August 14, 2001, p. Bl.
37. Chris Roush, "A Sports Marketer with a Mean Curve", *Business Week*, September 12, 1994, p. 96.
38. Mathew Kinsman, "Coupons: Bad Is Good", *Promo*, April 1, 2001, p. 71.
39. John R. Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York: McGraw-Hill, 1987).
40. Eric Hollreiser, "Trading Up from Tactics to Strategy in the Trade Game", *Brandweek*, October 3, 1994, p. 26–33.
41. Peggy Cunningham, Shirley Taylor, Carolyn Reeder, "Event Marketing: The Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion", Conference on Historical Analysis & Research in Marketing, 1993, p. 407–425.
42. Michael Oneal, Peter Finch, "Nothing Sells Like Sports", *Business Week*, August 31, 1987, p. 48–53.
43. Chris Roush, "A Sports Marketer with a Mean Curve", *Business Week*, 12 September 1994, p. 96.
44. Ассоциация национальных рекламодателей выпустила специальное руководство "Event Marketing: A Management Guide".
45. Michael J. McCarthy, "Keeping Careful Score on Sports Tie-ins", *Wall Street Journal*, April 24, 1991, p. Bl.
46. William L. Shankin, John Kuzma, "Buying That Sporting Image", *Marketing Management*, Spring 1992, p. 65.
47. Jim Crimmins, "Most Sponsorships Waste Money", *Advertising Age*, June 21, 1993, p. S-2.
48. Gerry Khermouch, "Buzz Marketing", *Business Week*, July 30, 2001; Catherine Valenti, "Some Brands Thrive without Advertising", *ABCNews.com*, August 23, 2001.
49. Gerry Khermouch, "Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot", *Business Week*, July 30, 2001, p. 50.
50. Ibid.
51. Emanual Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000).

52. John Quelch, "Communications Policy", Teaching Note 5-585-021 (Boston: Harvard Business School, 1984).
53. Christopher Power, "Smart Selling", *Business Week*, August 3, 1992, p. 46–52.
54. Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, March 1987, p. 411–453.
55. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
56. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott Foresman, 1986).
57. Philip L. Kotler, *Marketing Management*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997).
58. John Burnett, Sandra Moriarty, *Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998).
59. Susan E. Heckler, Terry L. Childers, "The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What Is Incongruency?", *Journal of Consumer Research*, March 1992, p. 475–492; Michael J. Houston, Terry L. Childers, Susan E. Heckler, "Picture-Word Consistency and the Elaborative Processing of Advertisements", *Journal of Marketing Research*, November 1987, p. 359–369; Thomas K. Srull, Robert S. Wyer, "Person Memory and Judgment", *Psychological Review*, January 1989, p. 58–83.
60. Larry Light, "Bringing Research to the Brand Equity Process", доклад представлен *ARF Brand Equity Workshop* (February 1994).
61. Например, см. статьи Daniel R. Young, Francis S. Belleza, "Encoding Variability, Memory Organization, and the Repetition Effect", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, June 1982, p. 545–559; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, "Effects of Repeating Varied Ad Executions on Brand Name Memory", *Journal of Marketing Research*, November 1991, p. 406–416.
62. Michael D. Johnson, "Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives", *Journal of Consumer Research*, December 1984, p. 741-753.
63. Julie A. Edell, Kevin Lane Keller, "The Information Processing of Coordinated Media Campaigns", *Journal of Marketing Research*, May 1989, p. 149–163; Julie Edell, Kevin Lane Keller, "Analyzing Media Interactions: Print Reinforcement of Television Advertising. Campaigns" (Fuqua School of Business, Duke University, 2002).
64. William T. Moran, "Insights from Pricing Research", in E.B. Bailey (ed.), *Pricing Practices and Strategies* (New York: The Conference Board, 1978), p. 7–13.
65. J.A. Deighton, "Features of Good Integration: Two Cases and Some Generalizations", in J. Moore, E. Thorsen (ed.), *Integrated Communications: The Search for Surgery in Communication Voices* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associations, 1996).
66. Nancy Langford, Steven A. Greyser, "Exxon Communications after Valdez", Case 9-593-014 (Boston: Harvard Business School, 1995).
67. Ronald Alsop, "Enduring Brands Hold Their Allure by Sticking Close to Their Roots", *Wall Street Journal*, Centennial Edition, 1989.

68. Leslie Savan, "Selling a Sullied Product", *San Francisco Chronicle*, August 17, 1986, p. 5.
69. Raymond R. Burke, Thomas K. Srull, "Competitive Interference and Consumer Memory for Advertising", *Journal of Consumer Research*, June 1988, p. 55–68; Kevin Lane Keller, "Memory Factors in Advertising: The Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research*, December, 1987, p. 316–333; Kevin Lane Keller, "Memory and Evaluations in Competitive Advertising Environments", *Journal of Consumer Research*, March 1991, p. 463–476; Robert J. Kent, Chris T. Allen, "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity", *Journal of Marketing*, July 1994, p. 97–105.
70. Joe Mandese, "Rivals' Ads Cluttering TV", *Advertising Age*, October 14–20, 1991.
71. David Walker, Michael J. von Gonten, "Explaining Related Recall Outcomes. New Answers from a Better Model", *Journal of Advertising Research*, 29, 1989, p. 11–21.
72. Kevin Lane Keller, Susan Heckler, Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing*, January 1998, p. 48–57.

ГЛАВА

Интеграция вторичных ассоциаций для формирования капитала марки

7

Предварительные замечания

В предыдущих главах анализировались два способа формирования капитала торговой марки. Так, в главе 4 описывался процесс отбора ее отдельных элементов, а в главах 5-6 анализировались поддерживающие маркетинговые программы, в частности разработка товарных стратегий, политика ценообразования, построение системы распределения и сбыта товаров, организация маркетинговых коммуникаций. В настоящей главе рассматривается третье средство формирования капитала марки — интеграция вторичных ассоциаций в систему представлений о торговой марке. У потребителей есть свое мнение не только по поводу марки, но и о других объектах. Изучая различные предметы или явления, они иногда находят какие-то общие свойства или признаки и мысленно переносят ассоциации с ними на марку. Так в марку интегрируются ассоциации, скопированные у других объектов, создается ассоциативная связь между маркой и объектом. Увеличение капитала марки зависит от природы интегрируемых ассоциаций.

Косвенное формирование капитала марки при переносе ассоциаций называется *интеграцией вспомогательных знаний о марке*. Вторичные ассоциации иногда остаются единственным источником формирования собственных сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций марки. Кроме того, вспомогательные знания служат эффективным средством усиления существующих ассоциаций, представляя их в новом и необычном ракурсе.

В данной главе рассматриваются различные источники вторичных ассоциаций и способы их интеграции с существующими представлениями о марке.

- Компании (например, различные стратегии брэндинга).
- Страны или регионы (например, указание региона или страны происхождения товара).
- Каналы распределения (например, разработка стратегии использования каналов).
- Другие торговые марки (например, совместный брэндинг).
- Персонажи (например, продажа лицензий на их использование). Чтобы лучше понять суть лицензирования персонажей, посмотрите на обложки тетрадей. Их производители используют диснеевского Микки-Мауса или иные персонажи мультиков. Но ведь не они их создали!

- Сторонники марки (привлечение известных или авторитетных личностей к раскрутке марки).
- События или мероприятия (например, спонсирование).
- Другие возможности создания вторичных ассоциаций (например, стипендии, награды и т.п.).

Первые три объекта логически отражают источники происхождения торговой марки: кто производит данный товар, где он производится и где его покупают. Остальные объекты касаются людей, местностей и всего прочего, связанного с данным товаром.

В качестве примера рассмотрим компанию *Salomon*. Она занимается производством лыж, креплений и лыжных ботинок. *Salomon* решила выпускать новую теннисную ракетку под названием Avenger. Несмотря на то, что *Salomon* с 1947 года занимается изготовлением безопасных и надежных лыжных креплений, в наши дни она сделала свою деятельность более разнообразной. Главными направлениями стали выпуск лыжных ботинок, а также разработка совершенно нового типа лыж, названных "монокок" (monocoque). Ориентация компании на выпуск современной, модной и высококачественной продукции позволила ей занять прочные лидирующие позиции. Поэтому *Salomon* могла бы использовать вторичные ассоциации, чтобы увеличить капитал марки Avenger. В ее распоряжении было несколько способов.

Во-первых, *Salomon* могла бы усилить ассоциации со своей корпоративной маркой, создав дочернюю марку (суббрэндинг). Почему бы не присвоить ракетке наименование Avenger by Salomon? В таком случае на нее можно было бы распространить ассоциации положительного имиджа *Salomon* как известного производителя лыжной продукции. Подобное копирование положительных ассоциаций подготовило бы почву для благоприятных оценок товара потребителями. Более того, качество продукции *Salomon* послужило бы основой для предположения о высоком качестве ракетки. Во-вторых, *Salomon* могла бы попытаться сделать акцент на своем европейском происхождении. Ее штаб-квартира находится вблизи озера Аннеси, у подножья Альп, хотя это, по-видимому, не имеет никакого отношения к теннису. В-третьих, *Salomon* могла бы попытаться продавать новые ракетки в магазинах для профессиональных теннисистов, а также в теннисных клубах в надежде, что высокая репутация этих заведений будет способствовать продвижению торговой марки Avenger. В-четвертых, *Salomon* могла бы заняться совместным брэндингом, указав на сильные стороны марки поставщика рукоятки, корпуса или струн ракетки. Например, это сделала компания *Wilson*, применив для изготовления подошв своих теннисных туфель ProStaff Classic ту же резину, из которой делают автомобильные шины Goodyear. В-пятых, *Salomon* стоило бы найти одного или нескольких известных теннисистов для рекламирования новой ракетки или стать спонсором каких-нибудь соревнований по теннису. Наконец, высокое качество ракетки *Salomon* могло бы обеспечить выгодное место в рейтингах, публикуемых в каких-либо источниках информации (например, в журнале *Tennis*).

Таким образом, помимо ассоциаций с самой ракеткой, *Salomon* могла бы использовать ассоциации со всеми вышеперечисленными посторонними источниками капитала.

В этой главе сначала мы рассмотрим общую характеристику внешних вспомогательных ассоциаций, которые можно скопировать или перенять и связать с торговой маркой, а затем подробно — каждый из перечисленных способов интеграции вторичных ассоциаций марки.

Концептуальные основы интеграции

Создание связи между торговой маркой и некоторыми другими объектами приводит к формированию новых и изменению существующих ассоциаций.

Создание новых ассоциаций

Когда потребители сравнивают торговую марку с каким-то объектом, в их сознании формируются представления о возможной связи объекта с маркой. Это влияет на ассоциации, оценки, восприятие марки и др. В основном вспомогательные ассоциации действуют на мнение потребителей о новом товаре, когда им все равно, какую марку покупать или у них нет достаточных знаний, чтобы выбрать что-то конкретное, поэтому они используют различные второстепенные критерии. Например, вспоминают, что они знают о стране происхождения, магазине и т.д.

Влияние на систему знаний о марке

Как уже отмечалось, создание связей между торговой маркой не только порождает новые ассоциации, но и вносит изменения в старые. В упрощенном виде механизм влияния интеграции вторичных ассоциаций представляется следующим образом.

Потребители взаимодействуют с некоторым объектом и постепенно формируют свои представления. Когда им указывают на некую связь между маркой и объектом, они полагают, что объект и марка могут обладать какими-то общими ассоциациями. Подобные умозаключения не появляются на пустом месте. Своим происхождением они обязаны целому ряду сложных психологических процессов, происходящих в сознании человека. Специалисты по психологии уделяют особое внимание изучению изменения структуры знаний. Например, потребитель изучил какой-то объект и пришел к выводу, что он чем-то напоминает какую-то марку. Значит, если какое-то утверждение справедливо для данного объекта, то оно должно быть справедливо и для торговой марки.

Естественно, что нужно пытаться прогнозировать, как повлияет интеграция вторичных ассоциаций, но прогноз должен иметь методологическую основу, исходные пункты для анализа. Прогнозируя возможные последствия сравнения марки с каким-то объектом и установления ассоциативных связей, следует учитывать три основных фактора.

- *Знакомство с объектом и осведомленность о нем.* Если потребители совершенно не знакомы с данным объектом, то им нечего сравнивать с маркой. Чтобы усилить ассоциации марки, нужно, во-первых, чтобы потребители хорошо знали выбранный объект, а во-вторых, в их сознании должны существовать сильные, благоприятные и, возможно, даже уникальные ассоциации с объектом и положительное отношение к нему.
- *Значимость и уместность ассоциаций объекта для марки.* Допустим, в сознании потребителей существуют благоприятные ассоциации, чувства и впечатления, связанные с каким-то объектом. Чтобы определить потенциальный эффект интегра-

ции знаний потребителей об объекте в общую систему их представлений о марке, необходимо ответить на ряд вопросов В какой мере ассоциации объекта подходят для марки и какую роль они играют? Роль и уместность вторичных ассоциаций зависит от конкретной марки и товара. Некоторые ассоциации потребители считают уместными и важными, а к другим они абсолютно безразличны.

- *Возможности интеграции ассоциаций объекта.* Предположим, есть возможность скопировать подходящие и полезные ассоциации Но как они впишутся в систему знаний о марке? Можно ли эффективно интегрировать их? Кроме того, нужно учитывать силу, приятность и уникальность новых ассоциаций марки.

Короче говоря, целесообразность и потенциал интеграции зависят от знаний потребителей об объекте, их роли и возможностей интеграции в структуру знаний о марке.

Теоретически на марку переносятся любые ассоциации других объектов В целом чувства, мнения и другие абстрактные ассоциации намного легче интегрируются с маркой, чем конкретные, которые не всегда подходят для нее или имеют слишком прочную связь с объектом

Перенос ассоциаций с объекта на марку подробно рассматривается в главе 12 при рассмотрении расширений марки. Здесь мы остановимся на нескольких важных моментах. Интеграция ассоциаций в значительной степени зависит от мнения потребителей о прочности связи между маркой и другим объектом. Чем больше, по мнению потребителей, они похожи между собой, тем вероятнее, что ассоциации объекта станут ассоциациями торговой марки.

Рекомендации

Выбор компании, места и прочего в качестве средства интеграции зависит от осведомленности потребителей о них. Кроме того, необходимо понять, как потребители связывают представления об объекте с представлениями о марке. Укрепление представлений о марке с помощью вторичных ассоциаций оправдано при полном соответствии ассоциаций объекта с желаемыми ассоциациями торговой марки. Допустим, мы хотим установить связь по критерию страны происхождения. В качестве примера возьмем производителя свитеров из Новой Зеландии. Говорят, что в этой стране чаще встретишь овцу, чем человека. Если производитель позиционирует свой товар как изготовленный из новозеландской шерсти, то ему намного проще сформировать сильные и благоприятные вторичные ассоциации марки, поскольку для многих потребителей Новая Зеландия изначально ассоциируется со словом шерсть.

С другой стороны, бывают случаи, когда различные объекты рассматриваются как нечто абсолютное чуждое торговой марке, поскольку кажется, что у них мало общих черт или вообще нет ничего общего. Интегрирование ассоциаций с такими объектами применяется, если нужно установить новое позиционирование. В таких случаях стратегии *взаимодополняемости* становятся особенно актуальными. При их реализации необходимо учитывать прямое или косвенное влияние представлений об особенностях объекта на существующие представления о марке. Поэтому не исключено, что нужно будет разработать специальный маркетинговый комплекс, чтобы не разочаровать или изменить взгляды разочарованных или скептически настроенных потребителей. Например, автомобильная компания *Buick* обратилась к из-

вестному спортсмену, чемпиону Америки по гольфу, Тайгера Вудса для раскрутки своей торговой марки. Правда, многие недоумевали, как потребители воспримут этот ход и, следовательно, как он повлияет на ценность марки.

Даже если потребители нормально воспринимают новые ассоциации, интеграция вспомогательных представлений грозит потерей контроля над имиджем марки. Конечно, маркетологи отбирают только ассоциации объекта, имеющие реальную ценность. Однако довольно трудно обеспечить надежный отбор и просеивание ассоциаций при интеграции вспомогательных знаний. Более того, вероятно, что со временем вспомогательные знания изменятся — следовательно, изменится и отношение потребителей.

Ниже мы подробнее рассмотрим основные способы создания вторичных ассоциаций торговой марки.

Компания

Стратегии брэндинга оказывают огромное влияние на силу ассоциаций между маркой, производителем и другими марками. При выводе на рынок новых продуктов компании используют три стратегии брэндинга;

- создание новой марки;
- использование или модификация существующей марки,
- сочетание существующей и новой марки

В зависимости от связи с корпорацией существующие марки бывают корпоративными и товарными. Корпоративные марки дают характеристику производителю (например, *Procter & Gamble*). Товарные обозначают принадлежность товаров к товарной группе и их особенности. Связь с компанией обозначается с помощью логотипов, названий и других элементов марок. При реализации стратегий второго и третьего типа необходимо учитывать, что, чем крепче связь между марками, тем сильнее взаимозависимость представлений о них, а это дает возможность превратить корпоративную или товарную марку в источник капитала других марок. Ассоциации корпоративного брэнда, интегрированные в дочерний, указывают на типичные атрибуты или преимущества товара, помогают вспомнить людей, взаимоотношения с ними и с корпорацией, напоминают о деятельности и ценностях корпорации, переносят сильные стороны корпоративной репутации на репутацию торговой марки (подробности — в главе 11).

Однако далеко не всегда маркетологам удается удачно использовать представления о корпоративной марке, иногда успех определяется осведомленностью потребителей и имиджем самой марки. Например, компания *Beatrice* однажды попыталась создать сильный корпоративный брэнд для поддержки дочерних марок разнообразных товаров: продуктов питания Hunt Wesson, ламп Stiffel и кукурузных хлопьев Orville Redenbacher. Брэнд отличала ассоциация единой семьи товаров, которые давно известны и полезны для потребителей. *Beatrice* провела дорогостоящую рекламную кампанию под слоганом: You've Known Us All Along ("Вы уже давно знаете нас"). Но потребители не усвоили или не поняли новую информацию. Поэтому в некоторых случаях крупные компании создают новые марки, пытаясь придать им самостоятельный имидж [1]. Например, компания *Philip Morris* неоднократно поступала таким образом. Ее подразделение *Miller* использовало свою марку Plank Road Brewery для новых сортов пива Icehouse и Red Dog. Обычно

она производит дорогие качественные сигареты, но для выпуска дешевых сигарет Dave's она учредила новую табачную компанию. Вот цитата из рекламы.

> В городе Конкорд, штат Северная Каролина, живет парень по имени Дэйв. Он предприниматель, убежденный в превосходстве своих товаров, и старается продавать потребителям качественные сигареты по нормальным ценам... Дэйв обещает: "Если они не понравятся вам, я их съем".

В главе 11 рассматриваются преимущества и недостатки различных стратегий корпоративных и товарных торговых марок, а также приводятся примеры распространения ассоциаций известной марки на новые товары.

Наконец, следует признать, что восприятие конкурирующих и марок, и компаний зависит от отношения потребителей к отраслям экономики. Попробуйте себе представить положение марок нефтяных и газовых компаний, учитывая скептическое отношение большинства потребителей к их виду деятельности. С этой точки зрения любую нефтедобывающую компанию следует презирать независимо от того, как она будет вести свой бизнес. Но не все так безнадежно. Опыт корпорации *Shell* служит тому подтверждением. Она провела рекламную кампанию под слоганом Count on Shell ("Доверься *Shell*"), благодаря этому она создала положительный имидж и повысила свои доходы. Более подробно об этом написано во врезке "Коротко о торговой марке".

Страны или регионы

Помимо компаний-производителей, у торговых марок есть ассоциации с регионом или страной происхождения [2]. Многие страны славятся высоким качеством тех или иных товаров, производимых на их территории, а также определенным имиджем, который они придают этим товарам. Как отмечают многие наблюдатели, в нашем мире много различных культур и взаимодействие между ними постоянно усиливается. Потребители иногда подбирают марки, основываясь на своих собственных представлениях о качестве определенных товаров, сделанных в какой-либо стране, или имидже страны происхождения. В любой стране можно купить итальянскую рубашку, американские кроссовки, японский проигрыватель компакт-дисков, немецкий автомобиль или английское пиво. Выбор марок, имеющих прочные национальные корни, отражает естественное желание потребителей приобрести самый качественный товар и выразить свой собственный имидж. Так они подчеркивают свое отношение к каким-либо странам.

Понятно, что маркетологи способны создавать сильную точку дифференциации многих марок, основываясь в значительной степени на представлениях потребителей о стране их происхождения. Ниже перечислены торговые марки, восприятие которых во многом определяется страной происхождения.

Джинсы Levi's — США	Виски Dewar's — Шотландия
Кроссовки Nike — США	Соевый соус Kikorian — Япония
Безалкогольный напиток Coke — США	Оливковое масло Bertolli — Италия
Сигареты Marlboro — США	Обувь, сумочки, кошельки Gucci — Италия
Духи Chanel — Франция	Карандаши Mont Blanc — Швейцария
Пиво Foster's — Австралия	Автомобили BMW — Германия

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Создание образа надежной корпорации по рецепту Shell

Shell решила улучшить образ корпорации, продемонстрировав готовность служить интересам своих потребителей. С этой целью *Shell* развернула рекламную кампанию "Count on Shell", стоимостью в 50 млн. долл. Это была самая дорогая рекламная кампания в истории фирмы. К тому же она впервые предприняла специальный комплекс мер по улучшению корпоративного имиджа после 15-летнего перерыва. "Count on Shell" проводилась для демонстрации дружелюбного отношения к потребителям, большого опыта и знания корпорацией основных проблем автомобилистов.

В печатной и телевизионной рекламе приводились сведения о технике безопасности и последствия пренебрежения к ней. Например, в одном рекламном ролике показали, что водителю делать, чтобы выбраться из тонущего автомобиля. В другом рекламном объявлении эксперты *Shell* давали рекомендации, как избежать серьезной аварии, если лопнули шины. По сюжету водитель справлялся с аварийной ситуацией, а голос за кадром говорил: "Этот человек преодолел свои инстинкты и не поддался панике. А вы?"

Чтобы усилить эффект рекламы, *Shell* распространила 30 млн. бесплатных брошюр под названием "Опасность на дорогах". В одном из таких изданий печатались советы об оказании помощи пострадавшим от аварий. *Shell* избрала тактику детального информирования. По словам директора рекламного агентства *Ogilvy & Mother*, таким образом создавалась связь с традиционной рекламной политикой компании.

"Люди помнят, что *Shell* всегда предоставляла потребителям самую разнообразную информацию в больших количествах. В этом была сильная сторона *Shell*. Неудивительно, что они захотели воспользоваться преимуществами традиционной стратегии".

За год реализации программы компания получила 5000 благодарственных писем и телефонных звонков от тех, кому помогли их рекомендации. Например, одна женщина детально описывала, как советы экспертов помогли ей избежать аварии, когда при поездке по обледеневшим дорогам Аляски у нее лопнула шина.

Помимо безопасности и бесплатных советов, компания решила продемонстрировать разнообразие технологических достижений с помощью отдельной серии рекламы. В этой серии она хотела продемонстрировать, что способна разрабатывать не только автомобильное масло, но и другие качественные товары. В одном рекламном клипе сноубордист виртуозно исполнял различные трюки, стараясь подчеркнуть преимущества резины *Shell* для сноуборда. В другой рекламе показывали ребенка в подгузниках и утверждали, что при производстве памперсов используются полимеры от *Shell*, делающие их прочнее при впитывании жидкости. Сотрудник рекламного агентства *Ogilvy & Mother* дал такое объяснение по этому поводу: "Корпоративная реклама позволяет увеличить круг людей, знакомых с преимуществами корпорации. *Shell* хочет показать все многообразие своей деятельности, чтобы люди не думали, что это какая-то узкоспециализированная компания".

Благодаря кампании "Count on Shell" доходы компании от продаж в США выросли с 98 до 264 млн. долл. Убедившись в успехе кампании в США, фирма провела подобные еще в 12 странах.

Источники. www.shell.com; Greg Hassel, "Shell Oil Begins $50 Million Ad Campaign Stressing Safety Information", *Knight-Ridder Tribune Business News*, February 6, 1998; Allanna Sullivan, "Shell Taps Into Harsh Realities to Build Warm, Fuzzy Feelings", *Wall Street Journal*, February 18, 1999.

Когда американская компания *Timberland,* занимающаяся производством одежды, начала наступление на европейский рынок, она старалась передать потребителям американский имидж. Фактически, продавая товары, она продавала имидж Америки. По совету рекламного агентства, попытались сформировать образ сильной и уверенной в себе американской компании. В США компания пыталась поднять настроение потребителей, показывала молодых людей, которые приятно проводили время на фоне красивых природных ландшафтов [3].

Помимо страны происхождения, существуют ассоциации территорий, регионов и городов Есть много способов создания ассоциаций с территориями или административными единицами Иногда оно указывается в наименовании К таким маркам относятся персики California, авиакомпания *South African Airways* и др Кроме того, место происхождения делают основным из ключевых элементов рекламы, как, например, в случае пива Foster's или Coors Правительства некоторых государств даже проводили рекламные кампании в поддержку национальных производителей. Например, правительство Пуэрто-Рико настойчиво рекламирует алкогольные напитки из своей страны, подчеркивая их высокое качество А из врезки "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как правительство Новой Зеландии создало специальный брэнд для поддержки своих производителей — New Zeland Way (В стиле Новой Зеландии)

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Как Новая Зеландия продавала марку New Zealand Way

В 1991 году правительство Новой Зеландии приняло решение создать марку 'New Zealand Way" Она должна была стать общенациональным материнским брэндом многих новозеландских брэндов Таким образом правительство стремилось увеличить ценность новозеландских марок, подчеркнув особенности благодаря которым они отличались от товаров других стран на международных рынках Для этого органы государственного управления предприняли целый ряд мер Они попытались увеличить осведомленность, делая особый упор на моральные ценности и черты характера новозеландцев К продвижению марки были подключены государственные комитеты по туризму и внешней торговле и некоторые новозеландские производители Эти организации пытались представить 'New Zealand Way" как символ других марок В частности при разработке NZW уделялось особое внимание позиционированию туристических услуг и многих других товаров на мировом рынке

Разработчики и участники рекламной кампании сконцентрировали усилия на закреплении представлений о 'личности" и значении марки NZW В рекламе обыгрывались три элемента дизайна логотип, краткое описание в виде одного слова или фразы (качество и др) и слоган "В стиле Новой Зеландии" Краткое описание давало пользователям NZW концептуальную основу для формирования структуры маркетинговой кампании Создатели NZW открыли возможности для лицензирования, если условия соответствовали "личности" торговой марки NZW активно продвигалась на ключевых рынках с помощью "паблик рилейшенз", прямого маркетинга и спонсирования событий

С помощью рекламной кампании правительство Новой Зеландии надеялось сформировать такие ассоциации NZW

- Высокое качество товаров и услуг из Новой Зеландии Новозеландские компании постоянно производят продукцию высокого качества, соответствующую требованиям потребителей и превышающую их
- Соблюдение экологических стандартов В Новой Зеландии эффективно используются ресурсы окружающей среды и производятся экологически чистые и натуральные продукты
- Инновации Страна считалась консервативной Чтобы переубедить зарубежных потребителей, маркетологи подчеркивали склонность новозеландцев к новаторству
- Максимальный учет потребностей современных потребителей Новая Зеландия пыталась доказать, что ее товары наилучшим образом удовлетворяют потребностям современного рынка
- Честность, коммуникабельность и открытость Согласно концепции NZW, эти черты характера распространены среди новозеландцев и реализуются в деловой практике и личной жизни
- Достижения Правительство стремилось показать, что новозеландцы многого добились в спорте, бизнесе и культуре

К 1998 году свыше 180 компаний приобрели лицензию на право использования марки NZW и производили товары на 4 млрд долл , или 20% всех ежегодных доходов от обмена валют Убедившись в успехе новозеландской кампании, другие страны начали разрабатывать собственные стратегии брэндинга

Обычно законодательство требует указания страны происхождения непосредственно на товаре или его упаковке Пользуясь этим, маркетологи часто создают ее ассоциации в местах покупок, чтобы повлиять на решение потребителя В связи с этим они должны определить функции и значение страны происхождения или других территорий в маркетинговой программе Решая подобную проблему, необходимо учитывать, что слишком сильная связь марки со страной происхождения не лишена определенных недостатков Например, некоторые общественно-политические события могут негативно повлиять на отношение потребителей к марке.

Иногда прочные связи со страной происхождения создают проблемы изготовителю, желающему продвигать продукцию на рынки других стран.

Waterford Wedgword PLC

Waterford Wedgword PLC, известный изготовитель хрустальных изделий ручной работы рекламировала свою продукцию как как высшее достижение ирландских мастеров за последние десятилетия Реклама представляла *Waterford Wedgword PLC* как посланника ирландского народа и приписывала отличное качество продукции этой фирмы "высочайшему искусству мастеров, чьи умелые руки сумели создать то, что не под силу никаким станкам" Чтобы снизить затраты, *Waterford Wedgword PLC* перенесла производство в другие страны, а часть изделий, изготовлявшихся вручную, стала производить на станках Кроме того, потребители из США, где продается свыше 70% всех товаров, полагали, что главное, чтобы это был хрусталь от *Waterford*, а не хрусталь из такой-то другой страны Тем не менее многие компании розничной торговли выражали озабоченность, что такие перемены разрушат имидж торговой марки, столь тщательно выстроенный *Waterford Wedgwood PLC*

Наконец, приятность ассоциации со страной происхождения зависит от места продажи На отечественном рынке они иногда усиливаются патриотическими побуждениями потребителей и напоминают им о прошлом страны. Маркетологи всего мира активно используют патриотические мотивы при реализации маркетинговых стратегий Однако иногда патриотизм ограничивает возможности формирования уникальных ассоциаций марки Более того, чрезмерное использование патриотических чувств иногда создает угрозу ослабления ассоциаций. Например, в середине 1980-х годов многие американские маркетологи положили патриотические сюжеты в основу стратегий рекламы разнообразных товаров (пиво, одежда), что приводило к снижению эффективности рекламы. Трагедия 11 сентября 2001 года вызвала изменения тактики применения патриотических мотивов

Каналы распределения

В главе 5 было описано, как влияют участники маркетинговых каналов на капитал продаваемых марок. Их непосредственная поддержка или косвенное влияние на капитал марки создавали или изменяли ассоциативную связь между брэндом и магазином или торговой сетью Прямое влияние описано в главе 5, косвенное — анализируется ниже.

Имидж брэндов организаций розничной торговли определяется ассоциациями с ассортиментом товаров, ценовой и кредитной политикой, качеством обслуживания и т.п. Указанные ассоциации создаются продаваемыми товарами, марками и мерами стимулирования сбыта. Пытаясь сформировать свой имидж, многие магазины активно занимаются саморекламой, содействуя продвижению товаров конечным потребителям Ассоциации магазинов иногда влияют на ассоциации продаваемых товаров и марок. Допустим, потребитель думает так "Раз этот товар продается в торговой сети

Nordstrom, значит это высококачественный товар". Если марка продается в престижном магазине, создается ощущение качества, элитарности. Но если она продается в обычном супермаркете или магазине для бедных, значит — это обычный товар.

Интеграция ассоциаций торговой сети может сыграть как положительную, так и отрицательную роль. Естественно, что, продвигая многие ведущие брэнды, маркетологи ищут новые каналы распределения, чтобы расширить круг потенциальных потребителей. Однако результаты таких стратегий зависят от реакции потребителей и компаний розничной торговли. Например, компания *Levi-Strauss & Co* долгое время продавала джинсы только в супермаркетах и специализированных магазинах. В начале 1980-х годов она решила поставлять их торговым сетям, продающим недорогие товары Подобная "демократизация" вызвала ухудшение имиджа джинсов, поэтому *Levi-Strauss & Co* отказалась от дальнейшей реализации идеи

OshKosh B'Gosh

В 1991 году компания *OshKosh B'Gosh* столкнулась с аналогичной дилеммой. Она попыталась увеличить объемы продажи стильных детских комбинезонов и хлопчатобумажных юбок, платьев и брюк. Раньше они продавались только в элитных или в специализированных магазинах. Фирма решила поставлять их в торговые сети *Sears* и *J C. Penney*, которые продают товары массового спроса [4]. Некоторые элитные магазины выразили негодование по поводу усиления ценовой конкуренции. Для поддержания своей конкурентоспособности им пришлось бы снизить цены на продукцию *OshKosh B'Gosh*, что, в свою очередь, вело к уменьшению прибыли Чтобы не огорчать эту группу потребителей, *OshKosh B'Gosh* решила предложить универмагам ряд эксклюзивных, более прибыльных товаров Многие потребители посчитали, что имидж товара утратил эксклюзивность и аристократизм и отказались от дальнейших покупок в супермаркетах. Но в целом объемы продаж существенно возросли за счет реализации товаров в обычных магазинах. Кроме того, руководство *OshKosh B'Gosh* полагает, что благодаря тесным контактам с потребителями и высокому качеству товаров, имидж марки почти не пострадал.

Во врезке "Коротко о торговой марке" описывается серьезный конфликт между фирмами *Calvin Klein* и *Warnaco* по поводу продажи товаров с маркой Calvin Klein в розничной торговой сети.

Совместный брэндинг

Как уже отмечалось выше, продуманная стратегия брэндинга создает предпосылки для создания и использования связей новой марки с какой-либо уже существующей корпоративной или товарной маркой, обладающей собственными ассоциациями. Ассоциации сформированной марки усиливают за счет создания связей с другими марками, принадлежащими той же или другой компании. *Совместным брэндингом торговых марок* называется их объединение или совместное продвижение в рамках одного маркетингового комплекса. Иногда его называют использованием пакета брэндов или брэнд-альянсом [5]. Разновидностью совместного брэндинга считается брэндинг ингредиентов. Он анализируется в следующем подразделе [6].

Совместный брэндинг известен давно. Например, начиная с 1961 года *Betty Crocker* успешно сотрудничает с Sunkist Growers, осуществляя совместный маркетинг лимонных пирожных со взбитыми сливками [7]. В наши дни он стал более популярным, так как способствует формированию капитала марки. Например, компания *Leaf Specialty* активно расширяет торговую марку конфет под названием Health (здо-

ровье). Маркетологи создали суббрэнды Heath Bits (конфеты меньшего размера) и Bits of Brickle (конфета с ирисом, покрытая шоколадной глазурью. Легко ломается и делится на кусочки). Наряду с этим, она используется (по лицензии) компаниями *Nestle* (с мороженым в шоколаде) и *Pillsbury* (с глазированными пирожными) [8]. В табл. 7.1 приведен ряд примеров совместного брэндинга известных товаров. Брэнд-альянсы характерны для авиационной отрасли. В них обычно входит несколько марок, например альянс United States Luftgansa, SAS и Singapore Airlines.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Конфликт торговых марок Calvin Klein и Warnaco

Компания *Calvin Klein* начала свою деятельность как производитель женских пальто. Но ее рекламный отдел тщательно продумал и реализовал маркетинговый комплекс, направленный на создание имиджа производителя модных товаров. Новый имидж способствовал расширению бизнеса *Calvin Klein*. В конце 1970-х *Calvin Klein* начала разрабатывать модные джинсы и выводила их на рынок за счет смелой и откровенной рекламы. Они распространяли рекламу с образом тогда еще молодой актрисы Брук Шилдс (благодаря этой рекламе она стала секс-символом американских подростков. — *Прим. ред.*). В 1995 году *Calvin Klein* оказалась в центре скандала и стала объектом расследования ФБР. Многие джинсы были признаны порнографической продукцией, поскольку на них были нанесены изображения полуголых несовершеннолетних моделей. В общем говоря, где успех, там и скандал. Но именно такое сочетание противоречивых факторов позволяло *Calvin Klein* оставаться одним из лидеров американской моды.

Calvin Klein закрепила успех благодаря продаже лицензий на использование своего имени в различных товарах. Компания продает дорогие модели одежды в престижных магазинах, но основная часть выручки поступает от продажи недорогих джинсов и духов. Сама *Calvin Klein* занимается только дизайном, за производство, распространение и реализацию отвечают владельцы лицензий. Поэтому лицензирование имело неоднозначные последствия для фирмы. С одной стороны, оно принесло миллионные прибыли, а с другой — фирма потеряла контроль над торговой маркой.

В частности, СМИ очень широко освещали судебный процесс против фирмы *Warnaco* в июне 2000 года. *Calvin Klein* обвинила производителя своей марки в незаконной продаже ее продукции фирмам *Costco* и *Sam Club*, продающим товары со скидкой. *Calvin Klein* настаивала на том, что *Warnaco* не имела права поставлять ее продукцию в магазины дешевых товаров, так как это снижало воспринимаемую ценность марки. Так, она активно выступала против решения *Warnaco* продавать нижнее белье и другие престижные товары торговым сетям, продающим товары массового спроса. Другие фирмы, поставляющие товары в розничную торговлю, в особенности такие крупные поставщики, как *Dillard* и *Federated department stores*, выразили свое негодование и угрожали сократить или вообще отказаться от заказов у *Calvin Klein*.

Через месяц *Warnaco* отреагировала встречным иском и расторгнула лицензионное соглашение. Председатель правления *Warnaco* Линда Вахнер, утверждала, что ее компания предоставляет полный отчет о том, что, где и на какую сумму продается. Во встречном иске содержались обвинения в недобросовестности. Например, *Warnaco* упрекала *Calvin Klein* в том, что ее дизайнер не посещал совещания дизайнеров больше года.

В 2001 году стороны помирились и приняли компромиссное решение. *Warnaco* отказалась продавать продукцию магазинам *J.C. Penney* и существенно ограничила поставки в магазины *Costco*, *Sam Club* и *BJS*. Другие условия предусматривали усиление контроля над операциями *Warnaco* с маркой *Calvin Klein*.

Источники. Terri Agins, "Calvin Klein, Warnco Settle Their Bitter Feud", *Wall Street Journal*, January 23, 2001; Terry Agins, Rebecca Quick, "Illegal Briefs?", *Wall Street Journal*, June 1, 2000.

Таблица 7.1. Примеры совместного брэндинга

Овсяные вафли Aunt Jemima с овсяными хлопьями Quaker
Продукты детского питания Beech-Nut с бананами Chiquita
Шоколадный коктейль Betty Crocker Supreme с лимонным пирожным Sunkist
Изделия из дробленого зерна Peanut Butter Puffs (*Reese*)
Батончики Cheerios (*Nestle*)

В табл. 7.2 перечислены основные преимущества и недостатки совместного брэндинга и лицензирования. Основное преимущество совместного брэндинга заключается в том, что он более эффективен для обеспечения уникального позиционирования или укрепления стандартного позиционирования, чем обычный брэндинг. Совместный брэндинг марок позволяет создавать более эффективные точки дифференциации и/или паритета. Это способствует росту объемов продажи на уже существующем целевом рынке, открывает дополнительные возможности привлечения новых потребителей и каналов распределения. Совместный брэндинг марок позволяет снизить затраты, связанные с выходом нового товара на рынок, так как не нужно создавать новый имидж с помощью рекламы или других маркетинговых коммуникаций. Достаточно объединить лучшие части существующего. С помощью совместного брэндинга получают дополнительные сведения о потребителях и методах их привлечения, используемых другими компаниями. В категориях с преобладанием однотипных или стандартных товаров совместный брэндинг в значительной степени способствует выделению индивидуальных особенностей.

Таблица 7.2. Преимущества и недостатки совместного брэндинга и лицензирования

Преимущества
Возможность перенять опыт
Увеличение капитала марки за счет партнеров
Снижение издержек выхода новых товаров на рынок
Распространение значения марки на родственные группы товаров при расширении или вступлении в новые категории
Дополнительные доходы
Недостатки
Потеря контроля
Риск разрушения структуры капитала марки
Негативная реакция потребителей
Недостаточно четкое представление о марке
Трудности организации брэндинга

Healthy Choice

Например, компания *Kellogg* провела анализ влияния совместного брэндинга на собственный бизнес. Результаты исследования свидетельствовали о том, что он способствует выгодному выделению марки Healthy Choice среди других хлопьев, быстро повысит доверие потребителей и поможет преодолеть многие барьеры для выхода новых товаров на рынок. После этого руководство приняло решение о заключении партнерского соглашения с фирмой *ConAgra* [9]. Оно предусматривало продажу хлопьев под известной маркой Healthy Choice (товары для здоровья).

К потенциальным недостаткам относится возможность потери контроля над маркой, поскольку стираются различия в образах марок. Потребители, как правило, тщательно анализируют новые марки и стремятся больше узнать о них. Поэтому, если у них сложится негативное впечатление, то оно скажется на судьбе всех марок-участниц. Если одна марка участвует в нескольких соглашениях о совместном брэндинге, она может просто примелькаться потребителям, что ухудшает восприятие новых ассоциаций Кроме того, представления о марках могут потерять четкость и стать более расплывчатыми.

Рекомендации

Во врезке "Научные основы брэндинга" описаны некоторые аспекты потребительской оценки плодов совместного брэндинга. Совместный брэндинг двух марок будет особенно эффективен при выполнении трех условий. Во-первых, осведомленность потребителей о них должна быть примерно одинаковой. Во-вторых, у них должны быть сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. В-третьих, у потребителей должно сложиться хорошее мнение и впечатление о них. Таким образом, для успеха совместного брэндинга необходимо наличие определенного капитала марки у всех брэндов. Главное, чтобы между марками существовала логическая взаимодополняемость, чтобы при создании новой марки максимизировать преимущества и минимизировать недостатки каждой из них. Например, компании *Fisher-Price* и *Compaq* объединили свои усилия для создания набора программных и компьютерных аксессуаров под общей маркой Wonder Tools (Wonder Tools — компьютер, специально созданный для детей. Он дает детям уникальную возможность научиться работать на компьютере, и на нем можно играть в разные детские игры. — *Прим. ред.*). Стратегия совместного брэндинга предусматривала реализацию индивидуальных преимуществ марок Fisher-Price и Compaq, что нашло свое отражение в тексте рекламы: "Никто не умеет развлекать так, как это делает *Fisher-Price*, и никто не знает компьютеры лучше, чем *Compaq*"[10].

Swatch

Многие потребители удивились, узнав о согласии подразделения *Mercedes Benz* компании *DaimlerChrysler AG* производить "свочмобиль" (Swatchmobile), т.е. автомобиль, названный в честь необычной и модной серии наручных часов Swatch, выпускаемых компанией *SMH* [11]. И неудивительно, *Mercedes Benz* считается дорогим и престижным автомобилем. А швейцарские часы Swatch отличаются нестандартным дизайном и доступными ценами (они стоят примерно 90 долл.). Компанией *SMH* в то время управлял легендарный Николас Хайек, который отличался природной склонностью к лидерству, организаторскими способностями и нестандартным мышлением Он лично руководил реализацией идеи. В отличие от других моделей Mercedes Benz, новый автомобиль должен был небольшим и недорогим. Он стоил всего около 10 тыс. долл., хотя обычно Mercedes Benz стоит от 40 тыс. долл. и выше.) Кроме того, в нем воплощались самые важные отличительные черты наручных часов Swatch (доступность для потребителей, длительный срок службы и модный дизайн). Но сохранялись надежность и безопасность для пассажиров, присущие всем моделям Mercedes Benz. Многие критики полагали, что имидж *Mercedes Benz* пострадает, если эта разработка окажется неудачной. Дело в том, что многие товары, носящие наименование Swatch (например, одежда, сумки, телефонные аппараты, пейджеры и солнцезащитные очки), продавались вяло. В 1998 году Swatch продала свою долю в бизнесе *DaimlerChrysler AG*. А автомобиль стал весьма популярным. В 2000 году в Европе было продано 102 тыс. автомобилей.

Научные основы брэндинга

Сущность брэнд-альянсов

Брэнд-альянсами называют объединения торговых марок в один товар или использование общей маркетинговой программы. Оно принимает самые разнообразные формы. Наиболее распространенными считаются совместный брэндинг, брэндинг ингредиентов или рекламные альянсы. Изучению их влияния посвящен ряд научных исследований.

Совместный брэндинг

С. Ван Парк, С. Й. Юн и А. Д. Шокер изучают психологические аспекты его воздействия на потребителей; они используют концепцию синтеза понятий, разработанную психологами в рамках теории познания. Считается, что человек обладает определенными знаниями о чем-то. Например, он знает что-то о псе. Потом он узнает, что собака живет в квартире Теперь для него это не просто пес, а квартирный. Происходит синтез понятий "пес" и "квартирный". Формируется сочетание понятий под названием "квартирный пес". Понятие *пес* считается модифицируемым, а *квартирный* — модифицирующим. Так, новые знания изменяют существующие представления человека. С. Ван Парк и его коллеги доказали, что модифицируемое понятие играет важную роль в восприятии человеком того или иного сочетания. Ученые провели интересный эксперимент. Они предположили, что две компании решили вывести на рынок однотипные товары. Образы этих компаний имеют противоречивые ассоциации. В таком случае у компаний есть два варианта — выводить товар на рынок самостоятельно или создать общую торговую марку В качестве эксперимента С. Ван Парк и его коллеги исследовали различные способы представления на рынке сухих смесей для шоколадных кексов, которые фирма *Godiva* (выпускающая престижный шоколад с аналогичным названием) могла бы использовать вместе или по отдельности с фирмой *Slim-Fast* (производителем недорогих, низкокалорийных продуктов). Исследователи пришли к выводу, что у общей марки шансов на успех у потребителей значительно больше, чем у каждой из компаний, решись она войти в категорию смесей для шоколадных кексов самостоятельно.

Они также выяснили, что впечатления потребителей, вызванные совместным использованием торговых марок, определялись в большей степени модифицируемым понятием. Например, товар, называющийся "шоколадный кекс *Slim-Fast* от компании *Godiva*", рассматривался бы как менее калорийный, чем товар, называющийся "шоколадный кекс *Godiva* от *Slim-Fast*". Обратное утверждение справедливо для ассоциаций престижности. Проводя эксперимент, они меняли роли марок и сообщали об этом потребителям. Оказалось, что те скорее склонны менять свои впечатления о *Slim-Fast*, когда она выполняет роль модифицируемой торговой марки, чем в ситуации, когда она выступает в роли модификатора.

Б. Симонин и Дж. Рут считают, что изменения впечатлений потребителей о марках, участвующих в брэнд-альянсе, зависят от впечатлений о брэнд-альянсе в целом, поскольку последние формируются в ходе взаимодействия марок. Однако, по их мнению, образ брэнд-альянса не единственный фактор, определяющий представления потребителей об участниках. Например, на них влияют общие характеристики, сходство имиджа товаров и торговых марок. Менее известные марки вносят меньший вклад в альянс, зато они сильнее подвержены влиянию представлений потребителей о партнерах, чем более известные брэнды. Аналогичное исследование было проведено К. Воссом и П. Тансухаем. Они выяснили, что в среднем отношение потребителей к малоизвестным иностранным маркам улучшается, если они вступают в альянс с известной отечественной маркой.

Хотелось бы отметить результаты исследований П. Левина и А. Левина. Они изучали влияние двойного брэндинга. Под двойным брэндингом подразумевается маркетинговая стратегия использования общих для раскрутки двух брэндов. Потребителям дают возможность пользоваться одним или двумя брэндами. Обычно такой подход используют рестораны. Авторы пришли к выводу, что при наличии общих атрибутов после создания альянса индивидуальные особенности марок слабеют. Если при двойном брэндинге ассоциации первоначальных марок более отчетливы, чем ассоциации целевой, то участницы альянса станут больше похожими между собой.

Брэндинг ингредиентов

К. Десай и К. Келлер попытались создать модель влияния брэндинга ингредиентов на потребительское восприятие линейных и категориальных расширений. Они предположили, что сначала происходит линейное расширение, а затем фирма выводит марку в новую товарную категорию. Они анализировали два типа линейных расширений:

- *частичное расширение*, когда происходит изменение отдельного атрибута марки (например, изменение отдушки стирального порошка);
- *появление новых атрибутов*, когда к марке добавляются абсолютно новые атрибуты или характеристики (например, добавление в леденцы каких-то веществ, способствующих лечению кашля).

Такие возможности расширения предполагают реализацию стратегий брэндинга ингредиентов. Рассматривались два варианта стратегий брэндинга для обоих типов расширений — либо товар с ингредиентом становится отдельной маркой, либо он выводится в рамках совместного брэндинга с каким-то известным брэндом. Исследователи пришли к следующему выводу. При совместном брэндинге потребители лучше воспринимают линейное расширение, а при выделении отдельной марки они лучше относятся к категориальному расширению; чем больше различий между новыми атрибутами, тем лучше отношение к обоим расширениям.

Р. Венкатеш и И. Махаян разработали аналитическую модель сравнения эффективности стратегий основного товара и комплектующих под одной торговой маркой и под разными торговыми марками, с точки зрения оптимизации ценовой политики. Они провели эксперимент в одном из университетских магазинов и выявили, что настольные компьютеры Compaq и процессор Intel 486 лучше продавать под одной маркой из-за большей ценовой надбавки. Но, тем не менее, у марки Intel были некоторые преимущества по сравнению с маркой Compaq.

Рекламные альянсы

С. Саму, Г. Кришнан и Р. Смит доказали, что эффективность рекламных альянсов для нового товара зависит от совместного действия трех факторов: степени взаимодополняемости товаров, применяемой стратегии дифференциации и специфики просмотра рекламного объявления (сверху вниз или снизу вверх), определяемого расположением заголовка. В стратегии дифференциации играет роль соотношение уникальных и общих элементов в конкретной товарной группе.

Источники. Akshay R. Rao, "Strategic Brand Alliances", *Journal of Brand Management*, February 1997, p. 111–119; Akshay R. Rao, L. Qu, Robert W. Ruekert, "Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, May 1999, p. 258–268; Allen D. Shocker, Raj K. Srivastava, Robert W. Ruekert, "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 149–158.

C. Whan Park, Sung Youl Jun, Allan D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, November 1996, p. 453–467.

B.L. Simonin, Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, February 1998, p. 30–42.

Kevin B. Voss, P. Tansuhaj, "A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands through Brand Alliances", *Journal of International Consumer Marketing*, Summer 1999, p. 39–58.

P. Levin, A.M. Levin, "Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations", *Journal of Consumer Psychology*, January 2000, p. 43–52.

Kalpesh Desai, Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, January 2002, p. 73–93.

R. Venkatesh, Vijay Mahajan, "Products with Branded Components: An Approach for Premium Pricing and Partner Selection", *Marketing Science*, Summer 1997, p. 146–165.

S. Samu, H. Shanker Krishnan, Robert E. Smith, "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies", *Journal of Marketing*, January 1999, p. 57–74.

Изучив стратегические аспекты, следует тщательно продумать реализацию совместного брэндинга Во врезке "Коротко о торговой марке" описан опыт *General Mills* по организации лицензирования и совместного брэндинга. Стратегически важно не только примерное равенство капитала марок, но и взаимодополняемость их ценностей и целей объединения Предпосылкой успеха планируемых соглашений считается продуманное решение юридических и финансовых проблем соглашения, а также четкая и грамотная координация маркетинговых программ. Один из специалистов компании *Nabisco* отмечает: "Отдать в чужие руки свою торговую марку — это почти то же самое, что доверить чужому человеку своего ребенка Вы должны быть абсолютно уверены в том, что предусмотрели все возможные последствия такого шага" Финансовые условия соглашений о совместном брэндинге бывают разными Как правило, они зависят от роли марок Обычно владельцы марки, которая больше применяется при создании нового брэнда, делают лицензионные отчисления в пользу своих партнеров

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Как General Mills занималась совместным брэндингом и лицензированием торговых марок

General Mills основана в 1877 году, тогда в ее распоряжении была всего одна мельница. Сейчас это крупная фирма, занимающаяся потребительскими товарами Лицензирование и совместный брэндинг считаются стандартными элементами ее маркетингового комплекса Маркетологи *General Mills* постоянно стараются объединить брэнды компании с другими крупными брэндами или подбирают брэнды других фирм для заключения лицензионных соглашений Например, в начале 1990-х годов при покупке марки Honey Nut Cheerios покупатели получали карточки с изображениями персонажей телевизионного шоу *Beverly Hills 90210*. Обе стороны соглашения стремились повысить капитал марки Лицензиар хочет улучшить осведомленность потребителей, а лицензиат пытается увеличить объемы продаж.

Сейчас действуют несколько партнерских соглашений. Например, проводится совместный брэндинг марки Cocoa Puffs и продукта фирмы *Hersheys* под названием Cocoa и др Также действуют лицензионные соглашения об использовании марок Pokemon Rolls и Hawaiian Punch

General Mills сама продает лицензии на использование своих марок разным компаниям. В 1987 году она продала право на использование имени и образа Betty Crocker в кулинарных товарах и на кухонных принадлежностях Марки *General Mills* применяют пользователи лицензий для продажи игрушек, книг и множества других товаров

General Mills тщательно проверяет все варианты лицензирования на предмет соответствия общему имиджу торговых марок компании Менеджер по вопросам лицензирования Анна Ли Шварцкопф объясняет подобную осторожность следующим образом "Если ваша марка утратит значение, то вы рискуете испортить отношения с потребителями" Доходы от лицензирования составляют только небольшую часть общей прибыли *General Mills* Поэтому, по словам директора по вопросам издательской и лицензионной деятельности Кима Уолтера, основной целью лицензирования служит не получение дополнительных доходов, а укрепление капитала марки

Источники `http //www what com`; Jenifer Franklin, "Big G Builds Brands by Books and Baseball", *Minneapolis St Paul City Business*, March 17, 2000, "Cheerios Getting Zip from 90210", *Entertainment Marketing Letter*, January 1, 1993

В более широком смысле при создании брэнд-альянсов нужно принимать во внимание такие факторы [12].

- Чего не хватает вашей торговой марке?
- Какими ресурсами вы располагаете, чтобы получить желаемый результат (люди, время, деньги и т.п.)?
- На какой рост марки вы рассчитываете и какие доходы планируете получить?

При рассмотрении возможностей совместного брэндинга нужно дать ответ на следующие вопросы.

- Можете ли вы получить прибыль?
- Можно ли с его помощью поддержать или усилить капитал марки?
- Можно ли получить дополнительные преимущества?

Например, *McDonald's* и *Disney* создали один из самых известных брэнд-альянсов, предусматривающий раскрутку продукции *Disney* в ресторанах быстрого питания по всему миру. Кроме того, *McDonald's* поддерживает партнерские отношения со многими другими торговыми марками, включая игрушки *Fischer-Price*.

Брэндинг ингредиентов

Как уже упоминалось, *брэндинг ингредиентов* считается разновидностью совместного брэндинга. Его характерная особенность — участие торговой марки ингредиента, т.е. марки узла, детали, компонента и др. Допустим, фирма улучшила свой товар, добавив, например, какой-нибудь механизм, улучшающий функциональность производимый другой фирмой. Если обе фирмы займутся совместным брэндингом, то они могут увеличить капитал своих марок. Среди хорошо известных торговых марок ингредиентов можно назвать систему шумоподавления Dolby, водоотталкивающие материалы Goretex, непромокаемые покрытия Teflon, пятноотталкивающие материалы Stainmaster и ткани Scotchgard. Торговые марки ингредиентов информируют потребителя о преимуществах товара, формируют приверженность к нему.

Для потребителей марки ингредиентов служат признаком высокого качества товара. Г. С. Карпентер, Р. Глейзером и К. Накамото, провели провокационное исследование. Они сообщали потребителям, что в товар добавили ингредиент известной марки, но недвусмысленно подчеркивали, что это *не влияет* на качество товара. Но потребители *все равно выбирали* предлагаемый товар из-за наличия указанного ингредиента [13]. Известные ингредиенты широко распространены, их характеристики одинаковы и не меняются в различных товарах, в состав которых они входят. Потребители хорошо знают их и покупают товары с ними, так как при таком выборе снижается риск покупки некачественного товара. Ингредиенты иногда становятся обязательным атрибутом всех товаров определенного типа, так как потребители не захотят без них покупать товар. Пусть они не всегда знают принцип действия ингредиентов, но они знают, что ингредиенты увеличивают ценность товара.

Интерес к брэндингу ингредиентов появляется, когда маркетологи сформировали торговые марки и ищут недорогие способы создания и выделения их особенностей. Производители ингредиентов заинтересованы в расширении продажи своих товаров. Чтобы убедиться в возможностях, открываемых брэндингом ингредиентов, почитайте рекламу *Singapore Airlines*, рассчитанную на путешествующих бизнесменов.

Вы бизнесмен и жаждете успеха? Тогда летайте бизнес-классом от *Singapore Airlines* и делайте ваш бизнес!

Компания *Singapore Airlines* приложила немало усилий, чтобы создать наилучшие условия для полета бизнес-классом. В наших самолетах установлены кресла итальянской компании *Ultima* Их автоматическая регулировка расслабит или помассирует ваши ноги. Вы сможете выбрать самое удобное положение. Желающие поработать пользуются вмонтированными в кресла компьютерами. Желающие отдохнуть смотрят популярные фильмы, используя наушники со звуковой системой Dolby. Если захотите пообедать, угощайтесь изысканными блюдами, созданными лучшими поварами из группы ресторанов *World Gourmet Cuisine*.

Как видите, в одном товаре бывает много ингредиентов с известными марками.

Преимущества и недостатки

У брэндинга ингредиентов отмечают те же самые преимущества и недостатки, что и у других видов совместного брэндинга [14]. Поставщик или производитель ингредиентов привлекает новых потребителей, повышает объемы продажи, получая более высокую прибыль. Кроме того, повышается устойчивость и объем потребительского спроса, улучшаются долгосрочные отношения между поставщиком и покупателем. Также можно получить дополнительные доходы за счет лицензирования марки ингредиента.

Производитель основного товара интегрирует капитал марки ингредиента для повышения капитала своей марки. Например, компания *Delicious Cookie Co.* занималась брэндингом ингредиентов и воспользовалась капиталом популярных марок арахисового масла Skippy, бананов Chiquita, яблочного пюре Musselman и ирисовых батончиков Heath для формирования капитала марки кондитерских изделий. Преимущества совместного брэндинга оцениваются с точки зрения спроса на товары и предложения (производства) товаров. Производитель увеличивает спрос на товары, так как благодаря брэндингу ингредиентов марка входит в новые товарные категории, сегменты рынка и продается через дополнительные каналы распределения. Что касается предложения, то фирмы предпочитают брэндинг ингредиентов, так как расходы на их разработку и производство ложатся на плечи поставщика.

Однако стратегия брэндинга ингредиентов связана с определенными рисками и затратами. Во-первых, придется потратить немало средств на организацию маркетинговой поддержки; соотношение "Рекламные расходы / Объем продажи" для потребительских товаров иногда превышает 5%. Во-вторых, многие поставщики ингредиентов не умеют разрабатывать эффективные программы массовых маркетинговых коммуникаций, способные заинтересовать потребителей и тем самым вынудить несговорчивых посредников пойти на уступки. Как и при других разновидностях совместного брэндинга, стороны могут потерять контроль над маркой из-за несовпадения интересов и передачи неоднозначной информации в рекламе и др. Кроме того, некоторые производители очень не хотят попасть в зависимость от поставщика или не верят, что применение известных брэндов ингредиентов способно повысить ценность их товаров. Поэтому они часто не выполняют новые заказы и не спешат укреплять отношения с новыми партнерами. Кроме того, по их мнению, потребители иногда придают слишком большое значение наличию маркированного ингредиента, но тогда они с трудом отличают марку ингредиента от основной. Наконец, нельзя полагаться на устойчивость конкурентных преимуществ. Не стоит за-

бывать о том, что конкуренты не спят и наблюдают за происходящим. Поэтому те, кто создали конкурентные преимущества товара благодаря использованию марок ингредиентов, могут его потерять, когда их соперники сделают аналогичный шаг. Более того, конкурентам намного проще воспользоваться преимуществами, поскольку им не нужно доказывать их потребителям. Всегда существует опасность уничтожения конкурентных преимуществ.

Рекомендации

Капитал марки ингредиентов формируется с помощью тех же принципов, что и капитал других торговых марок. Механизм формирования капитала марки при брэндинге ингредиентов во многом напоминает воздействие стандартных программ брэндинга. В качестве примера приведем раскрутку брэнда NutraSweet.

NutraSweet

Например, компания *Monsanto* инициировала интенсивную маркетинговую программу, направленную на повышение осведомленности потребителей об искусственном заменителе сахара NutraSweet. Наиболее важными составляющими капитала марки считаются название и изображение красной таблетки. Наименование марки содержит две важнейших ассоциации — nutritious (питательный) и sweet (сладкий). В рекламе товар сравнивали с сахаром. Потребителям объясняли, что NutraSweet безвреден для здоровья и подслащивает не хуже, чем сахар. Так создавалась важная точка паритета (подслащивание) и точка дифференциации (нет вреда для здоровья). Кроме того, согласно программе брэндинга, все лицензиаты были обязаны ставить наименование NutraSweet на всех товарах, использующих его. Несмотря на то, что срок действия патента на NutraSweet истекал в декабре 1992 года, капитал марки был сформирован еще до этого. Для 95% пользователей заменителей сахара наименование NutraSweet стал символом категории товаров, и лишь 10% знали, что все заменители сахара называются аспартамами.

Как обеспечить успех марок ингредиентов? Наверное, сначала нужно ознакомиться с опытом крупных компаний. Например, во врезке "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как *DuPont* создавала популярные марки ингредиентов.

Специалисты выделяют четыре основных предпосылки успешного брэндинга.

- Прежде всего, нужно объяснить потребителям, что ингредиент улучшает функциональность товара. Лучше продемонстрировать ценность ингредиента.
- Потребители должны различать разные марки, содержащие ингредиент, и знать, что ингредиент обеспечивает новизну или преимущества товара по сравнению с существующими варианта.
- Необходимо разработать скоординированную программу проталкивания и втягивания, чтобы потребители поняли важность маркированного ингредиента и преимущества, создаваемые им. Часто это осуществляется с помощью рекламы, стимулирования потребителей и посредников. Для участия в мероприятиях привлекают производителей конечной продукции. Подобная стратегия проталкивания предусматривает создание коммуникаций, направленных на поддержку и сотрудничество с производителями или участниками каналов распределения.
- Необходимо разработать достаточно четкий логотип, указывающий, что товар содержит ингредиент. В идеале этот символ или логотип выполняет функцию клейма. Он должен быть простым и универсальным, что позволит использовать его для передачи потребителям достоверных сведений о качестве и надежности товаров.

Коротко о торговой марке

Брэндинг ингредиентов в стиле DuPont

Фирма *DuPont* сформировала много сильных марок ингредиентов. Компания была основана в 1802 году. Вот уже свыше 200 лет компания применяет новые технологии для создания разнообразных товаров, начиная с одежды и заканчивая авиацией. В частности, она изобрела лайкру, тефлоновое покрытие, кевлар. Маркированные ингредиенты Lycra, Teflon и Kevlar входят в состав многих товаров, производимых другими компаниями.

В прошлом *DuPont* получила важный, хотя и болезненный, урок применения торговых марок — она не защитила название химического волокна "нейлон" и потеряла возможность использовать его в качестве своей марки. Теперь это название обозначает все товары данной категории независимо от того, кто их производит. В целом *DuPont* продает свыше 30 тыс. наименований товаров (1500 различных серий продуктов). Поддержку всего множества этих продуктов *DuPont* осуществляет с помощью примерно 2000 различных марок. Компания постоянно совершенствует свои товары и изобретает новые ингредиенты. Для этого она содержит 40 исследовательских лабораторий в США и 35 в 11 других странах. Она постоянно думает о проблемах позиционирования новых товаров; ей все время приходится решать, стоит ли позиционировать новый товар как марку ингредиента *DuPont* обычно прибегает к нескольким количественным и качественным критериям.

Основным количественным критерием считается доход от инвестиций в продвижение марки ингредиента. Он оценивается по специальной модели, использующей два набора данных. В качестве входных данных вводятся сведения о распределении ресурсов, выделяемых для данной марки (реклама, торговая поддержка и т.п.). Необходимо получить исходные данные в виде рейтингов восприятия и предполагаемых объемов продаж. Так *DuPont* пытается определить, можно ли получить прибыль от торговой марки ингредиента. Главным качественным критерием считается степень содействия марки ингредиента позиционированию определенного товара. Если анализ конкурентной ситуации или реакция потребителей показывают, что передача ассоциаций будет способствовать росту продаж, *DuPont* продает товар под маркой ингредиента. Например, *DuPont* определила, что если ингредиент в ковровых покрытиях мешает появлению пятен, то формируются ассоциации защищенности, имеющие большое значение для потребителей данного вида товаров. Поэтому они продаются под маркой ингредиента Stain master.

Руководство *DuPont* утверждает, что правильно выбранная и эффективная стратегия брэндинга ингредиентов обеспечивает фирме ряд преимуществ, таких как возможность использования ценовых надбавок, возрастание приверженности потребителей и усиление возможностей отстаивать свои интересы на переговорах с участниками цепочки создания ценности. Для создания марок ингредиентов *DuPont* использует как стратегию проталкивания, так и стратегию втягивания. Реклама пробуждает интерес потребителей, убеждает и побуждает их покупать именно эту торговую марку. Посредников поддерживают за счет совместной рекламы и стимулирования сбыта. Продукция "проталкивается", так как формируется лояльность других участников цепочки создания ценности. Эта лояльность помогает *DuPont* создавать выгодные условия работы с дистрибьюторами и ведет к расширению сотрудничества при выведении на рынок новых товаров.

Пожалуй, лучше всего *DuPont* смогла раскрутить марку сверхэластичного полимера Lycra (впоследствии название "лайкра" стало общим обозначением эластановых нитей в текстильных полотнах, применяемых для производства одежды), разработанного в 1959 году. Он носит незапатентованное наименование "Spandex" и первоначально применялся как ингредиент для изготовления корсетов и поясов. Сфера использования лайкры неуклонно расширялась, начиная с купальных костюмов, выпускавшихся в 1970-е годы, и заканчивая облегающими шортами для велосипедистов и костюмами для занятий аэробикой в 1980-е годы. Впоследствии в

моду вошли шорты для велосипедистов и спортивные костюмы для повседневного использования, особенно популярные у молодежи.

Создавая эту марку, *DuPont* прибегла к своей хорошо проверенной формуле успеха: единство системы разработки товара и программы маркетинга. За долгие годы существования лайкры специалисты *DuPont* разработали новые ее версии, существенно расширяющие сферу применения этого универсального волокна. Первые волокна лайкры были слишком толстыми для легких изделий, но со временем их удавалось делать все тоньше, что позволяло вплетать их в тонкие ткани, создавая на их основе различные изделия (например, колготки и платья) Постоянное освоение новых и часто весьма сложных версий лайкры сделало название этого материала синонимом свободы движений, обеспечиваемой спандексом. Чтобы выйти на потенциальных потребителей этого материала, *DuPont* приходится активно рекламировать преимущества лайкры, постоянно используя слоган: "Нет ничего подвижнее лайкры". Эта кампания ориентирована как на потребителей, так и на торговых посредников. Вместе с другими производителями волокон *DuPont* проводит активную работу, чтобы дополнить знания потребителей о свойствах лайкры. Например, совместно с промышленной торговой группой *Cotton Inc.* она разработала логотип "Изготовлено с использованием хлопка и лайкры". Его ставят на бирках, прикрепляемых к одежде.

Успех этой деятельности продемонстрировали результаты исследований, проведенных *DuPont*. Они показали, что потребители готовы платить на 20% дороже за юбку, изготовленную из шерсти с добавлением лайкры, по сравнению с чистошерстяной. Несмотря на то, что *DuPont* лишилась права на использование названия "нейлон" в качестве своей торговой марки, ей удалось завоевать две трети мирового рынка спандекса с помощью брэнда лайкры.

Источник. Monica Roman, "How DuPont Keeps 'Em Coming Back For More", *Business Week*, August 20, 1990, p. 68.

Лицензирование

Лицензирование предполагает заключение соглашений, предусматривающих покупку права на использование наименования, логотипов, персонажей и прочих элементов других марок для сбыта своих марок. По сути, фирма берет в аренду чужую марку для повышения капитала своей. Лицензирование считается эффективным средством формирования капитала марки, поэтому оно приобрело широкую популярность. По данным Филипа Котлера [15], объемы продаж лицензионных товаров повысились с 4 млрд. долл. в 1977 году до 70 млрд. долл. в 1994 году.

В наши дни многие фирмы получают большие доходы от лицензирования. Лучше всего продаются лицензии на использование названий, логотипов или персонажей кинофильмов, мультфильмов или комиксов ("Звездные войны", "Парк Юрского периода" и "Король-лев"), героев телевизионных программ (Симпсоны).

На некоторых классических персонажей распространяется право собственности. Лидером лицензирования считается компания *Walt Disney*. Ее опыт описан во врезке "Коротко о торговой марке".

Коротко о торговой марке

Лицензирование от *Disney*

Многие специалисты полагают, что *Walt Disney* владеет самой сильной торговой маркой в мире. Ее успех во многом обеспечивается удачными телевизионными программами, кино, парками аттракционов и другими развлечениями *Disney* сумела создать множество популярных персонажей и завоевала репутацию организатора хорошего досуга. Главная задача компании *Disney Consumer Products* заключается в постоянно демонстрации и распространении продукции студии *Disney Consumer Products* выполняет свою миссию, действуя на семи направлениях

- *Лицензирование* Проводится тщательный отбор высококачественных товаров для воплощения в них образов *Disney*.
- *Издательская деятельность*. Публикация книг, комиксов, журналов, основанных на сюжетах *Disney*.
- *Звукозапись на кассеты и компакт-диски*. Запись музыки, рассказов и сказок *Disney*.
- *Программное обеспечение*. Разработка компьютерных игр и другого программного обеспечения в духе *Disney*
- *Образовательная продукция Disney* пытается включить свои персонажи в лучшие фильмы для школ и библиотек.
- *Продажа продукции*. *Disney* продает свою продукцию в лучших торговых центрах США и других государств, создавая в них особую атмосферу.
- *Маркетинг с помощью каталогов* Продвижение продукции *Disney* и других высококачественных товаров с помощью каталогов.

Масштабы продвижения товаров *Disney* впечатляют За год дети встречают около трех миллиардов образов Микки-Мауса на товарах или услугах.

Руководство компании *Disney* полагает, что использование ее образов производителями качественных товаров во многом способствовало повышению спроса Концепцию лицензионного бизнеса разработал основатель студии. Он считал, что образы *Disney* должны использоваться в интересных детских игрушках, чтобы передать веселый и неунывающий имидж героев и сюжетов фильмов.

Disney давно занимается лицензированием. В 1950 годах *Disney* продала лицензию на право коммерческой эксплуатации персонажей в игрушках фирмы *Mattel*. В настоящий момент действуют 3000 лицензионных контрактов на использование 16 тыс. товаров *Disney* ведущими мировыми производителями. Обычно *Disney* лицензирует классические персонажи своих произведений (Микки-Маус, Минни, Дональд, Гуфи) или фильмы (Алладин, Король-Лев) и др. В 2000 году объемы розничных продаж лицензионных товаров составили 13 млрд. долл. или 70% всех доходов *Disney Consumer Products*. Чтобы извлечь максимальную выгоду из популярности своих товаров, *Disney* создала несколько семейств марок, построенных на образах Микки-Мауса, Минни или других персонажей. Каждая марка создавалась с учетом различных возрастных групп потребителей или особенностей каналов распределения, у каждой из них есть свой логотип. Их продают производителям одежды и аксессуаров, игрушек, домашней мебели спорттоваров

Дизайнеры тесно сотрудничают с производителями по всем вопросам маркетинга, включая дизайн, использование прототипов, упаковку и рекламу. На каждом этапе они делают все возможное, чтобы убедиться в том, что создаваемые образы точно отражают черты характера и личности персонажей. *Disney* сформулировала целый свод стандартов и правил создания образа марки, направленных на защиту и увеличение ценности марки. Так, *Disney* строго регламентирует цветовую гамму логотипов и символов, следит за правильностью графического дизайна упаковки, определяет, как следует размещать информацию об авторском праве.

Наиболее удачным было лицензирование Винни-Пуха. *Disney* производит три серии товаров с образом Винни-Пуха. В первой серии представлен классический Винни-Пух из диснеевских мультфильмов. Вторая серия называется 100 Acre Collection. Товары этой серии содержат в себе современный образ Винни-Пуха, обычно они продаются в специальных отделах супермаркетов. Третья серия называется Classic Pooh, в ней

используются иллюстрации из серии книг о Винни-Пухе, написанных А. Милном. В 1966 году *Disney* сняла короткий мультфильм о Винне-Пухе. Этот персонаж оказался настолько удачным, что в наши дни он превратился в настоящую золотоносную жилу. За 1995–1998 годы объем сделок на рынке лицензий на право использования Винни-Пуха вырос с 390 млн. до 3,3 млрд долл. К 2000 году объем продаж товаров с образом Винни-Пуха составил 6 млрд. долл., т.е. рост объемов продаж Винни-Пуха намного превысил аналогичный показатель по товарам с образами Микки, Минни, Гуфи, Дональда Дака и Плуто за тот же период. В 2001 году *Disney* выкупила все права на Винни-Пуха за 340 млн. долл.

Источник Bruce Orwall, "Disney's Magic Transformation?", *Wall Street Journal*, October 4, 2000

Лицензирование может быть весьма выгодным для продавца лицензии (лицензиара). Например, производители авторских моделей одежды и аксессуаров считают стратегию лицензирования одним из ключевых элементов своего бизнеса. Такие известные дизайнеры, как Донна Каран, Кельвин Кляйн, Пьер Карден и др., получают внушительные лицензионные платежи за право использования названий домов моделей на разных товарах (предметы одежды, пояса, галстуки, сумки и т.п.). Пожалуй, наибольших успехов на этом поприще добился Ральф Лорен. В течение 30 лет упорных трудов он постепенно стал самым преуспевающим дизайнером в мире. Он получил около 5 млрд. долл. за лицензирование марок Ralf Lauren, Double RI и Polo производителям разных товаров (рис. 7.1). В наши дни наблюдается тенденция к усилению роли лицензирования, им занимаются разные компании и организации. Даже группа *Rolling Stones* выпустила серию из 80 лицензионных товаров, включая тенниски, полуботинки и кредитные карточки.

November 11, 1996, p. 80–92.

Hellow Kitty

Японская компания *Sanrio* выдумала усатого котенка по кличке Hellow Kitty и сумела сделать его популярной и любимой игрушкой японских школьниц, размещая его изображения на сумках, обложках, беретах и других школьных принадлежностях. Компания решила воспользоваться его популярностью и реализовала крупномасштабную программу лицензирования. В результате марка стала пользоваться спросом у взрослых потребителей, в особенности у женщин. Программа лицензирования предусматривала расширение круга товаров, в которых использовался образ Hellow Kitty. Теперь его продавали производителям клюшек для гольфа, гитар, шортов, программ для рассылки электронной почты и даже автомобилей. Сейчас взрослые потребители обеспечивают больше половины объемов продаж Hellow Kitty [16]

Рекомендации

Выше проанализированы преимущества лицензирования. Но не все коту масленица. У лицензирования есть свои недостатки и проблемы. Во-первых, следует подчеркнуть неустойчивость успеха марки. В течение короткого времени она может пользоваться спросом, но никто не гарантирует долгосрочного успеха. Во-вторых, из-за чрезмерного лицензирования потребители привыкают к ней и не обращают на нее внимание. Возьмем к примеру опыт компании *Barney*. В 1993 году она заработала на лицензировании 500 млн. долл., потом объемы лицензирования резко упали и вернулись на прежние позиции в 1996 году [17]. Чрезмерное лицензирование иногда приводит к падению объемов продаж. Так произошло с брэндом Ninja Turtles (Черепашки ниндзя).

Лицензиаты торговых марок одежды, аксессуаров и украшений

Детская одежда
Schwab
Женская одежда Ralph Lauren
Jones Apparel Group
Джинсы Поло
Sun Apparel
Мужские костюмы
Pietrafesa
Мужская повседневная одежда
Peerless Clothing
Женские ювелирные изделия
Carolee Design
Перчатки
Swany
Elmer Iittle
Очки
Safilo
Optique du Monde
Мужская спортивная одежда
Warnaco
Колготки и чулки
Hot Sox
Кожаные ремни и аксессуары
RL Leather goods
Духи
Cosmair
Шарфы
Echo
Сумки и чемоданы
Wathne
Нижнее белье
Sara Lee
Playtex
Обувь
Rockport
Reebok

Лицензиаты торговых марок товаров для дома

Простыни, пододеяльники, наволочки и полотенца
Westpoint Stevens
Фарфор, хрусталь и освежители воздуха
Pentland
Коврики для ванной
Newmark
Обои, краски и коврики
Folia
Скатерти и салфетки
Audrey table linens
Одеяла, подушки и другие постельные принадлежности
Pillowtex
Повседневная обувь
Read and Barton
Мебель
Henredon
Краски
Sherwin Williams
Ковровые покрытия
Shyam Alruja

Источник. Susan Caminiti, "Ralph Lauren The Emperor Has Clother", *Fortune*, November 11, 1996, p 80–92.

Рис 7 1 Пятимиллиардная империя Ральфа Лорена

Молодые мутанты Ninja Turtles. Ошибки мастеров боевого искусства лицензирования

После первого выхода Ninja Turtles на рынок в 1988 году хозяева марки продали больше ста лицензий общей стоимостью миллиард долларов В 1991 году имена черепашек встречались в названиях многих товаров, включая сувениры, тенниски, пиццу и даже свинину Тем не менее к 1993 году объем продаж лицензированных товаров снизился до 100 млн долл

Чтобы снизить риск, фирмы предпринимают ряд превентивных мер (особенно фирмы с незначительным капиталом собственной торговой марки, полагающиеся на имидж своих лицензиаров) [18], например, они получают лицензионные права на достаточно широкий спектр лицензированных объектов Получатели лицензии (лицензиаты) разрабатывают новые уникальные товары, подходы к их продаже и маркетингу, пытаясь сделать их независимыми от уровня популярности заимствованных марок Некоторые фирмы проводят маркетинговые исследования, чтобы добиться максимального соответствия образа товара и лицензированного объекта или получить более точные прогнозы объемов продаж для эффективного управления своими товарно-материальными запасами

В наши дни активно развивается *лицензирование корпоративной марки*, под которым понимается предоставление лицензий на использование названия компании, ее логотипа или марки применительно к широкому спектру товаров, в том числе и совершенно не связанных между собой [19] Например, компания *Harley-Davidson* решила выдать лицензию на использование своего названия, символизирующего романтику езды на мотоциклах и особый стиль жизни приверженцев марки, производителям теннисок, золотых колец и даже холодильников для вин! Производители других, на первый взгляд узкоспециализированных торговых марок, таких как Jeep, Caterpillar, Deere и Louisville Slugger, также стали владельцами обширных портфелей лицензионных соглашений.

Лицензирование корпоративной марки вызвано множеством причин, например стремлением получить дополнительный доход, защитить марку, чаще и лучше показывать ее потребителям или улучшить ее имидж. Лицензирование позволяет получить прибыль без каких-либо дополнительных затрат и т.п По условиям типичного лицензионного соглашения лицензиат выплачивает корпорации лицензионный платеж, около 5% от оптовой цены каждого товара. Как отмечалось в главе 5, многие фирмы продают лицензионные товары по своим каталогам

Однако, осуществляя лицензирование корпоративной марки, следует помнить о том, что ее репутация пострадает, если под ней продается "неправильный" товар. В таких случаях марка теряет свое значение и популярность на ключевых сегментах рынка. В этом контексте опыт торговой компании *Eddie Bauer* весьма поучителен. Она торгует одеждой. В ноябре 2000 года она заключила лицензионное соглашение с компанией *Compaq* об использовании своего наименования в специальной версии компьютера Compaq Presario 1400 (соглашение предполагало совместный брэндинг марок Eddie Bauer, символизирующих риск и предприимчивость, с высокотехнологичными торговыми марками Compaq. — *Прим. ред.*). *Eddie Bauer* понесла серьезные потери. Один из аналитиков объяснил причины неудачи следующим образом: "Бизнесу *Eddie Bauer* был нанесен огромный ущерб потому, что они занимались совместным брэндингом абсолютно разных марок. Компьютеры не имеют ничего общего с ее ассортиментом товаров" [20].

Сторонники марки. Обаяние известной личности

Участники рынка уже давно пытаются использовать известных личностей для рекламирования и продвижения своих товаров. Даже актер Рональд Рейган, ставший впоследствии президентом Соединенных Штатов Америки, рекламировал ряд товаров Известные люди привлекают внимание потребителей к рекламируемой марке и формируют представления о ней на основе мнения об этих людях

Таким образом, выбирая известную личность для рекламирования своей торговой марки, важно выбрать человека, который будет способствовать не только повышению осведомленности потребителей о марке, но и улучшению ее имиджа Знаменитые личности, рекламирующие марку, должны вызывать разнообразные положительные ассоциации [21] Они должны привлекать потребителей обаянием, квалификацией и искренностью, а также вызывать определенные ассоциации с рекламируемым товаром

Q Ratings

Компания *Marketing Evaluations/TVQ Inc* проводит опросы для определения рейтинга актеров и других известных людей (репортеров, ведущих программ новостей, спортивных комментаторов, спортсменов, моделей) Каждый участник оценивается по шкале отношения телезрителей "О, это мой любимчик!", "Он мне нравится", "Хорошо", "Так себе", "Убого" Общий показатель определяется по сумме всех уровней шкалы В список любимчиков входят те, кто получил 100% Поскольку некоторые из этих личностей могут быть не очень популярными и вряд ли получат высокий рейтинг, система Q Ratings предусматривает соотношение показателей уважения и популярности Таким образом исследователи определяют, насколько человек нравится тем, кто о нем знают. В табл 7 3 показаны оценки ряда популярных личностей.

Таблица 7.3. Рейтинг популярности среди населения США старше 6 лет

	Известность (%)	Общая оценка (%)
Гаррисон Форд	85	51
Робби Вильямс	90	51
Мэл Гибсон	84	50
Том Хэнкс	89	50
Билл Косби	90	44
Шон Коннери	84	44
Джек Николсон	81	42
Клинт Иствуд	85	42
Майкл Джордан	86	42
Джон Траволта	89	39
Уилл Смит	78	39
Вупи Голдберг	87	38
Тим Аллен	94	37
Николас Кейдж	76	36
Эдди Мерфи	90	36
Джордж Клуни	78	36
Хелен Хант	75	36
Пол Ньюмен	80	36

Источник Marketing Evaluations/TvQ, Inc , *Q Ranking of Performer Q Study*, Summer 1998

Маркетологи нескольких брэндов сформировали сильные ассоциации с известными личностями, послужившими для них источниками капитала марки. Например, с 1990 года актриса Кэндис Берген участвовала почти в ста рекламных роликах марки Sprint и способствовала ее более энергичному, резкому и дерзкому имиджу. Основатель и председатель сети ресторанов *Wendy* Дэйв Томас длительное время эффективно рекламировал свои рестораны. Ли Якока, будучи председателем компании *Chrysler*, считался мощным патриотическим символом ее автомобилей.

Потенциальные проблемы

Установление связи между популярной личностью и маркой создает ряд проблем Во-первых, если человек рекламирует слишком много товаров и потребители не ассоциируют его с определенным товаром, это воспринимается как проявление неискренности и готовности идти на все ради денег. Известный комик Билл Косби давно участвует в рекламе многих товаров, в том числе компаний *Jell-O*, *E.F Hutton*, *Ford Motor*, *Coca-Cola*, *Texas Instruments* и *Kodak* Вполне возможно, что талантливый баскетболист и всеобщий любимец Майкл Джордан, принимая участие в рекламе множества товаров и марок, значительно снизил свою способность эффективно рекламировать конкретные товары. Другие спортсмены тоже участвуют в продвижении марок. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается об участии Тайгера Вудса в раскрутке марки Sweet Spot. Недавно список активных участников продвижения торговых марок пополнила известная певица Бритни Спирс. Она принимала участие в рекламе или стимулировании сбыта Pepsi, Clairol, McDonald's, Web-сайтов `Sweet16.com`, `Youtopia.com`.

Во-вторых, образ знаменитости, рекламирующей товар, должен соответствовать образу товара [22]. В прошлом этому условию не уделяли должного внимания. Например, известный теннисист Джон Мак-Инрой участвовал в рекламе одноразовых бритвенных станков Bic, но на теннисном корте он неизменно появлялся с двухдневной щетиной. Но сейчас компании гораздо осторожнее подходят к подбору лиц, рекламирующих товары. Так, певица Тина Тернер участвовала в рекламе колготок. Актер Пол Хоган — исполнитель роли мужественного и смелого охотника в фильме "Крокодил Данди", рекламировал спортивные автомобили Outback от компании *Subaru*.

В-третьих, у популярных личностей, участвующих в рекламе, иногда возникают проблемы. Например, они могут утратить свою популярность, что снизит их маркетинговую ценность для рекламируемой торговой марки. Рекламная кампания *Beef Council*, когда к рекламе мясных изделий привлекали известных актеров, привела к неожиданным и весьма неприятным результатам, когда актриса Сивилл Шепард сказала в интервью одному из журналов, что она не ест мясо. Устанавливая связь марки с личностью, компания в значительной степени утрачивает контроль над маркой, поскольку последняя попадает в зависимость от судьбы и поведения известных людей. Например, у Майка Тайсона постоянные проблемы с законом, а Майкл Джексон вечно попадает в скандальные истории.

Коротко о торговой марке

Тайгер Вудс рекламирует марку Sweet Spot

Спортсменов лучше всего нанимать для рекламы спортивной одежды, напитков и других товаров. Тайгер Вудс активно содействует продвижению подобных марок. Он был известным спортсменом еще до 1996 года, но своим коммерческим успехом он обязан победе на профессиональном турнире по гольфу, после которого он получил множество предложений выступить в роли приверженца марки. И Тайгер сразу же включился в работу, подписав договоры с *Nike* и *Titleist* общей стоимостью 60 млн. долл. В 2000 году в возрасте 24 лет он стал самым перспективным и богатым спортсменом в Ассоциации профессионального гольфа. По уровню доходов среди американских спортсменов он уступает только Майклу Джордану. Сегодня Вудс помогает популяризации товаров таких фирм, как *Nike, General Mills, Buick, Rolex.*

Он превосходно играет и привлекает интерес зрителей, что подталкивает любителей азартных игр поднимать денежные ставки на результат игры. В 1997 году на турнире профессионалов он побил все рекорды по очкам и поднял рейтинг последних раундов четырех основных турниров на 56%. Телекомпании стали больше вкладывать в трансляцию спортивных мероприятий АПГ. В 2000 году средняя общая стоимость призов, вручаемых на различных мероприятиях, выросла на 3,2 млн. долл. Хотя производители принадлежностей для гольфа не стали больше платить спортсменам, рекламирующим марки, другие компании увеличили свои расходы на подобную рекламу в два раза.

В 2000 году Т. Вудс подписал контракт стоимостью 100 млн. долл.: он берет на себя обязательства поддерживать товары *Nike* в течение пяти лет. Боб Вуд обосновал выбор Вудса такими словами: "Образ Вудса символизирует решительность, конкурентоспособность, превосходную работу, стремление к самоусовершенствованию, словом, все то, что выгодно отличает нашу компанию. Мы используем Вудса, чтобы еще подчеркнуть ее лучшие стороны". Деятельность Тайгера Вудса способствовала росту объемов продаж с 100 млн. долл. в 1996 году до 250 млн. долл. в 2000 году. *Nike* получила дополнительный выигрыш, когда Тайгер отказался от использования мячей фирмы *Titleist* в пользу мячей *Nike*. Телевизионные камеры немедленно зафиксировали эту перемену. Боб Вуд сказал по этому поводу: "Мы словно выиграли в лотерею".

По словам отца Тайгера: "Контракт – это только начало восхождения, он пойдет дальше и будет совершенствоваться и приобретать все большее влияние в современном мире". Действительно, возможности Тайгера далеко не исчерпаны и его ожидают еще большие доходы. По оценкам журнала *ESPN Magazine*, за свою жизнь он заработает около 6 млрд. долл.

Источники. Greg Johnson, "Woods Cautious Approach to the Green", *Los Angeles Times*, July 26, 2000; "Woods Gets Ringing Endorsement", *Associated Press*, September 19, 2000.

В-четвертых, многие потребители считают, что большинство известных людей участвуют в рекламе исключительно из соображений личной выгоды и вовсе не обязательно эти люди доверяют рекламируемой марке. Более того, возможно, потребители уверены, что комиссионные, получаемые известными людьми за рекламу марок, существенно повышают цены на товар. Действительно, многие знаменитости знают себе цену и требуют за участие в рекламе миллионы долларов. Кроме того, работать с ними непросто, и они неохотно придерживаются концепции маркетинга.

Известный теннисист Андре Агасси испытывал терпение руководства компании *Nike*, ставя под угрозу капитал ее марки. Он умудрялся одновременно участвовать в рекламе продукции *Nike* и фотокамер Canon Rebel. В рекламных роликах *Canon* он, глядя в объектив камеры, заявлял: "Главное, чтобы получилась хорошая фотогра-

фия", т.е. он просто подчеркивал хороший результат. Подобный консерватизм был несовместим с бойцовским духом и стремлением к спортивным достижениям, составляющим основу капитала марки Nike.

Наконец, как отмечалось в главе 6, известные личности могут отвлекать внимание потребителей от сути рекламного объявления — потребители хорошо запоминают "звезду", что-то такое рекламировавшую, но не могут вспомнить, что именно. Например, по результатам опроса потребителей, проведенного *Video Storyboards* в 1993 году, Сьюзен Луччи оказалась в лучшей десятке знаменитостей, участвовавших в рекламе. К сожалению, лишь 15% потребителей, принявших участие в опросе, вспомнили, что она рекламировала автомобили Ford; еще 75% не имели ни малейшего представления о том, что она рекламировала, и, наконец, 10% ответили, что она рекламировала автомобили Chevrolet или Plymouth, т.е. главных конкурентов *Ford*! Подобная путаница наблюдалась и в категории безалкогольных напитков. Чтобы вспомнить, какая из знаменитостей какой напиток рекламирует, потребителям, наверное, нужно было бы вести записи!

Рекомендации

Чтобы преодолеть указанные выше проблемы, необходимо воспользоваться стратегическим подходом к оценке, отбору и использованию знаменитостей. Во-первых, очень важно выбрать известную личность с определенной репутацией, чтобы ассоциации, связанные с ней, не противоречили ассоциациям марки и легко переносились на нее. Анализируя роль Андре Агасси в рекламе компании *Nike*, ее исполнительный директор Фил Найт приходит к такому выводу [23].

> В теннисе нас интересуют не столько тактика игры, сколько сами теннисисты как личности. Нас радует то, что продукцию компании всегда рекламировали очень интересные люди. Андре — весьма своеобразная личность, он умеет привлекать интерес людей. Даже я удивляюсь его неординарности.

Таким образом, личность знаменитости и желаемая "личность" марки должны дополнять друг друга [24]. Чтобы потребители меньше путали рекламируемые брэнды, желательно, чтобы известный приверженец не рекламировал другие марки и мало появлялся в рекламе. После завоевания золотой медали на Олимпийских Играх 1984 года Мэри Лу Реттон рекламировала столько марок (например, рестораны McDonald's, шампунь Vidal Sassoon и батарейки Energizer), что один из специалистов по маркетингу устало заметил: "В прошлом году я видел ее больше, чем собственную мать, но лучше, если бы было наоборот" [25]. Чтобы повысить привлекательность марки и снизить риск зависимости от одной известной личности, многие маркетологи привлекают к участию в рекламе нескольких знаменитостей. Компания *Tommy Hilfiger* нанимает разных людей, чтобы привлечь внимание различных групп потребителей, в частности певица Бритни Спирс участвовала в организованном компанией туре "Baby One More Time", весьма популярном среди подростков. Усилия фирмы не пропали даром. Объемы продаж выросли на 230 млн. долл.

Во-вторых, необходимо подчеркивать желательные ассоциации личностей и стимулировать их перенос на торговую марку. Например, комик Джерри Сейнфельд давно участвует в телевизионных шоу, в которых его герой проявляет хладнокровие и находчивость. Указанные черты характера удалось передать в рекламных роликах

American Express. Наконец, чтобы выявить подходящих кандидатов и облегчить разработку маркетинговой программы, нужно провести ряд маркетинговых исследований, а потом регулярно исследовать эффективность выбранных.

События или мероприятия

В главе 6 подробно анализировались маркетинг событий и спонсорская деятельность. Там же приведены рекомендации по выбору подходящих событий, разработке оптимальной программы спонсирования и оценке влияния спонсорской деятельности на формирование капитала марки. Одно из преимуществ маркетинга событий, как мы уже указывали, заключается в создании и усилении восприятия важнейших ассоциаций. Каждое событие характеризуется своим набором ассоциаций и при определенных условиях связывается с маркой спонсора.

В основном спонсирование событие внушает ощущение надежности или соответствия марки какому-либо образу, потребностям и др. Связывая марку с подходящим событием, маркетологи повышают ее привлекательность или доказывают, что она заслуживает доверия потребителей. Например, спонсирование событий играло важную роль в формировании капитала марки кредитных карточек Visa [26]. Еще в 1985 году карточки Visa и MasterCard рассматривались как практически идентичные товары, жестко конкурирующие с брэндами той же категории (в частности, American Express). У потребителей сложился достаточно четкий и положительный имидж обеих карточек. Маркетологи решили обеспечить уникальное и неизменное восприятие Visa, позиционируя ее как наилучшую платежную систему, удобную при любых обстоятельствах и условиях покупки. Они стремились доказать, что карточка везде принимается к оплате, и развернули мощную рекламную кампанию, сравнивая ее с American Express. По сюжету рекламы потребители посещали интересные, необычные и престижные места и желали воспользоваться American Express. Но им неизменно отвечали: "К сожалению, мы не принимаем American Express, но мы принимаем Visa". В рекламе применялся слоган It's Everywhere You Want to Be ("Visa. Везде к вашим услугам..."). Корпорация *Visa International* спонсировала самые известные мероприятия. Их организаторы принимали карточки к оплате и, естественно, не принимали American Express. *Visa International* постоянно поддерживала спонсорство проведением кампаний сравнительной рекламы.

С 1988 года Олимпийские Игры стали ассоциироваться потребителями, помимо всего прочего, и с кредитными карточками Visa. Активное участие *Visa* в проведении Олимпийских Игр помогло компании укрепить позиционирование своего товара как высококачественной кредитной карточки, которую ценят и принимают к оплате во всем мире. Реклама, приуроченная к Олимпийским Играм 1992 года, утверждала, что спортивная борьба будет жесткой, "... но все же не такой бескомпромиссной, как кассиры, если у вас нет карточки Visa для оплаты билетов". *Visa* спонсировала Олимпийские Игры, финансируя национальные сборные и призывая владельцев воспользоваться карточкой, чтобы перевести деньги на счета национальных олимпийских команд. Подобной деятельностью *Visa* занималась и во время Олимпийских Игр 1996 года в Атланте.

Результаты спонсорства и вспомогательных маркетинговых коммуникаций были поистине впечатляющими. Исследования показали, что популярность карточек Visa резко возросла и многие потребители предпочитают пользоваться ими для личного и семейного похода по магазинам, отдыха и развлечений, даже туристических поездок за рубеж, хотя раньше они однозначно выбирали American Express.

Отметим, что спонсирование событий вносит неоценимый вклад в формирование капитала, создавая у потребителей ассоциации с маркой, улучшая их осведомленность о ней, добавляя новые ассоциации или улучшая существующие. Успех переноса на марку требуемых ассоциаций, зависит от выбора событий, разработки программы коммуникаций и ее интеграции в общую маркетинговую программу, призванную сформировать капитал марки. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описаны стратегии спонсорства Олимпийских Игр.

Другие возможности создания вторичных ассоциаций

Отметим, что, помимо указанных, маркетологи иногда создают вторичные ассоциации с другими объектами, например, марка Good Housekeeping уже многие десятилетия служит символом качества. Потребители знают, что если они обнаружат дефект, то имеют право вернуть товар в течение двух лет после покупки и получить деньги. Многие фирмы проводят крупномасштабные общенациональные рекламные кампании со ссылками или участием ведущих журналов, авторитетных организаций и экспертов. Их поддержка улучшает потребительское восприятие марок. Кроме того, корпорации широко используют региональные или местные особенности при создании ассоциаций.

Корм для домашних животных

Фармацевтические компании уже давно пытаются убедить ветеринаров выписывать их лекарства по рецептам. Общий объем продаж этой товарной группы составляет 10 млрд. долл. Рост объемов продаж товарной категории обеспечивался за счет дорогих товаров, в которых были воплощены достижения научной и дизайнерской мысли. Разные инновации позволяли позиционировать их как высококачественные торговые марки с различными добавками, приспособленными к потребностям организма животных разного возраста. Корпорации всячески рекламируют новшества и устанавливают ценовые надбавки. Но, в то же время, они хорошо понимают, что многие покупают корм для домашних питомцев, следуя рекомендациям врачей. Поэтому *Colgate* и *Procter & Gamble* пытались привлечь внимание целевой группы потребителей, финансируя университетские исследования [27].

Индекс удовлетворенности потребителей, публиковавшийся в 1980-е годы компанией *J.D. Powers and Associates*, в значительной мере способствовал формированию имиджа качества продукции японских автомобилестроителей и ослабил имидж качества их американских конкурентов. В 1990-е годы они начали публиковать аналогичный показатель по другим отраслям, например авиаперевозки, кредитные карточки, прокат автомобилей и телефонные службы, а лучшие марки перечисленных категорий получали награды за проведение рекламных кампаний.

Резюме

В этой главе рассматривались возможности использования разнообразных объектов для создания вторичных ассоциаций. Связывая марку с объектами, обладающими собственными ассоциациями, маркетологи создают ощущение, что у марки и у объекта есть какие-то общие характеристики или признаки. Следовательно, помимо использования особенностей товара и брэнда, создания маркетинговой программы, капитал марки можно сформировать, интегрируя его из других источников Созданные таким образом вторичные ассоциации чрезвычайно важны, если марка испытывает нехватку собственных ассоциаций. Вторичные ассоциации особенно ценны для позиционирования марки, если они способствуют созданию точек паритета или созданию уникальных ассоциаций и точек дифференциации.

В главе рассматривались восемь разновидностей объектов, которые служат источниками вторичных ассоциаций для формирования капитала марки: компания-производитель, страна происхождения; розничные торговцы или другие участники канала распределения; другие марки, включая марки ингредиентов, лицензированные персонажи; известные личности; события, другие источники ассоциаций. Вообще говоря, степень использования объекта как источника капитала марки зависит от осведомленности потребителя о нем, а также от возможностей переноса его ассоциаций на марку. Следует отметить, что абстрактные ассоциации доверия или различных аспектов отношения к марке намного легче переносятся, чем ассоциации конкретных атрибутов или преимуществ. Однако связывание марки с объектом бывает рискованным. Во-первых, производитель теряет контроль над маркой. Во-вторых, нет уверенности, что будут интегрированы только нужные вторичные ассоциации.

Вопросы для обсуждения

1. Компания *Boeing* производит несколько типов самолетов, предназначенных для коммерческих авиаперевозок, в частности модели Boeing 727, 747, 757 и в последнее время Boeing 777. Компании *Boeing* считается одним из крупнейших мировых производителей самолетов. Она конкурирует с такими фирмами, как *McDonnel Douglas*, *Airbus* и *Fokker*. Может ли *Boeing* применить стратегию брэндинга ингредиентов и как? Какие преимущества и недостатки предполагаемой стратегии?
2. Джерри Райс, один из ведущих игроков команды *San Francisco 49ers*, выигравшей первенство Национальной лиги американского футбола, сетовал на отсутствие предложений участвовать в рекламе продукции компаний. Примерно так же думают чемпионы и призеры Олимпийских Игр. Как вы ответили бы на подобные жалобы спортсменов с точки зрения стратегии использования торговых марок?
3. Подумайте, какой имидж имеет ваша страна среди потребителей других стран? Есть ли у вас какие-либо торговые марки или товары, пользующиеся повышенным спросом на мировых рынках?

4. Имидж каких розничных торговых посредников вам нравится больше всего? Какие марки они продают? Влияют ли продаваемые брэнды на капитал марки посредника? Каким образом имидж посредника влияет на имидж марок?
5. Выберите какую-либо торговую марку. Определите, в какой степени она использует вторичные ассоциации. Продумайте предложения по более эффективной интеграции вторичных ассоциаций?

Особые проблемы брэндинга

В погоне за корпоративным олимпийским золотом

На Олимпийских Играх соревнуются не только спортсмены. Корпорации тоже борются на право спонсирования игр, чтобы потом получать прибыль от вложенных средств [28]. При подготовке к проведению летних Олимпийских Игр 1996 года в Атланте 45 корпораций выплатили 627,7 млн. долл. за право быть спонсорами (что составило 40% всех прогнозируемых доходов).

Развитие корпоративного спонсорства Олимпийских Игр получило мощный импульс после значительного коммерческого успеха летних Игр 1984 года в Лос-Анджелесе. Многим международным спонсорам (например, компании *Fuji*) удалось сформировать положительный имидж и увеличить долю рынка. В зависимости предоставленных прав, спонсоры Олимпийских Игр в Атланте делились на несколько категорий.

- *Мировые спонсоры олимпийских игр* (World Wide Corporate Sponsors). Они потратили 40 млн. долл. на право использования всех олимпийских символов и получили привилегированные права на продажу билетов, обеспечение спортсменов жильем, организацию досуга и др.
- *Партнеры Игр столетия* (Centennial Games Partners) имели такие же привилегии, как и *Worldwide Sponsors*, но могли использовать только эмблемы Игр в Атланте и американской команды.
- *Спонсоры Игр столетия* (Centennial Games Sponsors) занимались обслуживанием Игр и имели право продавать билеты на различные мероприятия.

Помимо 40 спонсоров на Играх 1996 года были еще 75 поставщиков, а также около 125 лицензиатов. Кроме прямых расходов, фирмы тратили сотни миллионов долларов на сопутствующую маркетинговую деятельность. Во время Игр 1996 года *Coca-Cola* потратила 500 млн. долл. Компания *AT&T* соорудила крупный коммуникационный центр в Олимпийской деревне.

Спонсирование Олимпийских Игр приносит весьма противоречивые маркетинговые результаты. Например, несмотря на то, что *Hilton* получила титул официальной гостиницы летних Олимпийских Игр 1992 года, лишь 8% потребителей были осведомлены о ее спонсорской деятельности (хотя опрос потребителей проводился спустя всего несколько недель после завершения Олимпийских Игр). Более того, 9% потребителей полагали, что спонсором была компания *Holiday Inn*. В 1996 году, по мнению лицензиатов, они недополучили прибыли на миллиард долларов (по сравнению с прогнозными объемами продаж).

Иногда причиной разочаровывающих результатов спонсорской деятельности бывает "маркетинг из засады". Так называются попытки рекламодателей ввести в заблуждение потребителей, создавая о себе впечатление как о спонсорах Олимпийских Игр. У них нет права спонсорства Игр, но они применяют в рекламе олимпийскую тематику, сообщая правдивую информацию об участии в других формах спонсорства (спонсор национальной команды, проведение телетрансляций и т.п.); привлекают к рекламе нынешних или бывших олимпийских чемпионов. Например, в ответ на рекламу *Visa,* провозглашавшую исключительное право на спонсорство Олимпийских Игр, компания *American Express* указывала, что карточки принимаются к оплате во всех городах, где проходят Игры. Пытаясь повысить маркетинговую эффективность спонсорской деятельности, Олимпийский комитет пообещал приложить все силы для борьбы с "маркетингом из засады", а также сократить количество спонсоров.

Недавно вспыхнул скандал, связанный с тем, что организаторы Олимпийских Игр давали взятки более чем 30 членам Олимпийского комитета, чтобы задобрить их и подтолкнуть к принятию нужных решений во время проведения торгов по поводу спонсорства на зимних Олимпийских Играх 2002 года. После скандала на Олимпийские Игры посыпался шквал критики по поводу их чрезмерной коммерциализации. Любители были разочарованы, узнав, что спортсмены употребляют стероиды, и недовольны низкими спортивными результатами. Проведенные опросы показали, что отношение 39% опрошенных к Играм ухудшилось.

Олимпийский комитет попытался исправить ситуацию и развернул кампанию, направленную на улучшение имиджа Игр 2000 года. В рекламных роликах показывали достижения героев Олимпийских Игр как воплощение их ключевых ценностей. Компания стоила 150 млн. долл., включая Internet-рекламу и шесть телевизионных роликов.

После скандала корпорации были вынуждены пересмотреть свое к Играм. Например, один из менеджеров компании *Miller Brewing,* никогда не спонсировавшей Олимпийские Игры, сказал следующее: "Мы никогда не переоценивали и не придавали слишком большого значения Олимпийским Играм". Спонсорство стало весомой составной частью Олимпийских Игр 2000 года в Сиднее, но большинство спонсоров отказались от интенсивной рекламы, чтобы не создавать впечатление о коммерческой направленности Игр. Даже *Nike* отказалась от интенсивной рекламы, акцентируя особое внимание на образах австралийских спортсменов.

В 2001 году Олимпийский комитет США попытался провести рекламную кампанию для создания целостного образа Олимпийских Игр в сердцах американцев. Комитет заказал рекламу у фирмы *Goodby Silverstein & Partners.* Реклама должна была содействовать воспитанию молодежи в духе олимпийских идеалов. Ответственные лица Комитета надеялись, что игры в Солт-Лейк-Сити пробудят интерес американцев к Олимпийским Играм, так как они будут проходить на американской земле.

Заметим, что спонсирование Олимпийских Игр вызывает немало вопросов. Многие корпоративные спонсоры продолжают верить, что оно способно обеспечить им ряд важных преимуществ, создавая положительный имидж марок, повышая осведомленность потребителей, предоставляя множество возможностей для поощрения собственных сотрудников, организации досуга важнейших клиентов и т.д. Другие, напротив, восстают против чрезмерной коммерциализации Олимпийских Игр, приводя в качестве показа-

тельного примера такой коммерциализации летние Олимпийские Игры в Атланте. В любом случае, как отмечалось в главе 6, совершенно очевидно, что успех спонсирования Олимпийских Игр, подобно спонсированию других спортивных соревнований, в значительной степени зависит от конкретного воплощения спонсорской деятельности и ее включения в единый маркетинговый план.

Комментарии

1. Suen L. Hwang, "Philip Morris Makes Dave's — but She Don't Tell", *Wall Street Journal*, March 2, 1995, p. Bl.
2. Wai-Kwan Li, Robert S. Wyer, Jr., "The Role of Country of Origin in Product Evaluations: Informational and Standard-of-Comparison Effects", *Journal of Consumer Psychology*, February, p. 187–212.
3. Sarah Ellison, "U.K. Firm Touts Timberland as U.S. Icon", *Wall Street Journal*, February 6, 2001, p. B13.
4. Julia Flynn Siler, "OshKosh B'Gosh May Be Risking Its Upscale Image", *Business Week*, July 25, 1991, p. 140.
5. Akshay R. Rao, Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review*, Fall 1994, p. 87–97; Akshay R. Rao, Lu Qu, Robert W. Ruekert, "Signalling Unobservable Product Quality through Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, May 1999, p. 258–268.
6. Robin L. Danziger, "Cross Branding with Branded Ingredients: The New Frontier", доклад представлен на *ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop* (February 1992).
7. Kim Cleland, "Multimarketer Melange an Increasingly Tasty Option on the Store Shelf", *Advertising Age*, May 2, 1994, p. S-10.
8. Teresa Gubbins, "Spinoffs Carry Popular Products All Over the Store", *Dallas Morning News*.
9. Betsy Spethmann, Karen Benezra, "Co-brand or Be Damned", *Brandweek*, November 21, 1994, p. 21–24.
10. Этот товар не пользовался спросом, так как детям хватало компьютеров родителей для работы или игр.
11. `http://www.swatch.com`; Kevin Helliker, "Can Wristwatch Whiz Switch Swatch Cachet to an Automobile?", *Wall Street Journal*, March 4, 1994, p. Al; Audrey Choi, Margaret Studer, "Daimler-Benz's Mercedes Unit to Build a Car with Maker of Swatch Watches", *Wall Street Journal*, February 23, 1994, p. A14; Beth Demain Reigber, "DaimlerChrysler Smarts as BMW Mini Looms", *Dow Jones Newswire*, June 20, 2001.
12. Частично основано на работе Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand" (Brand Masters Conference, December 7, 2000).
13. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research*, August 1994, p. 339–350.

14. Donald G. Norris, "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries", *Journal of Consumer Marketing*, March 1992, p. 19–31.
15. Philip Kotler, *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 10th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000).
16. Yumiko Ono, "Kitty-Mania Grips Grown-Ups in Japan", *Wall Street Journal*, December 15, 1998, p. Bl.
17. Teri Agins, "Izod Lacoste Gets Restyled and Repriced", *Wall Street Journal*, July 22, 1991, p. Bl.
18. Udayan Gupta, "Licensees Learn What's in a Pop-Culture Name: Risk", *Wall Street Journal*, August 8, 1991, p. B2.
19. Frank E. James, "I'll Wear the Coke Pants Tonight; They Go Well with My Harley-Davidson Ring", *Wall Street Journal*, June 6, 1985, p. 31.
20. Robert Berner, "The Name of the Game Is The Name", *Business Week*, November 27, 2000, p. 12.
21. Grant McCracken, "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*, December 16, 1989, p. 310–321.
22. Shekhar Misra, Sharon E. Beatty, "Celebrity Spokesperson and Brand Congruence", *Journal of Business Research*, 21, 1990, p. 159–173.
23. Doug Smith, "Always the Showman; Now a Winner", *USA Today*, January 11, 1985, p. 1C–2C.
24. Shekhar Misra, Sharon E. Beatty, "Celebrity Spokesperson and Brand Congruence", *Journal of Business Research*, 21, 1990, p. 159–173.
25. Roderick Townley, "Is That Winning Smile Losing Its Charm?", *TV Guide*, June 28, 1986, p. 41–42.
26. Janet Soderstrom, "Brand Equity. It's Everywhere You Want to Be", доклад на Branding Conference, San Francisco (California, October 26, 1995).
27. Tara Parker-Pope, "Why the Veterinarian Really Recommends That 'Designer Chow", *Wall Street Journal*, November 3, 1997, p. A1, A10.
28. Vanessa O'Connell, "Marketers Try to Burnish Olympics' Image", *Wall Street Journal*, April 9, 2001; Melanie Wells, "Rivals Wait in Wings as Olympic Sponsors Waffle", *USA Today*, March 15, 1999; Michael McCarthy, "Olympic Ads to Stress 'Core Values'", *USA Today*, December 20, 1999; Bruce Horowitz, "Sponsors Scale Back Ad Blitz", *USA Today*, September 26, 2000; Bruce Horowitz, "Sponsors Warm Up a Year Before Games", *USA Today*, July 19, 1995, p. 1B–2B; Olympic Partnership, *Sports Illustrated*, special advertising section.

ЧАСТЬ

IV

Изучение поведения торговых марок

ГЛАВА

Разработка системы контроля над капиталом марки и управления им

8

Предварительные замечания

Части II и III посвящены описанию различных стратегий и подходов к формированию капитала марки. Из них читатели узнали, как информировать потребителей, чтобы создать капитал марки. В этой части вы узнаете, как контролировать развитие капитала марки и выбрать наилучшие пути его накопления; другими словами, как изучить существующие знания потребителей, определить, можно ли их изменить в пользу владельцев марок, и как контролировать процесс изменения.

Для лучшего понимания излагаемого материала напомним некоторые положения модели ПКТМ. Под *потребительским капиталом торговой марки* понимается совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает благодаря формированию знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу марки. Фактически, этот капитал основан на знаниях о марке. Они связаны с другой информацией, хранящейся в памяти человека. Принцип связи примерно такой. Знание проявляется в осведомленности, демонстрируемой потребителем в определенных ситуациях — то ли в форме узнавания. то ли в форме припоминания марки. Потребитель знает, что марка наделена такими-то особенностями и что ее используют при таких-то обстоятельствах. Но чтобы он вспомнил о ней, нужны связующие звенья между знанием о марке и другой информацией. Функции связующих звеньев выполняют ассоциации с маркой, передающие значение марки. Благодаря им потребитель воспринимает марку. Кроме того, ассоциации создают взаимосвязь между внешней информацией о марке и знаниями потребителя. Человек всю жизнь усваивает новые данные, которые влияют на знания и, следовательно, на ассоциации и осведомленность. Допустим, маркетологи хотят создать определенное впечатление о марке с помощью маркетинговой программы. Чтобы разработать ее, им нужно оценить существующий ПКТМ; обычно маркетологи применяют два подхода к оценке капитала. Согласно концепции ПКТМ, капитал марки основан на знаниях потребителей о ней; т.е. существующие знания служат потенциальными источниками капитала. Маркетинговые программы изменяют знания и восприятие потребителей, а измененные знания считаются результатами накопления капитала. Стало быть, последствия реализации маркетинговых программ прогнозируются либо с помощью оценки и мониторинга существующих зна-

ний для выявления потенциальных источников, либо с помощью оценки влияния этих знаний на потребительское восприятие маркетинговой программы.

Чтобы достичь стратегически важных целей и определить оптимальные варианты действий, маркетологи обязаны хорошо знать источники капитала марки и специфику их влияния на результат маркетинговой деятельности. В главе 3 описаны теоретические основы исследования систем знаний потребителей о марке. В главе 9 анализируются методы изучения источников капитала марки (например, измерение глубины или широты осведомленности, силы, приятности и уникальности ассоциаций). В главе 10 дается описание методов оценки эффективности мероприятий по формированию капитала, а также значение семи ключевых преимуществ товаров с положительным капиталом.

В этой главе описываются теоретические основы измерения и управления капиталом марки Зная их, читатель лучше разберется в методах оценки источников и измерения результатов формирования капитала, описанных в последующих двух главах. Особое внимание уделяется организации и развитию системы измерения капитала марки. *Система измерения капитала торговой марки* (СИКТМ) – это совокупность исследовательских процедур, обеспечивающая маркетологов оперативной, своевременной и точной информацией о марках, необходимой для принятия тактических и стратегических решений СИКТМ создается, чтобы маркетологи получили самое полное представление об источниках и результатах накопления капитала, а также изучения взаимосвязей между ними.

В идеале, СИКТМ обеспечивает руководство компании полной, своевременной и адекватной информацией о марке и ее конкурентах. Внедрение системы проходит в два этапа – организация мониторинга марки и собственно формирование системы измерения. В этой главе детально описаны оба этапа.

При разработке системы важно помнить о закономерностях формирования капитала, ценности и стоимости марки. Для анализа влияния маркетинговых капиталовложений на финансовое положение организации маркетологи используют концепцию цепочки создания ценности торговой марки. Эта аналитическая модель основана на сочетании концепции ПКТМ, описанной в главе 2, с другими научными концепциями, что позволяет рассматривать ее как целостную интегрированную систему мониторинга ценности торговых марок. Она показывает, как, с одной стороны, создается и развивается брэнд и, с другой — отражает рентабельность маркетинговых инвестиций. В конце главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", рассказывается об истории создания системы оценки и управления капиталом марки в клинике *Mayo*.

Цепочка создания ценности торговой марки

При поиске оптимальной системы оценки и управления капиталом стоит использовать не только модель ПКТМ, но и другие полезные научные идеи. Одной из лучших считается концепция *цепочки создания ценности торговой марки*. Она особенно полезна для изучения источников капитала марки, анализа эффективности их использования, углубленного понимания механизма создания ценности торговой марки [1]. Различные сотрудники организации влияют на капитал марки, действуя в пределах своей компетенции. Они должны учитывать возможные последствия своих

действий для брэндинга, поэтому им нужна достаточно полная информация о марке. Мониторинг позволяет получить полезную информацию о марке, которой пользуются брэнд-менеджеры, маркетологи, управленцы среднего и высшего звена.

Концепция цепочки создания ценности построена на следующих предпосылках. Основным считается положение о том, что все источники капитала марки формируются в сознании конечных потребителей, которые усваивают ее ценности. Поэтому создание марки начинается с инвестирования в маркетинговые программы, оказывающие воздействие на существующих или потенциальных потребителей. Маркетинговая деятельность, в свою очередь, формирует представление потребителей о марке Другими словами, она определяет, что потребители знают о марке и как они относятся к ней. От отношения отдельных потребителей зависит количество и время покупок, цены и т.д. Таким образом, общее положение марки на рынке определяется результатом действий отдельных потребителей. Наконец, потенциальные инвесторы изучают рыночное положение марки, проводят двустороннюю оценку ее стоимости. Они оценивают ее роль в общей стоимости активов, которая определяет цену покупаемого предприятия; анализируют реальную стоимость марки, учитывая ее ценность для потребителей, с помощью метода замены или других способов. Сравнивая бухгалтерскую стоимость активов и рассчитанную стоимость, они делают выводы о целесообразности приобретения предприятий, владеющих марками.

Кроме того, модель дает возможность проанализировать влияние факторов, влияющих на формирование ценности при переходе с одного этапа создания ценности на другой. На разных этапах создания ценности действуют три группы факторов: программные, потребительские и рыночные. Схематическая модель создания ценности приведена на рис. 8.1. В этом разделе детально проанализированы отдельные составляющие модели и приведены примеры положительного и отрицательного влияния факторов.

Этапы создания ценности

Как уже отмечалось, создание ценности предполагает четыре этапа: инвестиции в маркетинговые программы, формирование отношения потребителей, формирование положения торговой марки на рынке, формирование стоимости ценных бумаг, определяющей поведение инвесторов.

Инвестиции в маркетинговые программы

Формирование ценности марки начинается с капиталовложений в маркетинговые программы. В главах 4–7 описаны многие виды маркетинговой деятельности. В основном участники рынка инвестируют в исследование товаров, разработку и дизайн, поддержку сферы торговли и посредников, а также в различные виды маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта, спонсорство, прямой и интерактивный маркетинг, личные продажи, товарная пропаганда и "паблик рилейшенз"). Но, если нет качества, то никакие инвестиции не помогут. В 1990-х годах фирма *Miller Brewing* вложила 2,5 млрд. долл., пытаясь реорганизовать портфель марок, но рекламная кампания оказалось настолько неудачной, что конкуренты сумели занять лидирующие позиции в пивной отрасли. Таким образом, способность инвестиций сохранить или увеличить ценность торговой марки зависит от качества маркетинговой программы, определяемого программными факторами.

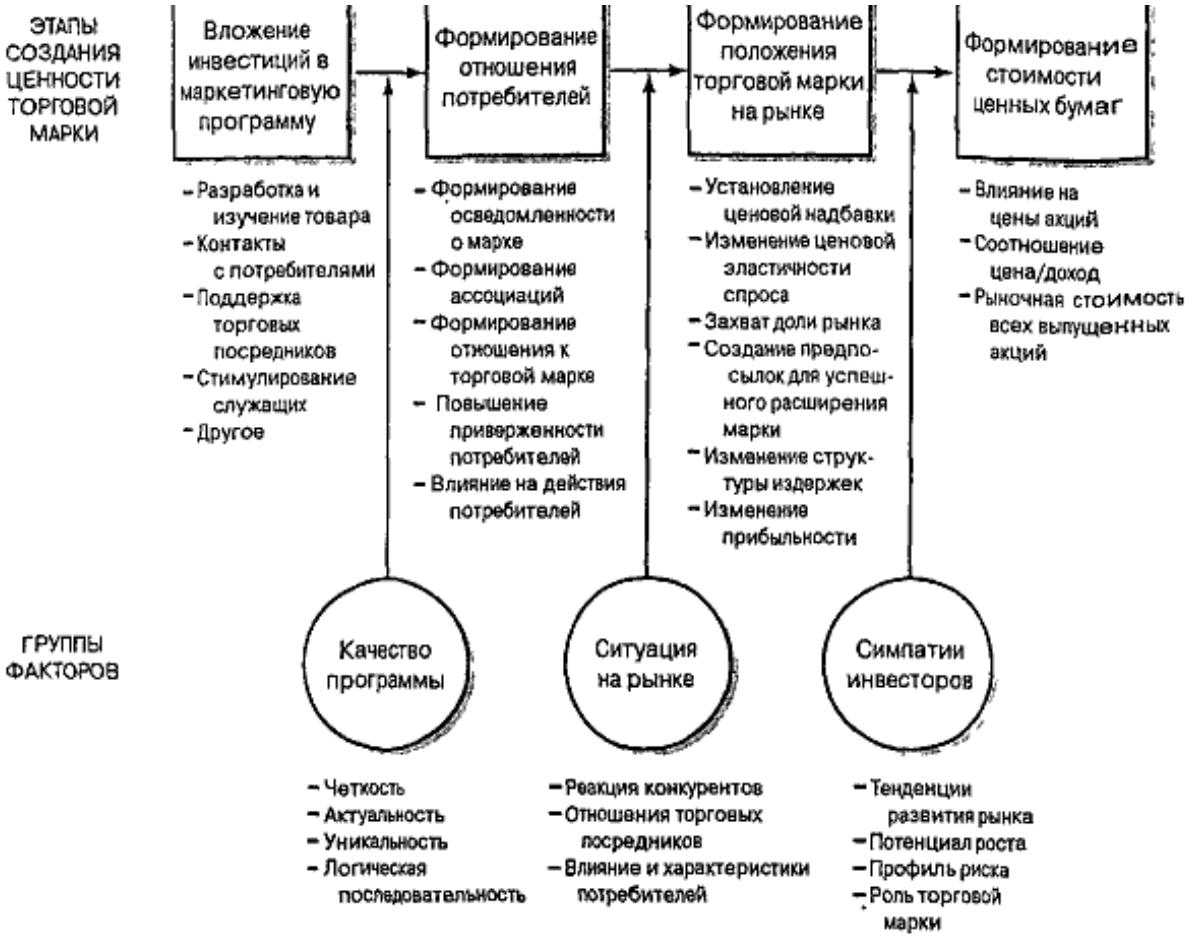


Рис. 8.1. Цепочка создания ценности торговой марки

Программные факторы. Маркетинговые программы влияют на отношение потребителей в зависимости от качества инвестиций в программу. Как уже отмечалось, существует целый ряд способов оценки качества программ. Но при любых обстоятельствах не следует игнорировать четыре особо важных критерия.

- *Четкость.* Надо быть уверенным в том, что потребители правильно понимают и оценивают значение, которое передается мероприятиями по продвижению марки.
- *Актуальность.* Надо знать, насколько в вашей маркетинговой программе учитываются потребности потребителей. Есть ли у потребителей ощущение, что ваша марка заслуживает более серьёзного внимания?
- *Уникальность.* Ваша программа должна быть уникальной, выгодно и существенно отличаться на фоне маркетинговых программ конкурентов. Постарайтесь реализовать разнообразные творческие идеи.
- *Логическая последовательность.* Нужно подумать, насколько последовательна и гармонична ваша маркетинговая программа. Части маркетинговой программы должны усиливать друг друга, чтобы максимизировать влияние на потребителей. Постарайтесь использовать потенциал предыдущих маркетинговых программ. Используйте лучшие стороны марки и учитывайте современные тенденции, чтобы развивать ее в нужном направлении.

Если маркетинговая программа в полной мере отвечает вышеуказанным критериям, то она способна обеспечить высокие доходы от инвестиций. Известно, что такие гиганты индустрии напитков, как *Coca-Cola*, *PepsiCo* и *Budweiser*, вложили в маркетинг своих марок намного больше средств, чем компания *California Milk Processor Board*. Но она смогла создать и блестяще реализовать впечатляющую маркетинговую кампанию под названием "Герой! Добудь молоко". С другой стороны, многие производители, например *Reebok* и *7UP*, вложили немалые средства, но недооценили вышеуказанные критерии и не добились существенного увеличения объемов продаж.

Формирование отношения потребителей

Продуманные маркетинговые программы формируют желаемое отношение потребителей. При анализе эффективности инвестиций необходимо определить влияние программы на поведение потребителей. Для этого нужно выяснить, как изменилось отношение потребителей к марке и как изменения повлияли на их поведение. Помните, что на отношение потребителей влияют мнения, ощущения, впечатления, образы, восприятие и др.

При оценке ценности необходимо учитывать пять основных характеристик восприятия, играющих значительную роль в модели ПКТМ.

- *Осведомленность о марке.* Означает силу и легкость припоминания, узнаваемость и возможности определения товаров или услуг, связанных с маркой.
- *Ассоциации марки.* Воспринимаемые потребителями атрибуты или преимущества торговой марки, характеризуемые силой, приятностью и уникальностью. Часто ассоциации служат основными источниками ценности марки, поскольку они создают ощущение, что марка удовлетворяет те или иные потребности.
- *Отношение к торговой марке.* Общее восприятие качества и, как следствие, степень удовлетворенности потребителей.
- *Приверженность к торговой марке.* Степень лояльности потребителей к марке. Высшей формой приверженности считается преданность марке. Преданные потребители продолжают пользоваться маркой, несмотря на негативные изменения обстоятельств. Иногда преданность превращается в зависимость от марки.
- *Действия потребителей марки.* Деятельность, связанная с применением, поиском и распространением информации о марке, стимулировании сбыта и т.д.

На данном этапе функционирует пошаговый механизм создания ценности. Сначала создается высокий уровень осведомленности, затем у потребителей возникают ассоциации, от силы, приятности и уникальности которых зависит их отношение к марке, которое, в свою очередь, определяет степень приверженности и лояльности. Если предыдущие шаги были успешными, то удается обеспечить высокий уровень активности потребителей. Формирование отношения потребителей к марке способно сыграть решающую роль в накоплении ее капитала и увеличении ценности. Например, в 1998 году корпорациям *AMD* и *Cyrix* удалось создать процессоры, по производительности ничем не уступающие процессорам *Intel*. Но они не достигли желаемых результатов, так как не создали впечатляющие образы марок. Способ-

ность отношения потребителей создать ценность на следующем этапе зависит от действия группы потребительских факторов

Потребительские факторы. Воздействие ценности марки, сформированной в сознании потребителей, на ее положение на рынке зависит от деиствия ряда факторов В особенности следует выделить три из них

- *Преимущества марок конкурентов.* Они определяются качеством и количеством капиталовложений конкурентов в маркетинговую деятельность
- *Отношение торговых посредников* Рыночная позиция марки зависит от отношения к ней маркетинговых партнеров, продвигающих ее на рынке
- *Влияние и характеристики потребителей* Определяется количеством заинтересованных потребителей, их способностью покупать марки и приносить доход

Представления потребителей о ценности марки способствуют укреплению ее позиций при слабых действиях конкурентов, если посредники оказывают значительную поддержку и если удалось привлечь много выгодных потребителей Конкурентное окружение способно оказать немалое влияние на судьбу брэнда Например, в 1990-х годах *Nike* и *McDonald's* получили немалую выгоду от маркетинговых просчетов своих конкурентов *Reebok* и *Burger King*.

Формирование положения торговой марки на рынке

В главе 2 объяснялось, каким образом отношение потребителей определяет их поведение на рынке Оно, в свою очередь, способно повлиять на шесть аспектов функционирования марки Первые два аспекта касаются ценовой надбавки и ценовой эластичности спроса Следовательно, ценность марки определяется дополнительной суммой, которую потребители готовы заплатить сверх обычной цены аналогичных товаров за покупку марки, и зависимостью спроса от уровня цен. Третий аспект связан с величиной рыночной доли марки, которая отражает степень позитивного влияния маркетинговых программ на уровень спроса. Первые три аспекта определяют возможность получения регулярных доходов. Большую ценность имеют марки с большой рыночной долей, высокой ценовой надбавкой, высокой эластичностью спроса при снижении и его низкой эластичностью — при повышении цен Четвертым аспектом считается способность марки к категориальным и линейным расширениям Если удается создать сильную марку, то ее капитал подходит для линейных или категориальных расширений Успешное расширение марки создает предпосылки для получения новых доходов. Пятый аспект связан со структурой затрат и возможностями экономии на маркетинговых программах благодаря положительному отношению потребителей Положительное отношение повышает эффективность маркетинговых программ без дополнительных капиталовложений. Прибыльность считается шестым аспектом и зависит от состояния пяти остальных.

В целом, совокупное влияние указанных аспектов определяет объем продаж и рентабельность марки. Тем больше прибыль, тем выше цена ценных бумаг. Таким образом, на первых трех этапах создается ценность и финансовая стоимость марки. Увеличение стоимости ценных бумаг зависит от действия рыночных факторов.

Рыночные факторы. Влияние ценности марок на стоимость ценных бумаг зависит от действия нескольких основных движущих сил

- *Тенденции развития рынка* Ценность марки зависит от изменений ситуации на финансовых рынках (процентных ставок, настроений инвесторов или количества свободного капитала)
- *Потенциал роста* Инвесторы оценивают потенциал роста марки и отрасли экономики В особенности они анализируют силу положительных и отрицательных экономических, социальных, психологических и юридических факторов, которые не зависят от марки.
- *Профиль риска* Обозначает уязвимость марки от действий неблагоприятных внешних факторов
- *Роль торговой марки* Анализируется роль марки в общем портфеле марок компании

Ценность марки, созданная на рынке, будет полностью реализована в стоимости ценных бумаг при благополучной ситуации в отрасли, слабости сдерживающих внешних факторов, хорошей перспективе и серьезной роли марки в структуре доходов Известно, что рыночные факторы способствовали росту таких Internet-компаний, как *Etoys*, *Priceline*.

Формирование стоимости ценных бумаг

На финансовых рынках оценивают текущую и прогнозную информацию о марке, чтобы сформировать мнение и сделать выводы, имеющие прямое отношение к финансовым аспектам ее ценности. Особое внимание уделяется трем финансовым показателям. стоимость ценных бумаг, коэффициент отношения цены к доходу и общая стоимость всех выпущенных акций.

Пример компании Starbucks

В табл 8 1 приводятся данные о динамике создания ценности корпоративной марки с 1993 по 1999 годы В особенности следует подчеркнуть, что *Starbucks* значительно увеличила свой рекламный бюджет и, в основном, делала инвестиции в расширение доли рынка и создание новых кафе, где продавалось кофе. *Starbucks* стала популярной маркой в категории товаров для дома. Такая популярность обусловлена тем, что компания смогла внушить потребителям мысль о том, что кофе уместно пить везде и при любых обстоятельствах. Компания продавала свой напиток в аэропортах, ресторанах и др. [2]. И это без какой-либо рекламы! Дело в том, что *Starbucks* ограничилась маркетинговыми мероприятиями в магазинах и умелым распространением слухов [3] По словам основателя компании Говарда Шульца, *Starbucks* считает внутренний маркетинг основным источником успеха, несмотря на необходимость крупных капиталовложений [4]. Благодаря высококачественным товарам и первоклассному обслуживанию компания сформировала положительное отношение потребителей и укрепила его с помощью новых инвестиций.

Таблица 8.1. Анализ цепочки создания ценности торговой марки Starbucks

Год	1993	1997	1999
Расходы на рекламу по данным американского ежегодника *Leading National Advertisement* (млн долл.)	3,73	13,48	12,24
Количество торговых точек	272	1412	2498
Сила торговой марки (BAV)	0,59	1,5	1,8
Рост торговой марки (BAV)	2,4	6,7	10,1
Чистый доход (млн долл.)		975,4	1680,1
Цена акции (долл.)	2,78	9,59	12 13
Рыночная капитализация (млн долл.)	621	3034	4445

Источник Brand Asset Valuator Leading National Advertisers

В табл. 8 1 приведены значения таких показателей потребительского восприятия, как сила и потенциал роста, которые используются в базе данных BAV (Brand Asset Valuator — Оценщик активов торговой марки), принадлежащей компании *Young and Rubicam*. По методике *Young and Rubicam*, сила определяется сферой распространения и уникальностью марки, а потенциал роста зависит от мнений и знаний о ней. Подробнее об этой базе данных читайте в конце этой главы. Сила и рост марки тесно связаны с вышеуказанными характеристиками потребительского восприятия. За данный период *Starbucks* улучшила его, увеличила объем продаж, повысила стоимость акций и уровень рыночной капитализации.

Starbucks добилась впечатляющих финансовых результатов благодаря позитивному действию всех групп факторов. Маркетологи правильно определили потребности своих клиентов при разработке маркетинговой программы, что обусловило высокую эффективность действия программных факторов. Кроме того, фирма использовала благоприятные обстоятельства для действия других групп факторов. Конкуренты действовали пассивно, посредники поддерживали марку, а маркетинговые мероприятия заинтересовали любителей кофе. Успех был настолько велик, что исследователи обсуждали возможность лидерства марки на рынке США [5, 6]. Рыночные факторы тоже сыграли положительную роль, так как компания реализовала продуманную стратегию корпоративного брэндинга при улучшении положения на финансовом рынке.

Практическое применение

Согласно цепочке создания ценности торговой марки, ценность создается продуманным инвестированием в маркетинговые программы, затем ее максимизируют с помощью групп факторов, чтобы получить существенные финансовые преимущества. Поэтапная структура цепочки позволяет понять, когда, где и как создается ценность и каким образом можно усовершенствовать этот процесс. Каждое структурное подразделение организации должно отвечать за создание ценности на разных этапах, в зависимости от его компетенции. Например, менеджеры, отвечающие за управление торговыми марками и категориями, работают над формированием от-

ношения потребителей с помощью маркетинговых программ. Маркетинговые подразделения укрепляют рыночные позиции марки и стремятся использовать отношение потребителей, чтобы повлиять на их поведение. Наконец, председатель правления должен взять на себя ответственность за поддержание стоимости ценных бумаг и оценку влияния рыночной ситуации на решения инвесторов.

Цепочка создания ценности предусматривает поэтапную реализацию ряда мер. Во-первых, нужно выделить крупные средства, чтобы тщательно разработать и блестяще реализовать маркетинговую программу. Во-вторых, необходимо обеспечить сохранность ценности при переходе с одного этапа на другой, принимая во внимание действие групп факторов. К сожалению, часто участники рынка не могут контролировать их, например им не известны намерения инвесторов. Поэтому очень важно учитывать непредсказуемость их воздействия на маркетинговую программу создания ценности марки и помнить, что они могут сыграть как положительную, так и отрицательную роль.

В-третьих, цепочка создания ценности определяет приоритетные направления анализа данных и маркетинговых исследований (подробности — в главах 9 и 10). Мониторинг каждого этапа и воздействия всех групп факторов осуществляется с помощью специальных методов. На первом этапе контролируются выполнение маркетингового плана и расход бюджетных средств. Отношение потребителей и действие программных факторов определяются с помощью качественных и количественных исследований. За рыночной ситуацией и действием потребительских факторов можно наблюдать с помощью мониторинга рынка и изучения материалов бухгалтерской отчетности. И наконец, влияние стоимости ценных бумаг и рыночных факторов оценивается с помощью наблюдения за поведением инвесторов и интервью.

Выше описаны основы цепочки создания ценности торговой марки. Но ее можно изменять и расширять сферу ее использования, учитывая особенности марок, рыночной ситуации, взаимосвязи между факторами и др. Во-первых, многие факторы тесно связаны между собой, например цены акций влияют на настроение и мотивацию сотрудников. Во-вторых, создание ценности не всегда полностью соответствует описанной схеме, например, бывает, что инвесторы реагируют на начало рекламной кампании, не дожидаясь ее результатов, и сразу делают свои выводы. В-третьих, некоторые маркетинговые мероприятия не сразу влияют на поведение инвесторов и потребителей. В-четвертых, при анализе ценности торговой марки используют разные статистические показатели. Возьмем, например, анализ отношения потребителей. Известно, что, если брать средние значения, то окажется, что к узкоспециализированным маркам относятся очень хорошо. Но в данном случае общая оценка обеспечивается благосклонным отношением небольшой группы людей. Оценки других потребителей существенно отличаются. Следовательно, при анализе показателей нужно учитывать не только средние величины, но и их колебания.

Организация мониторинга марки

Концепция цепочки создания ценности торговой марки дает широкое представление о поэтапном накоплении ее капитала. В сочетании с моделью ПКТМ она позволяет разработать методологию определения и оценки позиционирования марки. В главе 3 анализировалась концепция аудита марки. Благодаря ему получают подробную и разнообразную информацию об особенностях марки, необходимую для определения долгосрочных тенденций ее развития. Поэтому аудит марки имеет стратегическое значение. Однако для анализа текущей ситуации достаточно осуществлять поверхностный мониторинг марки. *Мониторингом марки* называется система регулярного сбора информации о поведении потребителей. При мониторинге пользуются количественными показателями, отражающими состояние марки и эффективность маркетинговых программ. Показатели определяются по результатам аудита. Мониторинг позволяет лучше понять роль отдельных звеньев цепочки создания ценности торговой марки. Таким образом, мониторинг определяет результат позиционирования марки. Разработать и внедрить систему мониторинга весьма непросто.

Чем активнее участники рынка продвигают марки с помощью разнообразных маркетинговых мероприятий, тем больше усилий и финансовых средств нужно приложить для оценки влияния отдельных мероприятий, например, фирмы расширяют марки, пользуются новыми средствами коммуникаций и т.п. Следовательно, нужно пользоваться обобщенными показателями. Постоянный мониторинг марки позволяет определить совокупное влияние множества маркетинговых действий на капитал марки и оперативно отреагировать на происходящие изменения, внеся поправки в маркетинговые программы.

При создании системы мониторинга капитала марки следует определить изучаемые показатели, методологию мониторинга и интерпретации результатов.

Что подлежит мониторингу

Вспомните рис. 2.6, где показаны блоки пирамиды ПКТМ. Для характеристики каждого из них применяются отдельные показатели. Кроме них, при мониторинге следует изучать количественные показатели структур знания, описываемые в главе 9. В этом разделе рассмотрены основы мониторинга. Но в каждом конкретном случае мониторинг требует определенной адаптации и учета особенностей исследуемой марки. Для их выявления проводят опросы потребителей.

Мониторинг товара и марки

Задача мониторинга товара и марки — оценить осведомленность о марке и ее имидже. Если говорить об осведомленности, то необходимо собирать данные о легкости припоминания и узнаваемости марки. Осведомленность о марке определяют при опросе потребителей Исследователи начинают с обобщенных вопросов и постепенно переходят к конкретным. Сначала спрашивают, о каких марках вспоминают в определенных ситуациях, затем просят вспомнить марки с помощью подска-

зок, указывающих на особенности категорий товаров, и заканчивают вопросами, ответы на которые позволяют оценить узнаваемость марки.

При оценке имиджа марки желательно применять тот же подход. При определении ощущений маркетологи выясняют характерные черты марок. Выяснение мнений удобно для определения значения марок в глазах потребителей. Как правило, у марок много конкретных ассоциаций, их количество зависит от сложности структуры знаний потребителей; они постоянно меняются.

Важнейшими конкретными ассоциациями марки считаются представления об атрибутах и преимуществах, лежащие в основе ключевых точек паритета и дифференциации, например убеждения потребителей о функциональных атрибутах и преимуществах. Очевидно, что конкретные ассоциации с маркой, считающиеся потенциальными источниками ее капитала, следует оценивать с точки зрения силы, приятности и уникальности (причем именно *в такой последовательности*). Если ассоциации слабые и марку не вспоминают, то их приятность не имеет особого значения. Если благоприятные ассоциации не оказывают серьезного влияния на выбор потребителей, то их уникальность тоже не столь важна. Желательно изучить все характеристики ассоциаций. Но не всегда нужно исследовать все ассоциации, и не все характеристики нуждаются в постоянном мониторинге. Например, приятность и уникальность иногда измеряют лишь раз в году по трем–пяти ключевым ассоциациям.

Учитывая, что марки часто конкурируют за удовлетворение фундаментальных потребностей товаров, а не только в конкретных товарных категориях (см. главу 1) (например, стул, диван и пень относятся к разным товарным категориям, но все они удовлетворяют потребность человека сидеть. — *Прим. ред.*), важно оценить *все* уникальные ассоциации конкурирующих марок. Если изучить ассоциации верхнего уровня, то при рассмотрении ассоциаций нижнего уровня выявляются все абстрактные и конкретные атрибуты, а также преимущества функциональности и восприятия. Поскольку довольно часто бывает, что ассоциации преимуществ совпадают с ключевыми точками паритета или точками дифференциации, их мониторинг имеет стратегическое значение. Однако, чтобы лучше понимать любые изменения представлений о преимуществах марки, необходим мониторинг представлений об атрибутах, лежащих в основе этих преимуществ.

В то же время важно следить за изменениями ассоциаций более высокого порядка, чтобы выявить причины указанных изменений. В главе 10 кратко описываются различные способы определения отношения, намерений и действий, связанных с маркой. Выяснив общее мнение потребителей, маркетологи пытаются узнать, не изменились ли их отношение, намерения и/или поведение в последнее время, и если изменились, то почему.

Во врезке "Коротко о торговой марке" приведен пример опроса потребителей при мониторинге пива Miller.

Коротко о торговой марке

Пример опроса потребителей при мониторинге марки

Чтобы продемонстрировать, как наилучшим образом выяснить мнение потребителей, рассмотрим пивоваренную компанию *Miller Brewing*. Компания располагает обширным портфелем марок, включая марки компании *Plank Road Brewery*, специально созданной для производства нехарактерных для *Miller* сортов пива. В 1996 году компания *Miller* приступила к выпуску новой, ведущей марки пива — Miller, которая позиционировалась как высококачественное традиционное пиво с богатой, насыщенной вкусовой гаммой, изготовленное из отборных сортов хмеля. Чтобы создать необходимые ассоциации, его продавали в бутылках с яркой этикеткой и эмблемой в виде орла. Пиво Miller, призванное составить достойную конкуренцию пиву Budweiser, должно было изменить баланс между вкусом и ситуациями потребления, что, по мнению руководства компании, соответствовало бы переменам предпочтений нынешних любителей пива. В первых рекламных клипах показывали молодых людей, несущихся на мотоциклах, парящих на дельтапланах над бескрайними равнинами или отдыхающих на террасе дома в американской глубинке, они призывали любителей пива протянуть руку и выпить. Как заметил вице-президент *Miller Brewing* по маркетингу, "Создатели нового пива Miller постараются использовать открывшиеся возможности и отразить значительные изменения во взглядах и эмоциях молодежи, стремящейся смотреть в будущее с оптимизмом и отвергающей былую установку на тотальное отрицание".

Допустим, *Miller Brewing* собирается разработать программу мониторинга марки, рассчитанную на относительно короткий период времени. Узнавать мнение потребителей по поводу нового пиво Miller планируется по телефону. Как вы организовали бы такой опрос? Вот один из предлагаемых вариантов.

К респонденту обращаются с такими словами: "Мы проводим краткий телефонный опрос мнения потребителей о пиве".

Осведомленность о торговой марке и ее использование

- Какие марки пива вы знаете?
- Среди каких марок пива вы выбираете свою покупку?
- Покупали ли вы пиво на прошлой неделе? Если да, то какие марки?
- Допустим, вы планируете купить пиво на выходные, какую марку вы предпочитаете?

Имидж торговой марки

Мы хотим задать вам несколько общих вопросов о пиве Miller.

Слышали ли вы об этой марке пива? (Познакомьте своего респондента с ней.)

Пробовали ли вы ее? (Уговорите респондента попробовать ее.)

- Когда говорят о Miller, какие ассоциации сразу же возникают у вас? А какие еще? Нас интересует ваше мнение о пиве Miller в целом.
- Как вы относитесь к пиву Miller? (Попробуйте выяснить, в какой степени оно нравится или не нравится респонденту.)
- В какой степени пиво Miller удовлетворяет ваши потребности?
- Готовы ли вы рекомендовать купить пиво Miller другим потребителям?
- Какое значение вы придаете пиву Miller?
- Готовы ли вы платить за Miller, больше чем за обычное пиво?
- Что вам больше всего нравится в пиве Miller?
- В чем, на ваш взгляд, заключаются главные особенности пива Miller?

Теперь мы хотели бы задать вам несколько конкретных вопросов по поводу пива Miller. Укажите, пожалуйста, согласны ли вы со следующими утверждениями

- Пиво Miller...
- .. мягкий, приятный на вкус напиток;
- . .обладает богатым, насыщенным вкусом;
- ...больше подходит мужчинам;
- ...больше подходит молодежи;
- . приятно пить в компании друзей;
- . .улучшает настроение и внушает оптимизм.

Корпоративный имидж

Теперь мы хотели бы задать вам несколько вопросов по поводу компании *Miller Brewing* — производителя пива Miller. Скажите, пожалуйста, согласны ли вы со следующими утверждениями.

- *Miller Brewing* — это ..
- *...новаторская компания;*
- *...надежная компания;*
- *...привлекательная компания;*
- *...компания, заботящаяся о своих клиентах;*
- *...социально-ответственная компания, способствующая решению общественных проблем.*

Источники Sally Goll Beatty, "Miller's Flagship Brew Sails on 'Sea Change' of Attitudes", *Wall Street Journal*, February 1, 1996, p. B7; Richard A. Melcher, "Is It Finally Miller Time?", *Business Week*, February 12, 1996, p. 37.

Мониторинг корпоративной или семейной марки

При мониторинге корпоративной или семейной марки применяют более широкий круг вопросов. Многие из них задают мониторинге отдельных товаров, но иногда следует проводить отдельный мониторинг товарных и корпоративных брэндов. Следует подумать, как лучше проводить мониторинг корпоративного брэнда. Нужно ли провести его отдельно или вместе с брэндами товаров? Помимо абстрактных образов корпоративной идентичности, описанных в главе 2, существует ряд конкретных показателей, характеризующих ассоциации корпоративной марки. Некоторые из них приводятся ниже на примере корпоративной торговой марки *General Electric* (*GE*).

- Как вы оцениваете уровень управления в *GE*?
- Легко ли вести бизнес с *GE*?
- Насколько вы доверяете *GE*?
- В какой степени вы симпатизируете *GE*?
- Насколько *GE* заинтересована в решении проблем ее клиентов?
- Легко ли *GE* идет навстречу потребителям?
- Насколько вы уважаете *GE*?
- Нравится ли вам иметь дело с *GE*?

Используемые вопросы должны отражать уровень и характер контактов группы респондентов с компанией Некоторые фирмы осуществляют мониторинг своего корпоративного имиджа, например компания *DuPont* пыталась определить его обобщающие показатели, проводя исследование, состоящее из нескольких этапов [7].

- Вопрос респондентам Какие американские компании, на ваш взгляд, пользуются наибольшим авторитетом и уважением (без подсказки)?
- У респондентов пытаются выяснить их мнения о компаниях, исходя из 11 различных атрибутов (без подсказки)
- Составляется потребительский рейтинг компаний с использованием этих атрибутов
- Респондентов просят назвать лучшие компании в восьми различных отраслях (без подсказки)
- У респондентов пытаются выяснить связь компаний с отраслями.
- Определяется рейтинг компаний в отраслях
- Специалисты компании выясняют степень ознакомленности респондентов с товарами и услугами
- Затем они пытаются выяснить вероятность покупки акций респондентами.
- Они пытаются определить отношение к приятелю, получившему работу в компании.

Под корпоративной или семейной маркой обычно продают много товаров. Поэтому необходимо выяснить, о каких конкретных товарах она напоминает потребителям. Зная это, выясняют, какие конкретные товары оказывают наибольшее влияние на ее восприятие потребителями. В таких случаях спрашивают примерно так "Какие товары вы вспоминаете, когда думаете о торговой марке Nike?" Чтобы оценить силу взаимосвязи, маркетологи спрашивают у потребителей, ощущают ли они такую взаимосвязь Например, можно спросить. "Под маркой *Nike* выпускается много различных товаров Какие из них оказывают наибольшее влияние на формирование вашего отношения к ней?"

Глобальный мониторинг марки

Если маркетологи проводят мониторинг в различных местностях, необходимо применять более широкий набор инструментов, чтобы понять закономерности развития марки на этих рынках в контексте воздействия экономических и социальных факторов. Особенно это актуально для марок корпораций, действующих как в развитых, так и в развивающихся странах. Вовсе не обязательно постоянно собирать информацию, просто важно получить данные, необходимые для объяснения сложившейся ситуации. В табл 8.2 представлен ряд показателей, знание которых необходимо для общего понимания особенностей развития марки в определенной обстановке.

Таблица 8.2. Показатели среды функционирования марки

Экономические показатели
Валовой внутренний продукт
Процентные ставки
Уровень безработицы
Средняя зарплата
Чистый доход после уплаты налогов
Недвижимое имущество и задолженность по коммунальным и арендным платежам
Показатели развития розничной торговли
Общая сумма расходов на покупки товаров в супермаркетах
Динамика этих расходов по годам
Тенденции увеличения покупок марок товаров для домашнего пользования
Показатели распространения продукции высоких технологий
Данные о количестве и особенностях использования домашних компьютеров
Наличие модемов
Особенности доступа и использования Internet
Наличие обычных телефонов
Употребление средств мобильной связи
Тенденции покупки и потребления микроволновых печей и холодильников
Уровень развития телевидения
Личные убеждения и ценности
Уверенность в себе
Безопасность
Семейные ценности
Мировоззрение личности и связь с окружающей обстановкой
Традиционные ценности общества
Отношение к иностранцам и патриотические убеждения
Особенности рекламной деятельности и отношения к СМИ
Отношение к СМИ Количество времени, потраченного на просмотр телепрограмм и ознакомление с материалами других СМИ
Расходы на рекламу в целом, по видам СМИ и по товарным категориям
Демографическая ситуация в регионе
Статистические данные о населении страны возраст, пол, уровень доходов
Плотность населения в различных регионах
Этнический состав населения
Особенности культуры населения
Использование других товаров и услуг
Количество автомобилей в семье
Образ идеального автомобиля
Все, что связано с мотоциклами
Наличие собственного или арендуемого недвижимого имущества
Динамика поездок по стране в прошлом году
Статистика международных поездок за последние два года
Факторы, оказывающие влияние на выбор и покупку марки
Влияние ценового фактора
Склонность к покупке новых вещей
Отношение к стране происхождения или производителю марки
Влияние рекламы на решения потребителей

Методология мониторинга марки

Перед мониторингом торговой марки следует тщательно выбрать исследуемые элементы Название марки всегда используется в ходе мониторинга, но, как отмечалось в главе 4, при исследовании восприятия следует изучать и другие элементы марки, такие как логотип или символ, особенно если они важны для принятия решений Нужно определить, за кем, когда и где наблюдать

За кем наблюдать

Как отмечалось в главе 3, существуют схемы сегментирования, которыми пользуются при мониторинге Чаще всего проводят мониторинг нынешних потребителей фирмы, однако иногда целесообразно наблюдать за потребителями других марок или людьми, не пользующимися товарами данной категории. Например, полезно сравнивать поведение пользователей, лояльных к данной торговой марке, и тех, кто предпочитают другие марки, или неустойчивых потребителей, переходящих от одной марки к другой Даже если говорить только о нынешних потребителях фирмы, то следует различать постоянных и эпизодических пользователей марки Чтобы выяснить мнение различных групп потребителей, маркетологи применяют разные группы вопросов или одну с учетом особенностей Так они лучше исследуют особенности восприятия потребителей

Alka Seltzer

Miles Laboratory тщательно собирает данные об имидже своего ведущего товара — Alka Seltzer, болеутоляющих таблеток Именно большой объем накопленных данных позволяет выявлять существенные различия в имидже этого товара, сформировавшемся у его пользователей и у тех, кто не покупает Alka Seltzer Например, некоторые потребители Alka Seltzer считают газированность при растворении таблеток существенным преимуществом Однако многие не покупают данный товар именно из-за чрезмерно выделяемого газа Желательные преимущества Alka Seltzer также зависят от типа пользователя Постоянные потребители рассматривают эффективность и быстроту действия самыми ценными атрибутами Случайные пользователи больше всего ценят безболезненное воздействие и отсутствие побочных эффектов Прежде всего маркетологи исследуют, как воспринимается выделение газа и шипения. Учитывая стратегическую важность ассоциации, до выхода на рынок жидкого лекарства в капсулах компания тщательно продумала возможные последствия и необходимые ответные меры, внимательно изучая реакцию потребителей.

Другие типы потребителей тоже подвергают наблюдению. Например, целесообразно внимательно наблюдать за поведением участников канала, чтобы понять их ощущения и действия по отношению к рассматриваемой марке. Особый интерес представляет сформировавшийся у них имидж марки и возможности положительного или отрицательного влияния на ее капитал. Например, продавцов спрашивают, способствует ли наличие торговой марки продажам товаров в их магазинах? Если да, то почему? Кроме того, не менее важно анализировать поведение сотрудников компании, чтобы получить более полное представление о том, что они думают о марке. Также необходимо организовать их деятельность так, чтобы они укрепляли капитал марки.

тельное постоянство силы, приятности и уникальности ассоциаций марки, уровень осведомленности потребителей о ней и др. Однако, если показатели недостаточно чувствительны, возможно, что исследователи не заметят постепенных изменений параметров Для получения более надежных значений следует попросить опрашиваемых потребителей делать какие-либо сравнения (например, "насколько, по сравнению с другими марками .." или "насколько, по сравнению с предыдущим месяцем или годом...").

Кроме того, чтобы обеспечить объективную интерпретацию результатов мониторинга, нужно правильно выбрать критические значения показателей. Например, когда осведомленность считается достаточно высокой? Каковы характеристики сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций? В какой-то степени значения этих показателей зависят от характера конкуренции и природы товарной группы. При покупке некоторых категорий товаров (например, электрических лампочек) потребители не очень задумываются о выборе, поэтому весьма сложно создать неповторимый имидж. Но если потребители серьезно относятся к выбору (например, покупая автомобили или компьютеры), это сделать гораздо проще В таком случае при анализе показателя важно обращать внимание на количество респондентов, ничего не знающих об изучаемой характеристике. Очевидно, малое количество таких потребителей снижает важность показателя.

Сегодня организаторы мониторинга уделяют особое внимание определению основных характеристик капитала марки [9] Необходимо выделить ассоциации, способные служить источниками капитала, а затем выявить те, которые способны увеличить капитал и ценность марки и повлиять на поведение и отношение потребителей к ней. В первую очередь определяют самые важные точки дифференциации, создающие ценность марки и оказывающие решающее влияние на выбор потребителей. Точно так же важно определить виды маркетинговой деятельности, оказывающие наибольшее влияние на знания потребителей о марке (реклама и прочие элементы коммуникационного комплекса). Правильное определение и тщательный мониторинг важнейших источников и показателей капитала марки помогают решать эти проблемы.

Создание системы управления капиталом марки

После проведения аудита и мониторинга маркетологи получают много информации, позволяющей найти оптимальные пути формирования и оценки капитала марки. Однако максимальную отдачу от исследовательской деятельности получают только при строгом соблюдении процедуры и наличии научно обоснованной методологии анализа данных – только тогда концепция капитала марки и собранная информация дадут максимальную отдачу. Несмотря на то, что СИКТМ не гарантирует оптимальности принимаемых решений, но, по крайней мере, с ее помощью избегают многих грубых ошибок.

Приняв на вооружение концепцию брэндинга и капитала марки, многие фирмы делают все возможное, чтобы максимизировать эффективность их применения Следует отметить, что, наибольший вред капиталу марки, возможно, наносит сама организация, когда не знает, что делать с марками. Очень часто брэндингом зани-

маются слишком много людей, работающих со многими марками, поэтому у них нет времени, чтобы как следует заняться одной из них. Они решают преимущественно текущие задачи, отказываясь от долгосрочного стратегического мышления. В таких случаях используется упрощенный подход, предполагающий повышение объемов продажи в основном за счет линейного или категориального расширения, стимулирования сбыта и т.п.

Чтобы повысить эффективность брэндинга, необходимо сделать внутренний брэндинг основной целью деятельности, так как его игнорирование способно привести к серьезным негативным последствиям в будущем. Для реализации принципов внутреннего брэндинга следует внедрить *систему управления капиталом торговой марки* — это совокупность внутренних организационных процессов, способствующих улучшению понимания и использования концепции капитала марки. Чтобы реализовать систему управления капиталом марки, ее нужно организовать в три этапа: во-первых, написать и принять хартию капитала марки; во-вторых, организовать создание и распространение отчетов о капитале марки, в-третьих, распределить обязанности в накоплении капитала марки. Каждый из них рассмотрим отдельно.

Хартия капитала марки

Сначала нужно создать концептуальную основу системы управления капиталом торговой марки и отразить ее в хартии капитала марки. Хартия содержит рекомендации для сотрудников корпорации и ее важнейших партнеров по маркетингу, например для персонала рекламного агентства. Этот документ должен выполнять следующие функции.

- Определять взгляды на концепцию капитала марки и объяснять ее важность для фирмы.
- Определять перечень важнейших марок и товаров и способов брэндинга и маркетинга. Чтобы выделить такие марки, используют архивы и результаты последней инвентаризации.
- Указывать фактический и желательный капитал марок всех уровней иерархии (как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных товаров); при этом необходимо указывать перечень ассоциаций, включая дифференцирующие и определяющие ассоциации.
- Объяснять, как измеряется капитал марки. Хартия регламентирует процедуры мониторинга и создания отчета о капитале марки.
- Описывать важнейшие принципы управления капиталом марки. Например, подчеркивать важность логической последовательности и совместимости маркетинговых программ, осуществляемых в различные периоды времени.
- Обобщать правила, определяющие тактику разработки маркетинговых программ. Например, указывать критерии оценки рекламы, выбора наименования марки.
- Содержать рекомендации относительно использования товарного знака, упаковки и коммуникаций.

General Electric

В компании *GE* функции хартии марки выполняет "Свод правил соблюдения образа марки" Он регламентирует способы использования марки *GE* во всех маркетинговых коммуникациях компании Документ имеет следующую структуру сначала излагается краткая история брэндинга и обосновывается важность марки, затем в обобщенном виде представлены результаты исследований ее ценности В документе подчеркивается, что улучшение качества жизни потребителей считается ключевым обещанием марки *GE* Кроме того, в документе содержится описание личности и ценности марки, а также инструкции по управлению ею В рекомендациях подчеркивается важность обеспечения логической последовательности, совместимости и дисциплины К документу прилагается анкета При ее заполнении маркетологи *GE* указывают важнейшие особенности товаров и дают предложения по повышению объемов продажи и мнения об их соответствии ключевому обещанию

Несмотря на то, что некоторые разделы хартии капитала марки не изменяются на протяжении многих лет, ее следует обновлять ежегодно, чтобы отражать положение марки, указывать новые возможности и потенциальные риски, учитывать изменения маркетинговых программ и выводы аудита марки

Отчет по капиталу марки

На втором этапе организации системы управления капиталом торговой марки обобщают результаты мониторинга и прочие показатели эффективности марки для подготовки регулярных отчетов по капиталу марки, чтобы объединить всю разрозненную информацию о марке и данные о показателях ее развития и получить целостное представление об ее использовании [10]

Отчет по капиталу марки должен содержать описание того, *что* происходит, и анализ *причин* происходящего Он должен включать все внутренние и внешние показатели развития марки с указанием источников и результатов накопления ее капитала В отчете должны анализироваться выявленные при мониторинге особенности потребительского восприятия ассоциаций атрибутов, преимуществ, а также предпочтения и намерения потребителей. Также отчет должен содержать описательную информацию, касающуюся продвижения товара на рынок. Приведем пример.

- Отгрузка товара и его продвижение по каналам распределения.
- Разбивки по затратам
- Графики изменения цен и скидок
- Информация об объемах продажи и долях рынка с разбивкой по таким факторам, как географический регион, тип компании розничной торговли или конечных потребителей.
- Оценки прибыли.

Развитие компьютерных технологий позволяет упростить доступ менеджеров к отчетам по капиталу марки. В наши дни они просто входят во внутрикорпоративную сеть и смотрят соответствующие файлы.

Ocean Spray Cranberries

Компания Ocean Spray Cranbernes в сотрудничестве с Дж Мак-Канном и Дж Галлахером создала Web-сайт для внутреннего пользования под названием Marketplace Insight Web Он предназначен для "ознакомления с мнениями потребителей и клиентов, что позволяет менеджерам лучше понять рынок и оказывать на него влияние Информация, представленная на этом Web-сайте, охватывает товары, рынки, потребителей и элементы маркетингового комплекса, влияющие на наш бизнес". У сайта удобная иерархическая структура, состоящая из нескольких меню Меню первого уровня содержит ссылки на информацию и результаты исследований по рекламе, каналам распределения, ценам, мерам стимулирования посредников товарам, рынкам и компаниям розничной торговли Когда пользователь заходит в нужный раздел сайта, он читает не только результаты, но и информацию о принципах и методах исследования Например, в разделе Advertising Insights ("Дополнительная информация о рекламе") вы найдете ссылки на видеоверсии всех телевизионных рекламных роликов, результаты анализа их содержания и квартальные отчеты о постоянном мониторинге, проводимом компанией Millward Brown Благодаря сайту менеджеры получают необходимые данные в нужном формате, независимо от местонахождения Вход на Web-сайт защищен паролем

Обязанности при формировании капитала марки

Наконец, чтобы разработать системы управления капиталом торговой марки, позволяющую реализовать долгосрочные планы максимизации капитала марки, важно четко распределить обязанности между сотрудниками и подразделениями. В этом подразделе рассматриваются проблемы оптимального распределения ответственности и обязанностей по управлению капиталом марки. Кроме того, анализируются вопросы оптимизации участия маркетинговых партнеров фирмы в этом процессе.

Контроль над формированием капитала марки

Чтобы обеспечить централизованную координацию формирования капитала марки, нужно назначить менеджеров, отвечающих за стратегическое управление маркой или ее капиталом. Они контролируют выполнение хартии капитала марки и подготовку отчетов о ней. Такой контроль гарантирует, что производственная и маркетинговая деятельность многих подразделений будет в наибольшей степени соответствовать духу хартии и положениям отчетов. Подобная централизация управления особенно полезна для компаний, подразделения которых расположены далеко одно от другого. Непосредственной реализацией контролирующих функций должна заниматься группа корпоративного маркетинга, подотчетная высшему руководству фирмы.

Лучшим подтверждением сказанного служит точка зрения Скотта Бедбери. Опытный специалист по маркетингу, он обеспечивал успех марок *Nike* и *Starbucks* на протяжении нескольких лет [11]. Он считает, что высшее руководство корпорации должно взять на себя контроль и управление капиталом марки. Для этого следует назначить специального управляющего, непосредственно подчиняющегося главе правления корпорации. Идеальным считается кандидат, удовлетворяющий таким требованиям.

- *Этот человек должен быть убежденным приверженцем марки, готовым бороться за ее процветание, отстаивать и защищать ее внутри и вне фирмы.* Управляющий понимает, что марка считается конечным результатом всей деятельности

корпорации, поэтому он делает все возможное, чтобы объяснить служащим сущность и ценности марки. Так он создает своеобразный "кодекс поведения" по отношению к ней.

- *Он выступает в роли архитектора, т.е. не только помогает накапливать капитал марки, а планирует, подключается к чьей-то деятельности, исследует, экспериментирует, слушает и сообщает.* Имея определенные полномочия, он не ограничивается решением краткосрочных задач и думает о долгосрочных перспективах развития марки.
- *Он пытается сделать прогноз на два-три года вперед, чтобы последовательно выявлять и защищать перспективные направления брэндинга на разных этапах развития марки.* Возможно, управляющему следует передать контроль над стратегически важными направлениями или сделать его ответственным за рекламу, дизайн, систему взаимосвязей и другие проводить работы корпорации.

Необходимо осуществлять мониторинг и управлять капиталом даже сильных марок. Контроль не дает менеджерам расслабляться и ослаблять внимание к вопросам капитала марки. Такие всемирно известные компании, как *Colgate-Palmolive, Canada Dry, Quaker Oats, Pillsbury, Coca-Cola* и *Nestle Foods*, уже назначили менеджеров, отвечающих за капитал отдельных или всех торговых марок [12]. В этом контексте опыт компании *IBM* заслуживает особого внимания.

IBM

IBM организовала подразделение по исследованию капитала марки. Специалисты выявляют ассоциации с корпоративной маркой *IBM*. Затем они определяют значение и судьбу ассоциаций. Нежелательные ассоциации нужно искоренить, а желательные культивировать и применять для формирования желаемого имиджа компании. Группа наделена весьма широкими полномочиями, например, она имеет право определять внешний вид и образ товаров компании, чтобы все товары содействовали формированию капитала марки. Кроме того, группа разъясняет всем подразделениям *IBM* сущность капитала корпоративной марки и решает возможные споры между подразделениями.

Помимо вышеизложенного, С. Бедбери предлагает регулярно анализировать тенденции развития марки, например, раз в месяц проводить серьезные рабочие совещания для обсуждения широкого круга проблем брэндинга. Следует уделить особое внимание обсуждению и анализу следующих проблем и мероприятий [13].

- *Изучение данных о марке.* Следует рассмотреть данные о силе марки, результаты аудита и опроса целевых групп потребителей. Наряду с систематическими объективными данными нужно изучать различные хаотичные субъективные мнения или стихийные проявления чувств.
- *Обсуждение состояния основных мероприятий брэндинга.* Как правило, поддержка марок предусматривает укрепление слабых мест или реализацию новых возможностей для роста. Поддерживающие мероприятия влияют на предпочтения потребителей, и, следовательно, их нужно анализировать.
- *Рассмотрение различных проектов.* На совещаниях целесообразно обсуждать проекты, связанные с брэндингом, например, рассмотреть рекламные кампании, планы развития внешних контактов корпорации, реализации товаров,

проблемы кадровой политики. Кадровые вопросы нельзя игнорировать, поскольку их решение оказывает значительное влияние на способность организации определять ценности и создавать конкретные представления о них.

- *Проанализировать новые стратегии товаров и распределения с точки зрения их соответствия ключевым ценностям марки.*
- *Решать противоречия позиционирования марки.*

Кроме того, стратегически важной функцией высшего руководства остается определение структуры и метода распределения бюджетных средств организации. Важно организовать системы управления капиталом торговой марки так, чтобы менеджеры получали информацию, необходимую для прогнозирования краткосрочных и долгосрочных последствий принимаемых решений. Система управления капиталом торговой марки должна предусматривать обработку и предоставление данных мониторинга с учетом оптимизации расходов. Так, менеджеры изучают данные о реальном и желаемом положении марки, а затем выбирают варианты. Они думают, стоит ли вкладывать средства в формирование новой марки или достаточно расширить материнскую, скопировать ее капитал и сэкономить на создании маркетинговых коммуникаций.

Распределение полномочий и структура организации

Маркетинговую деятельность нужно организовать так, чтобы она способствовала оптимизации капитала марки. В последнее время многие корпорации лучше понимают важность торговой марки и эффективного управления ее капиталом, что находит свое отражение в изменении компетенции подразделений и общей структуры управления. Многие фирмы начинают активно заниматься менеджментом марок. Он проникает в новые отрасли, такие как автомобилестроение, здравоохранение, фармацевтическая отрасль, компьютерные технические средства и программное обеспечение. Фирмы нанимают брэнд-менеджеров. Многие из них раньше работали в компаниях, выпускающих товары массового спроса, и применяют такие же маркетинговые подходы на новом месте работы. Производители товаров массового спроса продолжают развивать систему управления капиталом торговой марки. Во врезке "Коротко о торговой марке" описана структура управления товарными группами, принятая в *Procter & Gamble*.

Отметим, что многие фирмы занимаются реорганизацией маркетинговых структур для решения проблем брэндинга (врезка "Научные основы брэндинга"). Часто корпорации ликвидируют маркетинговые отделы и создают бизнес-группы, многопрофильные подразделения и т.п. [14]. Реструктуризация проводится для улучшения координации и повышения эффективности маркетинга, для более точного учета особенностей посредников и потребителей. Не умаляя значение указанных целей, подчеркнем, что одной из приоритетных задач новых подразделений считается сохранение и приумножение капитала марок. Материал врезки "Коротко о торговой марке" рассказывает о том, как эти проблемы решаются в корпорации *General Motors*.

Коротко о торговой марке

Как Procter & Gamble управляет товарными группами

Компания *Procter & Gamble* одна из первых применила систему управления капиталом торговой марки, включающую управление товарными категориями. Многие другие фирмы последовали ее примеру. Раньше в состав высшего руководства *Procter & Gamble* входило несколько вице-президентов по различным направлениям маркетинга, отвечающих за три–шесть товарных групп, а также 12–18 марок. В конце 1980-х годов начал формироваться новый подход, предусматривающий концентрацию усилий на отдельных товарных группах. Теперь за каждую из примерно 40 категорий товаров, выпускаемых *Procter & Gamble* (например, стиральные порошки, средства для мытья посуды и специализированные товары), отвечает генеральный менеджер. Однако обязанности менеджеров отдельных марок, по сути, остались неизменными.

Несмотря на сокращение управленческого персонала и упрощение организационных структур, *P&G* указывает на ряд преимуществ, предоставляемых новой системой. Поощряя внутреннюю конкуренцию между брэнд-менеджерами, старая система управления капиталом торговой марки создавала у них мощные стимулы для самореализации. Однако эти стимулы наносили ущерб внутренней координации, поскольку брэнд-менеджеры иногда соперничали между собой за предоставление корпоративных ресурсов (например, средств на рекламу и производственные мощности) и не хотели координировать программы. Раньше выделение средств зависело от доли рынка и товары с небольшой долей иногда не получали ничего. Новая организационная структура предполагала распределение ресурсов в зависимости от потребностей категории. Таким образом, управление категориями товаров применялось для оптимизации управления портфелями марок, чтобы лучше подчеркнуть общие и особенные свойства марок разных категорий товаров. Преимущества управления категориями товаров получили научное обоснование. Например, М. Зенор приводит теоретические и эмпирические доказательства позитивного влияния управления товарными группами на прибыль предприятия. По его мнению, фирмы способны увеличить прибыль благодаря координации цен и прочих видов маркетинговой деятельности для различных товаров и брэндов фирмы.

Усиление значения посредников повышает актуальность управления категориями товаров. Поскольку розничные торговые организации обычно определяют ассортимент товаров, оценивая прибыль, которую приносят разные отделы магазинов, им лучше демонстрировать категории, а не отдельные брэнды. Компании розничной торговли *Wal-Mart, Dominick* и др. внедрили систему управления категориями, чтобы лучше определить стратегическую роль каждой из них, например выяснить, каким образом товары этой группы влияют на посещаемость магазина или как они влияют на имидж магазина. Это, в свою очередь, позволяет решать текущие вопросы логистики, помогает розничным продавцам заниматься брэндингом и подбирать ассортимент товаров.

Источники. Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, July 25, 1988, p. 72–76; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers", *Advertising Age*; John Byrne, "The Horizontal Corporation", *Business Week*, December 20, 1993, p. 76–81; Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 202–213; Gerry Khermouch, "Brands Overboard", *Brandweek*, August 22, 1994, p. 25–39.

Мировое лидерство торговой марки

Дэвид Аакер и Эрих Йохимзолер написали книгу *Brand Lidership* ("Лидерство торговой марки"), посвященную анализу принципов формирования ведущих мировых брэндов. Авторы утверждают следующее.

Основное внимание нужно уделять не формированию всемирно известной марки, а обеспечению мирового лидерства марки. Нужно создать такие брэнды, которые смогли бы занять сильные позиции на всех рынках, и поддерживать эти брэнды с помощью эффективного и активного глобального менеджмента.

В частности, они считают, что глобальное лидерство достигается при соблюдении четырех условий: организации глобальной системы планирования, стимулировании обмена информацией и опытом между отделениями корпорации в разных странах, ответственности менеджеров за отдельные марки и поощрения конкуренции между территориальными подразделениями, блестящей реализации хороших программ по формированию марок.

Организация глобальной системы планирования

Глобальная система планирования требует единых стандартов управления. Только так создаются общие стандарты для позиционирования и продвижения марки. По словам авторов, "общая система планирования крайне необходима для создания конкуренции и распространения марки на мировом рынке. В противном случае организация будет состоять из самостоятельных частей, никак не связанных между собой".

Обмен информацией и опытом

Поскольку "на вкус и цвет товарища нет" и предпочтения потребителей разных стран и рынков порой значительно отличаются, корпорации полагаются на обмен данными и опытом. Такой подход способствует созданию уникального маркетингового комплекса, эффективно работающего в любой стране. Авторы рекомендуют корпорациям: "Во-первых, разработать систему глобального мониторинга, предусматривающую оперативный обмен опытом. Желательно получать данные из первоисточника. Во-вторых, подумать о том, как лучше передать данные подразделениям, способным эффективно использовать чужой опыт. В-третьих, создать удобный и доступный архив материалов с лучшими достижениями территориальных подразделений корпорации".

В работе конкретно описываются процедуры обмена опытом. Например, компания *Frito-Lay* дважды в год проводит семинары для генеральных директоров и менеджеров по маркетингу из отделений корпорации в разных точках земного шара. В программу входит интенсивное общение и изучение конкретных примеров. Компания *Sony* посылает своих менеджеров в разные точки мира, чтобы узнать что-то новое и полезное о маркетинге, а также передать свой опыт.

Ответственность менеджеров

Часто руководство местных филиалов не верит в возможность использования чужого опыта на своем рынке. Эту проблему решают, возложив на него ответственность за судьбу марок. Авторы считают, что необходимо создать "единую централизованную систему управления маркой, чтобы определить стратегию глобального брэндинга". Они описывают четыре основные модели структуры глобального управления: группа менеджеров, назначение одного из менеджеров покровителем марки, назначение отдельного управляющего маркой, международная группа управления маркой. Группа менеджеров обычно состоит из руководителей высокого ранга, рассматривающих марки как ключевой актив своего бизнеса. В книге анализируется опыт *Procter & Gamble*, возложившей бремя управления марками на группу менеджеров. Международная группа осуществляет управление 11 товарными группами, анализируя производственную, исследовательскую и маркетинговую деятельность. Покровителем марки называют человека, определяющего направление ее развития и всячески содействующего ее продвижению. В его роли обычно выступает

кто-то из руководства корпорации Этот человек утверждает все решения по маркам Если назначают генерального менеджера, то ему подчиняются менеджеры среднего звена, ответственные за стратегическое управление торговыми марками Международная группа занимается проблемами стратегического управления и состоит из менеджеров, работающих на разных рынках

Реализация программ по формированию марок

После формирования системы планирования, обмена опытом и создания структуры управления следует предметно заняться брэндингом, укрепляя и совершенствуя торговую марку

Источник David Aaker Erich Joachimsthaller *Brand Leadership* (New York Free Press 2000)

Коротко о торговой марке

Проблемы брэндинга в корпорации General Motors

В начале 1920 х годов Альфред П Слоан из *General Motors* постановил, что его компания не будет делать один универсальный автомобиль как сделал его главный конкурент *Ford* с его Model T а предложит серию автомобилей "Автомобили на выбор за любые деньги" Были созданы подразделения фирмы *Cadillac, Oldsmobile, Buick, Pontiac, Chevrolet* Стратегия брэндинга *General Motors* традиционно была нацелена на создание отдельных серий автомобилей для определенных сегментов рынка Сегменты рынка определялись по критериям цены дизайна представлений пользователей об идеальном автомобиле и др

Постепенно маркетинговые комплексы главных подразделений *GM* стали выходить за рамки продвижения отдельных марок, поскольку каждое подразделение пыталось предлагать универсальные автомобили для всех потребителей Интеграция маркетинговых комплексов привела к тому, что в середине 1980-х годов *General Motors* предложила широкий ассортимент однотипных моделей, продававшихся под многими марками Например, стремясь снизить затраты, компания продавала пять марок автомобилей с одинаковыми корпусами Собственно, и в рекламе автомобиля Cadillac в 1980-х годах говорилось "Для Cadillac подходят двигатели и от других моделей, включая Buick и Oldsmobile" Одинаковая тактика продаж автомобилей усилила стандартизацию марок, поскольку они продавались по тем же маркетинговым каналам и через тех же посредников

Стандартизация маркетингового комплекса привела к тому, что потребители стали путаться в особенностях дизайна и имиджа марок, что сказывалось на объемах продаж Поэтому с 1990 года *General Motors* сделала ставку на выделение особенностей отдельных автомобилей В то же время развернули рекламную кампанию для улучшения имиджа *General Motors* как производителя высококачественных автомобилей Использовали слоган "Качество прежде всего" Чтобы реализовать его в реальной жизни, компания стимулировала рабочих, содействующих повышению качества

Различные подразделения изменили стратегии позиционирования, пытаясь сделать имидж более четким и индивидуальным Выражаясь языком обывателя, *Chevrolet* производит недорогие качественные автомобили, *Pontiac* сосредоточила внимание на производительности автомобилей, *Olds* — на дизайне, *Buick* подчеркивает комфорт, *Cadillac* означает роскошь Фактически *General Motors* попыталась восстановить часть утраченных активов, возвращаясь к истокам своей марки Например, она отказалась от попытки сделать брэнд Chevrolet законодателем моды с имиджем иностранного автомобиля и вернулась к американскому образу

General Motors пришлось полностью перестроить работу подразделений В среднем ценовом диапазоне ситуация была благополучной благодаря улучшенным характеристикам Pontiac и новому подразделению *Saturn* Подразделение *Chevrolet* критиковали за неопределенную стратегию маркетинга, проявившуюся в дублировании характеристик автомобилей Общие характеристики были у Geo Metro,

стоившего 7 тыс долл и Corvette ZR-1 стоившего 65 тыс долл Отделение *Cadillac* производило дорогие автомобили и терпело убытки от интенсивной иностранной конкуренции и провала проекта с малолитражкой Cimarron (подробности — в главе 12) В отличие от своих родителей, молодые американцы не считали *Cadillac* символом величия и успеха Чтобы привлечь их внимание, *Cadillac* выпустила автомобиль начального уровня Catera Чтобы удержать пожилых потребителей, *Cadillac* слегка переделала Sedan de ville и удерживала на рынке модель Fleetwood

Стандартизация негативно отразилась на финансовых результатах деятельности фирмы С 1980 по 1996 год доля рынка *General Motors* в США упала с 46 до 32% *General Motors* попыталась решить проблему с помощью программы управления торговой маркой под названием Brandscape ("Охват марки") Согласно этой концепции предусматривалось назначение отдельного менеджера, отвечающего за продвижение марки Для каждой из 65 марок был разработан отдельный маркетинговый комплекс Менеджер отвечал за стиль машины формирование "личности" ее марки, рекламу, ценовую политику, продвижение и др Программа позволяла четко сегментировать рынок автомобилей Например Buick Le Sabre был рассчитан на людей, ценящих безопасность комфорт и спокойствие Управление марками изменило концепцию бизнеса Компания отказалась от политики упорной конкурентной борьбы в пользу лучшего удовлетворения потребностей потребителей

Кроме того, предусматривалось создание самостоятельных образов шести видов автомобилей Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile Pontiac GMC и Saturn При старой корпоративной структуре отделения корпорации боролись между собой за привлечение одних и тех же потребителей, а различия между отделениями стирались, особенно это касалось *Buick, Oldsmobile* и *Pontiac* Управляя торговой маркой, корпорация стремилась подчеркнуть различия между отдельными подразделениями и ослабить конкуренцию между ними Корпорация взяла на себя обязательство выпускать новый или усовершенствованный товар каждые 28 дней с 2000 по 2006 год, чтобы сделать портфель марок более разнообразным

General Motors критиковали за копирование модели управления торговыми марками, принятой компанией *Procter & Gamble*, продающей товары массового спроса Один из экспертов подчеркнул, что нельзя продавать автомобили так же, как продается мыло Но, несмотря на это, руководство корпорации считает, что модель *Procter & Gamble* вполне применима и для автомобилей По мнению одного из менеджеров торговых марок, между компанией *GM* и компанией, занимающейся товарами массового спроса есть много общего

Но, к сожалению, не все шло гладко и благополучно Об этом свидетельствует опыт подразделения *Oldsmobile General Motors* стремилась привлечь внимание молодежи, чтобы снизить средний возраст потребителей В рамках новой системы управления разработали несколько моделей, подобных Oldsmobile Intrigue, выведенный на рынок в 1997 году При разработке дизайна специалисты компании убрали все слова Oldsmobile, кроме одной надписи на панели возле радиоприемника Компания вообще старалась избегать употребления этого слова Результат получился плачевным *General Motors* сделала один из лучших дорожных автомобилей Но его не покупали потому, что не знали, где он продается!!! *Oldsmobile* терял старую базу в лице пожилых потребителей и не находил поддержки у молодых Марка медленно умирала Если в 1980-х годах компания продавала миллион автомобилей в год, то в 1990-х ей удалось сбыть всего около 300 тыс В 2000 году корпорация решила прекратить выпуск всей серии Oldsmobile

Опыт других марок создавал впечатление, что новая концепция управления слабо внедряется Один обозреватель утверждал, что управление маркой Cadillac Escalade пущено на самотек В 1998 году *Cadillac* представил Escalade Это была более стильная версия автомобиля Jucon Denali отделения *GMC* Escalade стал первым грузовиком, выпущенным *Cadillac* Даже Роберт Зарелла, занимавший пост

брэнд-менеджера в Северной Америке, утверждал, что при выпуске Escalade управлению маркой не уделяли должного внимания. Просто хотелось что-то побыстрее сделать и получить побольше денег.

Первоначальные результаты внедрения системы управления торговой марки не внушали оптимизма В 2000 году доля рынка снизилась до 29,5%. По словам маркетолога одной из автомобильных фирм, реализация программы не оказала почти никакого влияния на потребительское восприятие марок *GM*. В 2001 году *GM* отказалась от управления отдельными марками. *Cadillac* и *Chevrolet* разработали рекламную кампанию для продвижения системы марок, состоящей из основной и нескольких вспомогательных. Кроме того, *General Motors* выделила значительную часть своего рекламного бюджета на маркетинговые операции по раскрутке всех марок Генеральный менеджер по маркам и корпоративной рекламе Джон Миддлбрук утверждает, что фирма сделала такой главный вывод "В первую очередь нужно заниматься позиционированием подразделения в целом Брэндинг и реклама отдельных марок должны усиливать его позиционирование. Например, целесообразно выделить американские ценности как основу имиджа всех марок автомобилей *Chevrolet* и подчеркнуть совершенство и изящество *Cadillac*"

Источники Цитируется по следующим работам Jeff Green, "Soap Sell, So Far , *Brandweek*, January 24, 2000, John McElroy, "GM Brand Management Might Work", *Automative Industries*, September 1, 1996, Charles Child, "GM Brand Management Talk Is Cheap", *Automotive News*, March 8, 1999, David Welch, ""Consumers to GM, You Talking to *Me*?", *Business Week*, June 19, 2000, Lawrence Ulrich, "With His Departure, General Motors Chief Leaves behind Brand-Management Style", *Dewtroit Free Press*, November 14, 2001, Betsy Spethmann, "Not Your Fathers Marketing Plan", *Promo*, July 1, 1997; Alfred P Sloan, *My Years With General Motors* (Garden City, New York· Doubleday & Company, Inc , 1964), p 67, William M Weilbacher, *Brand Marketing Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satrsfaction* (Lincolnwood, IL NTC Business Books, 1993), Adrian B Ryans, Roger A. More, John S. Hulland, *Profitable Multibranding* (Western Business School, The University of Western Ontario); Jerry Flint, "A Brand Is Like a Friend", *Forbes*, November 14, 1988, p. 267-270; Mark Landler, "Shirley Young. Pushing GM's Humble-Pie Strategy", *Business Week*, June 11, 1990, p 52–53; Neal Templin, "Chevy, a Bit Rusty and Slowing Down, Finds itself Boxed in by GM's Problems", *Wall Street Journal*, April 24, 1992, p. B1.

Oscar Suris, "Cadillac Sedan de Ville Spurns Youth", *Wall Street Journal*, August 10, 1993, p B1, Gabriella Stern, "As Old Cadillac Buyers Age, the GM Fights to Halt Slippage", *Wall Street Journal*, August 25, 1995, p. A1; Gabriella Stern, "Buick Confronts Its Fuddy-Duddy Image", *Wall Street Journal*, June 19, 1995, p. B1.

Организации, продающие много товаров и работающие на многих рынках, часто сталкиваются с проблемой координации целевого рынка и товара. Обозреватель журнала *Economist* писал по этому поводу следующее.

> Глобализация компаний вынуждает их решать важный организационный вопрос. Как лучше организовать управление корпорацией? Нужно ли строить структуру управления по товарному или по географическому принципу? Такие крупные корпорации, как *Ford, Procter & Gamble* и др., уже много раз испытывали судьбу, меняя организационную структуру. Но превращение какой-либо концепции в абсолютный приоритет вызывает новую головную боль. Например, товарная структура дает преимущество стандартизации производства, быстрого вывода товаров на рынок, улучшенной координации цен. Однако полный отказ от географической модели затрудняет принятие оперативных решений, уменьшает гибкость ценовой политики и возможности адаптации товаров для удовлетворения потребностей специфических групп потребителей [15].

Как и во многих других ситуациях маркетинга и брэндинга, здесь нужно искать золотую середину, стремясь максимизировать преимущества и минимизировать недостатки.

Работа с партнерами по маркетингу

Поскольку эффективность брэндинга в значительной степени зависит от деятельности маркетинговых партнеров, отношениям с ними нужно уделять особое внимание. В наши дни многие корпорации ограничивают количество своих партнеров, например пользуются услугами только одного рекламного агентства. *Colgate-Palmolive* выбрала *Young & Rubicam, IBM* выбрала *Ogilvy & Mather,* а *Reebok — Leo Burnett.* Количество партнеров зависит от эффективности затрат, системы взаимосвязей и т.п. Например, если у компании только один крупный партнер, то она обеспечивает максимальную стандартизацию понимания и трактовки марки.

Другие партнеры по маркетингу иногда играют важную роль. Например, в главе 5 была показана роль участников канала и организаций розничной торговли в повышении капитала марки, а также обоснована необходимость реализации продуманных стратегий проталкивания.

Резюме

Цепочка создания ценности торговой марки позволяет проводить мониторинг формирования марки для определения финансовой эффективности маркетинговых расходов. Эта концепция построена на следующих предпосылках. Основным считается положение о том, что все источники капитала марки формируются в сознании конечных потребителей, усваивающих ее ценности. Поэтому создание марки начинается с инвестирования в маркетинговые программы, оказывающие воздействие на существующих или потенциальных потребителей. К этой категории относятся любые инвестиции в процесс создания ценности.

Маркетинговая деятельность, в свою очередь, формирует представление потребителей о марке; она определяет, что потребители знают о марке и как они относятся к ней. От отношения отдельных потребителей зависит количество и время покупок, цены и т.д. Отношение потребителей включает в себя всю информацию о марке, которая хранится в сознании потребителей: мысли, впечатления, образы, убеждения и др. В соответствии с моделью ПКТМ ключевыми характеристиками отношения потребителей считаются: осведомленность о марке, ассоциации марки, отношение к марке, приверженность к марке, отношение к ней.

Отношение потребителей определяет их поведение на рынке, которое в свою очередь влияет на шесть аспектов функционирования марки, т.е. на ценовую надбавку, ценовую эластичность спроса, рыночную долю, расширение марки, структуру расходов и прибыльность. Субъекты финансового рынка делают свои выводы, исходя из текущей и прогнозной информации. Их решения способны оказать значительное влияние на финансовые показатели стоимости торговой марки. Среди особо важных показателей выделяются цена акций, соотношение цены и дохода, общий уровень рыночной капитализации фирмы.

Кроме того, модель дает возможность проанализировать влияние факторов, влияющих на формирование ценности при переходе с одного этапа создания ценности на другой. На разных этапах создания ценности действуют три группы факторов — программные, потребительские и рыночные.

Под системой измерения капитала марки понимается совокупность исследовательских процедур, обеспечивающая маркетологов оперативной, своевременной и

точной информацией о марках, необходимой для принятия тактических и стратегических решений. Внедрение такой системы предполагает организацию мониторинга марки и создание системы измерения капитала марки.

Результаты аудита марки используются для определения стратегического направления ее развития (см. рубрику "Особые проблемы брэндинга" в конце главы 3). На их основе проводится стратегический анализ для создания маркетинговой программы, нацеленной на повышение капитала торговой марки в долгосрочной перспективе. По результатам аудита выделяются количественные показатели, применяемые при мониторинге марки. Мониторингом марки называется система регулярного сбора информации о поведении потребителей. При мониторинге пользуются количественными показателями, отражающими состояние марки и эффективность маркетинговых программ. С его помощью получают ценные сведения о краткосрочной эффективности маркетинговых программ и действий, чтобы оперативно реагировать на изменение обстановки. Аудит марки призван установить, чем она была *раньше*, а мониторинг определяет ее *современное состояние* и выясняет, оказывают ли маркетинговые программы желаемое воздействие.

Создание системы управления капиталом торговой марки проходит в три этапа. Сначала представления компании о капитале марки нужно изложить в документе, называемом *хартией капитала марки*. Этот документ выполняет ряд функций. Во-первых, он отражает политику компании по формированию и поддержанию капитала марки. Во-вторых, в нем приводятся результаты аудита, мониторинга марки и других измерений. В-третьих, в нем кратко излагаются рекомендации по поводу стратегии и тактики брэндинга. Кроме того, документ содержит основные принципы брэндинга. Хартию капитала марки надо ежегодно обновлять, указывая на новые возможности и риски, чтобы полностью отразить информацию, собранную в ходе инвентаризации и исследования марки.

На втором этапе организации системы управления капиталом торговой марки происходит обобщение результатов мониторинга и прочих показателей эффективности марки для подготовки регулярных отчетов по капиталу марки с обобщенными результатами мониторинга и другими соответствующими показателями. Отчет по капиталу марки регулярно предоставляется руководству компании, и он должен наглядно демонстрировать, *что* происходит, и анализ *причин* происходящего.

Чтобы обеспечить централизованную координацию формирования капитала марки на третьем этапе, нужно назначить менеджеров, ответственных за стратегическое управление маркой или ее капиталом. Они контролируют выполнение хартии капитала марки и подготовку отчетов о ней. Такой контроль гарантирует, что производственная и маркетинговая деятельность многих подразделений будет в наибольшей степени соответствовать духу хартии и положениям отчетов. Контроль способствует максимизации капитала марки в долгосрочной перспективе.

В данной главе описан лишь один из возможных подходов к организации исследований и управления. Корпорации иногда применяют иные исследовательские и административные процедуры, руководствуясь теми же теоретическими положениями. Например, агентство *Ogilvy & Mather* применяет другой подход для организации исследований и управления марками (врезка "Коротко о торговой марке"). Он тоже основан на концепции ПКТМ.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Управление торговыми марками в рекламном агентстве Ogilvy & Mather

Ogilvy & Mather (O&M) управляет марками, используя концепцию *обслуживания марки* (brand stewardship). Согласно этой концепции процесс управления состоит из пяти этапов.

- Сбор информации.
- Аудит марки (Brand Audit).
- Исследование марки (Brand Probe).
- Издание брошюры о марке (BrandPrint).
- Контроль марки (Brand Check).

На первом этапе происходит отбор и пересмотр всей информации о марке. Дается подробная характеристика товаров, потребителей, конкурентов и маркетингового окружения. На втором этапе проводится аудит торговой марки, который определяется как "деятельность, направленная на выявление совокупности неосязаемых ощущений, впечатлений, ассоциаций, мнений, воспоминаний, ожиданий и чувства удовлетворенности ... и, конечно же, критики и чувства разочарования... Их сочетание формирует у потребителей *представление о вашей марке*". Аудит основывается на информации, собранной на первом этапе. Конечные результаты аудита используются для подготовки брошюры.

При нехватке информации для аудита *O&M* проводит определенные исследования, изучаются мнения широкого круга заинтересованных субъектов. К ним относятся лояльные потребители, клиенты и агентство, а также маркетинговые фирмы, сотрудничающие с агентством.

После завершения предварительных исследований *O&M* издает брошюру для "четкого описания уникальной взаимосвязи между потребителем и торговой маркой". По утверждению специалистов *O&M*, качественный документ должен быть "неповторимым, логически последовательным, четким, понятным, ярким, привлекательным и удобным в использовании". Брошюрой следует пользоваться как руководством для маркетинговой деятельности и особенно для рекламы. Затем для поддержания контактов между потребителями и маркой проводится ежегодный контроль марки. Функциональность и физические характеристики товаров, упаковка, все коммуникации должны поддерживать желаемое восприятие и отношение к марке, стимулировать нужное поведение потребителей.

Как следует из описания, *Ogilvy & Mather* старается наиболее полно учитывать проблемы брэндинга при разработке рекламы и других коммуникаций.

Источник. Ogilvy & Mather. Документы для внутреннего пользования.

Вопросы для обсуждения

1. Выберите марку. Попробуйте провести независимый анализ цепочки создания ценности марки. Можно ли проследить процесс создания и передачи ценностей? Какую роль играют различные факторы?
2. Попытайтесь влить свежую струю и дополнить анализ цепочки создания ценности марки *Starbucks*. Какие современные тенденции ее развития вы выявили?
3. Компания *Disney* недавно заключила долгосрочное соглашение с *McDonald's*, предусматривающее совместные меры по стимулированию сбыта. Мысленно поставьте себя на место руководства *Disney*. Используйте все, что вы знаете об

этих двух марках Выскажите свое мнение по поводу этого решения Есть ли у него какие-либо минусы? Хотели бы вы провести какое-либо исследование, чтобы получить дополнительную информацию для принятия этого решения? Какое именно?

4. Рассмотрим методику мониторинга марки Miller Beer Что вы сделали бы по-другому? Какие вопросы вы изменили бы или вообще исключили? Какие вопросы вы добавили бы? Чем отличаются методики мониторинга других товаров?
5. Можете ли вы организовать мониторинг марки Mayo Clinic (рубрика "Особые проблемы брэндинга")? Чем он отличается от мониторинга марки Miller?

Особые проблемы брэндинга

Оценка и управление торговой маркой Mayo Clinic

ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАЦИИ

Клиника *Mayo* была основана в начале XIX века доктором Уильямом Ворралом Мейо и двумя его сыновьями Они старались привлечь как можно больше специалистов. Клиника *Mayo* постепенно превратилась в ведущую транснациональную корпорацию с наилучшим обслуживанием пациентов Ежегодно корпорация обслуживает около 600 тысяч пациентов.

Клиника *Mayo* заслужила репутацию первоклассной исследовательской организации, многие медицинские работники участвуют в исследовательских проектах. Кроме того, корпорация уделяет особое внимание развитию медицинского образования. Она содержит школу повышения квалификации. В ней обучают более чем 100 специальностям и реализуются семь программ докторантуры. В медицинской школе корпорации будущие медики получают степень магистра. Корпоративная школа медицинских наук предлагает врачам и медсестрам пройти обучение на 150 различных курсах

ОЦЕНКА ТОРГОВОЙ МАРКИ

В 1996 году клиника *Mayo* провела исследование капитала марки, предусматривающее применение количественных и качественных методов для изучения 16 целевых групп потребителей из восьми городов. Оказалась, что марку знают 85% респондентов, а из респондентов старше 45 лет ее знают 90% В частности, им ставили такой вопрос "Предположим, вы планируете куда-то поехать, чтобы оздоровиться, и у вас есть финансовые ресурсы для этого. Вы хотите воспользоваться высококвалифицированным медицинским обслуживанием. К какой организации вы обратитесь в таком случае?" 15% респондентов указали клинику *Mayo*, а самый сильный конкурент получил всего 5% голосов респондентов. Результаты исследования показали, что клиника *Mayo* ассоциировалась прежде всего с научными исследованиями, лечением онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний. Кроме того, оказалось, немалую роль в ее популяризации сыграли слухи, поскольку каждый третий респондент знал, по крайней мере, одного пациента клиники

Рассказы потребителей о мнениях и впечатлениях позволили выделить пять основных типов ассоциаций целостность (корпоративные традиции, наследие, образ мышления персонала и доверие), лидерство, профессионализм, забота о здоровье и качественное лечение, конфиденциальность

Исследователи не обнаружили каких-либо серьезных негативных сторон марки, хотя некоторые потребители ошибались, полагая, что они не относятся к потенциальным потребителям услуг клиники *Mayo* Например, жители Среднего Запада полагали, что клиникой пользуются только богатые и известные люди, а богачи считали сервис этой клиники третьесортным

ВЫВОДЫ И ДЕЙСТВИЯ КОРПОРАЦИИ

Клиника *Mayo* пришла к выводу, что ее марка владеет богатым и сильным капиталом По результатам исследования она выпустила специальный документ, описывающий представления потребителей о марке. В нем утверждалось, что внутреннее значение марки состоит из четырех основных компонентов.

- *Превосходство.* Корпорация имеет самый большой опыт медицинской, личной и технической экспертизы здоровья пациентов, а также в сфере медицинского образования
- *Забота о здоровье* Понимание проблем пациентов способствует улучшению самочувствия, настроения и состояния духа.
- *Сотрудничество.* В корпорации создана атмосфера взаимодействия и понимания. Производственная деятельность тесно связана с образованием, врачи постоянно поддерживают профессиональные контакты. Клиника стремится установить взаимовыгодные отношения с клиентами и их семьями
- *Просвещение.* Корпорация делает все для создания или получения новых знаний, концепций и открытий, подтверждая верность принципам научного новаторства и образования

Одним из ключевых условий успеха клиники *Mayo* в борьбе за общенациональное лидерство в обслуживании пациентов стала устная поддержка со стороны пациентов, рассказывающих о ней. Руководство клиники осознало необходимость защиты марки для обеспечения положительного имиджа В 1999 году появилось специальное подразделением *Office of Brand Management*. Подразделение осуществляет тщательный мониторинг изменений восприятия клиники и ее деятельности, отвечает за защиту и укрепление марки и распространение знаний о ней внутри организации. Кроме того, оно разрабатывает методологию брэндинга и принципы позиционирования марки, которые впоследствии интегрируются в общую систему корпоративного брэндинга. Подразделение разработало рекомендации о применении корпоративной марки к различным товарам или услугам. Так, каждый товар, услуга или деловой контакт должен соответствовать следующим критериям.

- Товар или мероприятие со словом *Mayo* или словосочетанием *Mayo Clinic* в наименовании, должны принадлежать или находиться под контролем клиники.
- Наименование клиники применяется только как символ успеха или для определения товаров

- При любых обстоятельствах необходимо попытаться выделить марку, чтобы не допустить ее превращения в нечто обыденное и серое.
- Любой акт продажи, совместного использования или лицензирования марки должен соответствовать указанным выше критериям.

Подобная политика позволяет клинике *Mayo* защищать капитал марки и по-прежнему первоклассно обслуживать потребителей с использованием опыта, образования и исследований [16]

Комментарии

1. Kevin Lane Keller, Don Lehmann, "The Brand Value Chain, Optimizing Strategic and Financial Brand Performance", Рабочие материалы (Darmouth College, 2002)
2. Adrienne W Fawcett, "The Marketing 100. Starbucks Scott Bedsbury", *Advertising Age*, May 18, 1998, p 1.
3. Louis Kramer, "Brand Man Bedbury Departing Starbucks", *Advertising Age*, May 18, 1998, p 1.
4. Alice Z Cuneo, "Starbucks Word-of-Mouth Wonder", *Advertising Age*, March 7, 1994.
5. Kim Murphy, "More Than Coffee. A Way of Life", *Los Angeles Times Magazine*, September 22, 1996, p 8
6. Seana Browder, "Starbucks Does Not Live by Coffee Alone", *Business Week*, August 5, 1996, p 76
7. John B Frey, "Measuring Corporate Reputation and Its Value" (статья представлена на конференции маркетологов в университете Дюка).
8. Личная переписка с Нигель Холиз (Nigel Hollis).
9. Na Woon Bong, Roger Marshall, Kevin Lane Keller, "Measuring Brand Power: Valiting a Model for Optimizing Brand Equity", *Journal of Product and Brand Management*, March 1999, p 170–184.
10. Joel Rubinson, "Brand Strenge Means More Than Market Share", доклад представлен на ежегодном семинаре по рекламе и продвижению товаров (Advertising Research Foundation).
11. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
12. Betsy Spethman, "Companies Post Equity Gatekeepers", *Brandweek*, May 2, 1994, p. 5.
13. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
14. "The Death of the Brand Manager", *Economist*, April 9, 1994, p. 67–68.
15. Joann S Lubin, "Place versus Product: It's Tough to Choose a Management Model", *Wall Street Journal*.
16. Этот материал написан при помощью сотрудников корпорации Джона Форжия (John Forgia), Кента Селтмана (Kent Seltman) и Скотта Свенсона (Scott Swanson). В работе использовались материалы сайта `www.mayoclinic.org` и служебная инструкция по управлению капиталом марки.

ГЛАВА

Оценка источников капитала марки

9

Предварительные замечания

Понимание существующей и желательной системы знании потребителеи о марках жизненно важно для эффективного формирования их капитала и успешного управления им. Б. Гарднер и С. Леви пишут по этому поводу следующее.

> Образ товара, связанного с маркой, бывает четким обозначенным или, наоборот, весьма расплывчатым Он бывает многогранным или намеренно упрощенным и т п Иногда представления людей о марке весьма далеки от реальности Во всяком случае, так кажется тем, кто хорошо знаком с товаром Однако эти представления оказывают решающее влияние на выбор подходящего брэнда [1].

Желательно, чтобы маркетологи умели составлять карты восприятия, так как они дают наиболее полное представление о мнениях, ощущениях и отношении потребителей к маркам. Их следует использовать при принятии стратегических и тактических решений по отношению к своим брэндам. К сожалению, проанализировать знания потребителей о марках бывает не так-то просто, поскольку они существуют только в их сознании

Тем не менее для эффективного управления торговой маркой нужно иметь полноценное представление о потребителях. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описаны эффективные методы исследования восприятия потребителей. Часто для повышения эффективности маркетинговых программ достаточно просто понимать, что потребители думают о товарах и конкретных марках товарной группы или как они используют эти товары и марки. Вот почему многие крупные компании проводят всесторонние исследования, пытаясь как можно больше узнать о потребителях. Чтобы детально изучить потребителей маркетологи используют весьма сложные методы, описанные во врезке "Коротко о торговой марке". О том, как изучать поведение потребителей, написано уже немало. В этой главе дается общее представление о том, как использовать знание поведения потребителей для анализа капитала марки; анализируются важнейшие принципы и методология исследований [2]. Начнем с того, что нужно знать. Например, Джордж Белч и Майкл Белч рекомендуют перечень наводящих вопросов, ответив на которые, маркетологи получают общее представление о поведении потребителей (табл. 9.1).

Коротко о торговой марке

Чтобы понять потребителей, надо просто глубже копать

Исследования представлений, мнений и поведения потребителей чаще всего проводят с помощью опросов. Однако порой лучше отказаться от навязчивого опроса и просто понаблюдать за их поведением, поскольку результаты наблюдений и опросов могут отличаться. Например, представители *Hoover* насторожились, когда в ходе опросов люди заявляли, что они пылесосят свои квартиры примерно час в неделю. Чтобы проверить правильность этих утверждений, они установили таймеры на определенные модели пылесосов и заменили ими такие же модели в домах потребителей. Информация, полученная с помощью таймеров, показала, что фактически люди пылесосят свои квартиры лишь немногим больше *получаса* каждую неделю. Люди просто неверно оценивали свои затраты времени.

Профессор университета Аризоны Уильям Раджи, пытаясь определить типы продуктов питания и их количество, идет еще дальше — он анализирует домашние отбросы. Профессор обнаружил, что люди очень плохо представляют, что именно и в каких количествах они едят. Аналогично, многие исследования показали, что представления людей о полезности употребляемых продуктов питания также явно завышены. В этом легко было бы убедиться, внимательно изучив, например, содержимое их холодильников.

Наблюдение значительно облегчает жизнь производителей зубных паст. Они получили несколько любопытных результатов Оказывается, больше всего люди любят пасты голубого цвета. 37% населения Соединенных Штатов Америки используют зубную пасту, которую хранят больше шести месяцев. 47% пользователей смачивают зубную щетку водой, перед тем как нанести на нее зубную пасту, 15% — после, 24% — до и после, а 14% пользователей вообще не смачивают зубную щетку водой. Также производители зубной пасты выявили множество типичных недостатков: 21% населения США вообще с трудом выдавливают пасту из некоторых видов тюбиков; 16% с трудом выдавливают остатки, 5% не могут отвинтить крышечку тюбика или теряют ее и т.п. Проанализировав данные исследований, производители усовершенствовали упаковку.

Наука маркетинга позаимствовала методы наблюдения из этнографии, когда исследования разных культур проводились непосредственно в среде их жизнедеятельности. Особенностью маркетинговых исследований представляется краткосрочность наблюдений, в том время как традиционные этнографические исследования предполагают длительное совместное проживание с представителями культуры. Тщательные наблюдения проводят, чтобы выявить внутреннюю сущность потребителей и составить более реалистичное представление о том, кем они являются на самом деле, а не теми они хотели бы выглядеть в глазах других. Тщательные наблюдения позволили выявить особенности поведения потребителей тампонов Tampax. По результатам наблюдений была разработана удачная рекламная кампания. С ее помощью производители рассчитывали привлечь внимание молодых девушек, желающих носить модную, но не всегда удобную одежду. Поэтому в рекламной кампании использовался слоган: "Все больше женщин доверяют Tampax".

Источники. John Koten, "You Aren't Paranoid If You Feel Someone Eyes You Constantly", *Wall Street Journal*, March 29, 1985, p. 1; Ronald Alsop, "People Watchers' Seek Clues to Consumers' True Behaviors", *Wall Street Journal*, September 4, 1986, p. B1.

Таблица 9.1. Вопросник исследователя. Что нужно знать о потребителях

Кто покупает наш товар или услугу?
Кто принимает решение о покупке товара?
Кто влияет на принятие решения о покупке товара?
Как принимается решение о покупке? Кто и что делает?
Что и для чего покупает потребитель?
Почему потребители покупают ту или иную торговую марку?
Где потребители ищут и где они покупают нужный товар?
Когда они совершают покупки? Существуют ли какие-либо сезонные факторы?
Как относятся потребители к нашему товару?
Какие социальные факторы влияют на принятие решения о покупке товара?
Влияет ли образ жизни потребителей на их решения?
Как наш товар воспринимается потребителями?
Как демографические факторы влияют на решение о покупке?

Источники. За основу взят перечень, приведенный в книге George Belch, Michael Belch, *Advertising and Communication Management*, 3rd ed (Homewood, IL: Irwin, 1995).

Согласно концепции цепочки создания ценности торговой марки, источники капитала марки зарождаются в сознании потребителей. Значит, нужно иметь полноценное представление о том, как потребители покупают и используют товар, а главное — о том, что они знают, думают и чувствуют. Для оценки источников ПКТМ следует проанализировать осведомленность потребителей и имидж марки, поскольку именно они определяют восприятие потребителей, формирующее капитал марки. Однако не следует забывать, что иногда потребители действуют, руководствуясь интуицией и общими абстрактными представлениями о марке, поэтому трудно понять, что и зачем они делают. Но не все так плохо. Существует ряд качественных и количественных методов изучения сознания потребителей, которые дают возможность условно разделить представление потребителей и изучить выделенные элементы более детально. Они кратко описаны в этой главе.

Качественные методы исследований

Как уже отмечалось в главе 3, существует несколько типов ассоциаций с торговой маркой. Рассмотрим, например, представления потребителей о возможных атрибутах и преимуществах джинсов марки Levi's 501 (табл. 9.2). Во врезке "Научные основы брэндинга" описаны основные принципы и возможности модели ассоциативной структуры памяти, которая, как утверждалось в главе 2, служит основой для описания ассоциаций потребителей.

Научные основы брэндинга

Как работает память человека

Согласно модели ассоциативной структуры, память состоит из отдельных ячеек и связующих звень Припоминание информации происходит благодаря *распространению активации*. Человек все вре контактирует с внешним миром. Он постоянно что-то слышит и видит. Поэтому в любой момент каж либо ячейка может стать источником активации, поскольку она или обрабатывает услышанную и уз денную внешнюю информацию, или восстанавливает какие-то внутренние данные, например мыс человека. Ячейка действует и подключает к действию другие ячейки. Когда действие какой-то ячей достигает критического уровня, человек вспоминает информацию. Распространение активации зав сит от количества ячеек и силы связующих звеньев. Сильнее других действуют элементы, имеющие с мую прочную связь с ячейкой.

Таким образом, ячейки памяти, содержащие ассоциации с маркой, воздействуют на ячейки с другой инфо мацией о марке. Когда последние активизируются, потребители вспоминают то, что они знают о марке, и пр нимают решения. Таким образом, содержание информации, необходимой для принятия решений, зависит силы и природы ассоциаций. В целом, сила ассоциаций зависит от способа обработки информации — от восприятия и до окончательного определения ее роли в сознании потребителей. Поэтому психологи выдел ют два этапа запоминания информации — *усвоение* и *хранение*. Усвоение, в свою очередь, включает в се прием и обработку информации. При приеме человек просто запоминает какой-то объем данных, а при обр ботке он их анализирует, т.е. итоговые сведения зависят от количества и способа обработки входящей и формации. Если прием информации определяет *количественную* сторону запоминания, то обработка затр гивает его *качественные* аспекты. Таким образом, сила ассоциаций марки зависит от степени и способа во приятия входящей информации. Исследования выявили группу факторов, оказывающих влияние н качественные и количественные аспекты усвоения, доступность сохраненной информации, легкость прим минания. Краткое описание некоторых из них приводится ниже.

Качественные и количественные аспекты усвоения

Качество усвоения определяется концентрацией внимания на сути изучаемой информации. Другими слов ми, чем сильнее потребитель стремится понять какие-то данные, тем лучше он запомнит ассоциации марк *Если потребитель активно размышляет о вашем товаре, у него создаются более сильные ассоциации, чем пр* поверхностном рассмотрении. Помимо интенсивности изучения, сила новых ассоциаций определяется сило и природой существующих ассоциаций. При прочих равных условиях потребителям намного легче усваива новые ассоциации, когда у них есть большой объем знаний, в частности личный опыт эксплуатации товар создает сильные ассоциации, потому что их не нужно выдумывать, человек помнит, как он удовлетворял сво нужды. Они появляются и меняются без какого-либо внешнего вмешательства.

Для примера возьмем ассоциации известной марки, созданные с участием какой-то знаменитости, подчерки вающей новые преимущества товара. Скажем, *GM* наняла раскованного и смелого рок-музыканта Брюс Спрингстина, чтобы пробудить ощущение превосходства автомобиля Chrevrolet. Реакция потребителей буде неоднозначной. Одни почти не заметят рекламу. Другие будут думать о певце и том, что он делает в автомоби ле. Их внимание будет приковано к музыканту, а не к машине. А третьи заинтересуются автомобилем, полагая что они недооценивали его раньше и в нем можно прокатиться с ветерком.

Помимо логического соответствия с имеющимися представлениями, новые ассоциации должны быть про стыми, очевидными и конкретными. Соответствие этим критериям облегчает их усвоение потребителями.

Постоянное напоминание способствует усвоению больших объемов информации и создает возможнос- сти для усиления ассоциаций. Но исследования различных рекламных напоминаний подтверждают приоритетное значение качественных аспектов восприятия, а не побития рекордов по количеству по второв рекламы в секунду. Интересную рекламу иногда показывают реже, но она дает больший эффект, чем часто повторяемая, но скучная реклама.

Короче говоря, на силу ассоциаций воздействует целый ряд факторов Но самыми главными остаются соответствие и логическая последовательность рекламы.

Припоминание ассоциаций торговой марки

В соответствии с моделью ассоциативной структуры памяти сила ассоциаций увеличивает доступность и легкость припоминания марки при распространении активации. Наличие доступной и легко вспоминаемой информации пробуждает уникальное восприятие потребителей, лежащее в основе ПКТМ. Легкость припоминания марки зависит не только от силы ассоциаций, необходимо учитывать действие и трех других важных факторов.

Во-первых, нужно учитывать знание других марок. Оно иногда мешает вспомнить конкретные товары. Наличие информации об аналогичных объектах порой приводит к недооценке или полному непониманию целевой информации Во-вторых, сила ассоциаций находится под влиянием фактора времени Чем больше промежуток времени между получением и расшифровкой сведений, тем слабее ассоциации Психологи активно изучают мыслительную деятельность человека Например, они обнаружили, что человек медленно забывает полученную информацию. Чтобы улучшить результативность маркетинговой деятельности, маркетологи должны осознавать возможность длительного хранения ассоциаций в памяти. В-третьих, доступность информации зависит от количества и силы попыток ее восстановить, т.е. информация хранится в памяти, но ее нельзя достать из-за слабого интереса. Таким образом, иногда ассоциации бывают скрытыми и вспоминаются только при определенных обстоятельствах. Чем больше требований о восстановлении получает ячейка памяти, хранящая информацию, тем выше вероятность положительного ответа

Источник John R Anderson. *The Architecture of Cognition* (Cambridge, M A : Harvard University Press, 1983)

Чтобы получить дополнительную информацию, ознакомьтесь со статьями John G. Lynch, Jr., Thomas K. Srull, "Memory and Attention Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods", *Journal of Consumer Research*, June 1982, p. 18–36, Joseph W Alba, J. Wesley Hutchinson, John G Lynch, Jr., "Memory and Decision Makim", in Harold H Kassarjian, Thomas S Robertson (eds), *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1992), p 1–49

Fergus I M Craik, Robert S Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, November 1972, p. 671–684; Fergus I.M. Craik, Endel Tulving, "Depth of Processing and the the Retention of Words in Episodic Memory", *Journal of Experimental Psychology*, March 1975, p. 268–294; Robert S Lockhart, Fergus I.M. Craik, Larry Jacoby, "Depth of Processing Recognition and Recall", in John Brown (ed.), *Recall and Recognition* (New York John Wiley & Sons, 1976)

Magid Abraham, Leonard Lodish, *Advertising Works A Study of Advertising Effectiveness and the Resulting Strategic and Tactical Implications* (Chicago Information Resources Inc., 1989).

Elizabeth F. Loftus, Gregory R. Loftus, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain", *American Psychologist*, May 1980, p. 409–420.

Таблица 9.2. Ассоциации атрибутов и преимуществ марки Levy

Атрибуты	
Атрибуты конкретного товара	Синяя хлопчатобумажная ткань, с усадкой по фигуре, пришивная бирка, маленький ярлычок красного цвета возле заднего кармана
Представления о пользователе	"Человек с Запада", американец, "синий воротничок", усердный работник, приверженец традиционных ценностей, сильный, суровый и мужественный
Представления об использовании	Подходят для работы вне дома и в качестве повседневной одежды
"Личность" марки	Порядочная, современная, независимая
Преимущества	
Функциональные преимущества	Высокое качество, прочность, длительный срок службы
Преимущества эксплуатации	Хорошо сидят на фигуре и не сковывают движения
Символические преимущества	Ощущение самоуважения и уверенности

Существует также множество способов определения типов, силы, приятности и уникальности ассоциаций. Для выявления ассоциаций марки и источников ее капитала нередко используются качественные методы исследования. *Качественными* методами исследования называются способы измерения капитала марки с помощью опросов потребителей, допускающих произвольные ответы. Качественные методы особенно полезны на начальном этапе изучения восприятия марок, так как при их применении исследователи задают любые вопросы, чтобы получить общие данные о представлениях потребителей.

Маркетологи давно применяют качественные методы. Эрнест Дихтер был одним из первопроходцев психоаналитических исследований потребителей. В 1930-е годы он первым применил принципы психоаналитики в работе, посвященной анализу потребителей автомобилей Plymouth [3]. В своем исследовании он выявил важную роль женщин в решениях о покупке автомобилей. По его данным, была разработана новая стратегия печатной рекламы автомобилей Plymouth. Эта реклама изображала молодую пару, восхищенно рассматривающую автомобиль Plymouth. Девушка восхищалась автомобилем и говорила своему возлюбленному: "Дорогой, ты только представь нас в таком автомобиле!" Следующая работа Дихтера оказала значительное влияние на многие рекламные кампании [4]. Некоторые утверждения Дихтера представлялись весьма спорными. Так, Дихтер утверждал, что женщины используют туалетное мыло Ivory, чтобы смыть с себя грехи к какому-то празднику или событию. Он также считал, что женщины водят и ухаживают за автомобилями с открытым верхом, потому что хотят самоутвердиться. По этой причине для рекламы бензина марки Exxon он придумал слоган: "Пусти тигра в свой бензобак".

Ниже мы рассмотрим качественные методы, применяемые для выявления источников капитала марки. Во врезках "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как исследование прообразов проявляет подсознательные мотивы потребителей и как пользоваться методом фокус-групп.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Исследование прообразов для лучшего понимания внутреннего мира потребителей

Известный социолог Ж. Рапайль считает, что потребители часто покупают товары, руководствуясь мотивами, которые они не в состоянии объяснить, поскольку истинные причины их поведения скрываются на подсознательном уровне. Их нельзя выявить с помощью традиционных форм маркетинговых исследований, поскольку они не проявляются в ответах потребителей. Чтобы их обнаружить, нужно провести исследование прообразов.

Ж. Рапайль полагает, что наступает момент, когда дети воспринимают какие-то образы внешнего мира и копируют их в свой внутренний мир. Этот момент называется моментом усвоения. Человек не существует сам по себе, он живет с представителями определенной культуры и общается с ними. В процессе общения моменты усвоения людей объединяются, формируя представления целого поколения. Полученное таким образом общее представление о чем-либо называется прообразом. Другими словами, под прообразом понимается подсознательное психологическое представление приверженцев определенной культуры о каком-то ее объекте. Например, американцы считают кофе домашним напитком, так как в Америке многие дети просыпаются от запаха кофе, который их родители готовят на завтрак. Специфика культуры определяет прообразы предметов. Так французы считают, что сыр символизирует вечную жизнь, потому что для них возраст сыра имеет пер-

востепенное значение. Американцы сравнивают сыр с чем-то мертвым, так как его продают в пластиковой упаковке, кладут в холодильник до тех пор, пока его съедят.

Ж. Рапайль рекомендует использовать расслабление и визуальный контакт с потребителями, чтобы определить моменты усвоения товара. Например, при экспериментах с группой потребителей Рапайль иногда гасит свет, включает музыку и таким образом побуждает их думать о чем-либо. Затем он просит потребителей написать эссе о товаре на заранее определенную тему. Потом он анализирует эти рассказы и пытается определить прообраз.

Высокий объем продаж автомобиля Chrysler PT говорит о том, что социолог работает не зря. Он провел исследование прообразов и выяснил, что американцы покупают мощные крупногабаритные автомобили ради ощущения безопасности и уверенности. Также они хотели, чтобы интерьер автомобиля был более современным. Дизайнеры автомобиля использовали открытия Рапайля. Они сделали более объемный багажник и усовершенствовали интерьер. Автомобиль стоил 16 тыс. долл. и в 2001 году получил титул автомобиля года. Он пользовался невероятным успехом у потребителей, переплачивающих посредникам от 1000 до 4000 долл.

Источники Alexandra Harrington, "G.C. Rapaille: Finding the Keys in the Cultural Unconscious", *Response TV*, September 1, 2001; Jeffrey Ball, "But How Does It Make You Feel?", *Wall Street Journal*, May 3, 1999; Jack Hitt, "Does the Smell of Coffee Brewing Remind You of Your Mother?", *New York Times Magazine*, May 7, 2000.

Коротко о торговой марке

Рекомендации для фокус-групп

При использовании качественных методов исследования опрос можно проводить поодиночке и в небольших группах, называемых фокус-группами. Выбор количества опрашиваемых зависит от сложности и природы задачи. С помощью фокус-групп изучают мнения шести–десяти человек, отобранных по определенным демографическим, психографическим и иным характеристикам и объединенных в группу для свободного и достаточно подробного обсуждения различных тем, представляющих интерес для исследователей. Профессиональный исследователь-модератор задает вопросы и ведет обсуждение, следуя определенному плану. Так он направляет разговор в нужное русло. Однако в ходе обсуждения модераторы нередко проявляют инициативу и более подробно обсуждают важные вопросы, чтобы выявить истинные мотивации потребителей (например, почему они говорят и поступают именно так, а не иначе). Как правило, ведется магнитофонная запись обсуждения; нередко при обсуждении присутствует кто-либо из менеджеров.

Непродуманное применение метода фокус-групп и других способно лишь вводить в заблуждение. В фокус-группах применяется все перечисленные качественные методы. Метод фокус-групп требует умения беспристрастно выслушать респондентов, только тогда исследователь получит объективный результат. С одной стороны, применение фокус-групп нередко радикально изменяет мнение маркетологов о многих проблемах. Но, с другой стороны, чтобы привлечь квалифицированных потребителей, нужны немалые средства. Кроме того, бывают случаи, когда изучение мнений нескольких групп не дает правильного представления об особенностях поведения крупных сегментов рынка. Например, в США результаты, полученные при обсуждении одних и тех же вопросов фокус-группами в разных регионах страны, иногда существенно отличаются. Одна нью-йоркская фирма отмечает, что самым подходящим городом для проведения обсуждений считается Миннеаполис, поскольку именно в этом городе проще всего сформировать выборку из достаточно образованных, искренних и интеллигентных людей, готовых прийти на помощь исследователям. Вместе с тем они указывают на целесообразность учета местных особенностей. Например, участники фокус-групп в Хьюстоне предоставили исследователям ценную информацию о дезодорантах, так как в городе обычно высокая температура и влажность. Многие маркетологи предпочитают работать с фокус-группами в Нью-Йорке и других городах северо-восточной части страны, поскольку жители этих регионов отличаются скептицизмом и редко что-либо хвалят.

Источники. Sarah Stiansen, "How Focus Groups Can Go Astray", *AdWeek*, December 5, 1988, p. FK 4–6.

Произвольные ассоциации

Простейшим и самым эффективным способом считается побуждение потребителей сформировать произвольные ассоциации. Например, потребителей спрашивают, что приходит им на ум, когда они думают о какой-то марке. Потребители ничего не знают о марке за исключением, категории товаров. Скажем, их спрашивают "Что означает для вас название Rolex?" или "Допустим, наручные часы назвали Rolex. Скажите, пожалуйста, о чем вам говорит такое название?" Произвольные ассоциации формируют, чтобы выявить диапазон возможных ассоциаций марки и получить представление об их силе, приятности и уникальности [5].

Психологи определяют силу ассоциаций, обрабатывая информацию об очередности их припоминания [6]. Как правило, сначала вспоминают самые сильные ассоциации. Например, при упоминании о ресторанах *McDonald's* большинство потребителей сразу вспоминают об удобстве и быстроте обслуживания. Следовательно, данная ассоциация считается сильной и повлияет на решения потребителей. Те, что вспоминаются позже, возможно окажутся слабее. Не исключено, что потребители вообще не вспомнят их. Кроме того, бывает, что в первую очередь потребители сравнивают марку с конкурентами и вспоминают ее уникальные преимущества. Следовательно, нужно подумать, как продемонстрировать их, чтобы их хорошо запомнили и вспоминали.

Ответы на эти вопросы помогают маркетологам определить совокупность возможных ассоциаций и составить профиль марки, т.е. целостное представление о ее восприятии [7]. Чтобы лучше оценить приятность ассоциаций, потребителям задают дополнительные вопросы о перечисленных ими ассоциациях или просто спрашивают, что им больше всего нравится в данной марке. Аналогичным образом выясняют мнение потребителей об особенностях марки. Например, им задают следующие важные вопросы.

- Что вам больше всего нравится в марке? В чем заключаются ее преимущества? Что вам не нравится? Каковы недостатки марки?
- Каковы особенности данной марки? Чем она отличается от других марок? В чем она похожа на другие марки?

Такой опрос весьма полезен, если нужно определить ключевые аспекты имиджа марки. Ниже приводятся наводящие вопросы, позволяющие лучше понять значение марки для потребителей, определить ее образ и направление деятельности маркетологов.

- Кто использует марку? Что вы думаете о личных качествах ее потребителей?
- Когда и где они используют марку? В каких ситуациях?
- Почему люди используют марку? Что им даст ее использование?
- Как они используют марку? Для чего они используют ее?

Рекомендации

При применении свободных ассоциаций следует продумать, как сформулировать вопросы, чтобы извлечь максимум необходимой информации, и как обрабатывать, систематизировать и интерпретировать полученные данные. Во-первых, объективность результатов зависит от очередности вопросов, т.е. нужно продвигаться от общего к частно-

му. Сначала выясняют общее мнение о марке, без упоминаний категорий товаров, а затем переходят к более конкретным вопросам, касающимся определенных товаров и аспектов имиджа марки. Фактически потребителям задается один большой вопрос, состоящий из основных и вспомогательных вопросов, на которые нет однозначного ответа. Ответы потребителей на подобные трансформирующиеся вопросы получают либо в устной, либо в письменной форме. При устных ответах респонденты чувствуют себя свободнее, а их ответы носят более спонтанный характер. Ниже приводятся дополнительные рекомендации по определению ассоциаций марки.

1. Используйте визуальные приемы, например продемонстрируйте вырезки из журналов.
2. Примените по крайней мере, один описательный прием, например сравните марку с автомобилем, животным и т.д.
3. Попытайтесь выявить вторичные ассоциации исходя из основных. Если основной ассоциацией названо качество, то спрашивают, что подразумевается под качеством.
4. Попросите потребителей описать какие-то ситуации, когда они вспоминали или использовали марку, либо описать представления о ней.
5. Прямо укажите вторичные ассоциации, например попросите потребителей вспомнить запах, цвет и др.
6. Используйте реальные стимулы, например бесплатную раздачу и др.
7. Оценивайте ассоциации, отражающие личность и эмоциональное восприятие марки с помощью специальной шкалы.
8. Установите время для ответа и продолжительность перерыва.
9. Гарантируйте конфиденциальность ответов.
10. Изучите характер респондента, дайте ему больше свободы или выясните его мнение о поведении других респондентов.
11. Выясните, соответствуют ли мнения активно выступающего меньшинства мнениям большинства респондентов. Для этого побеседуйте с пассивными членами группы.
12. Не забывайте, что нужно быть очень осторожным, оценивая паузы между словами и регулярное употребление каких-то фраз. Некоторые фразы вспоминаются быстро, но они не всегда отражают реальную силу ассоциаций.
13. Постепенно конкретизируйте задаваемые вопросы, чтобы выяснить соотношение силой, приятностью и уникальностью ассоциаций.
14. Выясните ассоциации разных групп потребителей (активных, средних, пассивных и тех, кто вообще не покупают продукцию вашей фирмы).
15. Разделите группу потребителей на тех, кто покупают и кто не покупают вашу продукцию. Не утомляйте участников и избегайте выражения симпатий к марке.
16. Начните беседу с респондентами с четких инструкций и наглядных пособий, но не забывайте, что излишняя болтливость уменьшает визуальный эффект.
17. Обращайте внимание на характерные черты ответов многих респондентов и особенности ответов отдельных респондентов.

Источник. Magne J. Supphellen, "Understanding Core Brand Equity; Guidelines for In-Depth Elicitation of Brand Associations", *International Journal of Market Reseach*, March 2001, p. 319–337.

Во-вторых, чтобы систематизировать данные, при изучении протоколов иногда составляют список часто упоминаемых фраз или словосочетания Затем их делят на категории с учетом групп потребителей В табл 9 3 приведено несколько примеров свободных ассоциации ряда популярных брэндов Четкая направленность конкретных вопросов облегчает трактовку и систематизацию ответов на них

Таблица 9.3. Примеры произвольных ассоциаций

AT&T
Междугородная и международная телефонная связь
Старая консервативная придерживается традиции
Чистый звук и возможность сэкономить на международных звонках
Высокое качество связи
Стабильная надежная заслуживающая доверия
Полезная дружелюбная заботливая
Огромная глобальная мощная
Технически совершенная высокотехнологичная
BMW
Немецкий автомобиль
Высокое качество
Отличные технические характеристики
Высокая цена
Роскошный комфортный престижный
Для молодых профессионалов
Предел желаний водителя
Спортивный быстрый
Budweiser
Пиво
Король пива
Пиво для рабочих
Недорогое
Светлое
Американское
Burger King
Ресторан быстрого питания
Монстр
Жареная пища
Много разных блюд
Чересчур сытный жирный гамбургер
Campbell
Консервированный суп
Питательный полезный для здоровья
Необычная окраска банки
Дождливая и холодная погода
Острый
Напоминает о детях и детстве
Приятные ощущения

Источник Эти свободные ассоциации взяты из ответов слушателей курсов по управлению торговыми марками при Стандфордском университете и университете штата Северная Каролина в Чепел Хилл

Проективные методики

Чтобы найти источники капитала марки, нужно иметь наиболее точное и полное представление о системе знаний потребителей К сожалению, потребители не всегда откровенны, особенно перед незнакомыми людьми! Если они стесняются сказать правду, то выбирают нейтральные ответы, приемлемые и даже желательные для интервьюера Часто они не хотят или не могут высказать свое мнение о марках с преобладанием абстрактных ассоциаций имиджа Иногда потребители стесняются сказать, что товар внушает им уверенность в себе, поэтому они утверждают, что их отношение обусловлено другими свойствами Бывает и так, что потребителям трудно *искренне* высказать свои мысли о товаре Независимо от причины затруднений для создания наиболее полного представления о знаниях потребителей нужно пользоваться специальными методами исследования

Проективные методики — это способ выявления истинных мнений и ощущений потребителей Применяются, если нельзя получить результат в прямом опросе Идея, положенная в основу проективных методик, заключается в том, что потребителям предъявляется неполная информация и им предлагают дополнить ее, иногда их просят объяснить смысл каких-либо абстрактных категорий Они особенно полезны, когда нужно выяснить глубоко личные мотивации или факторах

Самым известным из них считается так называемый *тест Роршаха* Респондентам показывают несколько чернильных клякс, а затем спрашивают, что или о чем кляксы им напоминают Предполагается, что, отвечая на вопрос, испытуемые раскроют определенные черты своего характера, даже такие, о которых они и не подозревают Проективные методики применяются давно Еще в конце 1940-х годов Мейсон Хэрр провел классический эксперимент по исследованию скрытых ощущений и отношения потребителей к растворимому кофе [8] (врезка "Коротко о торговой марке") Несмотря на то, что проективные методики не всегда настолько эффективны, как в данном примере, нередко они помогают составить более полную картину поведения потребителей и их отношения к брэндам [9]. Маркетологи пользуются всеми разновидностями проективных методик Более подробно мы остановимся лишь на некоторых [10]

Задачи завершения и интерпретации

Как указывалось выше, классические проективные методики предполагают предоставление потребителям неполных или неоднозначных образцов для выявления их мыслей и ощущений К ним относится метод заполнения рамок Респондентам дают рисунки или фотографии людей, покупающих товары или услуги К рисункам прилагают пустые рамки или формы для заполнения Респондентов просят составить диалог между персонажами и вписать его туда Таким образом респонденты выражают свое отношение к происходящему на картинках Истории и разговоры, придуманные ими, а также их оценки картинок, особенно полезны для анализа представлений о пользователе и применении марки.

Рекламное агентство *McCann-Erickson* использовало метод заполнения рамок для разработки рекламы кредитных карточек *American Express* [11]

Коротко о торговой марке

Когда-то, давным-давно, о человеке судили по тому, что он ест

Классическим примером удачного применения психографических методов в маркетинге считается эксперимент Мейсона Хэрра, проведенный в 1940-х годах. Он хотел узнать истинные представления и ощущения потребителей, касающиеся кофе Nescafe, производимого компанией *Nestle*. Сначала напиток продавался очень вяло. Чтобы выяснить причины, маркетологи опросили потребителей и провели тестирование напитка. Респондентов спрашивали, употребляют ли они кофе, если нет, то что им не нравится. Большинство респондентов ответили, что им не нравится его вкус. Однако тестирование вкуса показало, что если потребителям не раскрывать название, то вкус казался вполне приемлемым. Подозревая, что потребители просто скрывают свои истинные ощущения, Хэрр задумал интересный эксперимент, чтобы выяснить их.

М. Хэрр составил два списка покупок из шести одинаковых пунктов. Отличался лишь седьмой пункт в списке №1 был указан молотый кофе компании *Maxwell House*, а в списке №2 был указан растворимый кофе Nescafe.

Список покупок №1	Список покупок №2
Гамбургер	Гамбургер
Хлеб Wonder	Хлеб Wonder
Пучок моркови	Пучок моркови
1 упаковка пекарского порошка Rumford's	1 упаковка пекарского порошка Rumford's
Молотый кофе Maxwell House	Растворимый кофе Nescafe
2 банки персиков Del Monte	2 банки персиков Del Monte
2,5 кг картошки	2,5 кг картошки

Он подбирал респондентов, руководствуясь определенными критериями, и разделил их на две группы. Каждой из них вручали один из списков и просили: "Допустим, что женщина пошла в магазин и купила товары, указанные в списке. Будьте добры, внимательно прочитайте его. Попытайтесь быть максимально откровенными и хорошо обдумайте ситуацию. Мысленно представьте женщину, купившую указанные товары, и опишите ваше отношение к ней". Когда респонденты составили краткую характеристику воображаемой женщины, их ответы разделили на несколько категорий в зависимости от частоты упоминания характеристик. Оказалось, что почти одинаковые списки товаров, по мнению респондентов, покупают совершенно разные женщины.

	Список №1 (Maxwell House)	Список №2 (Nescafe)
Лентяйка	4%	48%
Не умеет планировать покупки для дома	12%	48%
Бережливая	16%	4%
Плохая жена	0%	16%

М. Хэрр понял, что для потребителей очень важна верность традициям приготовления кофе, именно это считается неотъемлемой частью образа хорошей хозяйки, заботящейся о доме и семье. Иными словами, экономия времени и труда воспринималась не как преимущество, а как недостаток товара, поскольку упрощенное приготовление нарушало традиции ведения домашнего хозяйства. Потребители не хотели публично утверждать, что они хорошие хозяева, и уклончиво отвечали на прямой вопрос. Однако их истинные ощущения проявлялись при создании образа абстрактной домохозяйки. Стратегический замысел экспериментаторов очевиден. Если бы маркетологи ограничились результатами опроса, то, чтобы растворимый кофе выигрывал по сравнению с молотым, его следовало бы позиционировать следующим образом: в качестве точки паритета выбирают хороший вкус, а простоту приготовления считают точкой дифференциации. Но применение проекционного метода показало, что в основе точки паритета должны лежать представления о пользователе. В рекламе Nescafe маркетологи доказывали, что хорошая домохозяйка покупает Nescafe, чтобы сэкономить свое время. Успех рекламы подтвердил правильность предположений Хэрра.

American Express

Сначала специалисты *McCann-Erickson* применили метод фокус-групп и выяснили, что потребители практически одинаково воспринимают владельцев "золотой карточки" (Golden Card) и "зеленой карточки" (Green Card) (Владельцы золотой карточки имеют более весомые преимущества при выдаче наличных средств, страховании, скидках в престижных отелях, при покупках и т.п. — *Прим.ред.*) Но когда им предложили нарисовать их, проявились существенные различия. Например, один потребитель нарисовал, как широкоплечий мужчина пользуется "золотой карточкой". Владелец "зеленой карточки" в его представлении был домоседом и смотрел телевизор После исследования агентство решило продвигать "золотую карточку" как "символ самовыражения для людей, считающих себя хозяевами собственной жизни и финансов"

Задачи сравнения

Для косвенного выявления восприятия потребителей очень подходит сравнение. В этом случае потребителям предлагается сравнить брэнды с людьми, странами, животными, видами деятельности, тканями, должностями, автомобилями, журналами, овощами, другими брэндами [12] и др. Например, их спрашивают: "Посмотрите внимательно на людей, изображенных на этих картинках, и ответьте, кто из них, по вашему мнению, скорее всего ест кашу или хлопья Wheaties?" Потом иногда спрашивают, почему вы выбрали именно этого человека, а не какой-либо другого. С помощью анализа объектов и причин их выбора исследователи пытаются составить представление об истинном отношении потребителя к марке. Выбор респондента проявляет абстрактные ассоциации, помогающие определить его мнение о пользователях, ситуациях, сферах применения марки и др.

Например, Сид Леви и Бобби Калдер из Северо-западного университета выполнили интересное исследование имиджа армии. Они провели опрос молодежи допризывного возраста, молодых людей, тех, кто начал служить, а также их штатских сверстников. Исследователи предложили респондентам список из двенадцати животных и попросили указать двух. Образ одного из них должен максимально соответствовать образу армии, а образ другого, наоборот, должен очень резко отличаться от него. Исследователи пытались выяснить, в какой степени армия ассоциируется с властью в мировоззрении указанных групп молодежи. Если считали, что образ армии подобен образам льва или тигра, то она олицетворяла власть и могущество. Многие допризывники выбирали этих животных. Солдаты выбирали менее хищных животных. И самые слабые ассоциации с мощью и властью оказались у штатских.

Оценка личности и ценностей торговой марки

В главе 2 уже указывалось, что марки часто сравнивают с человеком и наделяют человеческими чертами характера [14]. Еще раз напомним, что, подобно человеку, у марки есть свой характер, своя личность. Представления о "личности" марки определяют разными способами. Проще всего получить детальные ответы на такие, например, вопросы.

Если бы данная марка была человеком, как выглядел бы этот человек? Чем он занимался бы? Где бы он жил? Во что он одевался бы? С кем он разговаривал бы, на какой-нибудь вечеринке? О чем он говорил бы?

Если потребители затрудняются описать вымышленного человека, им предлагают понятные примеры Например, "личность" марки супа Campbell лучше всего описать так [15].

> Миссис Campbell — розовощекая и полная старушка, проживающая в теплом, уютном домике. Когда миссис Campbell готовит всякие вкусные блюда для своих внуков, она надевает передник.

Помимо прямого описания, личность марки выясняют и другими способами Респондентам показывают набор картинок или стопку журналов и просят отобрать те, которые соответствуют каким-либо чертам характера, образу марки в целом и т д На этих картинках изображены какие-либо известные личности или что-нибудь другое. Рекламные агентства часто используют этот метод, пытаясь выяснить круг пользователей марки.

Большая пятерка

Для более точного определения личности марки пользуются рейтинговыми шкалами. В качестве примера возьмем исследование Дженнифер Аакер Его результаты существенно изменили представления о восприятии некоторых известных брэндов. В нем использовался интересный методологический подход к анализу личности марок [16]. Дж. Аакер проанализировала обширный массив данных, полученный после опроса 600 человек и включающий рейтинги 114 черт характера по 37 маркам из разных товарных категорий Затем она обобщила результаты и создала рейтинговую шкалу личности, состоящую из пяти основных характеристик:

- искренность (простая, честная и оптимистичная);
- эмоциональное возбуждение (отважная, энергичная, одаренная богатым воображением и современная);
- компетентность (надежная, умная и удачливая);
- утонченность (очаровательная);
- стойкость (устойчивая и сильная).

Кроме них, Дж. Аакер выделяет конкретные черты характера, указанные в скобках. Респонденты определяли значение каждой черты характера в личности марки по семибалльной шкале ("1" — нет ничего общего, "7" — максимальное соответствие). Для определения совокупных показателей и общей оценки характеристик, полученные результаты усреднялись. В табл. 9.4 представлены рейтинги 37 марок по результатам исследования основных характеристик. Обратите внимание, что у некоторых марок выделяется одна (например, Campbell — по фактору "искренность", MTV — "эмоциональное возбуждение", CNN — "компетентность", Revlon — "утонченность", а Levi's — "стойкость"), несколько характеристик (Hallmark) или они вообще не проявляются (MCI)!

Таблица 9.4. Рейтинги характеристик "личности" 37 торговых марок (за основу взяты пять факторов)

Характеристика	AT&T	Advil	AMEX	Apple	Avon	Campbell	Charlie	Cheerios
Искренность	1,06	0,92	0,83	0,92	1,08	1 25	0 83	1 14
Эмоциональное возбуждение	0 91	0,72	0,83	0,95	1,03	0 87	0,96	0,77
Компетентность	1,15	0,95	0 99	1,07	1,01	1,01	0,77	0 88
Утонченность	0 85	0 75	0 87	0 88	1,22	0 89	1 13	0,76
Стойкость	0 94	0,90	0,83	0 92	0,92	0 93	0 77	0,84
	CNN	**Crest**	**Diet Coke**	**ESPN**	**Guess?**	**Hallmark**	**Hershey's**	**IBM**
Искренность	0,99	1,09	0 94	0 99	0,88	1 27	1,11	0,89
Эмоциональное возбуждение	1 02	0,84	0 93	1,10	1,15	1 21	0 88	0 91
Компетентность	1,18	0,99	0,85	1 04	0,90	1,12	0,89	1,10
Утонченность	0,93	0,87	0,90	0 89	1,24	1,31	0 96	0,84
Стойкость	1,01	0,94	0,89	1 23	1,03	0,96	0 85	0,91
	K-Mart	**Kodak**	**LEGO**	**Lee**	**Levi's**	**Lexus**	**Mattel**	**McDonald's**
Искренность	1,07	1,01	1,11	1,14	1,20	0 87	1,13	1,12
Эмоциональное возбуждение	0,85	0,99	1,10	1,00	1,11	1,12	1,10	0,97
Компетентность	0,97	1,08	1,01	0,99	1,05	1,07	1,04	1,02
Утонченность	0,78	0,96	0,87	1,09	1,13	1,27	0,90	1,02
Стойкость	0,91	1,02	1,10	1,34	1,43	1,03	1 13	0,90
	MCI	**Mercedes**	**Michelin**	**MTV**	**Nike**	**Oil of Olay**	**Pepsi**	**Porsche**
Искренность	0,81	0,84	0,96	0,70	0,98	1,00	1 02	0,71
Эмоциональное возбуждение	0,82	1,07	0,86	1,27	1,17	0,85	1,04	1,26
Компетентность	0,90	1,06	1,03	0,82	1,03	0,94	0,89	0,95
Утонченность	0,73	1,31	0,82	1,02	1,05	1,17	0 95	1,37
Стойкость	0,75	0,99	1,20	0,93	1,36	0,76	0,99	1,07
	Reebok	**Revlon**	**Saturn**	**Sony**	**Visa**			
Искренность	0,94	0,96	0,96	0,87	0,90			
Эмоциональное возбуждение	1,12	1,06	1,05	0,84	0,87			
Компетентность	0,97	0,98	0,99	1,02	1,02			
Утонченность	1,00	1,31	1,08	0,89	0,87			
Стойкость	1,30	0,85	1,00	0,90	0,87			

Методы наблюдения

В последнее время многие исследователи пытаются изучать поведение потребителей в естественных условиях, чтобы дополнить результаты других исследований [17]. Дело в том, что даже при самой продуманной методологии исследования оно проходит в формальной и неестественной для потребителей обстановке Бывает, что они ведут себя несколько скованно, поэтому исследователи не получают полноценной оценки их поведения Но если исследователю удастся пожить жизнью потребителей, то он получит более существенную информацию. Экспериментальные методы особенно актуальны, если конкуренты пытаются ослабить уникальные преимущества марки С их помощью получают уникальные данные, обработка которых значительно усиливает позиционирование или важные связи с потребителями (врезка "Коротко о торговой марке")

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Использование внутренних мотивов потребителей с максимальной отдачей

Маркетологи часто тщательно изучают нужды потребителей, чтобы фирма разработала подходящие товары В таком случае проводят детальное исследование Но, по словам Дэвида Тейлора, директора консалтинговой фирмы *Value Added Academy*, не нужно забывать, что не всегда полученные результаты содержат сведения о неизвестных мотивах потребителей Настоящие глубинные мотивы иногда отличаются от поверхностных, поскольку в них заложен намного более глубокий смысл с большим потенциалом использования Например, результат изучения потребителей *Microsoft* говорит о том, что они нуждаются в переработке увеличивающихся объемов информации Но первоначальный мотив заключается в том, что информация помогает им стать более независимыми и сильнее влиять на других Если бы *Microsoft* сумела понять глубинную, а не поверхностную мотивацию потребителей и разработать новые товары, то ей бы удалось расширить потребительскую базу

Д Тейлор разработал несколько критериев оценки выявленных внутренних мотивов

- Новизна Не исключено, что мотивация слишком очевидна и поэтому забыта Тщательно анализируйте любые открытия
- Актуальность Проанализируйте, можно ли применять открытие для нескольких целевых групп.
- Постоянство Нужно быть уверенным в том, что мотивы потребителей будут неизменными
- Мотивация самих исследователей Специалисты должны быть заинтересованы в изучении мотивов потребителей

В целом, мотивы потребителей выясняются с помощью фокус-групп, но многие проявляются, когда исследователи систематизируют полученные данные Тогда они задают себе наводящие вопросы

- Каким образом товары данной категории способны улучшить жизнь человека?
- Что людям нравится в товарах данной категории, а чему они не придают значения?
- В чем противоречия между человеческими потребностями? Каким образом они решаются?
- Какие представления людей о рынке и каким образом они меняются?
- Что потребители думают о функциональности вашего товара и как он работает в действительности?
- Каким образом потребители используют товар? Какими товарами они пользуются вместо него?

Ответы на наводящие вопросы позволяют выбрать правильное направление улучшения товаров и услуг с последующим укреплением марки

Источник David Taylor, 'Drilling for Nuggets How to Use Insight to Inspire Innovation', *Brand Strategy*, March 2000

Сторонники подобного подхода проводили самые разные эксперименты, например давали путешественникам камеры Polaroid, чтобы наблюдать за ними в гостинице, просили участников записывать, что те делают Так они пытались узнать ощущения потребителей от пребывания в номерах. Другие тоже наблюдали за клиентами.

Warner Lambert

Чтобы узнать мнение потребителей о своем новом средстве для полоскания зубов Fresh Burst Listerin, которое конкурировало с аналогичным товаром Scope, эксперты фирмы поместили в ванных комнатах камеры, чтобы наблюдать, как потребители полощут рот Потребители говорили, что им для полоскания рта хорошо подходят оба средства В действительности они старались быстро избавиться от Scope и подольше попользоваться Listerin Наблюдатели пришли к выводу, что потребители перестали думать о Listerin только как о лекарстве, убивающем много бактерий [18]

Многие фирмы придают первостепенное значение анализу поведения наиболее авторитетных потребителей Как добиться успеха, наблюдая за авторитетными потребителями, хорошо знают специалисты из *Barton Snowboards*

Barton Snowboards

Корпорация смогла увеличить свою рыночную долю благодаря концентрации усилий на достижении одной цели Она стремилась снабдить как больше сноубордистов лучшим оборудованием Чтобы превратить мечту в реальность, корпорация провела исследование 300 профессиональных спортсменов Сотрудники корпорации общались с ними почти каждый день и это пошло на пользу Изучив мнения спортсменов, *Barton Snowboards* приняла решение изменить дизайн почти всех своих товаров И сейчас компания старается не терять контакта с потребителями Фактически исследователи и торговые представители живут жизнью сноубордистов Они катаются, покупают оборудование, ходят по магазинам и т д [19]

Internet предоставляет новые возможности для контакта и обмена опытом с самыми активными потребителями. Глава маркетингового подразделения *Lincoln Mercury* Джим Роджерс активно общается с потребителями в чатах. Он утверждает следующее

Пользоваться чатами я начал, когда запускали модель Lincoln LS. Тогда я следил за ситуацией на сайте *Edmunds* Это самый лучший из ресурсов, посвященных продаже автомобилей, например приходилось решать проблемы эксплуатации Если кто-то из активных участников чата не получит ответ на вопрос, об этом станем известно многим другим пользователям Если я мог дать ответ сразу, я отвечал и получал удовлетворенных пользователей, покупающих новые автомобили Более того, мне даже удалось найти новых торговых посредников! Когда мы пригласили их на собрание, к нам пришли 50 семей! Так мы добивались приверженности потребителей [20]

Некоторые обобщения

Качественные методы позволяют использовать различные творческие приемы для выявления мнений потребителей. Все зависит от фантазии и способностей исследователей.

Но у них есть свои недостатки. Очень часто удается определить только отдельные незначительные аспекты отношения к марке, нехарактерные для основной массы потребителей. Помимо этого, нельзя игнорировать проблемы интерпретации. Разные аналитики по-разному интерпретируют одни и те же данные.

Количественные методы исследований

Качественные методы помогают выявлять возможные ассоциации марки и их силу, приятность и уникальность. Однако часто необходимо получить более точное представление о знаниях потребителей, чтобы разработать более надежные и эффективные рекомендации, касающиеся тактики и стратегии брэндинга. Принципиальное различие между качественными и количественными методами заключается в методологии исследования. Если качественные методы предполагают получение и анализ словесной информации, то при применении количественных методов используется шкала вопросов, чтобы представить и проанализировать количественные показатели восприятия потребителей. Количественные показатели знаний о марке используются для более точной оценки глубины и широты осведомленности о ней, а также силы, приятности и уникальности ее ассоциаций. Маркетологи часто пользуются ими при постоянном мониторинге знаний потребителей о марке (более подробно об этом см. в главе 8).

Оценка осведомленности

Вспомним, что осведомленность о марке зависит от силы запоминания и сохранения информации в памяти потребителей. Чем лучше запомнилась марка, тем лучше потребители узнают различные элементы марки (т.е. название, логотип, персонаж и др.). Чем больше потребитель знает о марке, тем больше он думает о ней. Чем больше он думает о ней, тем легче он ее вспоминает с помощью подсказок.

Выбор способа определения осведомленности [21] зависит от влияния марки на поведение потребителей категории товаров, а также от ее роли в успехе маркетинговой программы (эти вопросы уже обсуждались в главе 2). Если установлено, что потребители принимают многие решения в месте совершения покупки, то нужно обеспечить узнаваемость элементов марки. Если же потребители принимают решения далеко от места совершения покупки и не видят элементов марки, то прежде всего следует думать о легкости припоминания. Следует отметить, что она играет важную роль, даже если решения принимаются в местах покупок. Если потребители узнают марку, они иногда припоминают какую-то информацию, влияющую на их выбор.

Оценка узнаваемости

Потребители узнают марку, когда встречают какую-то подсказку, т.е. нечто такое, с чем они уже знакомы, например слово, объект, образ. Потребители должны узнавать марку в различных обстоятельствах. Возможно, они узнают марку, если увидят какой-то элемент. Проще всего узнаваемость оценивают так. Потребителям называют или показывают отдельные элементы. Затем спрашивают, видели ли они их раньше или что-то слышали о них. Для более точного теста целесообразно включить в совокупность предъявляемых образцов предметы, неизвестные потребителям. Помимо утвердительных или отрицательных ответов, потребителям предлагают указать, насколько они уверены в том, что правильно узнали предъявленный элемент.

Чтобы уточнить полученные данные, маркетологи слегка видоизменяют элементы марки или демонстрируют их потребителям в течение чрезвычайно короткого

времени. Так они изучают восприятия и узнаваемости элементов. Например, узнаваемость наименования марки тестируется при удалении некоторых букв. Пример такого теста приводится ниже. Применение точных методов особенно уместно, если марки отличаются высоким уровнем узнаваемости. Тогда маркетологи получают наиболее полное представление о характеристиках узнаваемости.

Название известной марки должно узнаваться даже в условиях, далеких от идеальных. Посмотрите перечень неполных наименований марок (т.е. фрагментов слов). Можете ли вы узнать хотя бы какие-то из них? Правильные ответы приводятся ниже.

1. D_NE_
2. KO_K
3. DU_AC__
4. HY_T_
5. D_LT_
6. G_LL_T_
7. M_CH_IN
8. L_G_
9. N_K_

---

1. Disney; 2. Kodak; 3. Duracell; 4. Hyatt; 5. Delta; 6. Gillette; 7. Michelin; 8. Lego; 9. Nike.

Марку часто узнают по упаковке. Иногда специалисты по маркетинговым исследователям изучают узнаваемость следующим способом. Они сравнивают условия узнавания упаковки с идеальными. Считается, что потребители лучшего всего узнают упаковку в следующих условиях:

- взгляд потребителя сосредоточен на упаковке или она находится в узком поле зрения;
- она расположена на уровне глаз потребителя;
- находится на расстоянии не больше 1,5 м;
- освещенность близка к идеальной.

Главное создать такую упаковку, чтобы ее узнавали при невыполнении одного или нескольких из этих условий, так как потребители не всегда рассматривают ее в указанных условиях. Например, результаты одного из исследований показали, что каждый шестой человек из тех людей, которые обычно пользуются очками, в супермаркет идет без очков [22]. Вот почему так важно, чтобы упаковка товара передавала потребителям всю необходимую информацию.

Использование камер наблюдения и методов фиксации движений глаз позволяет определить эффективность вариантов дизайна упаковки в соответствии с рядом критериев:

- влияние размещения товара;
- воздействие и припоминание конкретных элементов дизайна;
- расстояние, с которого узнается упаковка;
- угол зрения, под которым узнают упаковку;
- скорость узнавания упаковки;

- воспринимаемый размер упаковки;
- заметность и четкость дизайна упаковки

Дополнительные измерения дают возможность получить более полную информацию об узнаваемости упаковки, чем утвердительные или отрицательные ответы потребителей на упрощенные вопросы Применяя различные методы оценки узнаваемости, маркетологи выясняют, какие элементы упаковки запоминаются. Исходя из этого, они оценивают силу ассоциаций марки В отличие от оценки легкости припоминания при изучении узнаваемости моделируются любые ситуации Обычно потребители узнают марку, когда смотрят на нее, следовательно, целесообразно применять различные визуальные методы оценки узнаваемости Бывает, что потребителям трудно вспомнить логотип, поэтому им трудно описать его словами или нарисовать, зато они легко оценивают показанные элементы

Однако при оценке узнаваемости маркетологи получают только приближенное представление о легкости припоминания Чтобы выяснить, сможет ли потребитель вспомнить элементы марки в определенных ситуациях, нужно пользоваться специальными методами

Оценка легкости припоминания

Легкость припоминания обозначает способность потребителей вспомнить марку в различных условиях. Потребители должны вспомнить элемент марки при наличии каких-то ориентиров или подсказок Вспомнить марку труднее, чем узнать ее, так как рядом с потребителем нет образца

Методы измерения легкости припоминания классифицируют в зависимости от типа предъявляемых подсказок При *самостоятельном припоминании* потребителям указывают только категорию товаров Зная только категорию, они, как правило, вспоминают только самые известные марки При *припоминании с подсказкой* предполагает различные вспомогательные подсказки. Исследователи помогают вспомнить марку, постепенно указывая все более конкретные подсказки. Сначала указывают тип товаров, потом товарную категорию, потом — ее признаки Так они изучают систему знаний потребителей о марке. Возьмем, например, автомобиль Porsche 944 Предположим, он позиционируется как немецкий (как известно, автомобили немецких фирм отличаются хорошим дизайном) спортивный автомобиль с отличными техническими характеристиками Тогда сначала нужно сказать, что это автомобиль, затем указать, что он спортивный, или даже немецкий спортивный автомобиль с отличными техническими характеристиками Например, задать вопрос: "О каких брэндах вы вспоминаете, когда вы думаете о зарубежных спортивных автомобилях?"

Для измерения легкости припоминания марки применяют и другие подсказки Например, просят вспомнить определенные атрибуты товара, указать цель использования ("О каких брэндах вы вспоминаете, когда задумываетесь о вкусном и полезном завтраке?"). Часто маркетологи изучают обстоятельства покупки или использования купленного товара, чтобы определить круг ситуаций, в которых вспоминается марка и, таким образом, выяснить ее сущность. Например, они выясняют мотивы, время покупки и обстоятельства использования товаров, а затем спрашивают, какие брэнды вспоминаются в подобных ситуациях Чем сильнее подобные

ассоциации, связанные с обстоятельствами, тем вероятнее, что потребители будут вспоминать брэнды в аналогичных ситуациях.

Кроме того, изучение легкости припоминания помогает лучше понять представления потребителей о структуре категории и месте марки в ней. Результаты ряда исследований показали, что если потребителям указывают категорию, то они вспоминают несколько однотипных марок. Они мысленно обобщают данные о марках и соединяют их в одну группу на основе общих ассоциаций. Данные о марках тесно взаимосвязаны, поэтому, вспоминая одну, потребитель вспоминает и другие марки из той же группы [23].

Хорошо, если потребители припоминают марку, когда им делают много разнообразных подсказок — значит, они вспомнят ее во многих ситуациях. Но кроме того, исследователи должны узнать, думают ли потребители о марке в подходящих ситуациях, например когда они собираются покупать или использовать товар. Нужно определить, сразу ли они вспоминают марку или после чего-то, легко ли вспоминают, вспоминают ли ее в первую очередь.

Поправка на угадывание правильного ответа

При любых способах исследования нужно учитывать возможность угадывания правильного ответа. Эта проблема особенно актуальна, когда оценивают узнаваемость или осведомленность о марке при использовании подсказок. *Ложная осведомленность* имеет место, когда потребители ошибочно заявляют о припоминании чего-то такого, чего на самом деле они не помнили и чего вообще не существует в природе! Например, фирма *Oxtoby-Smith* провела исследование осведомленности о товарах для поддержания здоровья и красоты [24]. В ходе этого исследования специалисты фирмы задавали потребителям такие вопросы.

> Ниже приведен перечень материалов для зубных протезов. Ответьте, пожалуйста, "да", если вам уже приходилось слышать такое название, и "нет", если не приходилось. Okay? Orafix? Fasteeth? Dentu-Tight? Fixodent?

Несмотря на то, что 16% потребителей из выборки ответили, что им приходилось слышать о материале Dentu-Tight, правдивость этих ответов вызывает большие сомнения, поскольку такого материала не существует вообще! Аналогично, многие потребители утверждали, что слышали о вымышленных брэндах Four O'Clock Tea (8%), Loene Pasta (16%) и Mrs. Smith's Cake Mix (31%). На основе проведенного исследования специалисты *Oxtoby-Smith* пришли к выводу, что ложная осведомленность о новых гигиенических и косметических средствах составляет примерно 8%. В одном из случаев около 50% потребителей изо всей выборки ошибочно приняли предложенный им вариант расширения ассортимента за уже существующий. Компании стоило бы воспользоваться заблуждением и начать производство. Такой шанс упускать нельзя!

Ложная осведомленность негативно влияет на выбор стратегического направления развития марки. Например, специалисты *Oxtoby-Smith* отмечают, что один из клиентов этой фирмы с большим трудом отстаивал принадлежащую ему 5%-ную долю рынка, в то время как на свою осведомленность об этой марке указали почти 50% респондентов, принимавших участие в опросе. На первый взгляд, кажется, что следует улучшать имидж и отношение к марке. Но, оказалось, что половина из рес-

пондентов ошибочно указала на осведомленность о ней, значит в первую очередь надо повышать осведомленность. Маркетологи должны осознавать последствия неправильной интерпретации ложных ответов респондентов. Особенно это касается новых или вымышленных марок с правдоподобными названиями.

Стратегические соображения

Преимущество припоминания с подсказкой заключается в создании более полного представления о системе знаний потребителей и выявления подсказок, по которым потребитель вспоминает нужные данные. Маркетологи должны хорошо знать представления потребителей о иерархической структуре категорий товаров. Тогда они поймут, как потребители анализируют и отбирают группу брэндов, наиболее пригодных для удовлетворения потребностей. Приоритетные брэнды анализируются, когда потребители думают о покупках.

Рассмотрим, например, еще раз ситуацию с автомобилями Porsche 944. Допустим, потребители с трудом припоминают его, когда думают об автомобилях вообще. Но легко припоминают, когда думают о немецких спортивных автомобилях. Следовательно, они четко выделяют его как спортивный автомобиль, но слабо связывают с категорией автомобилей в целом. Чтобы привлечь больше заинтересованных потребителей, желающих купить Porsche 944, маркетологи должны расширить значение упомянутой марки, чтобы укрепить ассоциацию с товарной группой автомобилей. Разумеется, что они могут разочаровать существующих потребителей, покупающих автомобиль из-за его спортивного имиджа. В данном случае выбор подходящей стратегии зависит от соотношения издержек и преимуществ ориентации на эти два разных сегмента потребителей.

Необходимо подчеркнуть, что знания потребителей о категории товаров влияют на легкость припоминания, поэтому они играют большую роль в принятии потребительских решений и выборе маркетинговой стратегии. Более подробно читайте об этом во врезке "Научные основы брэндинга". Измерение легкости припоминания улучшает представления маркетологов о знаниях потребителей, оно способствует разработке индивидуальности марки и повышает эффективность интегрированных программ маркетинговых коммуникаций. Например, чтобы уяснить взаимосвязь отдельных элементов, анализируют легкость припоминания каждого из них. Необходимо выяснить, осведомлены ли потребители обо всех элементах марки, и определить, как припоминание одного элемента способствует припоминанию другого.

Помимо детального представления о знаниях потребителей о марке, важно хорошо осознавать особенности ее имиджа. Как его изучать, вы узнаете из материалов следующего подраздела.

Изучение образа марки

Образ марки считается одной из важнейших ее характеристик. Он отражается в ассоциациях марки. Сильные, благоприятные и уникальные ассоциации создают основу для формирования ПКТМ. Как отмечалось выше, ассоциации с маркой принимают различные формы и их можно классифицировать по разным признакам. В структуре восприятия следует выделять базовое восприятие марки, выраженное в оценке отдельных атрибутов и преимуществ, и общее восприятие марки, проявляющееся в

ощущениях, мнениях и поведении потребителей. Как отмечалось в главе 2, эти два уровня взаимосвязаны, поскольку общее отношение и восприятие марки зависят от восприятия отдельных атрибутов и преимуществ. Ниже мы рассмотрим способы оценки функциональных и абстрактных ассоциаций низшего уровня.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Как знания о товарной группе помогают припоминанию марки

Очень важно отметить, что представления потребителей о структуре категорий определяют легкость припоминания марки и оказывают решающее влияние на выбор потребителей и стратегию маркетинга. Результаты эксперимента Пракаша Недунгади наилучшим образом подтверждают этот факт. Прежде всего Недунгади проанализировал структуру категории ресторанов "фаст-фуд". В зависимости от порядка припоминания он выделил высшую и низшую категорию. Высшую категорию вспоминали в первую очередь. Он назвал ее "сети закусочных по продаже гамбургеров", а низшей категорией считаются "заведения, где продают сэндвичи". Он обнаружил, что в высшей подкатегории в первую очередь вспоминают марку McDonald's, а потом думают о Wendy's. В низшей подкатегории важнейшей маркой считается Joe's Deli, а за ним следует Subway. Без указания подкатегории опрашиваемые потребители чаще вспоминали марку высшей подкатегории, а при указании подкатегории вспоминали ее главный брэнд.

Затем Недунгади проанализировал влияние порядка припоминания брэндов на выбор одного из четырех типов ресторанов "фаст-фуд". Он задавал потребителям вопросы, между которыми не было очевидной связи. Получив ответы на них, продолжал разговор, беседуя о конкретных брэндах. Он старался, чтобы респонденты запомнили их. Затем он просил респондентов сделать выбор. Он пришел к выводу, что при одинаковом отношении ко всем брэндам контрольной группы респонденты предпочитали упоминавшиеся в разговоре. Значит, повышение легкости припоминания марки повышало вероятность ее выбора, *невзирая на различия в отношении к маркам*. Акцентирование внимания потребителей на второстепенной торговой марке в низшей подкатегории фактически создавало дополнительные преимущества *основной* марке в той же подкатегории. Это означает, что, привлекая внимание к марке Subway, маркетологи косвенно выдвигают на первое место основную марку, Joe's Deli.

Результаты исследования Недунгади со всей очевидностью демонстрируют важность изучений знаний структуры категорий, а также важность улучшения легкости припоминания в ситуации выбора покупаемого брэнда.

Источник. Phrakash Nedungadi, "Recall and Customer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand evaluations", *Journal of Consumer Research*, December 1990, p. 263–276.

Указанная зависимость определяет необходимость первоначального изучения базового восприятия. Часто целостное восприятие какого-либо объекта или явления вырабатывается после изучения внешних признаков. Под *признаками* понимаются четкие проявления характерных свойств какого-либо объекта, влияющие на его целостное восприятие с помощью ассоциативных связей [25]. Признаками торговой марки считаются ассоциации атрибутов и преимуществ самой марки и ее конкурентов. В главе 2 систематизированы описания распространенных ассоциаций функциональности и имиджа. Качественные методы исследования помогают выявить совокупность специфических ассоциаций марки, составляющих ее имидж. Но чтобы по-настоящему оценить их роль в формировании капитала, нужно сначала оценить их силу, приятность и уникальность, поскольку благодаря этим характеристикам ассоциации создают источники капитала марки.

Чтобы приблизительно оценить указанные характеристики ассоциаций, маркетологи используют развернутые вопросы (вопросы с возможностью произвольного ответа)

- Пожалуйста, назовите самые сильные ассоциации марки? Что вы вспоминаете, когда думаете о ней? (Сила)
- Пожалуйста, назовите сильные стороны марки Что вам особенно нравится в ней? Назовите недостатки марки Что вам особенно не нравится в ней? (Приятность.)
- Чем эта марка отличается от других? Какие ее характеристики напоминают вам другие марки? (Уникальность)

Для более детального изучения свойств ассоциаций применяются методы шкалирования Например, для оценки восприятия охлажденного чая Lipton используется такой тест

---

1 Будьте добры, оцените соответствие чая Lipton перечисленным характеристикам по семибалльной шкале (где 1 — категорически не согласен и 7 — полностью согласен)

_____ удобен в использовании
_____ оказывает освежающее действие и утоляет жажду
_____ натуральный
_____ замечательный вкус
_____ удобный и современный
_____ предпочитают молодые профессионалы

2 Оцените приятность указанных характеристик для охлажденного чая Lipton (где 1 — очень плохо и 7 — очень хорошо)

_____ удобен в использовании
_____ оказывает освежающее действие и утоляет жажду
_____ натуральный, подлинный
_____ замечательный вкус
_____ удобный и современный
_____ предпочитают молодые профессионалы

3 Оцените уникальность перечисленных характеристик охлажденного чая Lipton (где 1 — вовсе не уникальна и 7 — чрезвычайно уникальна)?

_____ удобен в использовании
_____ оказывает освежающее действие и утоляет жажду
_____ натуральный, подлинный
_____ замечательный вкус
_____ удобный и современный
_____ предпочитают молодые профессионалы

Любую потенциально уместную ассоциацию можно и должно измерить. Это касается функциональных преимуществ и атрибутов товара Маркетологи исследуют восприятие надежности, срока службы, удобства обслуживания, стиль и дизайн Кроме того, следует измерить абстрактные преимущества и атрибуты, вытекающие из представлений о пользователе и использовании

Проблемы организации опроса

Есть много разновидностей шкал В них маркетологи задают самые разные вопросы и предлагают респондентам различные способы количественной оценки представлений и ощущений, касающихся той или иной марки Выбор шкалы зависит от многих факторов Наиболее распространены следующие виды шкал

- Абсолютные или сравнительные шкалы
- Вербальные, численные или пространственные шкалы
- Шкалы с четной или нечетной градацией
- Сбалансированные или несбалансированные шкалы

Многие исследователи сравнивают особенности и возможности разных методов оценки восприятия Например, Н Барнард и А Эренберг сравнили результаты трех методов определения представлений об атрибутах [26]

- *Свободный выбор* Опрашиваемым давали перечень марок и атрибутов Они должны были указать марки, обладающие атрибутами
- *Использование шкалы* Опрашиваемые использовали пятибалльную шкалу для оценки характерности атрибутов некоторых марок
- *Ранжирование* Опрашиваемые ранжировали различные марки в зависимости от своего мнения о характерности атрибутов для них

Н Барнард и А Эренберг получили примерно одинаковые результаты оценки характерности атрибутов по всем методам Для более ознакомления с методами изучения восприятия, почитайте литературу о маркетинговых исследованиях [27].

Другие методы

Для более подробного изучения уникальности марки используют многомерные шкалы с несколькими показателями, или карты восприятия Метод многомерных шкал (Multidimensional Scaling — MDS) представляет собой процедуру определения сходства воспринимаемых потребителем образов нескольких товаров или марок Характеристики образов определяют их место на карте восприятия. Если брэнды *A* и *B*, по мнению респондентов, очень похожи, то расстояние между ними меньше, чем расстояние между любой другой парой брэндов [28]

Европейские специалисты по брэндингу, известные ученые Ж-Н. Капферер и Ж Лорен придумали шкалу для изучения приоритетности выбора сильных брэндов при покупке разных категорий товаров [29] Приоритетность сильных марок выясняется, когда сравнивают предпочтения потребителей категории товаров. Так они сравнивают роль марок крупных производителей и марок торговых посредников в выборе потребителей Пример шкалы приводится в табл 9.5. В соответствии с подходом Капферера и Лорена, сила брэнда определяется количеством потребителей, считающих ее приоритетной Приоритетность марки считается косвенным показателем ее уникальности Если потребители не выделяют приоритетные марки какой-либо товарной категории, то маловероятно, что они считают какую-то из них уникальной.

Оценка восприятия торговой марки

Чтобы определить предполагаемое отношение потребителей, нужно понимать, как потребители оценивают совокупность базовых представлений об атрибутах и преимуществах марки. В главе 2 приведены основные критерии оценки марки, формирующие мнения о ней (качество, доверие, приоритетность и превосходство), а также характеристики эмоционального восприятия (возбуждение, безопасность и т.п.). Во врезке "Научные основы брэндинга" анализируются методы моделирования отношения и мнения о марке.

Научные основы брэндинга

Основы науки об отношениях

Есть несколько способов моделирования предполагаемого отношения к чему-либо. Здесь мы остановимся на двух, имеющих непосредственное отношение к брэндингу. Согласно первому подходу, отношение потребителей формируется функциями марки. Социолог Даниэл Кац создал функциональную теорию отношений. Он выделил четыре основные функции.

- *Рациональная функция.* Обозначает отношения, связанные со стимулированием и наказанием.
- *Функция самовыражения.* Отношения, связанные с выражением основных ценностей или позиций личности.
- *Функция самообороны.* Связана со стремлением человека решить проблемы или создать условия для комфортной жизни.
- *Познавательная функция.* Связана с удовлетворением потребностей гармоничного познания мира.

Согласно теории Каца, потребители формируют отношение к маркам по их функциям. Они любят и используют их потому, что те удовлетворяют потребности (рациональная функция), способствуют самовыражению (функция самовыражения), решают проблемы или упрощают выбор (познавательная функция).

Чаще всего модели отношений создаются на основе явных атрибутов марки, считающихся производными ее скрытых атрибутов. Пожалуй, самая популярная модель была придумана М. Фишбейном и Н. Айзеном. Она называется *моделью ожидаемой ценности*. Модель предполагает рассмотрение атрибутов как мультипликативных функций, во-первых, от восприятия признаков марки (важно учитывать мнение потребителей о существенности атрибутов или преимуществ марки) и, во-вторых, от оценки признаков. Таким образом, отношение к марке зависит от силы мысленной связи между маркой, признаками и восприятием признаков.

Согласно модели, силу признаков измеряют так. Сначала выясняют вероятность наличия атрибута с точки зрения потребителей. Например, нужно определить уверенность потребителей пасты Colgate в том, что она защищает зубы от кариеса. Потребителям предлагают семибалльную шкалу, где низкая вероятность обозначает 1 балл, а высокая — 7 баллов.

Таким же образом определяют потребительскую оценку явных атрибутов и преимуществ. Их спрашивают: "Насколько эффективно Colgate защищает кариеса?" Пусть их оценка колеблется от -3 — крайне неэффективно, до 3 — весьма эффективно.

Общее отношение к марке выявляется после оценки всех отдельных атрибутов. М. Фишбейн и Н. Айзен не ограничились рассмотрением личного отношения к марке и усовершенствовали свою модель, введя в нее элемент межличностного общения, поскольку общение людей влияет на их представление о марке. К тому же потребители часто пытаются учитывать желания других людей.

Отношения и оценки весьма отличаются по своей силе. Психологи измеряют силу атрибутов, изучая ответы респондентов. Считается, что если человек быстро отвечает на вопросы, то он ознакомлен с предметом. Исследователи доказали, что марка легче вспоминается при прямом указании, чем при предоставлении информации и др. Значит, в рекламе лучше всего показать марку потребителям. Тогда они быстро вспомнят, о чем речь, и сделают свой выбор.

Отношения относятся к абстрактным ассоциациям с глубоким внутренним смыслом. Абстрактные ассоциации содержат больше оценочных данных, чем атрибуты, поэтому они дольше хранятся в памяти, чем основные данные об атрибутах. Более того, информация об атрибутах и отношениях может храниться отдельно. Неслучайно П. Фаркуар из *Claremont* считает припоминаемость отношений одним из ключевых элементов ПКТМ. Для оценки припоминаемости используются компьютеры, фиксирующие время, потраченное респондентами на рейтинговую оценку их отношения к марке. При интерпретации показателей рейтинговой шкалы важна каждая миллисекунда.

Источники. Daniel Katz, "The Functional Approach to the Study of Attitudes", *Public Opinion Quarterly*, 24 (1960), p. 163–204.

Martin Fishbein, Icen Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior; An Introduction to Theory and Research* (Reading MA: Addison-Wesley, 1975).

Russell H. Fazio, David M. Sanbonmatsu, Martha C. Powell, Frank R. Kardes, "On the Automatic Activation of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology*, February 1986, p. 229–238.

Russell H. Fazio, Mark Zanna, "Direct Experiences and Attitude Behavior Consistency", In Leonard Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 14 (New York: Academic Press, 1981), p. 161–202.

Ida E. Berger, Andrew A. Mitchell, "The Effect of Advertising on Attitude Accessibility", *Journal of Consumer Research*, December 1989, p. 280–288; Russell H. Fazio, Martha C. Powell, Carol I Williams, "The Role of Attitude Accessibility in the Attitude and Behavior Process", *Journal of Consumer Research*, December 1989, p. 288–316.

Amitava Chattopadhyay, Joseph W. Alba, "The Situational Importance of Recall and Inference in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, June 1988, p. 1–12.

John G. Lynch, Jr., Howard Marmorstein, Michael Weigold, "Choices from Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations", *Journal of Consumer Research*, September 1988, p. 169–184.

Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, September 1989, p. 24–33.

Планы покупок

Помимо изучения критериев оценки, образ марки анализируют, выясняя намерения потребителей [30]. Анализ намерений потребителей отражает вероятность покупки марки или переключения с одной марки на другую. Исследователи психологии потребителей доказали высокую вероятность осуществления покупки при соответствии по крайней мере двух из перечисленных критериев [31].

- Действие (покупка для личного использования или подарка).
- Цель (конкретный тип товара и торговая марка).
- Условия покупки (где, по каким ценам и др.).
- Время (на этой неделе, в этом месяце или году).

Таблица 9.5. Показатели приоритетности сильных брэндов по шкале Капферера и Лорена

Прямые вопросы
Вынужденный выбор одного из двух предметов
Для ТОВАРА...
"Я предпочитаю покупать известную торговую марку" или
"Я не имею ничего против покупки марок торговых посредников"
Четыре варианта выбора по шкале Ликерта
"Когда я покупаю ТОВАР, я учитываю торговую марку"
"Я не выбираю ТОВАР по его торговой марке"
"Для ТОВАРА название торговой марки не имеет большого значения"
"Когда я покупаю ТОВАР, обращаю внимание на торговую марку"
Косвенные показатели
Показатели уровня цен. Исследователи выясняют зависимость спроса от цен. Будут ли потребители покупать те же торговые марки, если разница цен между выбранной торговой маркой и двумя другими конкурентами увеличилась бы на 10, 25 или 50%?
Значение разницы в цене между последней маркой, купленной потребителем, и маркой торгового посредника в данной категории товаров
Выбор с помощью информационного мини-табло. На табло представлены пять марок и пять атрибутов товара (включая название марки и ее цену), потребителей попросили выбрать марку по атрибутам. Приоритетность определялась использованием наименования при выборе марки.

Иными словами, попросив потребителя рассказать о своих планах покупок товаров, очень важно *точно* указать сопутствующие условия: цель покупки, место совершения покупки, время совершения покупки и т.д.

> Допустим, в ближайшие выходные сломался ваш холодильник, а его ремонт оказывается слишком дорогим. Вы посетили подходящий магазин электротоваров и выяснили, что в нем продаются разные холодильники по одинаковым ценам. Какова вероятность того, что вы купили бы холодильник *General Electric*?

Оценка приверженности к торговой марке

В главе 2 анализировались взаимоотношения потребителя с торговой маркой, проявлявшиеся в его восприятии. Там же описывались четыре важнейшие характеристики: поведенческая лояльность, психологическая привязанность, общность интересов и высокая заинтересованность. В этом подразделе приводится более детальный анализ теоретических положений, касающихся измерения этих показателей.

Анализ лояльности к торговой марке

Чтобы понять особенности использования марки и проанализировать приверженность потребителей, им нужно задать несколько прямых вопросов или попытаться выяснить долю марки в общем объеме сделанных и планируемых покупок. Например, маркетологи или менеджеры *Fuji* (фотопленка) иногда задают такие вопросы.

- Пленку какой марки вы обычно покупаете?
- Пленку какой марки вы купили в последний раз?
- Есть ли у вас сейчас какая-то пленка? Какой марки эта пленка?
- Пленки каких марок вы, возможно, будете покупать в дальнейшем?

- Пленку какой марки вы купите в следующий раз?
- Собираетесь ли вы что-либо фотографировать в ближайшие две недели?
- Делали ли вы фотографии в последние две недели?

Подобные вопросы позволят вам выявить отношение к марке Fuji и ее использованию, определить уязвимые места в конкурентной борьбе. Кроме того, вы узнаете, какие марки анализируются в момент покупки. Базовые вопросы бывают трансформирующимися, т.е. потребителям дается право выбора варианта ответа. Полученные ответы стоит сравнивать с реальным поведением потребителей, чтобы оценить вероятность осуществления планов. Допустим, в среднем 30% потребителей указали, что они собираются заниматься фотосъемкой в ближайшие две недели, однако спустя две недели лишь 15% потребителей сообщили, что они действительно что-то фотографировали в последние две недели. Тогда брэнд-менеджерам *Fuji*, по-видимому, придется разработать стратегии, стимулирующие определенное поведение потребителей.

Возможность замены торговых марок

Отраслевые аналитики Лонгман и Моран разработали показатель *возможности замены*, характеризующий отношение к маркам и считающийся важным источником капитала [32]. Показатель рассчитывается по шкале, формируемой ответами на два вопроса.

- Какую торговую марку вы купили в последний раз?
- Как вы поступили бы, если бы не смогли купить ее? Купили бы ее потом? Пошли бы в другой магазин? Купили бы другую марку? Если другую, то какую именно?

Исходя из полученных ответов, потребителей распределяют по шести сегментам (в порядке снижения ценности марки).

- Люди, которые в последний раз купили вашу марку и решили подождать или отправиться в другой магазин, чтобы купить именно ее.
- Люди, которые в последний раз купили торговую марку, но готовы купить вместо нее другую.
- Люди, которые в последний раз купили вашу марку, но указали в качестве заменителя другую марку.
- Люди, которые в последний раз купили какую-то другую марку, но указали, что согласны перейти на вашу.
- Люди, которые в последний раз купили какую-то другую торговую марку и не указали вашу марку в качестве возможного заменителя.
- Люди, которые в последний раз купили другую марку и решили подождать или отправиться в другой магазин, чтобы купить именно ее.

Частоту повторения, т.е. количество потребителей, купивших вашу марку в последний раз и планирующих новые покупки, Лонгман и Моран рассматривают как важный показатель капитала марки. Чем выше эта частота повторения, тем больше капитал марки и тем выше доход от инвестиций в маркетинговый комплекс. И наоборот, чем меньше люди склонны покупать брэнды-заменители, тем выше вероятность повторной покупки вашего брэнда.

Оценка других характеристик восприятия

Если для выяснения привязанности достаточно задать несколько простых вопросов, то, чтобы получить полноценное представление о чувстве общности и активности потребителей, нужно применять более разнообразную и сложную методологию, учитывающую расширение контактов с потребителями при реализации маркетинговых программ. А это значит, что возрастает актуальность понимания особенностей воздействия различных составляющих маркетинговых программ на потребителей.

Например, ваши потребители посещают различные Web-страницы или часами беседуют о вашей марке в чатах. Изучение поведения потребителей в Internet предусматривает разделение контактов между покупателем и продавцом по источнику происхождения [33] Другими словами, изучаются контакты, инициируемые как потребителем, так и производителем. Маркетологам нужно знать влияние обмена опытом между потребителем и фирмой, между разными потребителями и т.д. При проведении подобных исследований необходимо исходить из того, что основной качественной характеристикой операции будет ее воздействие на ощущения потребителей. Многие Internet-компании недооценили значение личных впечатлений потребителей от посещения их Web-страниц. Они просто считали количество и длительность посещений Web-страниц, но они мало думали о том, что побуждает потребителей посещать эти страницы и определяет тактику их посещения. Они проигнорировали действие качественных факторов, изучая количественные показатели.

Резюме

Согласно цепочке создания ценности марки, источники ее капитала возникают в сознании потребителей. В целом, определение источников капитала требует понимать мнения и ощущения потребителей от разных марок, а также особенностей их покупки и использования. Особое внимание следует уделять изучению осведомленности и имиджа марок, так как они формируют восприятие потребителей, лежащее в основе капитала бренда.

В этой главе описаны различные способы определения системы знаний потребителей о марке. Качественные методы исследования представлены как средство выявления возможных ассоциаций марки, их силы, приятности и уникальности. Применение количественных методов уместно, если необходимо точно оценить широту и глубину осведомленности о марке. Сравнение этих двух методов исследования показывает, что применение качественных методов не предусматривает четкого следования определенной процедуре. Исследователи действуют по обстоятельствам и задают самые разные подходящие вопросы. Гибкость позволяет лучше понять значение марок и товаров для потребителей. Однако, чтобы получить более точную информацию, как правило, используются количественные методы шкалирования.

Различные типы показателей, обсуждавшихся в этой главе, представлены в табл. 9.6.

Таблица 9.6. Перечень качественных и количественных показателей

Качественные методы исследования
Свободные ассоциации
Производные рейтинги и вопросники
Проективные методики
Сортировки фотографий
Заполнение рамок рисунков
Сочинение историй
Создание образа пользователя
Ролевые игры
Методы наблюдения
Количественные методы исследования
Осведомленность о торговой марке
Прямые и косвенные показатели узнаваемости марки
Определение узнаваемости марки с подсказкой и без подсказки
Имидж торговой марки
Применение развернутых вопросов и шкал для изучения конкретных атрибутов и преимуществ
Сила
Приятность
Уникальность
Общие оценки и впечатления
Изучение приверженности потребителей
Интенсивность покупок
Деятельность потребителей

Вопросы для обсуждения

1. Выберите какую-то марку. Попытайтесь выявить источники ее капитала, воспользовавшись проективными методиками. Какие методы оказались самыми эффективными? Почему?
2. Выберите категорию товаров. Можете ли вы описать личность ведущих марок с использованием методологии Дж. Аакер?
3. Выберите какую-либо марку. Как лучше всего изучить структуры знаний потребителей о ней? Как бы вы использовали количественные показатели?
4. Представьте себе, что "личность" какой-то марки — это реальный человек. Как бы вы строили отношения с ним? Попадают ли они в одну из категорий С. Фурнье, описанных в рубрике "Особые проблемы брэндинга"?

Особые проблемы брэндинга

Гарвардские исследования потребителей и брэндов

В течение вот уже нескольких десятилетий Исследователи Гарвардской бизнес-школы проводят уникальные исследования, изучая психологию потребителей и воздействие брэндов В этой врезке мы рассмотрим две недавно предложенные методики.

МЕТОД ИЗВЛЕЧЕНИЯ МЕТАФОР ЗАЛТМАНА

Метод извлечения метафор Залтмана (Zaltman Metaphor Elicitation Technique — ZMET) позволяет лучше понять восприятие брэндов потребителями [34]. ZMET разработан Джерри Залтманом из Гарвардского университета. Он полагал, что исследователи упускают значительные возможности получить дополнительную информацию от потребителей, игнорируя жесты и невербальные формы общения при проведении исследований. Залтман разработал ZMET как средство выявления подсознательных мотивов и закономерностей, управляющих мышлением и поведением потребителей, с помощью расшифровки метафор, созданных потребителями. Метафора предполагает перенесение свойств одного предмете на другой на основании общих признаков , и их адекватной оценки с помощью анализа действий потребителей Модель ZMET основывается на следующих семи базовых предпосылках.

- Жесты и иные несловесные формы общения передают большую часть информации
- Мысли, как правило, возникают в виде невербальных образов, хотя их часто выражают словами.
- Метафоры считаются важным элементом мышления, проявляющим мысли и ощущения человека. Интерпретируя метафоры, исследователи выясняют мотивы поведения.
- Анализ восприятия потребителей выявляет общие характеристики объектов и важные метафоры
- Потребительское восприятие рыночной ситуации четко систематизировано и состоит из идей или понятий, формирующих их знания и поведение.
- Изучение метафор выявляет совокупность связей между различными идеями, представлениями, образами и др
- Когда потребители оценивают что-то, они учитывают эмоциональные и рациональные мотивы

Модель ZMET предусматривает применение качественных методов. Специалисты изучают визуальные образы и прочие проявления восприятия потребителей, выявляют метафоры, представления, интуитивные побуждения, управляющие мышлением и поведением потребителей. В ходе исследования специалисты постепенно выявляют представления потребителей. Респонденты делают или подбирают рисунки, отображающие их представление о брэнде, а исследователи постепенно пытаются выяснить основы отношения потребителей, выделяя промежуточные и окончательные представления Примерно через неделю или десять дней после отбо-

ра участников исследования они собираются, чтобы поговорить с исследователем тет-а-тет. Исследователь определяет тему разговора, состоящего из ряда этапов

- *Изложение истории.* Участники описывают содержание каждого рисунка.
- *Отсутствующие изображения* Участники указывают, какие рисунки они хотели найти или сделать, но не смогли, и зачем они нужны.
- *Задача сортировки* Участники делят рисунки на несколько групп по каким-то критериям, а затем описывают каждую из них.
- *Выявление обобщенного представления* Участники создают упрощенные представления и описывают взаимосвязи между ними.
- *Выбор рисунка* Участники указывают, какой рисунок, по их мнению, наилучшим образом олицетворяет марку.
- *Выявление объектов со свойствами, противоположными свойствам марки* Участники указывают рисунки, описывающие нечто противоположное брэнду.
- *Восприятие марки* Участники указывают, какие цвета, звуки, эмоции, запахи и ощущения соответствуют или не соответствуют их общему представлению о марке
- *Карта восприятия* После рассмотрения всех особенностей интуитивного восприятия и уточнения соответствия интерпретации реальным замыслам респондентов, исследователи проверяют, не упустили ли они что-либо важное Затем респонденты составляют карту, или причинно-следственную модель интуитивного восприятия выявленных интуитивных представлений.
- *Окончательный образ.* Участники совместно формируют единый образ или конкретизируют индивидуальные представления о нем, пытаясь выразить его важные стороны. Образ проще создавать с помощью компьютерных методов построения изображений.
- *Картинка.* Участники придумывают рисунок или видеоклип, стремясь выразить важные стороны окончательного образа

После собеседований исследователи пытаются выявить важнейшие темы или особенности восприятия, систематизируют данные и составляют обобщенную карту восприятия, включающую важнейшие образы. Количественный анализ данных позволяет получить информацию для проведения рекламной кампании, стимулирования сбыта и других маркетинговых мероприятий. Метод ZMET особенно полезен для описания образов марок, товаров и компаний, сложившихся у потребителей. На рис. 9.1 представлена карта восприятия, составленная по результатам изучения рынка предметов нижнего белья.

Например, фирма *DuPont* получила Залтману выяснить отношение женщин к чулкам. С помощью стандартных методов исследований удалось выяснить, что большинство женщин не любят носить колготки, но маркетологи *DuPont* хотели получить более полную информацию. Дж. Залтман использовал свой метод и попытался выяснить мнения, ощущения и намерения потребительниц относительно покупки и ношения колготок. Он продемонстрировал 20 предметов и, следуя своей методике, спровоцировал и проанализировал восприятие представительниц прекрасного пола. Оказалось, что им не нравились не сами колготки, а различные неудобства Более того, они любили колготки за элегантность и сексуальность. Производители колготок постарались сделать имидж марок более сексуальным.

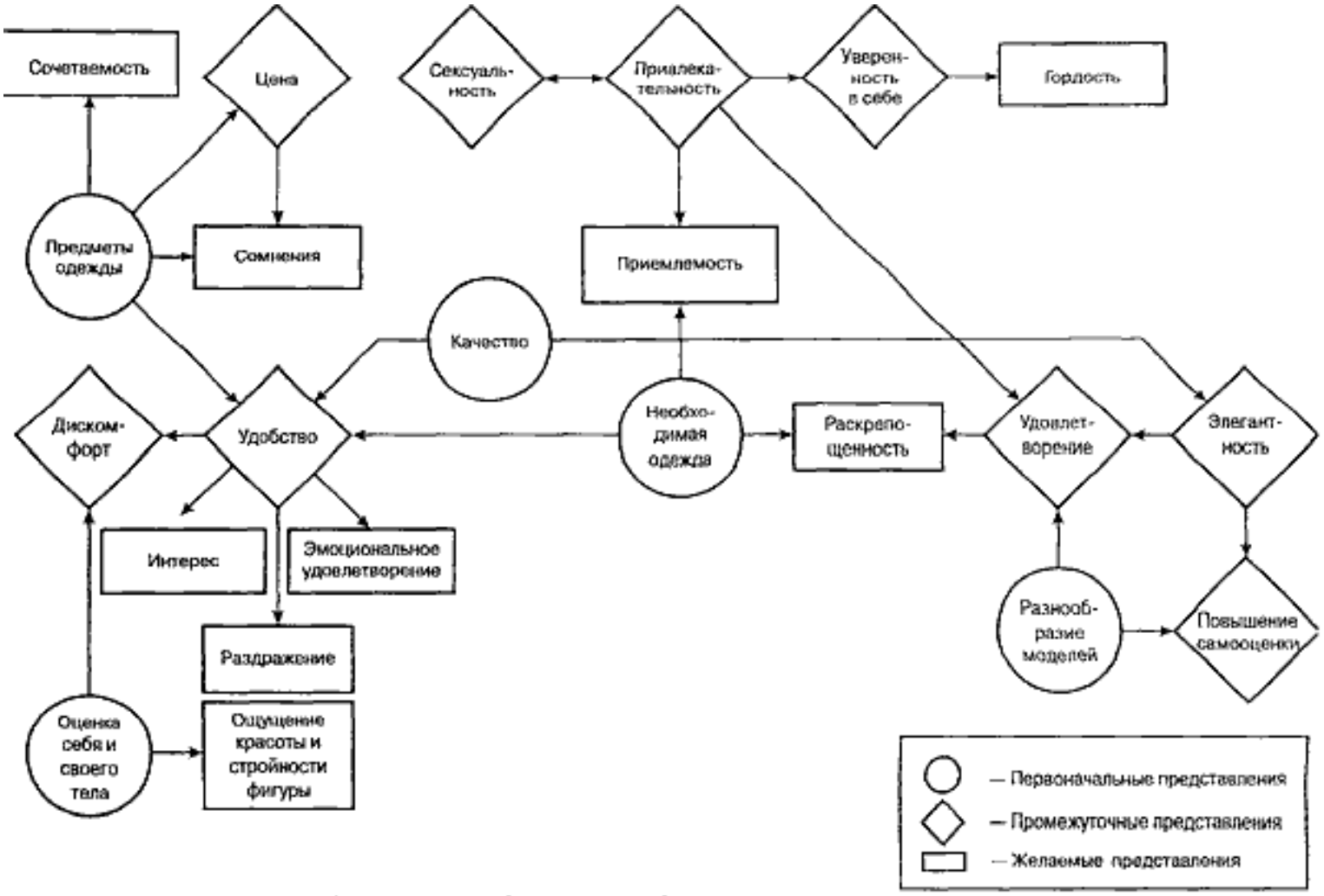


Рис. 9.1. Применение ZMET к исследованию рынка предметов нижнего белья

ОТНОШЕНИЯ С ТОРГОВОЙ МАРКОЙ

Сюзанна Фурнье [35] сумела радикально усовершенствовать концепцию личности марки, развивая идеи межличностного общения между нею и потребителем. Фурнье как бы сравнивает марку с живым человеком. Она считает брэнд не просто участником межличностного общения, имеющим определенные характеристики. Она считает марку, наделенную человеческими чертами, партнером потребителя. Так межличностные взаимоотношения потребителя и марки влияют на ее капитал. Концепция предполагает, что отношения зависят от знаний потребителей и особенностей использования марки.

С. Фурнье считает маркетинговый комплекс совокупностью "поступков" марки по отношению к потребителю. Поступки порождают ответную реакцию. Начинается взаимодействие с потребителем, в результате которого они договариваются о нормах и правилах общения Например, если марка заявляет об обязательствах перед потребителем и делает ему уступки, потребитель заключает с ней своеобразный договор. Существует пятнадцать видов взаимоотношений (табл. 9.7) между потребителем и маркой. С. Фурнье полагает, что оценка взаимоотношений повышает соответствие маркетингового комплекса и личности марки. В рамках общего анализа марки нельзя найти взаимосвязь между маркетинговыми стратегиями и целями. С. Фурнье считает, что при определении силы марки следует учитывать взаимоотношения между ней и потребителем. Согласно ее концепции взаимоотношений с маркой (Brand Relationship Quality — BRQ), сила марки зависит от прочности, глубины и продолжительности контактов с потребителем. С. Фурнье выявила факторы, влияющие на прочность взаимоотношений. Она построила иерархическую структуру, состоящую из шести основных факторов с подфакторами.

- Взаимозависимость.
- Духовная связь.
- Привязанность.
- Любовь
- Близкие отношения.
- Качество отношений.

Сюзанна Фурнье утверждает, что упомянутые факторы служат главными показателями при применении любых методов измерения силы, поэтому их понимание способно повысить результативность управленческих решений. Она применила показатели BRQ при мониторинге марок. Полученные данные позволили сравнить силу конкурирующих брэндов, выяснить зависимость отношений от общей ситуации на рынке и влияние решений маркетологов на капитал марки. Несмотря на многие общие свойства, восприятие марки как личности и партнера существенно отличается от стандартного восприятия. Поэтому маркетологам следует внимательно изучать основные характеристики качества взаимоотношений.

- *Взаимозависимость.* Степень неосознанного и сознательного употребления марки в повседневной жизни человека. Под неосознанным поведением подразумевается частота, масштабы и склонность к применению марки. Осознанное поведение связано с продолжительностью и подготовкой к использо-

ванию. Взаимозависимость проявляется в особенностях употребления товаров, беспокойстве по поводу их отсутствия.

- *Духовная связь.* Проявление особенностей "личности" марки. Иногда оно зависит от прошлого и настоящего человека, его положения в социальной группе, в обществе в целом.
- *Привязанность.* Склонность считать себя приверженцем марки и стремиться к постоянному улучшению взаимоотношений, независимо от обстоятельств. Например, профессионалы предпочитают специфические брэнды и открыто выражают свое мнение. Привязанность способствует притоку денежных средств и препятствует переходу к маркам конкурентов.
- *Любовь.* Ощущение духовной связи с маркой и выделение ее на фоне конкурентов. Ощущение близости и теплоты отношений способно перерасти в настоящую страсть. Любовь включает в себя убеждение о незаменимости и уникальности марки как партнера.
- *Интимные отношения.* Давнее знакомство с маркой и хорошее понимание как ее роли в партнерских отношениях, так и комплекса отношений в целом. В таких случаях создается особая культура взаимоотношений, партнеры не скрывают самых глубоких и сокровенных тайн, потребители имеют богатый опыт общения с маркой. Потребитель чувствует, что партнер учитывает его особенности.
- *Качество партнера.* Подразумевает общую оценку действий марки. Качество партнера характеризуется такими показателями, как учет интересов другой стороны, надежность и предсказуемость, доверие и игра по правилам.

Таблица 9.7. Типология взаимоотношений с торговой маркой

Вид взаимоотношений	Пример
Принудительный брак	
Вынужденный союз, обусловленный предпочтениями третьей стороны	Использование смазочных материалов по рекомендации производителя
Приятельские отношения	
Стихийные личные романтические отношения в надежде на взаимность	Домохозяйка и хозяйственные принадлежности
Брак по расчету	
Длительные отношения, обусловленные жизненными обстоятельствами, но не принуждением. Отношения устраивают обе стороны	Вынужденный переход от использования одной марки к другой
Серьезное партнерство	
Длительные добровольные отношения, построенные на любви, доверии и верности	Домохозяйка и брэнды ее кухонных принадлежностей
Крепкая дружба	
Отношения по принципу взаимности и стимулирования	Спортсменка, бегающая в кроссовках *Reebok*
Дружба по расчету	
Длительные отношения взаимозависимости, обусловленные внешними факторами	Девушка и ее парфюмерия
Отношения, передающиеся по наследству	Традиционные семейные напитки

Окончание табл. 9.7

Вид взаимоотношений	Пример
Поиск замены	Эксперименты домохозяек со стиральными порошками
Друг детства Длительные традиционные отношения	Молодая девушка и ее любимый пудинг
Предварительное знакомство Зарождающиеся контакты для установления серьезных отношений	Товар начинает нравиться потребителю
Зависимость Отношения, связанные с ощущением уникальности и незаменимости товара. Обозначают тесную привязанность и эмоциональную связь. Устойчивы к внешним воздействиям	Юная леди, которая хочет быть привлекательной и поэтому не представляет свою жизнь без косметики *Мату Кау*
Минутный флирт Кратковременные, но крайне эмоциональные отношения	Девушка, довольная бесплатной пробой шампуня
Война Стремление выразить свою ненависть к кому-то	Возмущенная жена выбрасывает вещи безразличного к ней бывшего мужа
Рабство Беспрекословное и молчаливое исполнение желаний партнера	Высокий и толстый человек носит одежду не своего размера
Средство маскировки или скрытых действий	Маска на Хэллоуин

Комментарии

1. Burleigh B. Gardner, Sidney J. Levy, "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, March–April 1955, p. 35.
2. Для более подробного ознакомления рекомендуется почитать следующие учебники: J. Paul Peter, Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 3rd ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993); Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin College, 2000); Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998).
3. John Motavalli, "Probing Consumer Minds", *Adweek*, December 1, 1987, p. 4–8.
4. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).
5. H. Shanker Krishnan, "Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, October 1996, p. 389–405.
6. J. Wesley Hutchinson, "Expertise and the Structure of Free Recall", in Richard P. Bagozzi, Alice M. Tybout (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 10 (Ann Arbor, MI: Association of Consumer Research, 1983), p. 585–589.
7. Yvan Boivin, "A Free Response Approach to the Measurement of Brand Perceptions", *International Journal of Research in Marketing*, March 1986, p. 11–17.
8. Sydney J. Levy, "Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars", *Psychology and Marketing*, February 1985, p. 67–81.
9. Mason Haire, "Projective Techniques in Marketing Research", *Journal of Marketing*, April 1950, p. 649–656. Интересно, что при дальнейших исследованиях не установлено какие-либо серьезных отличий в психологии пользователей

растворимого кофе и кофе в зернах. См. статью Frederick E. Webster, Jr., Frederick Von Pechmann, "A Replication of the Shopping List' Study", *Journal of Marketing*, April 1970, p. 61–63.
10. Sydney J. Levy, "Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars", *Psychology and Marketing*, February 1985, p. 67–81.
11. Ronald Alsop, "Advertisers Put Consumers on the Couch", *Wall Street Journal*, May 13, 1988, p. 21.
12. Jeffrey Durgee, Robert Stuart, "Advertising Symbols and Brand Names That Best Represent Key Product Meanings", *Journal of Consumer Marketing*, March 1987, p. 15–24.
13. Jay Dean, "A Practitioner's Perspective or 15 Things I've Learned about Brand Personality", доклад представлен на ежегодной конференции Society of Consumer Psychology (February 1994).
14. Более подробно см. доклад Jerry Olson, Doug Allen, "Building Bonds between the Brand and the Customer by Creating and Managing Brand Personality", представленный на ежегодной конференции Marketing Science Institute on Brand Equity and the Marketing Mix (Creating Customer Value, Tucson, AZ, March 2-3, 1995).
15. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, August 1997, p. 347–356.
16. Ibid. См. также статью Jennifer Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research*, February 1999, p. 45–57.
17. Yumiko Ono, "Marketers Seek the 'Naked Truth' in Consumer Psyches", *Wall Street Journal*, May 30, 1997, p. Bl.
18. Leslie Kaufman, "Enough Talk", *Newsweek*, August 18, 1997, p. 48–49.
19. Rekha Balu, "Listen Up! (It Might Be Your Customer Talking)", *Fast Company*, May 2000, p. 304–316.
20. Письмо Джима Роджерса (Jim Rogers), September 2001.
21. Thomas K. Srull, "Methodological Techniques for the Study of Person Memory and Social Cognition", in Robert S. Wyer, Thomas K. Srull (eds.), *Handbook of Social Cognition*, Vol. 2 (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1984), p. 1–72.
22. Bill Abrams, David P. Garino, "Package Design Gains Stature as Visual Competition Grows", *Wall Street Journal*, August 6, 1981, p. 25.
23. Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, March 1987, p. 411–454.
24. Raymond Gordon, "Phantom Products", *Forbes*, May 21, 1984, p. 202–204.
25. Philip Kotler, *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1994).
26. Neil R. Barnard, Andrew S. C. Ehrenberg, "Robust Measures of Consumer Brand Beliefs", *Journal of Marketing Research*, November 1990, p. 477–484.
27. Например, см. работы Gilbert A. Churchill, Jr., *Marketing Research*, 5th ed. (Chicago: Dryden, 1991); David A. Aaker, *Marketing Research*, 5th ed. (New York: John Wiley & Son, 1993).

28. Joseph F. Hair, Jr., Rolph E. Anderson, Ronald Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995).
29. Jean-Noel Kapferer, Gilles Laurent, "Consumers' Brand Sensitivity: A New Concept for Brand Management", доклад представлен на ежегодной конференции European Marketing Academy, 1985; Jean-Noel Kapferer, Gilles Laurent, "Consumer Brand Sensitivity: A Key to Measuring and Managing Brand Equity", доклад представлен на ежегодной конференции Marketing Science Institute on Defining, Measuring, and Managing Brand Equity (Austin, TX, March 1–3, 1988).
30. Vicki G. Morwitz, Joel H. Steckel, Alok Gupta, "When Do Purchase Intentions Predict Sales?", рабочие материалы (Stern School of Business, New York University, 2002).
31. Icek Ajzen, Martin Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).
32. "Longman-Moran Analytics", внутренний документ компании.
33. Vikas Mittal, Mohanbir S. Sawhney, "Managing Customer Retention in the Attention Economy", рабочие материалы (University of Pittsburgh, 2001).
34. Gerald Zaltman, Robin Higie, "Seeing the Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique", MSI Report 93-114 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1993); Gerald Zaltman, Robin Higie, "Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research", *Journal of Advertising Research*, July–August 1995, p. 35–51; Daniel H. Pink, "Metaphor Marketing", *Fast Company*, April 1998; Gerald Zaltman, "Metaphorically Speaking", *Marketing Research*, Summer 1996; Ronald B. Leiber, "Storytelling: A New Way to Get Close to Your Customer", *Fortune*, February 3, 1997.
35. S.M. Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, March 1998. p. 343–373; S.M. Fournier, "Dimensioning Brand Relationships Using Brand Relationship Quality", доклад представлен на конференции Association for Consumer Research (Salt Lake City, UT, October 2000); S.M. Fournier, S. Dobscha, S. Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, January–February 1999, p. 42–51; S.M. Fournier, J.L. Yao, "Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization Within the Framework of Consumer-Brand Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, 14 (1997), p. 451–472.

ГЛАВА

Измерение капитала марки

10

Предварительные замечания

В идеале для измерения капитала марки следовало бы придумать какой-нибудь обобщающий показатель, который легко определить. Такой себе "индекс капитала торговой марки" Как термометр — подержал, померил и готово. Но ведь температура ничего не говорит о других показателях здоровья человека. Так и предлагаемый индекс не годится для анализа всех многочисленных аспектов капитала марки Чтобы как следует изучить состояние капитала, необходимо провести много разных измерений, только так получится улучшить результативность маркетинговых исследований и понять тенденции и причины ситуации, складывающейся вокруг марок. Ричард Чей сравнивает маркетингового аналитика с пилотом [1]. В полете пилот смотрит на индикаторы на панели управления, но самостоятельно обобщает данные о состоянии самолета. У него нет универсального прибора Так и у маркетолога нет всеобщего "индекса капитала марки". О ее положении он судит, только сопоставляя отдельные показатели.

В предыдущей главе были изложены различные методы определения и оценки капитала марки при изучении системы знаний и восприятия потребителей. Применив их, лучше понимают глубину и широту осведомленности потребителей о марке, а также узнают силу, приятность и уникальность ее ассоциаций. Модель ПКТМ предполагает, что передача потребителям определенных знаний способствует формированию положительного восприятия маркетингового комплекса. Поэтому известные брэнды имеют значительные преимущества. Как указывалось в главе 2, товар с положительным капиталом марки характеризуется следующими семью важными преимуществами.

- Особое восприятие товара и разнообразная интерпретация его функциональности
- Сильная приверженность потребителей и, следовательно, слабая чувствительность к маркетинговой деятельности конкурентов.
- Более высокая прибыль, в том числе за счет сохранения спроса при повышении цен. При понижении цен спрос растет опережающими темпами.
- Серьезная поддержка со стороны торговых посредников.
- Более высокая эффективность маркетинговых коммуникаций.
- Дополнительные возможности продажи лицензий.
- Улучшенные возможности для расширения марки.

Модель ПКТМ свидетельствует, что все эти преимущества и, следовательно, конечная стоимость марки зависят от основ знаний потребителей и источников капитала марки. Как было показано в главе 9, можно проанализировать все элементы марки по отдельности, однако это не избавляет от оценки ее общего восприятия и влияния меняющихся знаний потребителей. В настоящей главе рассказывается, как нужно анализировать влияние целостного восприятия марки на ее коммерческие показатели. Тщательное изучение восприятия позволяет получить более четкую информацию о ценности марки. Во врезке "Научные основы брэндинга" приводится обоснование преимуществ сильных марок при воздействии на потребителей.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Как торговые марки влияют на поведение потребителей

Разработано несколько концепций, объясняющих, почему потребители более благосклонно относятся к хорошо известным и сильным брэндам. Подобные концепции обычно построены на предположениях о закономерностях поведения потребителей как по отношению к отдельной марке, так и ко всем конкурирующим маркам. Указанные закономерности по-разному проявляются на разных этапах формирования восприятия потребителей, предполагающего создание и практическую реализацию знаний о марках.

1. *Усвоение и обработка данных.* На этом этапе происходит формирование структуры знаний.
2. *Интерпретация и оценка* маркетинговой информации конкурентов, предполагающая использование полученных знаний.
3. *Факторы, оказывающие влияние на действия потребителей при выборе товара.*

Установлено, что на всех трех этапах потребители отдают предпочтения сильным маркам.

Усвоение и обработка данных

Маркетологам проще поддерживать имидж и осведомленность о сильных марках, так как сведения о них легче систематизируются и интегрируются в систему знаний, чем данные об их слабых конкурентах. Те, кто знают марку, легче запоминают и усваивают новые данные. Сильные торговые марки запоминаются и усваиваются благодаря большому количеству сильных связующих звеньев.

Более того, чем больше потребители знают о марках, тем выше вероятность появления уникальных ассоциаций, связывающих марку с другой информации или обособленными представлениями о ней. О слабых марках знают меньше, поэтому сведения о них потребители могут связывать не с самими марками, а с товарными категориями. Слабость ассоциативных связей новых марок иногда затрудняет изучение данных, так как потребителям кажется, что марки мало чем отличаются от своих конкурентов.

Анализ. Сильные марки чаще рассматриваются при выборе товара, так как разнообразные ассоциации облегчают воспоминание о них в самых разных ситуациях. Кроме того, часто потребители полагают, что сильные торговые марки наилучшим образом удовлетворяют их нужды.

Концентрация внимания. Часто потребители интуитивно воспринимают названия, символы, слоганы и логотипы известных марок, используемые в маркетинговых мероприятиях. Интуитивное запоминание укрепляет позиции марки. Более того, иногда логотипы, символы и запоминающиеся слоганы имеют большее значение, чем словесные напоминания. Сильные марки чаще встречаются, лучше привлекают внимание, запоминаются, и их более благосклонно оценивают потребители. Данные о сильных марках легче найти, а постоянная реклама способствует интуитивному формированию благоприятных ассоциаций. Кроме того, потребители больше обращают внимание на сильные, чем на слабые марки.

Оценка и интерпретация

Потребительское восприятие сильных марок зависит от влияния *прямых факторов восприятия* и *косвенных факторов оценки*.

Прямые факторы восприятия непосредственно влияют на решения потребителей. Они действуют, если потребители имеют четкую информацию о марке. В этом заключается существенное преимущество сильных брэндов. Во-первых, если потребитель хорошо знает марку, то он не захочет рисковать, предполагая, что при переключении ее незнакомую конкурентку он потеряет больше, чем выиграет. Таким образом, риск потерь от переключения создает дополнительные преимущества сильным маркам. Во-вторых, положительное влияние марки сказывается на выборе потребителей, например, положительный имидж порождает позитивное восприятие рекламы. В-третьих, хорошее знание марки создает ощущение надежности. В-четвертых, надежность усиливает воздействие благоприятных ассоциаций. Факторы восприятия оказывают прямое воздействие на принятие решений.

Воздействие *косвенных факторов оценки* дает преимущества и сильным, и слабым маркам. Они действуют, если потребители получают неоднозначные и неполные сведения. Если потребители заинтересовались, они пытаются проанализировать и интерпретировать их. Если первоначальное впечатление было благоприятным, то они тщательно изучат все аспекты марки и получат разнообразные впечатления. В конце концов, уже само наименование сильной марки внушает доверие. Если потребителя удалось заинтересовать, и он глубоко анализирует вашу информацию, то углубленный анализ будет *косвенно* способствовать появлению еще более сильных и благоприятных ассоциаций.

Выбор

Преимущества выбора обусловлены особенностями мышления потребителя. Сильным брэндам уделяют первоочередное внимание при анализе выбираемых товаров. Встречая товар с наименованием сильного брэнда, они считают его надежным. Бывают ситуации, когда потребители мало знакомы с категорией товаров и положительно воспринимают сильные брэнды, особенно если те считаются эталонами качества. Таким образом, известность сильных марок служит источником их конкурентных преимуществ.

Источники. Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, "The Marketing Advantages of Strong Brands", Рабочие материалы (University of North Carolina, 2002).

Eric I. Johnson, J Edward Russo, "Product Familiarity and Learning New Information", *Journal of Consumer Research*, June 1984, p. 54–61.

Joseph W. Alba, Wesley J. Hutchinson, "Dimensions of Consumer Expertise, *Journal of Consumer Research*, March 1987, p. 411–455.

Robert J. Kent, Chris T. Allen, "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity", *Journal of Marketing*, July 1994, p. 97–105.

Douglas Bowman, Hubert Gatignon, "Order of Entry as a Moderator of the Effect of the Marketing Mix on Market Share", *Marketing Science*, March 1996, p. 222–242.

Donald R. Lehmann, Yigang Pan, "Context Effects, New Brand Entry, and Consideration Sets", *Journal of Marketing Research*, August 1994, p. 364–374; Itamar Simonson, Joel Huber, John Payne, "The Relationship between Prior Brand Knowledge and Information Acquisition Order", *Journal of Consumer Research*, March 1988, p. 566–578.

Lynn Hasher, Rosett Zacks, "Automatic and Effortful Processes in Memory", *Journal of Experimental Psychology*, March 1979, p. 356-388.

Srinivas K. Reddy, Susan Holak, Subodh Bhat, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 243–262.

Gerard J. Tellis, "The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-analysis of Econometric Models of Sales", *Journal of Marketing Research*, November 1988, p. 331–341.

Ravi Dhar, Itamar Simonson, "The Effect of the Focus of Comparison on Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research*, November 1992, p. 430–440.

Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles", *Journal of Marketing Research*, May 1998, p. 154–165.

Steve P. Brown, Douglas M. Stayman, "Antecedents and Consequences of Attitude toward the Ad: A Meta-analysis", *Journal of Consumer Research*, June 1992, p. 34–51.

Michel Laroche, Chankon Kim, Lianxi Zhou, "Brand Familiarity and Confidence as Determinants of Purchase Intention: An Empirical Test in a Multiple Brand Context", *Journal of Business Research*, 37 (1996), p. 115–120.

Peter A. Dacin, Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 229-242.

V. Muthukrishnan, "Decision Ambiguity and Incumbent Brand Advantage", *Journal of Consumer Research*, June 1995, p. 98-109.

Stephen J. Hoch, John Deighton, "Managing What Consumers Learn from Experience", *Journal of Marketing*, April 1989, p. 1-20.

Amitava Chatlopadyay, Kunal Basu, "Humor in Advertising. The Moderating Role of Prior Brand Evaluation", *Journal of Marketing Research*, November 1990, p. 466-476.

Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, February 1998, p. 131-157.

W.B Dodds, K.B. Monroe, D Grewal, "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, August 1991, p 307-319, Roger A Kerin, Gurumurthy Kalyanaram, Daniel J Howard, "Product Hierarchy and Brand Strategy Influences on the Order of Entry Effect for Consumer Packaged Goods", *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1996), p 21-34, Durairaj Maheswaran, Diane M Mackie, Shelly Chaiken, "Brand Name as a Heuristic Cue The Effects of Task Importance and Expectancy Confirmation on Consumer Judgments", *Journal of Consumer Psychology*, April 1992, p. 317-336. Daniel C Smith, C Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research* August 1992, p. 296-313

Jack M Feldman, John G Lynch, Jr , "Self-Generated Validity and Other Effects of Measurement on Belief, Attitude, Intention, and Behavior", *Journal of Applied Psychology*, August 1988 p 421-435

Wayne D Hoyer, Steven P. Brown, "Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product", *Journal of Consumer Research*, September 1990, p. 141-148

Прежде всего рассматриваются сравнительные методы, дающие более точную оценку влияния представлений и предпочтений потребителей на их реакцию на различные аспекты маркетинговой программы и отношение к конкретным преимуществам капитала марки. Затем рассматриваются комплексные методы определения итоговой ценности марки [2].

Сравнительные методы

Сравнительные методы предполагают экспериментальное изучение мнений и поведения потребителей марок для оценки преимуществ высокого уровня осведомленности, а также силы, приятности и уникальности ассоциаций. При проведении экспериментов потребителей делят на две группы. По результатам опроса определяют влияние осведомленности о марке. Одной группе указывают марку или ее элемент, а другой — не указывают. В зависимости от объекта исследования выделяют два вида сравнительных методов. При *сравнении марок* разделенных на группы потребителей просят сформулировать свое отношение к элементам маркетинговой деятельности целевых, конкурирующих или вымышленных торговых марок. В одной группе изучается восприятие маркетинга целевой марки, а в другой — конкурентной или вымышленной. При *сравнении маркетинга* изучают реакции потребителей на изменения элементов маркетинговой программы или маркетинга исследуемой марки или ее конкурента.

Иными словами, сравнение марок предполагает неизменность маркетинговой программы и позволяет анализировать потребительское восприятие изменения индивидуальности марки. Сравнение маркетинга предполагает неизменность марки и выявляет отношение потребителей к изменениям маркетинговой программы. Ниже подробно описываются оба метода. Затем описывается методика *совместного анализа*, предполагающего их сочетание.

Сравнение марок

При сравнении марок проводят опрос потребителей, выясняя их мнения о товарах или каких-то аспектах маркетинговых программ целевых, конкурирующих или вымышленных марок. Как уже отмечалось, одна группа опрашиваемых респондентов отвечает на вопросы о главной марке. Остальные описывают свое отношение к конкурентам и/или вымышленным брэндам. Сравнивая ответы, маркетологи получают полезную информацию о капитале марки, так как потребители отвечают, исходя из своих представлений, намерений, отношений или поведения.

При сравнении марок в качестве надежных образцов желательно выбирать марки-конкуренты. Маркетинговая деятельность по продвижению вымышленных товаров или услуг оценивается потребителями на основе знаний о категории товаров в целом, а также представлений о реальных или идеальных марках. У идеальной марки стандартные характеристики товаров или услуг, а также стратегии ценообразования, продвижения на рынок и распределения. В роли образца иногда выступает лидирующая или другая любимая марка. Недостаток информации потребители часто восполняют, анализируя знания о ней. Поэтому важно изучить оценку потребителями предполагаемой новой рекламной кампании, новых мероприятий по стимулированию сбыта, нового товара и т.п., когда все это приписывается самой марке и одному или нескольким ее главным конкурентам.

Цели и особенности применения

Пожалуй, лучше всего объяснить сущность сравнения марок на примере тестирования вслепую, когда потребители изучают или используют товар, зная торговую марку и не зная ее. Пример такого тестирования, дегустации пива, приведен в главе 2. Результаты тестирования показывают явную зависимость восприятия одного и того же товара, когда указывают или скрывают марку. Таким образом, естественно, что исследователи стараются скрыть название марки от респондентов, чтобы лучше выявить особенности ее покупки и использования. В ходе исследования используют либо существующие, либо разрабатываемые товары.

Кроме того, сравнение марок применяется, чтобы решить, можно ли устанавливать ценовые надбавки.

Автомобили Premier

Когда специалисты компании *American Motors* впервые приступили к тестированию автомобиля с предполагаемым названием Renault Premier (от англ. — "первый, главный, лучший, престижный"), находящегося тогда на стадии разработки, они провели эксперимент, чтобы выявить, как отношение к названию повлияет на мнение потребителей о приемлемой цене автомобиля [3]. Одной группе респондентов не указали название предполагаемого автомобиля. После демонстрации авто потребителям задали вопрос: сколько они готовы заплатить за него. За безымянный автомобиль потребители были готовы заплатить в среднем 10 тыс. долл. Вторая группа опрошенных осмотрела тот же автомобиль, якобы ппродававшийся под марками Renault Premier и Chrysler. Когда автомобиль представляли с настоящим названием, респонденты говорили, что готовы заплатить в среднем 13 тыс. долл., а когда его называли Chrysler — даже несколько больше.

При сравнении марок намного сложнее оценить воздействие маркетинговых коммуникации на ПКТМ А что делать, если нужно спрогнозировать реакцию потребителеи на новую рекламную кампанию? В этом случае вместо окончательного варианта рекламы можно использовать ее версии (устное изложение, фотографии и др), не указывая марку Однако такои подход скорее пригоден для информационной рекламы В ней акцент делается на подачу и логическое изложение информации Но если маркетологи делают особыи упор на эмоциональное воздеиствие, они применяют трансформационную рекламу с различными спецэффектами Тогда они не придерживаются логическои последовательности и восприятие отрывков не дает объективного представления о восприятии рекламы в целом Кроме того, такой подход позволяет выявить только влияние знания марки на восприятие спецэффектов или логически последовательнои информации, но не определить зависимость влияния рекламы от вида носителя

Преимущества и недостатки метода

Главное преимущество сравнения марок заключается в том, что оно позволяет получить полноценное представление о ее текущеи финансовой стоимости или воспринятой ценности, поскольку предполагает неизменность маркетингового комплекса Четкое понимание влияния марки на потребительское восприятие цены, рекламы и прочих факторов чрезвычаино важно для разработки маркетинговых стратегии Но маркетинговая деятельность очень разнообразна и можно исследовать множество ее видов Выбор объектов исследования зависит от его целей

Сравнение марок особенно эффективно тогда, когда начинаются или планируются изменения маркетинговои деятельности Например, вводятся новые меры стимулирования продаж или торговых посредников, планируется новая рекламная кампания или расширение марки Если потребители запомнили маркетинговые мероприятия или элементы маркетинговой программы, то при исследовании будет очень трудно ввести их в заблуждение, приписав часть маркетинговой программы вымышленной марке или товару

Таким образом, чтобы обеспечить максимальную результативность сравнения марок, нужно придерживаться принципа экспериментального реализма. Приписывая части маркетинговых программ вымышленным или безымянным маркам, не нужно слишком подробно описывать предполагаемую программу маркетинга, чтобы четко выделить влияние знания реальной марки Детальное описание рассматриваемой маркетинговой деятельности следует применять, если потребителям трудно изучить или усвоить элемент маркетинговои программы, когда они ничего не знают о марке.

Детальное описание применяется, если изучается влияние предлагаемого изменения цены или каналов распределения на ПКТМ Например, покупатели высказывают свое мнение об аналогичных предполагаемых товарах, созданных при расширении реальных и вымышленных марок Бывает, что потребителей просят указать приемлемые диапазоны цен для товара известного брэнда или его гипотетической безымяннои версии В любом случае сравнение марок затруднено концентрациеи внимания на конкретных характеристиках Иногда их считают более важными, чем они есть на самом деле, и получают неправильные результаты

Сравнение маркетинга

Сравнение маркетинга предполагает анализ реакции потребителей на изменения в маркетинговой программе при неизменной торговой марке

Цели и особенности применения

Представители академической науки и отраслевые специалисты уже давно используют сравнительные подходы для изучения влияния ценовых надбавок. В середине 1950-х годов Э. Пессемьер разработал метод оценки приверженности к марке, предполагающий сравнение возможностей пошагового повышения цен на товары известных и неизвестных марок [4]. Пытаясь понять закономерности переключения потребителей с одной марки на другую и выявить их лояльность к определенной марке, Э. Пессемьер изучал влияние повышения цен на количество потребителей и представлял результаты в виде кривой спроса. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны результаты исследований влияния ценности марок на рыночные цены, проведенные рекламным агентством *DDB Needham*. В наши дни с помощью такого же подхода многие фирмы пытаются оценить ценовую чувствительность различных торговых марок. Например, компания *Intel* регулярно проводит опросы потребителей компьютерной техники о максимальной величине допустимых скидок. Маркетологи определяют такую величину, которая не приводит к уменьшению ценности марок компьютеров с микропроцессором Intel и переходу потребителей на компьютеры с микропроцессорами других фирм. Или, наоборот, компания выясняет, какую наценку покупатели готовы заплатить за покупку персонального компьютера на основе микропроцессора Intel.

Рыночные тесты представляют собой еще один вариант сравнения маркетинга, пригодный для оценки восприятия реализации различных рекламных стратегий. Например, методология *IRI* (врезка "Научные основы брэндинга"), а также другие подобные методики позволяют определить роль отдельных вариантов и текстов рекламы или частоты ее повтора. Анализируя рекламу и иные факторы внешнего воздействия, маркетологи определяют чистое воздействие знаний марки и товара. Например, фирма *Anheuser-Busch* провела обширное исследование ряда рынков пива Budweiser и доказала, что, благодаря сильному имиджу, прекращение рекламы не сказалось бы на объемах продаж.

Руководствуясь теми же принципами, анализируют потребительские оценки особенностей различных вариантов расширения марки. Например, в табл. 10.1 представлены результаты опроса потребителей об их отношении к возможным расширениям марки орешков Planters. Потребителей попросили высказать мнение об ожидаемых расширениях. На основе полученных результатов исследователи уточнили представления о капитале марки. Потребители считали, что в любом новом товаре должны быть орешки. Под этой маркой выпускаются разные товары с добавлением орешков, поэтому предполагаемые характеристики новых товаров иногда противоречили один другому. Новый товар может быть сладким, соленым, острым на вкус, допускалась умеренная жирность. Потребители предполагали, что новые товары будут продавать в кондитерских отделах магазинов. В то же время покупатели не ожидали увидеть их в отделах, где продаются сухие завтраки и хлебобулочные изделия.

Коротко о торговой марке

Исследование восприятия цен, проведенное DDB Needham

Дж Кримминз указывает, что *DDB Needham* пытается выявить точку зрения потребителей на стоимость марки Он утверждает, что она характеризуется тремя параметрами

1. величина стоимости, добавляемая наименованием марки к стоимости стандартного товара соответствующей категории,
2. широта добавленной стоимости, т е диапазон категорий товаров, в которых наименование марки увеличивает стоимость товара,
3. содержание добавленной стоимости, т е наиболее важные характеристики товара, отражаемые в наименовании Их наличие определяет выбор потребителей

Дж Кримминз утверждает, что маркетологи часто выявляют содержание наименования марки, однако редко измеряют величину или широту его стоимости Он предполагает, что потребители одинаково хотят приобрести два брэнда и сравнивают их цены Он определяет величину стоимости, добавляемой маркой, как отношение ее цены к цене ее конкурента Иными словами, если потребители одинаково желают приобрести марки *A* и *B*, причем марка *A* стоит 1,2 долл , а марка *B* —1 долл , то величина стоимости, добавляемой маркой *A*, равняется 20%, т е

$$1,2/1,0 - 1 = 20\%$$

DDB Needham изменяет стоимость наименования, предлагая потребителям на выбор пять или шесть марок, причем изменяется лишь цена основной марки, становясь самой низкой или самой высокой

Воспользовавшись этой методикой, *DDB Needham* измеряла стоимость, добавленную наименованиями марок, в широком спектре категорий товаров Оказалось, что для 13 категорий товаров средняя величина стоимости, добавленной наименованиями ведущих брэндов, по сравнению с брэндами посредников, составила в среднем примерно 40% Установлено, что в 14 категориях ведущие брэнды стоят на 10% больше, чем их конкуренты рангом ниже

Источник James C Crimmins, "Better Management of Brand Value", *Journal of Advertising Research*, July–August 1992 p 11–19

Таблица 10.1. Отношение потребителей к предлагаемым расширениям марки Planters

Средний рейтинг по шкале	Предлагаемые расширения
10	Арахисовые орешки
9	Пирожные с орешками орешки для выпечки
8	
7	Соленые бублики, шоколадные конфеты с орехами
6	Крекеры картофельные чипсы, диетические батончики
5	Маисовые чипсы
4	Выпечка, кексы, шоколадные пирожные с орехами и другие пищевые продукты
3	Мороженое, добавки к салату, овощам
2	Кондитерские изделия восточные блюда и соусы, замороженное тесто, джемы и желе
1	Йогурт

Предлагаемые расширения потребители оценивали по 11-балльной шкале со следующими предельными значениями
0 — категорично не воспринимают продажу товара под маркой Planters,
10 — уверены, что Planters будет продавать новый товар

Преимущества и недостатки метода

Главное преимущество сравнения маркетинга заключается в легкости его реализации Сравнению поддаются все виды маркетинговых действий В то же время его недостаток в том, что иногда трудно понять, чем обусловлены отличия в восприятии вариантов маркетинговой деятельности Обычно они зависят от знания товара или марки Но какой фактор играет более важную роль? Если отношение потребителей основано на знании товара, то их желание или нежелание покупать товары по определенным ценам, принимать расширения марок относится к *любой* марке данной категории Чтобы определить значение восприятия марки, его сравнивают с восприятием конкурирующих марок Для этой цели пользуются совместным анализом

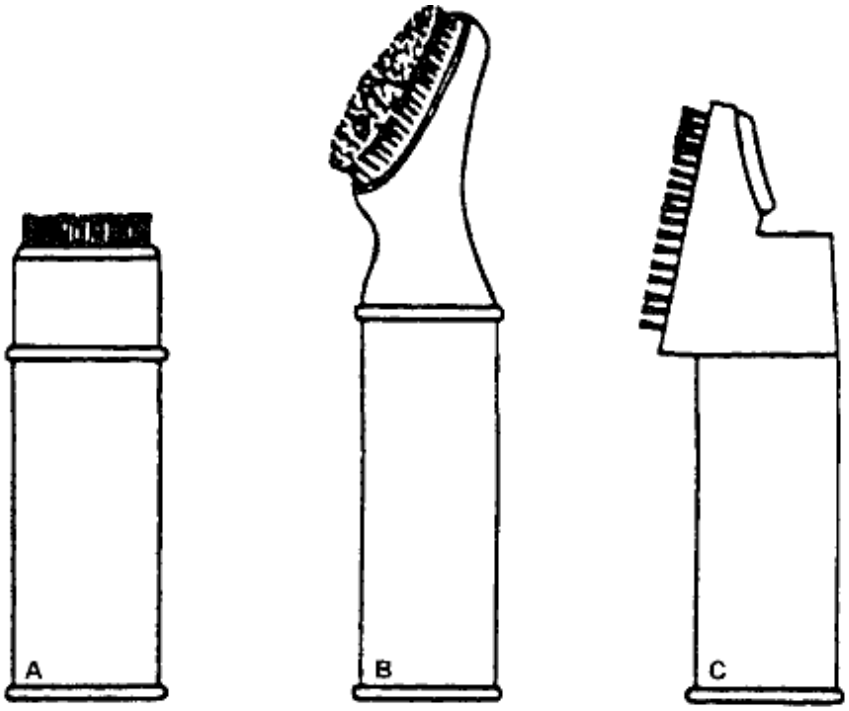
Совместный анализ

Совместный анализ предполагает моделирование принятия решений о покупке товаров или марок на основе изучения результатов опроса потребителей [5] Изучая ответы потребителей, маркетологи выделяют предпочтения потребителей товаров и внимательно составляют образ идеального товара Они исследуют, например, ситуации, когда потребители вынуждены идти на компромисс, выбирая между различными атрибутами марок. Так удастся выяснить важность атрибутов для потребителей [6] Маркетологи указывают атрибуты всех товаров, изучаемых респондентами Респонденты указывают свою оценку значения атрибутов Впоследствии указанные значения используют в математических расчетах важности атрибутов. *Важностью атрибута* называется его значение, рассчитанное по специальной формуле, на основе ответов респондентов. Эта характеристика весьма полезна для выяснения потребительских приоритетов

Так изучают приоритетность наименования марки Важность атрибута будет в этом случае означать ценность наименования в цифрах Классическим примером применения совместного анализа считается исследование Р. Грина и Е. Уинда [7] Они рассматривали потребительские оценки пятновыводителей Были исследованы пять атрибутов дизайн упаковки, название марки, цена, наклейка журнала *Good Housekeeping* и гарантия возврата денег (Согласно политике журнала, если покупатель в течение двух лет обнаружит дефект в товаре, журнал возвращает деньги. Пометка ставится на товары высокого качества — *Прим. ред.*) На рис. 10.1 представлены 18 профилей разных пятновыводителей. Респонденты пользовались ими для оценки изучаемых марок На рис 10 2 графически отображены результаты анализа важности отдельных атрибутов.

Цели и особенности применения

Существуют несколько возможных способов проведения совместного анализа. Рекламное агентство *Ogilvy & Mather* воспользовалось методикой сопоставления цены и марки для оценки эффективности рекламы и стоимости марки [8]. Эта методика считается упрощенной версией совместного анализа, при котором изучается только марка и цена. Потребителям предлагается ряд вариантов покупки с различными сочетаниями марок и цен. Выбор варианта приводит к повышению цены марки, и так до тех пор, пока потребитель не откажется от марки. Так определяется степень приверженности к марке.



	Дизайн упаковки	Торговая марка	Цена, долл.	Наклейка Good Housekeeping	Гарантия возврата денег	Оценка респондентов
1	A	K2R	1,19	Нет	Нет	13
2	A	Glory	1,39	Нет	Есть	11
3	A	Bissell	1,59	Есть	Нет	17
4	B	K2R	1,39	Есть	Есть	2
5	B	Glory	1,59	Нет	Нет	14
6	B	Bissell	1,19	Нет	Нет	3
7	C	K2R	1 59	Нет	Есть	12
8	C	Glory	1,19	Есть	Нет	7
9	C	Bissell	1,39	Нет	Нет	9
10	A	K2R	1,59	Есть	Нет	18
11	A	Glory	1,19	Нет	Есть	8
12	A	Bissell	1,39	Нет	Нет	15
13	B	K2R	1,19	Нет	Нет	4
14	B	Glory	1,39	Есть	Нет	6
15	B	Bissell	1,59	Нет	Есть	5
16	C	K2R	1,39	Нет	Нет	10
17	C	Glory	1,59	Нет	Нет	16
18	C	Bissell	1,19	Есть	Есть	1*

1 — самый высокий рейтинг

Рис 10 1 Пример совместного анализа атрибутов пятновыводителей

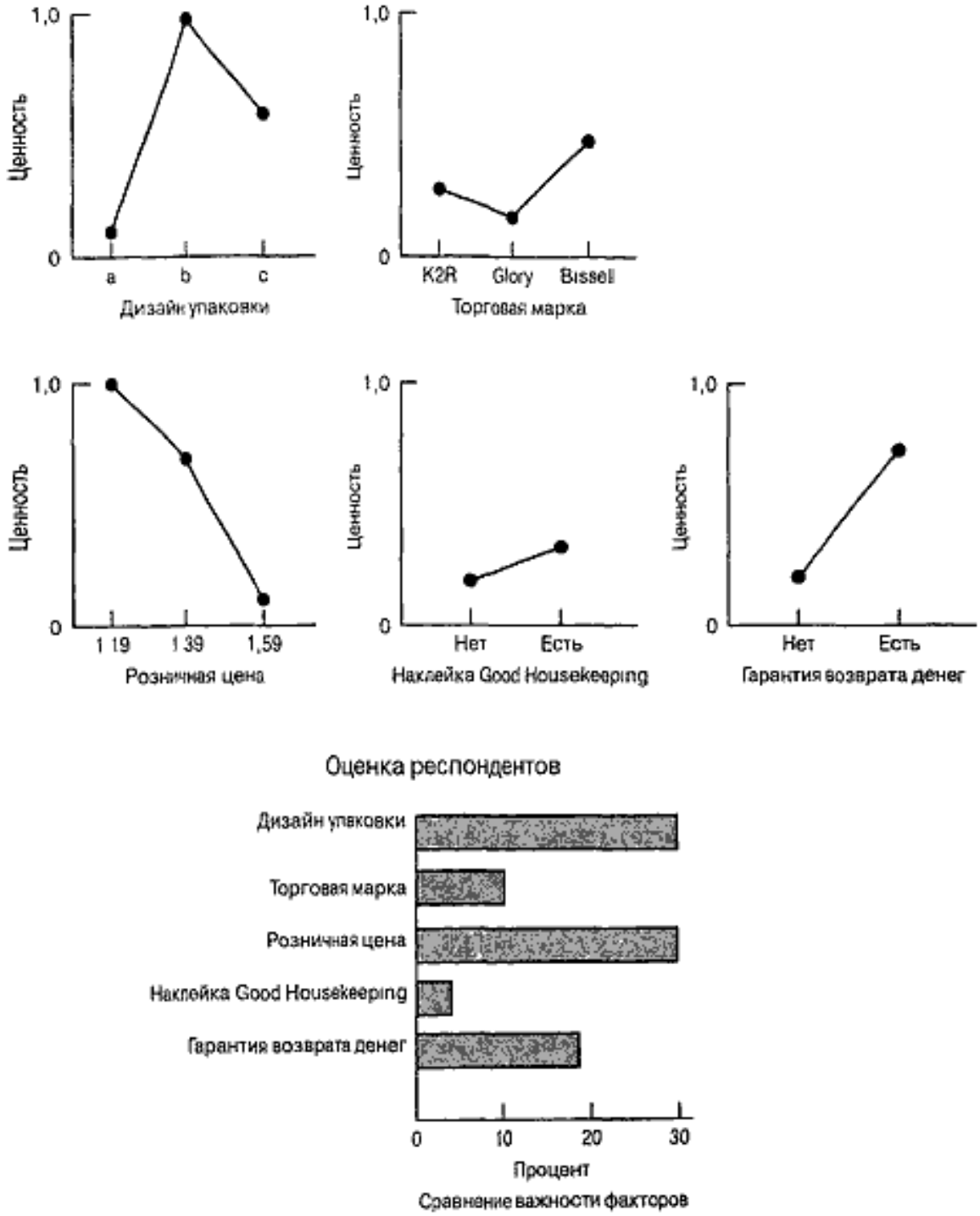


Рис. 10 2. Результаты расчетов важности атрибутов, выполненных в рамках совместного анализа

Для изучения имиджа и капитала марки ученые разработали другие методы совместного анализа [9]. Например, А. Рангасвами, Р. Бурки и Т. Олива изучают взаимосвязь наименований марок с физическими характеристиками товаров, чтобы выяснить возможности применения наименований при категориальных расширениях марок [10]. Г. Бариш и В. Шринивасан применяют совместный анализ для оценки

корпоративного имиджа. В частности, они оценивают мнение клиентов об атрибутах, классифицируют их по важности, делают экономическое обоснование затрат на усовершенствования или корректировку восприятия компании, определяют приоритеты развития имиджа [11].

Преимущества и недостатки метода

Основное преимущество совместного анализа состоит в исследовании взаимосвязи отношения к различным маркам и отношения к различным аспектам рассматриваемого товара или маркетинговой программы (состав товара, его цена, каналы распределения и т.п.) Таким образом получают информацию о восприятии маркетинга основной марки и ее конкурентов. Однако при совместном анализе маркетологи часто приводят описания маркетинговых комплексов, не соответствующие ожиданиям потребителей. Следовательно, нужно максимально учитывать представления потребителей, чтобы они не оценивали неправильные сценарии или профили товаров.

Холистические методы

Если сравнительные методы применяются для оценки отдельных преимуществ капитала марки, способствующих формированию ценности, то с помощью *холистических методов* маркетологи рассчитывают общую ценность торговой марки. Существуют две разновидности системных методов в зависимости от изучаемых показателей ценности. В любом случае при системных исследованиях маркетологи вычитают ценность базовых характеристик немаркированного товара из общей ценности марки, чтобы определить ее чистую ценность. *Остаточные методы* применяют для определения ценности марки, вычитая потребительские предпочтения, основанные лишь на физических атрибутах товара, из общего набора предпочтений. *Стоимостные методы* используются финансистами для отражения стоимости марки в бухгалтерской отчетности. Разновидности методов рассматриваются в отдельности.

Остаточные методы

Эти методы основаны на изучении ряда предпочтений потребителей, чтобы составить наиболее полное представление о том, почему атрибуты так важны для них. Некоторые исследователи определяют капитал марки как разницу между предпочтениями в пользу товара с известной торговой маркой по сравнению с немаркированным товаром. Согласно такой точке зрения, капитал марки рассчитывают, вычитая предпочтение, отдаваемое объективным характеристикам физического товара, из совокупности предпочтений [12].

В. Камакура и Г. Расселл предлагают измерять капитал марки, изучая показания сканеров, считывающих штрих-кодов с товаров, покупаемых в магазинах [13]. Они считают, что на выбор потребителей влияют три фактора. Первым фактором считается магазинное окружение. Придя в магазин, человек сравнивает свои представления о ценах с реальными ценами. Он попадает под воздействие стимулирования сбыта, смотрит рекламу на дисплеях и др. Вторым фактором считаются материальные характеристики товаров. Третьим фактором считается чистый капитал марки. Авторы изу-

чают все аспекты маркетингового комплекса, чтобы выделить уникальные элементы, присущие только данной марке и ставшие основными критериями потребительского выбора. Благодаря их модели получают данные о предпочтениях наиболее выгодных сегментов рынка, рассчитывают ценовую эластичность по сегментам и для рынка в целом, а также показатели ценности капитала для каждой марки.

Ж. Суэйт, Е. Эрдем, Дж. Лувьер и их коллеги предложили подобный подход к измерению капитала марки Они проводят различные эксперименты для определения роли имиджа марки, социодемографических особенностей потребителей и особенностей использования марок [14] в общей величине капитала. *Ценой капитала* авторы называют предполагаемую цену, равную предполагаемой ценности марки, которую она способна приобрести в категории товаров, если остальные товары одинаковые и немаркированные. Варианты применения своего подхода исследователи описывают на примерах рынков дезодорантов, спортивной обуви и джинсов [15].

Преимущества и недостатки метода

Остаточные подходы иногда идеально подходят для интерпретации ценности капитала марки. Они полезны тогда, когда необходимо получить приближенные оценки финансовой стоимости капитала марки. Недостатки этих подходов: они скорее приемлемы для марок с явным преобладанием ассоциаций атрибутов, тесно связанных со стандартными характеристиками немаркированного товара. Поэтому нельзя четко разграничить различные абстрактные ассоциации атрибутов. Следовательно, их диагностическая ценность для принятия стратегических решений в других случаях носит ограниченный характер.

С помощью остаточных методов изучают преимущественно статическое состояние капитала марки, т.е. определяют и анализируют факторы, лежащие в основе потребительских предпочтений. Выделяют факторы, связанные только с маркой, но они не учитывают возможность изменений факторов. В этом и заключается их принципиальное отличие от динамических методов, предусматривающих изучение эволюции капитала марки по тем же принципам, что и модель ПКТМ. К динамическим методам относятся методы сравнения марки и сравнения маркетинга. В последнем случае маркетологи проводят анализ потребительской реакции на маркетинговые мероприятия и пытаются выяснить, в какой мере она обусловлена знаниями о торговой марке. Потребительская реакция определяется как отношение потребителей к элементам маркетингового комплекса, выражающееся в их восприятии, предпочтениях и действиях. Другими словами, исследование в рамках модели ПКТМ не ограничивается выявлением особенностей отношения потребителей к атрибутам товара. Используя ПКТМ, маркетологи пытаются понять закономерности потребительского восприятия маркетинга марки и, в частности, новых мероприятий по ее поддержке.

Указанная проблема выделения чистого восприятия отдельных свойств товара и марки при оценке марки поднимается многими исследователями. Например, П. Барвайз и его коллеги утверждают, что при анализе маркетинговой деятельности, направленной на расширение или усовершенствование товара (добавление каких-либо новых свойств для увеличения ценности марки), "возникают серьезные про-

блемы отделения ценности наименования марки и товарного знака от ценности многих других элементов усовершенствованного товара" [16]. В соответствии с концепцией ПКТМ, эта маркетинговая деятельность способна повлиять на силу, приятность и уникальность ассоциаций марки, формирующих восприятие новых маркетинговых мероприятий. Представим, например, что какая-то фирма создает новую розничную торговую сеть. Она оказывает широкий спектр услуг и становится известной за счет определенной политики, удачной рекламы, пропаганды и/или слухов. Положительное восприятие качества обслуживания и формируемое им отношение потребителей лежат в основе ПКТМ Потребители благосклонно воспринимают новую рекламную кампанию или расширения марки. Они с большим удовольствием ходят по магазинам, чем по другим торговым заведениям, готовы покупать товар по более высоким ценам и охотно идут в магазины нового типа.

Стоимостные методы

Есть несколько ситуаций, когда важно выразить стоимость марки в денежных единицах.

- *Слияние и приобретение компаний.* Оценка нужна для определения целесообразности покупки и создания условий для использования марки.
- *Лицензирование марки.* Оценка необходима для самой компании и других заинтересованных субъектов.
- *Привлечение денежных средств.* Оценка используется, когда марку планируют отдать для обеспечения возврата ссуды или продать.
- *Управление торговой маркой.* Оценка используется для распределения ресурсов, разработки стратегии брэндинга или подготовки финансовых отчетов.

Например, многие компании представляют интерес как объекты приобретения, поскольку их брэнды имеют сильные конкурентные позиции и уважаются потребителями. К сожалению, стоимость активов марки во многих случаях исключается из балансового отчета компании и, следовательно, практически не влияет на определение стоимости компании. По словам одного из специалистов, "стоимость известной марки редко в полной мере отражается в цене акций компании. Она не появляется и в балансовом отчете. Однако именно она обеспечивает хорошие показатели объемов продаж, прибыли и др. Это сила, которая привлекает потребителей и помогает им сделать выбор" [17].

Отражение реальной стоимости марки в балансовом отчете продаваемой компании позволяет правильно оценить прибыль, получаемую новым владельцем от сильных торговых марок.

Однако определить долю прибыли, получаемую благодаря капиталу марки, весьма непросто [18]. В Соединенных Штатах Америки отсутствует общепринятый метод учета, позволяющий решить эту задачу. Таким образом, несмотря на то, что, по оценкам экспертов, стоимость названия марки Coca-Cola примерно равна 45 млрд. долл., судя по финансовым отчетам владельцев компании, она составляет лишь 25 млн. долл. Как же вычислить "финансовую" стоимость марки? Далее мы кратко опишем разновидности активов компании, историю вопроса и один из лучших методов оценки стоимости брэнда.

Разновидности активов

Активы фирмы разделены на материальные и нематериальные. *Материальные активы* включают имущество, здания и оборудование, текущие активы (товарно-материальные запасы, краткосрочные ценные бумаги и деньги); инвестиции в акции и облигации Стоимость материальных активов определяется сложением остаточной стоимости (первоначальная стоимость, минус износ) и суммы начисленной амортизации. *Нематериальные активы* определяются как различные неосязаемые ценности, способствующие повышению прибыльности физических активов фирмы. Как правило, бухгалтеры относят их к категории ценности, престижа и др. В подобных разделах указывается стоимость марок, патентов, лицензионных соглашений или других абстрактных показателей. Обычно общая стоимость разнообразных нематериальных активов обозначается термином *гудвил*.

История вопроса

Современный этап развития методологии оценки стоимости брэндов начался в 1984 году. *News Corporation*, принадлежащая Р. Мердоку, стала включать в балансовые отчеты стоимость своих журналов. Дело в том, что они купили несколько престижных журналов по весьма заниженным ценам. Из-за этого существенно возросла стоимость пассивов, что оказывало отрицательное влияние на баланс. Руководство намеревалось решить проблему, добавив новые нематериальные активы в баланс предприятия, например они внесли в балансовые отчеты стоимость названий журналов. Так удалось существенно улучшить соотношение задолженности к собственному капиталу, а *News Corporation* получила дополнительные деньги для финансирования приобретений ряда зарубежных СМИ.

Бухгалтерские фирмы выдвигали следующие аргументы в поддержку оценки стоимости марок. Такие оценки улучшают качество бухгалтерской отчетности. Благодаря ним акционеры получают информацию о скрытых активах. Они повышают точность оценки показателей эффективности. Они позволяют получить подробную информацию о достоинствах марки и найти лучшую стратегию брэндинга. Указание стоимости марок как нематериальных активов ведет к повышению стоимости активов фирмы в целом.

В разных странах существуют свои особенности учета стоимости марки. Когда в январе 1989 года британская фирма *Grand Metropolitan* за 5,7 млрд. долл. приобрела *Pillsbury*, она провела переоценку стоимости нематериальных активов *Pillsbury*, повысив ее на 2,4 млрд. долл. В отличие от американских компаний, она не намеревалась списывать нематериальные активы. Кроме того, после приобретения *Pillsbury* корпорация *Grand Metropolitan* существенно увеличила стоимость своего престижа [19].

В Великобритании компания *WPP* поглотила корпорации *J. Walter Thompson Co.*, *Ogilvy & Mather* и *Hill & Knowlton*. В годовом отчете указывалось следующее.

> Нематериальные основные активы включают ряд приобретенных наименований корпоративных торговых марок. Их стоимость указана с учетом предполагаемых дополнительных доходов от их приобретения. Учитывается экономия затрат на выплаты авторского гонорара благодаря приобретению прав собственности, а также оценки прибыли от лояльности потребителей к марке [20].

Если включить стоимость марки в балансовый отчет и амортизировать ее согласно принятым в США стандартам постепенной амортизации, то на это уйдет 40 лет, а амортизационные издержки существенно снижают показатели рентабельности Понятно, почему большинство компаний не хотят это делать Однако законодательство других стран полностью или частично освобождает фирмы от уплаты налогов с ценности марки в случае приобретения других фирм

Общие подходы

Для определения стоимости марки в случае приобретения или слияния фирм используют несколько методов [21]

Метод оценки затрат базируется на предположении, что капитал покупаемой марки равен предполагаемой стоимости создания аналогичной или замены существующей Предполагаемая стоимость включает все затраты на исследования и разработку, тестовый маркетинг, рекламу и т п Затраты на создание считают, исходя из осуществленных капиталовложений в создание и развитие марок Подобный метод оценки затрат называют методом ретроспективы Чаще всего методы ретроспективы и замены критикуют за то, что они предполагают автоматическое сохранение изначальной эффективности капиталовложений Но в действительности она часто претерпевает существенные изменения Известно немало примеров, когда значительные затраты на раскрутку марок не оправдывали себя Кроме того, тяжело оценить уровень капиталовложений в известные марки с многолетней историей И наконец, объем капиталовложений в материальные активы намного легче оценить, чем объем капиталовложений в нематериальные активы, лежащие в основе капитала марки Уровень расходов на замену тоже трудно оценить Он зависит от ее оперативности и серьезности проблем с конкуренцией, законодательством и организацией логистики

В соответствии с методом оценки рынка, капитал марки означает приведенную стоимость будущих экономических выгод ее владельцев Иными словами, это сумма сделки купли-продажи марки, устраивающая все заинтересованные стороны в условиях оживленного рыночного спроса Но, во-первых, марки редко продают на открытом рынке. Во-вторых, марки уникальны и нельзя автоматически оценивать одну операцию по данным о другой Во врезке "Научные основы брэндинга" описаны результаты исследований взаимосвязи между ситуацией на фондовом рынке и оценками стоимости капитала

Метод оценки дохода основан на утверждении, что капитал марки равен стоимости будущих доходов от инвестиций в маркетинговую деятельность (Текущая сумма, эквивалентная размеру платежа в счет планируемого погашения кредита, дохода от инвестиций Инвестиции должны себя окупить и в будущем принести доход — *Прим ред*) Обычно оценивается влияние брэнда на прибыль компании или доходы акционеров Существуют три разновидности метода

- Оценка влияния доходов от продажи лицензий
- Оценка прибыли, полученной от маркированного товара В таком случае сравнивают прибыль, полученную от брэнда, с прибылью, ожидаемой от стандартного товара
- Оценка чистой прибыли от марки за вычетом налогов

Методология фирмы *Interbrand*, описанная ниже, основана на методе оценки дохода

Научные основы брэндинга

Капитал марки и фондовый рынок

В наши дни проблема взаимосвязи между оценками капитала, состоянием и информационной средой фондового рынка представляет немалый интерес как для практикующих специалистов, так и для ученых теоретиков

Оценки капитала марки

К Саймон и М Салливан разработали метод оценки капитала марки на основе прогнозов прибыльности, которые делают участники фондового рынка Авторы определяют капитал марки как приток денежных средств выплачиваемых потребителями именно за марку, а не за стандартные характеристики товаров Для реализации подхода необходимо предварительно оценить текущую рыночную стоимость фирмы Она служит основой для объективной оценки будущих денежных поступлений создаваемых всеми активами марки Методология разработанная авторами предполагает выделение стоимости капитала марки фирмы из общей стоимости ее активов

Метод К Саймона и М Салливан основан на следующих базовых принципах Исследователи полагают что рыночная стоимость фирмы определяется прибыльностью всех ее материальных и нематериальных активов Кроме того они предполагают что финансовый рынок работает эффективно поэтому курсы ценных бумаг позволяют получить наиболее достоверную оценку стоимости активов компании Фактически рыночная оценка стоимости фирмы включает в себя результаты прогноза притока денежных средств и увеличения доходов

Учитывая указанные принципы, авторы разработали методологию вычисления стоимости капитала марки исходя из рыночной стоимости фирмы Совокупная стоимость активов фирмы формулируется как сумма рыночной стоимости простых и привилегированных акций, долгосрочных и краткосрочных обязательств Стоимость нематериальных активов фирмы получают вычитанием стоимости материальных активов из рыночной стоимости всех активов фирмы Определяются следующие три категории нематериальных активов капитал марки, нематериальные активы, создающие конкурентное преимущество низких затрат (например, НИОКР и патенты), общеотраслевые факторы, допускающие получение монопольных прибылей например государственное регулирование Величина капитала марки определяется анализом таких факторов, как возраст марки, условия ее появления и доля затрат на рекламу Ниже приводятся результаты определения капитала марок компаний, выпускающих продукты питания, по методу К Саймона и М Салливан Значения выражены в процентах от стоимости амортизационных отчислений, необходимых для восстановления материальных активов

Компания	Капитал марки
Anheuser Busch	35
Brown Foreman	82
Cadbury Schwepps	44
Campbells	31
Dreyer's Ice Cream	151
General Mills	52
Heinz	62
Kellogg	61
Pillsbury	30
Quaker	59
Ralston-Purina	40
Sara Lee	57
Seagram	73
Smucker	126
Tootsie Roll	148

По мнению авторов, высокая оценка капитала марки Tootsie Roll свидетельствует о том, что значительная доля ее прибыли получена благодаря высокой репутации, несмотря на многообразие возможностей для имитации выпускаемой продукции К Саймон и М. Салливан провели углубленный анализ этой проблемы, осуществляя мониторинг капитала марок Coca-Cola и Pepsi. В частности, они доказали, что вывод на рынок диетической колы привел к повышению капитала марки Coca-Cola и понижению капитала марки Pepsi, поскольку корпорация *PepsiCo* тоже выпускает диетические напитки.

Реакция фондового рынка

Некоторые исследователи изучали реагирование рынка акций на изменение капитала марки различных компаний и товаров Например, Д Аакер и Р Джекобсон исследовали связь между годовой доходностью акций и годовыми изменениями капитала марки 34 компаний в период с 1989 по 1992 год. Они воспользовались системой расчета, разработанной фирмой *EquiTrend*, предполагая, что капитал марки основан на восприятии ее качества. Они также сравнивали сопутствующие изменения показателя в текущей доходности на инвестиции (Return On Investment — ROI) Авторы обнаружили положительную связь между доходностью рынка акций и изменениями ROI Особенно интересно, что они доказали существование связи между капиталом марки и доходностью акций Средняя доходность акций фирм с быстрорастущим капиталом марок составляла 30% И наоборот, средняя доходность акций фирм с наибольшими потерями капитала марки составляла -10%. Исследователи пришли к выводу, что инвесторы внимательно анализируют изменения капитала марки, изучая планы и программы компании

Исследуя события, В Лейн и Р. Джекобсон показали, что реакция участников рынка акций на объявления о расширении марок зависит от отношения к марке и данных о ней. Самой благоприятной оказалась реакция рынка акций на расширение хорошо известных и мало известных марок. Последнее объясняется небольшим риском с возможностью крупного выигрыша от расширения брэнда. Реакция рынка акций на расширение марки была менее благоприятной, когда потребители хорошо знали марку, но плохо относились к ней, или, наоборот, плохо знали, но хорошо относились.

Источники Carol J Simon, Mary W Sullivan, "Measurement and Determinants of Brand Equity; A Financial Approach", *Marketing Science* Winter 1993, p 28–52

David A Aaker, Robert Jacobson, "The Financial Information Content of Perceived Quality", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p 191-201

David A Aaker, Robert Jacobson, "The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets", *Journal of Marketing Research* November 2001, p. 485-493.

M E Barth M Clement, G Foster, R Kasznik, "Brand Values and Capital Market Valuation", *Review of Accounting Studies*, Winter 1998, p 41-68

Vicki Lane, Robert Jacobson, "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements, The Effects of Brand Attitude and Familiarity", *Journal of Marketing*, January 1995, p 63-77

Dan Horsky Patrick Swyngedouw, "Does It Pay to Change Your Company's Name? A Stock Market Perspective", *Marketing Science*, Fall 1987 p 320-335

Оценка торговой марки по рецепту Interbrand

Компания *Interbrand* не имеет себе равных в сфере оценки стоимости марок. Она проанализировала эффективность многих подходов к решению проблемы, чтобы разработать собственный подход, который бы:

- учитывал влияние маркетинговых, финансовых и юридических факторов на стоимость марки;
- соответствовал стандартам бухгалтерского учета;
- допускал возможность регулярной переоценки на логически последовательной основе;
- подходил для оценок как приобретенных так и созданных марок.

Interbrand решила проблему оценки стоимости марок, предположив, что она, подобно стоимости любого экономического актива, равна приведенной стоимости преимуществ будущего владения маркой [22]. По их мнению, чтобы установить стоимость марки, необходимо определить текущую стоимость всех будущих доходов. Исходя из перечисленных критериев, *Interbrand* разработала поэтапный метод вычисления стоимости марки Сначала определяются реальные доходы и поступления денежных средств от торговой марки. Затем рассчитывается капитализация этих доходов с помощью изучения тенденций их изменения в прошлом. На основе изучения данных определяют поправочный коэффициент. Он применяется в качестве дисконтной ставки для вычислений текущей стоимости будущих денежных поступлений [23]. Это требует выполнения ряда действий, рассматриваемых ниже.

Определение чистых доходов от торговой марки. Специалисты *Interbrand* полагают, что определение нормы рентабельности нельзя свести к простой коррекции величины чистой прибыли с помощью поправочного коэффициента. Во-первых, не вся прибыль от марки обязательно должна применяться к оценке ее стоимости. Бывают случаи, что вся прибыль от марки обеспечивается только характеристиками товара или какими-то внешними факторами, например системой распределения. Таким образом, из рассмотрения необходимо исключить элементы прибыльности, не зависящие от индивидуальности марки. Во-вторых, поскольку не всегда удается объективно оценить стоимости марки, ограничиваясь показателем годовой прибыли, специалисты *Interbrand* применяют ее средневзвешенную величину за три года.

При вычислении чистого дохода от марки нужно исключить прибыль от ее продажи под маркой посредника и другие факторы. Поэтому чистые доходы определяются как разница между объемом продаж марки и суммой следующих величин: затрат на продажу; маркетинговых затрат; постоянных и переменных накладных расходов, включая их амортизацию и централизованное распределение; возмещения амортизационных отчислений; налоговых платежей.

Определение силы торговой марки. Чтобы точно определить доходы, полученные от марки, *Interbrand* оценивает силу марки в зависимости от ряда факторов: прошлых и прогнозных, количественных и качественных, объективных и субъективных, микроэкономических и макроэкономических. Оценка силы марки требует рассмотрения самой марки, ее позиционирования, рынка, ее конкурентов, эффективности в прошлом, планов развития, рисков и др. Например, чтобы определить силу марки, специалисты *Interbrand* оценивают воздействие семи факторов [24].

- *Лидерство.* Способность торговой марки оказывать существенное влияние на рынок за счет значительной доли рынка, а это позволяет диктовать цены, самостоятельно определять систему распределения и успешно противодействовать конкурентам. Марка, лидирующая на своем рынке, считается более стабильным и ценным активом, чем другие марки.
- *Устойчивость.* Жизненная сила марки, сохраняющаяся длительное время благодаря приверженности потребителей и достигнутым успехам. Особую ценность представляют сильные брэнды, ставшие неотъемлемой частью рынка.
- *Рынок.* Речь идет о рыночном окружении марки, перспективах развития рынка, наличии барьеров, препятствующих выходу на рынок новых конкурентов Марки продуктов питания и напитков стоят дороже, чем марки товаров высо-

ких технологий или одежды, поскольку их рынки больше подвержены технологическим изменениям или влиянию моды

- *Географический охват* Способность торговой марки легко приспосабливаться к региональным и культурным особенностям Международные торговые марки представляют большую ценность, чем национальные или региональные, благодаря действию эффекта масштаба
- *Тенденция* Направления развития и способность марки определять развитие чего-либо
- *Поддержка* Объем и направленность маркетинговой и коммуникационной деятельности Установлено, что целенаправленная финансовая и иная поддержка приводит к повышению стоимости брэндов Главное обеспечить качество, а не объем капиталовложений
- *Защита* Товарные знаки и другие юридические права владельца данной марки Зарегистрированный товарный знак считается законным монопольным правом на название, механизм или сочетание того и другого

Сбор необходимой информации осуществляется с помощью подробной анкеты, разработанной *Interbrand* Во врезке "Коротко о торговой марке" приведен пример сравнительной оценки четырех разных марок

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Применение метода, предложенного Interbrand

М Биркен приводит следующий пример оценки силы марки по методу *Interbrand*

Торговая марка *A*	Лидирующая международная торговая марка парфюмерно-косметической продукции действующая в одном из самых оживленных и стабильных секторов рынка Она создана много лет назад и заняла первое или устойчивое второе место на всех важнейших международных рынках
Торговая марка *B*	Лидирующая торговая марка продуктов питания, действующая на традиционном и стабильном рынке Но вкусы потребителей постоянно меняются В наши дни они отказываются от традиционных продуктов питания и больше пользуются пищевыми полуфабрикатами быстрого приготовления Небольшая часть продукции идет на экспорт, а защита товарного знака, хотя и достаточно надежная, но базируется в основном на общем праве, а не на регистрации различных знаков или элементов
Торговая марка *C*	Вторичная, но весьма перспективная общенациональная марка безалкогольных напитков, появившаяся на рынке лишь пять лет назад Рынок безалкогольных напитков динамичен и отличается высокими темпами роста Маркетологи оказывают ей существенную поддержку и получили ощутимый положительный результат, хотя она по-прежнему находится лишь на ранней стадии своего развития Несмотря на незначительные объемы экспортных продаж, наименование марки, ее внешний вид и позиционирование разработаны с учетом перспектив выхода на международные рынки У нее остаются нерешенные проблемы с регистрацией товарного знака на национальном рынке
Торговая марка *D*	Зрелая но чисто региональная марка, действующая на фрагментированном, но стабильном рынке

Исходя из указанных особенностей марок, *Interbrand* могла бы выставить им следующие баллы по семи факторам силы

	Максимальный балл	A	B	C	D
Лидерство	25	18	19	9	6
Стабильность	15	11	10	7	11
Рынок	10	7	6	8	6
Географический охват	25	17	5	2	0
Тенденция	10	6	6	7	5
Поддержка	10	8	7	7	4
Защита	5	5	3	4	3
Сумма баллов	100	72	56	44	35

Источник Michael Brikn Assessing Brand Value in Paul Stobart (ed) *Brand Power* (Washington Square NY New York University Press 1994)

Сила марки формируется под действием семи указанных факторов, оценивающихся по определенным критериям (табл 10 2) Значение каждого фактора указывается в процентах Полученные процентные значения суммируются, чтобы получить результирующий показатель, называемый силой марки Она, в свою очередь, преобразуется в коэффициент дохода, позволяющий определить чистую прибыль от марки Затем уточняется средневзвешенное значение прибыльности марки после вычитания налогов *Interbrand* отмечает, что взаимосвязь между силой марки и ее стоимостью подчиняется закону нормального распределения и отображается классической S-образной кривой, что объясняется действием приведенных ниже факторов [25].

- Когда появляется новая марка, она быстро развивается и занимает третье или четвертое место на общенациональном рынке, но ее стоимость повышается медленно
- Когда марка занимает первую или вторую позицию на общенациональном рынке и/или становится известной на международном рынке, ее стоимость возрастает намного быстрее
- Когда марка стала известным глобальным брэндом, ее стоимость растет не так быстро, даже если ее доля международного рынка увеличится

Таблица 10.2. Атрибуты силы марки, предлагаемые Interbrand

Лидерство (25%)	**Международный аспект (25%)**
Доля рынка	Географический охват
Осведомленность	Международное позиционирование
Позиционирование	Относительная доля рынка
Профиль конкурентов	Престиж
	Амбиции
Стабильность (15%)	**Тенденции роста (10%)**
Продолжительность	Долгосрочные колебания рыночной доли
Последовательность	Возможные изменения функциональности марки
Постоянство	Планы развития торговой марки и возможности их изменения
Индивидуальность торговой марки	Действия конкурентов
Риски	

Окончание табл. 10.2.

Рынок (10%)	Поддержка (10%)
Общая характеристика рынка	Логическая последовательность передачи информации
Особенности этого рынка (например, его изменчивость)	Постоянная финансовая поддержка
Величина рынка	Сочетание рекламы с возможностью прямого отклика и иных способов продвижения товаров
Динамика рынка	Доверие к торговой марке
Барьеры для желающих выйти на этот рынок	
	Защита (5%)
	Зарегистрированные товарные знаки и дополнительные возможности регистрации
	Защита на основе общего права
	Судебные процессы или спорные вопросы

Из врезки "Коротко о торговой марке", вы узнаете, как журнал *Financial World* использовал методологию *Interbrand* для оценки стоимости брэнда Coke.

Коротко о торговой марке

Как Financial World рассчитывал стоимость брэнда компании Coka-Cola

Раньше журнал *Financial World* ежегодно публиковал оценки капитала марки ведущих брэндов, вычисляемые по формуле, подобной формуле *Interbrand*. Вычисления начинали с определения объема продаж компании по экспертным оценкам прибыли и дохода от операций. Из текущей прибыли вычитают сумму прибыли от стандартной версии товара. Например, на основе мнения экспертов оценивают величину капитала, требуемую для определенного объема продажи марки, умножают ее на норму прибыли на этот капитал и полученное значение вычитают из текущей прибыли, чтобы определить чистую прибыль от наименования торговой марки. После внесения поправки на налоги полученный остаток считается чистой прибылью от марки. Наконец, *Financial World* определяет поправочный коэффициент с помощью описанной модели силы марки. Чем сильнее марка, тем больше этот коэффициент. Обычно его значения находятся в диапазоне от 6 до 20.

В качестве отправной точки для определения стоимости марки *Coca-Cola* журнал *Financial World* использовал мировой объем продаж, составивший 9 млрд. долл. в 1993 году. Основываясь на оценках консультантов и специалистов по безалкогольным напиткам, они пришли к выводу, что текущая прибыль *Coca-Cola* составляет примерно 30%. Из этого следовало, что условно чистая прибыль марки Coke равняется 2,8 млрд. долл. Многочисленные посредники обеспечивали еще 27 млрд. долл. доходов и 3 млрд. долл. условно чистой прибыли, но в данном случае стоимость добавлялась системой распределения, а не маркой, поэтому доходы от разлива не учитывались при оценке стоимости брэнда.

Определив чистую прибыль марки Coke, в *Financial World* вычислили прибыль от ее базовой версии. Для этого предположили, что на обеспечение каждого доллара продаж в среднем требуется капитал в 60 центов. Таким образом, в *Financial World* вычислили, что капитал, используемый для производства Coke, должен составлять 5,5 млрд. долл. Затем предположили, что аналогичный немаркированный товар приносит 5% чистой прибыли на вложенный капитал, т.е. 273 млн. долл. Полученный результат вычли из прибыли от объемов продаж и получили чистую прибыль от марки. Она равнялась примерно 2,4 млрд. долл.

Затем сделали поправку на налоги и получили окончательное значение чистой прибыли от брэнда. Тогда, в соответствии с методом *Interbrand*, определили коэффициент силы. Считая, что Coke относится к самым сильным торговым маркам, они присвоили коэффициенту значение 20, тогда стоимость марки оказалась равной 33,4 млрд. долл. В 2001 году она увеличилась до 68,95 млрд. долл.

Итоговые замечания

Как видим, однозначного решения проблемы оценки стоимости марки и ее отражения в балансовом отчете не существует [26]. Преимущества методов *Interbrand* и *Financial World* объясняются возможностью их применения к любому типу марки или товара.

Тем не менее многие маркетологи понимают, что все разнообразие марки нельзя оценить в денежном выражении с помощью одного универсального показателя и что любая формула допускает значительные произвольные толкования и допущения. Поэтому ни одна из них не дает полного представления о величине капитала марки. Отдельные теоретические концепции не способны полностью отразить сложную структуру и природу стоимости марки. Например, председатель *Unilever*, сэр М. Перри, утверждает следующее.

> Если нематериальные активы ничем не подкреплены, то потребители будут думать, что ваша марка отличается только высокими ценами и манипулированием их доверием. Мы, в *Unilever*, убеждены, что нет ничего ошибочнее такого подхода [27]

С ним согласны и многие другие маркетологи Например, Питер Фейдер указывает на многочисленные ограничения сферы применения стоимостных подходов. Во-первых, большой субъективизм, так как используются данные субъективных оценок. Во-вторых, нельзя полностью отождествлять нематериальные активы с капиталом марки. В-третьих, значительные колебания полученных результатов ставят под сомнение их достоверность. Например, по данным *Financial World*, величина капитала марки *IBM* всего за несколько лет выросла с 4 до 282. Такие разные цифры явно противоречат здравому смыслу. В-четвертых, финансовые показатели неадекватно отражают инвестиции, способствующие повышению капитала в будущем. В-пятых, тяжело отличить, что относится к силе брэнда, а что — к силе фирмы [28].

Понятно, что главное — решить проблему выделения воздействия марки. Редакция журнал *Economist* утверждает: "Выделить марку как самостоятельный актив очень непросто. Какую, например, долю стоимости Dairy Milk компании *Cadbury* можно отнести на счет имени *Cadbury*, а какую — на счет Dairy Milk? Какую долю стоимости следует отнести на счет содержимого или дизайна упаковки товара?" [29]. В этом случае вполне уместна аналогия с миром спорта: выделить стоимость марки так же непросто, как определить заслугу тренера в общем успехе команды.

Критика изменила отношение к оценкам стоимости марок. В 1989 году Британский комитет по стандартизации бухгалтерского учета (Accounting Standards Committee) постановил, что компании имеют право оценивать стоимость марок только тогда, когда они перешли к ним в собственность после слияния с другими фирмами и если они после этого амортизировались в течение 20 лет. Это свидетельствовало об ориентации на применение постепенного списания ценности (торговых марок и др.). Международный комитет по стандартизации бухгалтерского учета (International Accounting Standards Committee) также пытается решить эту проблему.

Резюме

В этой главе рассматривались основные способы измерения капитала марки. С помощью сравнительных методов оценивается влияние ощущений и предпочтений потребителей на маркетинговый комплекс. Холистическими методами маркетологи пытаются оценить итоговую стоимость марки. В табл. 10.3 приводится классификация методов оценки стоимости марки. Указанные методы могут использоваться как взаимодополняющие. Сравнительные методы позволяют получить исходную информацию о преимуществах брэнда, которая обрабатывается с помощью холистических методов для оценки его итоговой стоимости.

Таблица 10.3. Подходы к измерению капитала марки

Сравнительные методы представляют собой экспериментальные методы изучения мнений и поведения потребителей марок для оценки преимуществ высокого уровня осведомленности, а также силы, приятности и уникальности ассоциаций
Сравнение марок предполагает разделение потребителей на группы для определения их реакции на элементы маркетинговой деятельности целевых, конкурирующих или вымышленных торговых марок. В одной группе изучается восприятие маркетинга целевой марки, а в другой — конкурентной или вымышленной
Сравнение маркетинга предполагает проведение экспериментов, в ходе которых потребители реагируют на изменения элементов маркетингового комплекса данной торговой марки или ее конкурента
Совместный анализ предполагает моделирование принятия решений о покупке товаров или марок на основе изучения результатов опроса потребителей
Холистические методы используются для определения общей абстрактной ценности либо финансовых показателей ее стоимости. Таким образом, с помощью холистических методов исследователи пытаются определить чистый вклад марки в изменение восприятия потребителей или результатов деятельности фирмы
Остаточные методы применяют для определения ценности марки вычитанием потребительских предпочтений, основанных *лишь на физических атрибутах товара*, из общего набора *предпочтений*.
Стоимостные методы используются финансистами для отражения стоимости марки в бухгалтерской отчетности

Если добавить указанные показатели в цепочку создания ценности марки и сравнить с источниками ее капитала, то можно сделать полезные выводы об эффективности маркетинговых мероприятий. Но, тем не менее, объективно оценить доход от инвестиций в маркетинговый комплекс весьма проблематично [30]. Чтобы повысить их эффективность и точность оценки доходов, следует придерживаться четырех основных правил.

- *Не распыляйтесь. Вкладывайте деньги в самые приоритетные направления и используйте творческий подход.* Чтобы определить доход, нужно его получить! Если вы сумели разработать интересный и уникальный маркетинговый комплекс, то, вероятно, вы получите больший доход, чем от непродуманного распыления средств.
- *Внимательно изучите эффективность капиталовложений, осуществленных и осуществляемых вами и вашими конкурентами.* Важно избавиться от каких-либо иллюзий, спрогнозировать реальный результат и ставить реальные задачи.
- *Используйте научно обоснованные стратегии маркетинга. Применяйте модели капитала марки.* Например, воспользуйтесь концепцией ПКТМ и цепочкой создания ценности торговой марки. С их помощью вы сможете создать упорядоченную систему планирования, внедрения и интерпретации результатов маркетинговой деятельности.

Приверженность

Воспринимаемое качество и лидерство

- Воспринимаемое качество

По сравнению с другими торговыми марками она

- очень высокого качества
- постоянно поддерживает высокое качество
- самая лучшая одна из лучших из худших хуже не бывает

Лидерство популярность

- Пользуется растущей популярностью
- Лидирует в своей категории
- Постоянно совершенствуется

Оценка

- По сравнению с другими марками я
- всегда восхищаюсь ею
- уважаю ее больше

Ассоциации и особенности

- Воспринимаемая ценность
- За нее стоит заплатить деньги
- У нее есть свои преимущества
- Личность
- Она обладает уникальными чертами характера
- Она интересная
- Я имею четкое представление об ее пользователях
- Это старая марка с интересной историей
- Организация
- Доверяю
- Восхищаюсь
- Готов установить деловые контакты

Особенности

- Торговая марка существенно отличается от других
- Торговая марка мало чем отличается от других

Осведомленность

- Осведомленность о бренде
- Будьте добры, назовите известные вам торговые марки данной категории
- Вы когда нибудь слышали об этой торговой марке?
- Что вы можете сказать о ней?
- Вы знакомы с торговой маркой?

Коммерческие показатели

Рыночная доля

- Определение рыночной доли исходя из результатов отдельных исследований использования марки или после анализа интегрированных данных
- Показатели цен и каналов распределения
- Относительная средняя цена. Средняя цена бренда, разделенная на среднюю цену других марок
- Доля магазинов, продающих марку
- Доля потенциальных потребителей имеющих возможность ее купить

Вопросы для обсуждения

1. Выберите какой-либо товар. Проведите эксперимент, с указанием и без указания его марки Какой вывод вы можете сделать относительно капитала марок в этом классе товаров?
2. Укажите на какие-либо другие преимущества или недостатки сравнительного метода?
3. Что вы думаете о методологии *Interbrand*? Каковы, на ваш взгляд, основные ее преимущества и недостатки?
4. Что вы думаете о модели фирмы *Young and Rubicam* (рубрика "Особые проблемы брэндинга")? Что вы думаете о его преимуществах и недостатках?

Особые проблемы брэндинга

Модель "BrandAsset Valuator" фирмы Young and Rubicam

Здесь приведены основные тезисы презентации базы данных BrandAsset Valuator (BAV) [35] Всемирно известное рекламное агентство *Young & Rubicam (Y&R)* провело самую обширную до сего времени программу исследования использования известных глобальных брэндов. На первом этапе, начавшемся в октябре 1993 года и продолжавшемся до 1996 года, было опрошено почти 45 тысяч взрослых потребителеи в 27 странах мира на всех континентах.

Недавно начался второй этап; в него включены новые страны, более обширный набор марок, дополнительные пункты анкетного опроса по поводу эмоциональных связей между потребителями и марками и впервые включена такая группа респондентов, как подростки В этом исследовании участвуют около 8500 марок, причем 500 из них — глобальные.

Агентство *Young & Rubicam* предлагало респондентам оценивать все марки, не привязываясь к узкой категории, как это делают в обычных опросах потребителей На последнем этапе марка оценивается по 64 позициям, охватывая определенный диапазон восприятия. Недавно фирма начала уделять больше внимания изучению особенностей использования, планов, привычек, а также психографических и демографических показателей.

ЧЕТЫРЕ ПОКАЗАТЕЛЯ

Используя полученные данные, агентство *Y&R* разработало эмпирическую модель создания марки под названием *BrandAsset Valuator*. Согласно этой модели, чтобы обеспечить успех новых брэндов, необходимо учитывать особенности эволюции потребительского восприятия. Сначала потребители должны отличить брэнд, заинтересоваться, оценить его и сформировать свое мнение о нем. Поэтому *Young & Rubicam* выделяет четыре ключевых показателя потребительского восприятия, изучаемых для объективной оценки эволюции брэнда на всех этапах его развития

- Дифференциация измеряет степень отличия марки от других Чтобы сделать ее прибыльной, нужно создать какие-то неповторимые уникальные преимущества
- Уместность обозначает важность и значение брэнда для потребителей При положительной оценке его активно покупают и используют в разнообразных ситуациях Но она не всегда служит адекватным показателем прибыльности
- Оценка отражает мнения и отношения потребителей к марке Другими словами, определяет уровень симпатии к ней
- Знание, показатель информированности и близости отношении с маркой Парадоксально, но чем лучше потребители знают марку, тем меньше направлений для ее развития

Прогнозные показатели состояния торговой марки. Сила торговой марки

Сила марки зависит от первых двух показателеи Дифференциация определяет способность торговой марки победить в борьбе за выбор потребителя, занять выгодные позиции в структуре его предпочтений и завоевать его приверженность Уместность марки связана с интенсивностью ее применения Первые два показателя определяют скорее потенциальную ценность марки, а не ее ценность в прошлом

Показатели эволюции состояния торговой марки. Положение торговой марки

Оценка и знание создают отчетливое представление об историческом развитии брэнда, определившем его современное положение

Концепции взаимосвязи показателей

Изучение взаимосвязи между четырьмя показателями позволяет понять современное состояние и перспективы развития марки Примеры стандартного соотношения показателей в зависимости от зрелости марки приведены на рис 10 3 У новых марок показатели всех четырех измерений низкие У перспективных марок высокие уровни дифференциации (на рисунке обозначены буквой Д), но уровни уместности (У) ниже, еще ниже уровни оценки (О) и совсем низкие уровни текущего знания (З) У лидирующих марок высокие уровни во всех четырех измерениях И наконец, у слабеющих марок высокие уровни знания на фоне более низких уровней уважения, еще более низких уровней уместности и совсем низких уровней дифференциации

Сравнение показателей различных брэндов позволяет выявить сильные и слабые стороны марок, а исследование динамики показателей одного брэнда позволяет оценить изменения стоимости потребительского капитала

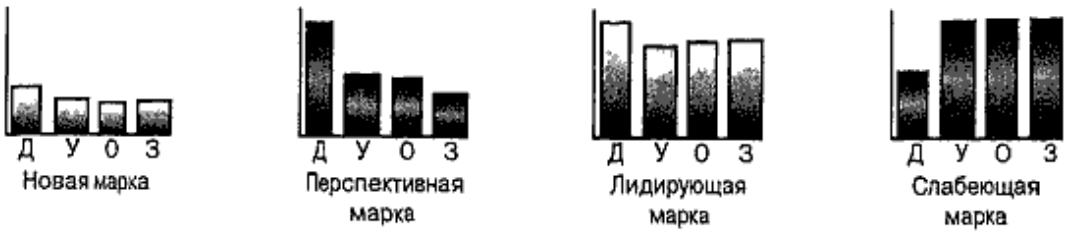


Рис 10 3 Показатели разных типов торговых марок

Координатная сетка PowerGrid

Агентство *Y&R* разработало интегрированную координатную сетку PowerGrid ("Потенциал"), удобную для анализа соотношения между всеми указанными характеристиками силы и положения марки На рис 10 4 показаны различные этапы жизненного цикла марки и характеристики развития показателей на каждом из них, представленные в виде отдельных прямоугольников на гистограммах Согласно *Y&R*, марки начинают свой цикл в левом нижнем углу Если маркетологам удастся продемонстрировать актуальность марки и выделить ее, цикл развития перемещается вверх Возрастает дифференциация, но марку еще плохо знают и не рассматривают всерьез Когда сила марки достигает нужного значения, она переходит в верхний левый квадрант *Y&R* полагает, что этот квадрант представляет огромный растущий потенциал марки Торговая марка продолжает накапливать силу, необходимую для создания устойчивого положения марки Узкоспециализированные марки часто остаются в этом квадранте навсегда Его же часто используют как плацдарм для дальнейшего наступления. Производителям лидирующих марок следует внимательно присматриваться к потенциальным конкурентам

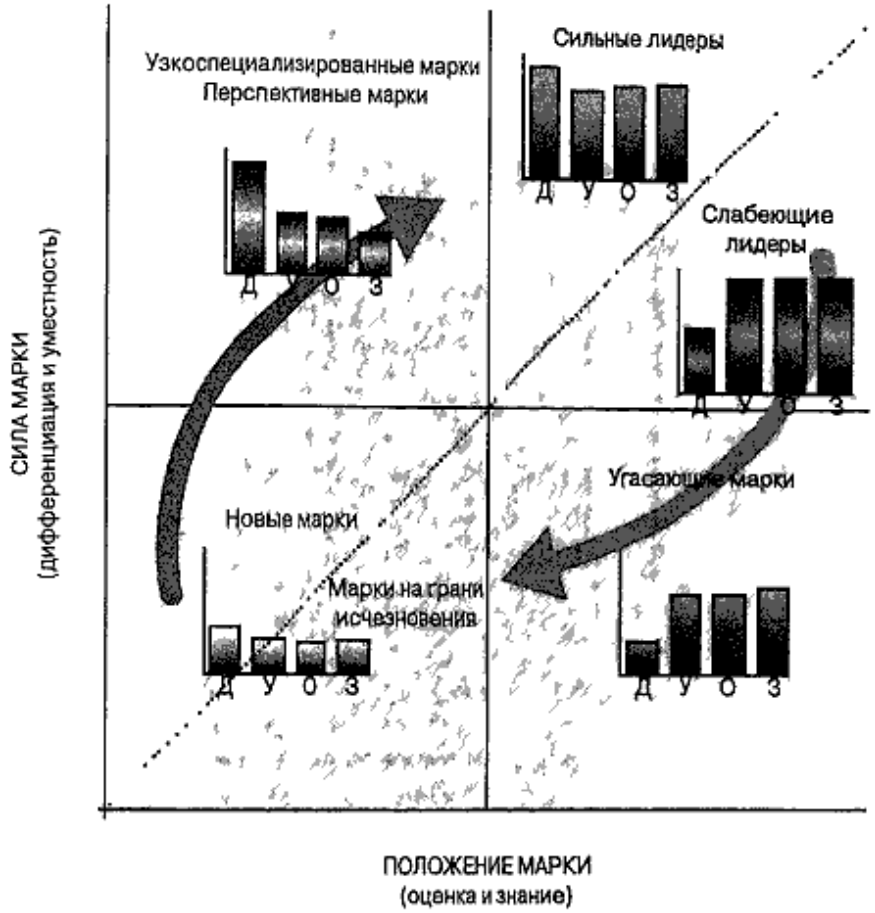
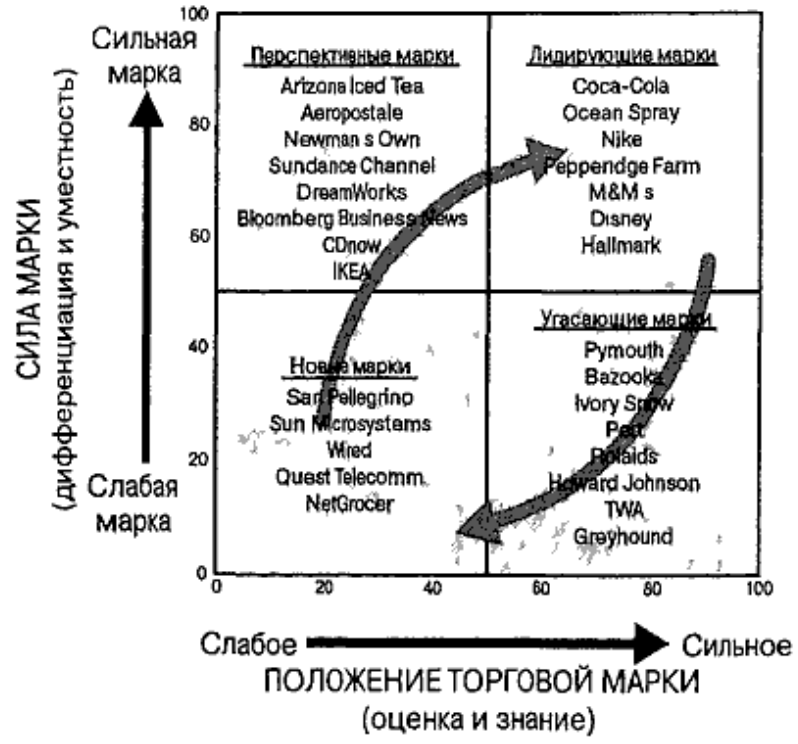


Рис 10 4 Координатная сетка PowerGrid

Y&R отмечает, что в правом верхнем квадранте находятся лидирующие марки с высокими показателями силы и положения Возраст марки имеет второстепенное значение, поскольку лидерство больше зависит от силы и показателей положения Концепция сетки PowerGrid доказывает, что при правильном управлении маркетологам удается сохранить силу брэндов И наоборот, если у марки нет сил для поддержки существующего положения, то в будущем она слабеет Марки, которые слабеют и теряют уместную дифференциацию, начинают увядать *Y&R* замечает, что такие марки часто становятся жертвами ценовых войн, становясь чрезвычайно уязвимыми со стороны марок посредников И наконец, если длительное время не поддерживать марку, она умирает На рис 10 5 представлены примеры марок по каждому из четырех квадрантов *PowerGrid*

АССОЦИАЦИИ ИМИДЖА ТОРГОВОЙ МАРКИ

Помимо анализа показателеи, база данных BrandAsset Valuator применяется для определения значения 48 групп характеристик имиджа и личности марки Маркетологи анализируют каждый отдельный атрибут имиджа брэнда или группируют их по определенным критериям Благодаря универсальности изучаемых атрибутов, с их помощью сравнивают имидж марок самых разных товарных категорий Чтобы понять особенности позиционирования брэнда, целесообразно подыскать другой брэнд с аналогичным имиджем



Источник USA Adults 1999

Рис 10 5 Позиции известных брэндов на сетке PowerGrid

Определение взаимосвязи между представлениями об атрибутах и ее позицией в сетке PowerGrid позволяет хорошо понять природу их разновидностей, влияющих на силу и положение марки

Гибкость торговой марки

Многообразие категории товаров, изучаемых с помощью BAV, создает возможности для рассмотрения перспектив вхождения брэнда в новую товарную категорию Согласно BAV успех расширения марки зависит от действия двух факторов

- **Общность образа.** Маркетологи выясняют степень подобия всех 48 атрибутов целевой марки и участников категории Для этого они пытаются определить, соответствует ли ее имидж минимальным стандартам имиджа брэндов данной категории, и самую низкую стоимость вступления
- **Уникальность торговой марки.** Маркетологи пытаются найти уникальные характеристики брэнда, дающие ему неоспоримые конкурентные преимущества Но не следует забывать, что особенности, обеспечившие успех в первоначальной категории, необязательно помогут в новой К тому же они должны основываться на категориальных точках паритета, иначе они бесполезны

Анализ взаимного влияния указанных факторов позволяет четко сформулировать наиболее перспективные стратегии расширения марки (рис. 10 6)

Если представления о марке позволяют войти в категорию при приемлемых затратах, четко и умело выделить марку, смело расширяйте ее.

Если имидж соответствует, но вхождение в категорию требует затрат, стоит задуматься над обходными путями При существенных отличиях в имидже вам, может быть, удастся обойти барьеры, завоевать доверие потребителей и создать сильную позицию в новой категории

Хуже всего вам придется, если имидж вашей марки полностью не соответствует стандартам категории, тогда шансы на успех невелики и лучше всего поглотить какого-то участника рынка с готовой маркой, имеющей подходящий имидж

Рис 10 6 Гибкость торговой марки

Если затраты умеренные, имидж подходит, но создать серьезные отличия довольно трудно, то вам придется сделать существенные капиталовложения или объединиться с кем-то из участников рынка. Такие альянсы взаимовыгодны, поскольку они укрепляют позиции брэндов.

Брэнд-альянсы

Недавно BAV начали применять для определения влияния таких весьма рискованных брэнд-альянсов, как обмен ссылками на Web-сайтах. Понятно, что здесь результаты трудно предсказать.

После подобной сделки сила марки Wal-Mart существенно возросла, а сила Levi's почти не изменилась. Зато, благодаря сделке с *Yahoo, Levi's* существенно укрепила дифференциацию и силу марки.

АНАЛИЗ СТОИМОСТИ ТОРГОВЫХ МАРОК ПО МЕТОДУ BRANDECONOMICS

BAV весьма удобна для определения стоимости марки. Поскольку BAV используется для мониторинга частей ПКТМ, в последнее время она стала одним из средств анализа влияния финансового анализа влияния брэнда на бухгалтерский баланс. Сочетание BAV и инструментов финансового анализа позволяет делать более точные расчеты экономических показателей марки.

Компания *Stern Steward* разработала метод экономического анализа брэндов Brandeconomics Tools. Его сочетание с BAV создает предпосылки для определения взаимосвязи между тремя факторами: стратегическим управлением маркой, капиталом марки и финансовыми показателями организации. Стратегическое управление определяет перспективы роста капитала марки. Если растет капитал марки, растет количество покупателей и улучшаются финансовые показатели. Поэтому экономический анализ брэндов позволяет лучше взаимосвязь между рыночной ситуацией, портфелем активов компании и стоимостью марки. С его помощью определяют текущее состояние и перспективы развития ПКТМ.

Стоимость нематериальных активов

Стоимость марки входит в стоимость всех нематериальных активов. Следовательно, изменение стоимости марки приведет к изменению стоимости нематериальных активов в целом. При оценке стоимости компании финансисты оценивают величину прибыли, превышающую прибыль от инвестиций в материальные активы. Стерн Стюарт называет ее экономической добавленной стоимостью компании (Economic Value Added — EVA, здесь игра слов. В английском языке словом *value* обозначаются понятия "стоимость" и "ценность". В данном случае речь идет о том, как абстрактная воспринятая ценность марки отражается в стоимости нематериальных активов, измеряемой в денежных единицах. — *Прим. ред.*) [36]. EVA определяется вычитанием общей стоимости всех доходов от капиталовложений изо всех доходов корпорации [37]. В качестве варианта она рассматривается как разница между полученной прибылью и прямым доходом от капиталовложений. Например, фирма вложила 100 тыс. долл. и получила 5% прибыли, но если бы она вложила их в что-либо другое при одинаковом уровне риска, то получила бы 15%. В таком случае EVA

равняется 10 тыс. долл. Значит, что-то другое имеет абстрактную ценность, которая после инвестирования увеличит стоимость нематериальных активов.

Как показано на рис. 10.7, будущая стоимость нематериальных активов состоит из текущей EVA и ее ожидаемого прироста (Future Growth Value — FGV). Главным образом, потенциал роста и текущая стоимость зависят от марок и связанных с ними нематериальных активов,

Авторы идеи используют сетку PowerGrid для определения закономерностей взаимосвязи между развитием марок из базы данных BAV и изменением стоимости нематериальных активов компаний (рис. 10.8). Они поставили задачу определить влияние максимизации инвестиций в поддержку марки на структуру стоимости нематериальных активов, чтобы определить, что больше влияет — текущая или ожидаемая стоимость. В каждом квадранте сетки рассчитывается средняя стоимость нематериальных активов. На рисунке указаны значения показателей соотношения величины активов к объемам продаж. Результаты мониторинга прироста продаж свидетельствуют о том, что максимизация инвестиций в укрепление марок больше увеличивает ожидаемую, чем текущую стоимость нематериальных активов. Выявленная закономерность наблюдается на всех стадиях развития марки.

Что дает новый вариант применения сетки

В начале своей жизни торговая почти ничего не стоит, а EVA имеет слабое отрицательное значение. Марка почти не приносит доходы, поэтому акционеры не получают никаких дивидендов от средств, вложенных в компанию. FGV едва превышает 1. На данном этапе марки не относятся к основным нематериальным активам компании.

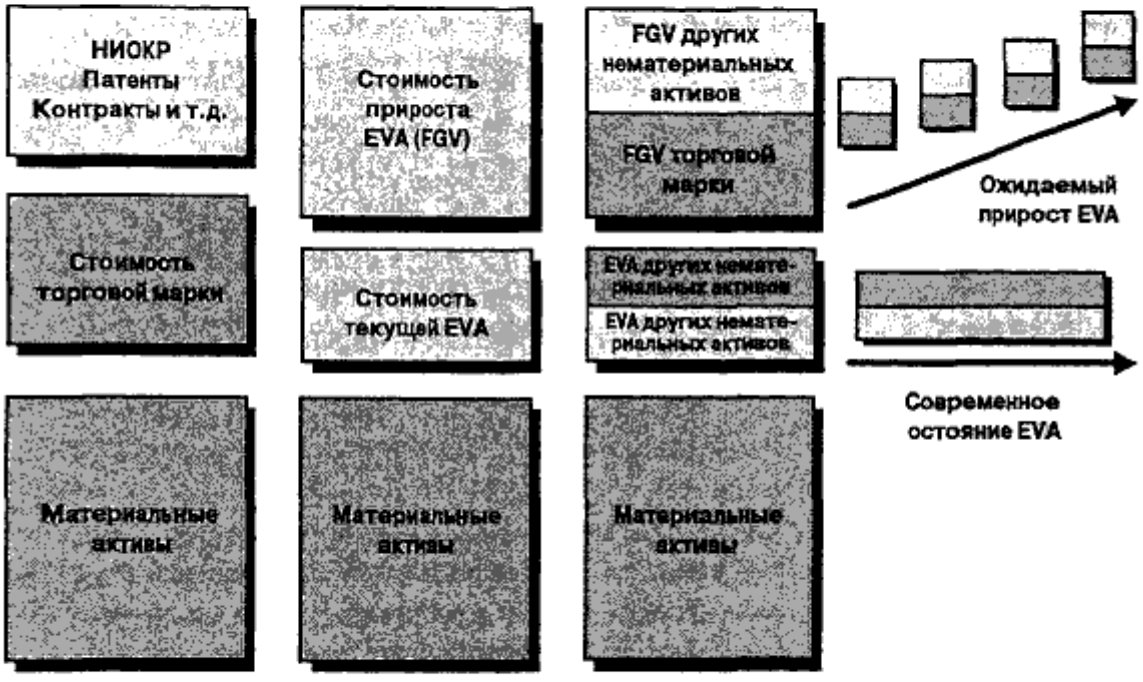


Рис. 10.7. Общая стоимость нематериальных активов

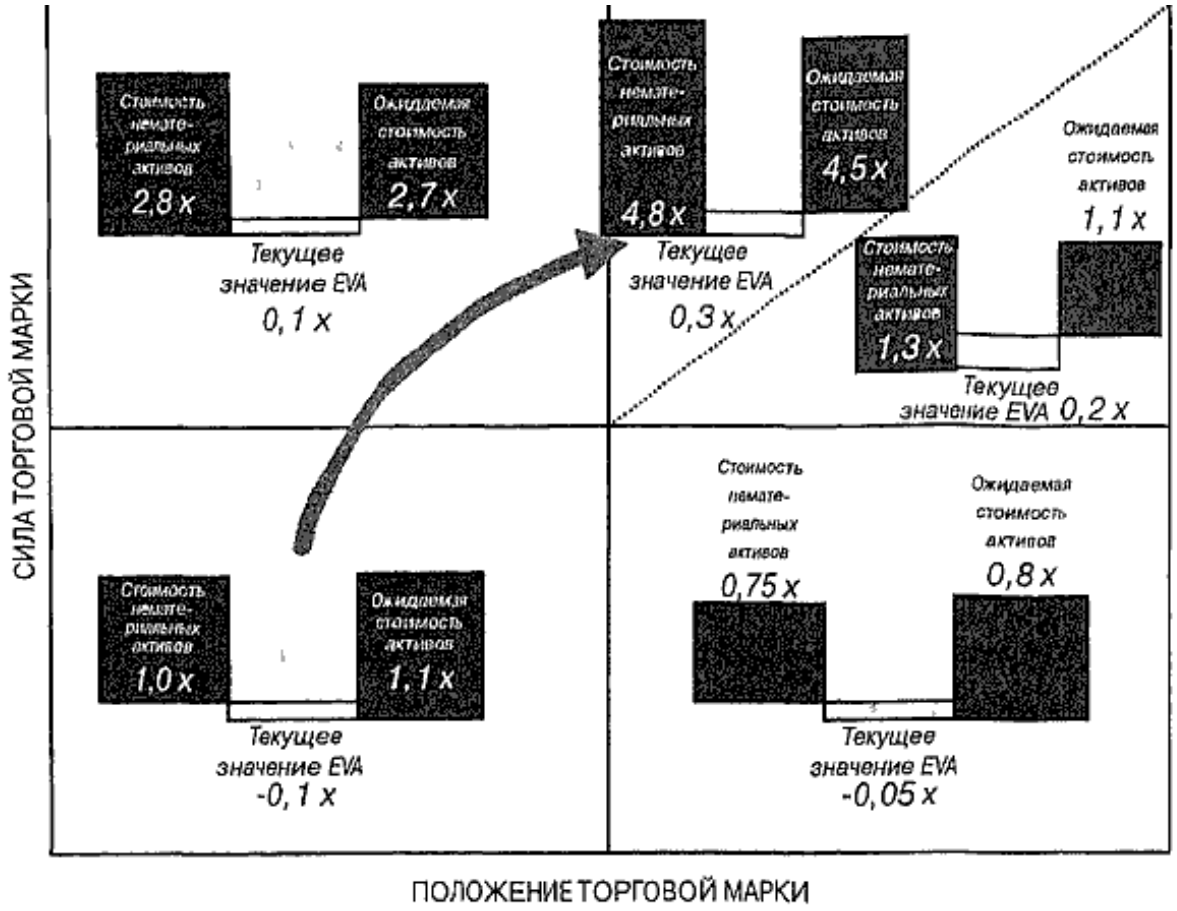


Рис 10 8 Связь марки и нематериальных активов

По мере укрепления марки передвигаются в левый верхний квадрант и соотношение стоимости нематериальных активов к объемам продаж повышается до 2,8. Потенциал роста по-прежнему в основном обеспечивается FGV, хотя рыночная стоимость марок увеличивается. Они еще не стали лидерами, они только начинают развиваться.

На стадии лидерства стоимость нематериальных активов почти в 5 раз превышает объемы продаж Когда они начинают слабеть, соотношение активов и продаж уменьшается до 1,3. Лидерство обеспечивает хорошие финансовые показатели.

Наконец, стоимость нематериальных активов для компаний, владеющих серьезно ослабевшими марками, меньше, чем объемы продаж, что сказывается на финансовых показателях. Многие марки, описываемые в главе 11, находятся в таком положении.

Таким образом, экономический анализа брэндов позволяет ликвидировать разногласия в результатах оценки стоимости компании и брэнда. Подобный анализ стоит проводить в рамках общей концепции стратегического менеджмента, ибо благополучие марок зависит не только от умелого управления, но и от продуманных инвестиций. А анализ позволяет оценить их влияние на циклическое развитие брэнда и на доходы акционеров.

ВЫВОДЫ

Между моделями BAV и ПКТМ есть много общего, о чем свидетельствует подобие четырех показателей с ключевыми элементами структуры ПКТМ.

- Знание напоминает осведомленность и знакомство с брэндом
- Оценка, как и ассоциации марки, должна быть положительной.
- Уместность напоминает силу ассоциаций марки.
- Дифференцирование напоминает уникальность ассоциаций марки.

Но помните, что, согласно модели ПКТМ, осведомленность и знакомство служат необходимыми предпосылками для накопления капитала марки, а согласно модели BAV они создаются на последнем этапе формирования капитала.

Главное преимущество модели BrandAsset Valuator состоит в полноценном изучении разностороннего образа марки С ее помощью маркетологи сравнивают положение своей и конкурирующих марок на различных рынках и решают, как его улучшить.

Следует отметить, что показатели капитала марки в модели *Y&R* слишком абстрактны, поэтому их лучше использовать для выяснения общих черт марок разных категорий, чем для описания конкретных атрибутов и решения специфических маркетинговых проблем. Методология, лежащая в основе модели *Y&R*, поистине уникальна, поскольку она помогает маркетологам понять современное положение и тенденции развития марок, сравнивая их с другими марками.

Комментарии

1. Richard F Chay, "How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity", *Marketing Research*, February 1991, p. 10–30.
2. П Фаркуар и Ю Иджири предложили более подробную классификацию процедур измерения капитала марки Они делят все методы на разделительные и объединительные. Разделительные подходы рассматривают капитал марки как добавленную стоимость товара. Разделительные методы делятся на остаточные и сравнительные.
3. С помощью остаточных методов капитал марки рассчитывают, вычитая влияние физических свойств товара При сравнительных методах он определяется сравнением маркированного и немаркированного товара. В то же время объединительные подходы обычно определяют капитал марки как результат объединения базовых элементов. Объединительные подходы делятся на методы ассоциации и методы оценки стоимости. Основная идея стоимостных методов заключается в определении стоимости брэнда как нематериального актива. Актив кому-то принадлежит и для чего-то используется. Методы ассоциации предполагают, что капитал зависит от оценок потребителей, усвоения впечатлений и постоянства потребительского восприятия имиджа. Подобные методы описывались в предыдущей главе.
4. B.G. Yovovich, "What Is Your Brand Really Worth?", *Adweek's Marketing Week*, August 8, 1988, p. 18–24.
5. Edgar Pessemier, "A New Way to Determine Buying Decisions", *Journal of Marketing*, 24 (1959), p. 41–46.
6. Paul E. Green, V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook", *Journal of Consumer Research*, May 1978, p. 103–123; Paul E. Green, V.

Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing*, 54, 1990, p 3–19

7. Подробности в работе Betsy Sharkey, "The People's Choice", *Adweek*, November 27, 1989, MRC 8
8. Paul E. Green, Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments", *Harvard Business Review*, July–August 1975, p 107–111
9. Max Blackstone, "Price Trade-Offs as a Measure of Brand Value", *Journal of Advertising Research*, August–September 1990, p RC3–RC6
10. Чтобы лучше ознакомиться с проблемой, читайте работу Jordan Louviere, Richard Johnson, "Measuring Brand Image with Conjoint Analysis and Choice Models", in Lance Leuthesser (ed), Defining, Measuring, and Managing Brand Equity A Conference Summary, MSI Report 88-104 (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1988)
11. Arvind Rangaswamy, Raymond R Burke, Terence A Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing*, March 1993, p 61–75 См также статью Moonkyu Lee, Jonathan Lee, Wagner A Kamakura, "Consumer Evaluations of Line Extensions A Conjoint Approach", in *Advances in Consumer Research*, Vol 23 (Ann Arbor, MI Association of Consumer Research, 1996), p 289–295
12. Howard Barich, V Srinivasan, "Prioritizing Marketing Image Goals under Resource Constraints", *Sloan Management Review*, Summer 1993, p 69–76
13. V Srinivasan, "Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models", Management Science, January 1979, p 11–21
14. Wagner A Kamakura, Gary J Russell, "Measuring Brand Value with Scanner Data", *International Journal of Research in Marketing*, October 1993, p 9–22
15. Joffre Swait, Turin Erdem, Jordan Louviere, Chris Dubelar, "The Equalization Price A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity", *International Journal of Research in Marketing*, October 1993, p 23–45
16. См также статью Eric L Almquist, Ian H Turvill, Kenneth J Roberts, "Combining Economic Analysis for Breakthrough Brand Management", *Journal of Brand Management*, April 1998, p 272–282
17. Patrick Barwise (совместно с Christopher Higson, Andrew Likierman, Paul Marsh), "Brands as 'Separable Assets'", *Business Strategy Review*, Summer 1990, p 49
18. Betsy Sharkey, "The People's Choice", *Adweek*, November 27, 1989, MRC 8
19. Joanne Lipman, "British Companies Value U S Brand Names — Literally", *Wall Street Journal*, February 9, 1989, p B6, Laurel Wentz, "WPP Considers Brand Valuation", *Advertising Age*, January 16, 1989, p 24
20. Bernard Condon, "Gaps in GAAP", Forbes, January 25, 1999, p 76–80
21. Цитируется в статье "What's a Brand Worth? [editorial]", *Advertising Age*, July 18, 1994
22. Lew Winters, "Brand Equity Measures Some Recent Advances", *Marketing Research*, December 1991, p 70–73, Gordon V Smith, *Corporate Valuation A Business and Professional Guide* (New York John Wiley & Sons, 1988)

23. Michael Birkin, "Assessing Brand Value", in Paul Stobart (ed.), *Brand Power* (Washington Square, NY New York University Press, 1994)
24. Simon Mottram, "The Power of the Brand", доклад представлен на ежегодной конференции ARF (February 15-16, 1994)
25. John Murphy, *Brand Valuation* (London Hutchinson Business Books, 1989), Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* (London Kogan Page, 1992), Noel Penrose, Martin Moorhouse, "The Valuation of Brands", *Trademark World*, February 1989, Tom Blackett, "The Role of Brand Valuation in Marketing Strategy", *Marketing Research Today*, November 1989, p. 245–248
26. Michael Birkin, "Assessing Brand Value", in Paul Stobart (ed.), *Brand Power* (Washington Square, NY New York University Press, 1994)
27. Различные подходы к оценке стоимости брэнда приводятся в материалах специального номера *Journal of Brand Management* (April 1998)
28. Diane Summers, 'IBM Plunges in Year to Foot of Brand Name Value League", *Financial Times*, July 11, 1994
29. Peter Fader, материалы для курса лекций (Wharton Business School, University of Pennsylvania, 1998)
30. "On the Brandwagon", *Economist*, January 20, 1990
31. Scott Davis, Jeff Smith, Do You Know Your Brand ROBI?", *Management Review*, October 1998, p. 55–57
32. Личная переписка с Ренди Стругсом (Randy Scruggs), 1996
33. Интересные примеры приводятся в статье Manoj K. Agarwal, Vithala Rao, "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters*, March 1996, p. 237–247
34. Peter Fader, материалы для курса лекций (Wharton Business School, University of Pennsylvania, 1998)
35. David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York Free Press, 1996)
36. Автор выражает бладодарность Эду Лебару, Филу Буэлеру, Монике Сависки и Райну Баркеру за участие в составлении этого материала
37. Justin Pettit, "EVA & Strategy", *EVAluation*, Stern Stewart Research, April 2000
38. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (New York. HarperCollins, 1991)

ЧАСТЬ V

Сохранение капитала торговых марок

ГЛАВА

Стратегия создания товарной торговой марки

11

Предварительные замечания

В частях II, III и IV описывались общие стратегии накопления и измерения капитала марки. Часть V расширяет представления читателей о брэндинге. В ней рассказывается о том, как маркетологи применяют теоретические положения при создании, поддержке и укреплении капитала брэнда в реальных жизненных ситуациях. В главе 11 рассматриваются комплексные стратегии брэндинга, направленные на максимизацию капитала всех марок фирмы. Например, маркетологи используют общие характеристики марок, а название брэнда иногда состоит из основного и вспомогательных элементов; основной элемент часто применяется для всех товаров фирмы. Рассмотрим к примеру автомобиль Toyota Camry V6 XLE. Слово "Toyota", название фирмы, применяется во всех названиях выпускаемых легковых и грузовых автомобилей; "Camry" обозначает серию автомобилей; XLE — группу дорогих и комфортных автомобилей серии; V6 символизирует мощный двигатель из шести цилиндров. Как обеспечить максимальную эффективность стратегий брэндинга в подобных случаях? Чтобы оптимизировать управление марками, нужно подумать, как сочетать их общие характеристики и уникальные особенности в названиях и иных элементах брэндов. При правильном выборе и использовании названий в рамках стратегии брэндинга потребители легче запоминают общие и уникальные черты брэндов, что позволяет создать целостное представление о взаимосвязях между ними.

Глава 11 начинается с описания двух важнейших средств стратегического управления торговыми марками — матрицы "товар–марка" и построения иерархии брэндов. Указанные средства удобны для определения взаимосвязей марок и товаров, поэтому ими пользуются для разработки эффективных стратегий брэндинга. Затем рассматривается проблемы их использования, в том числе создания иерархии брэндов и ее использования в маркетинговом комплексе. В частности, вы ознакомитесь с рекомендациями об оптимизации количества уровней, узнаете, как установить связь брэндов различных уровней с товаром и, наоборот, как связать один брэнд с множеством товаров. В последующих главах вы прочитаете о расширении марок (глава 12), управлении развитием марки (глава 13) и глобальном брэндинге (глава 14).

Матрица "товар–марка"

Матрица "товар–марка" весьма полезна для оценки товарной политики и стратегии брэндинга, поскольку в ней наглядно представлена система марок и товаров, продаваемых фирмой. Взаимосвязь между ними определяется при изучении строк и столбцов матрицы; названия строк матрицы соответствуют названиям марок, а названия столбцов – наименованиям товаров. Марки фирмы размещаются в строках, а соответствующие им товары – в столбцах (рис. 11.1).

Данные в строках матрицы позволяют оценить *зависимость "марка–товар"*, т.е. узнать, какие товары связаны с торговыми марками. Эта зависимость используется при моделировании стратегии расширения марки. Зная, какие товары продаются под маркой, маркетологи определяют возможности ее расширения, т.е. вывода новых товаров. В *товарную структуру брэндов* входят все товары, продающиеся под ними, в том числе не только первоначальные, но и те, которые появились после линейных и категориальных расширений марок. Из главы 12 вы узнаете, что эффективность расширения оценивается по степени интеграции капитала материнской марки и влиянии расширения на ее капитал. Поэтому важно точно спрогнозировать изменение осведомленности потребителей и возможные ассоциации расширения. Будут ли они сильными, благоприятными и уникальными? Как изменятся представления о материнской марке? Как расширение повлияет на ее ассоциации? Как изменятся мнения и впечатления потребителей?

Изучая столбцы, маркетологи определяют *зависимость "товар–марка"*. Другими словами, они определяют, какие марки относятся к товарной группе. По этой зависимости они разрабатывают стратегию управления портфелем торговых марок и решают, сколько марок и какие из них нужно выводить на рынок. *Портфель торговых марок* представляет собой совокупность всех марок, продаваемых фирмой в данной товарной категории. Каждая марка удовлетворяет особые требования различных сегментов рынка и играет собственную роль в общем портфеле. Но дело не в этом. Главное – обеспечить оптимальность портфеля, заполняя его такими марками, взаимодействие которых максимизирует их капитал.

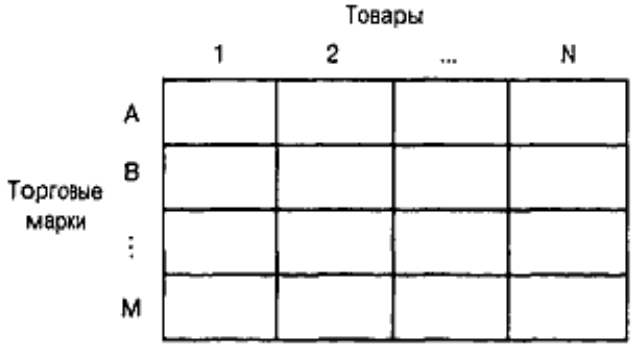


Рис. 11.1. Матрица "товар–марка"

Чтобы лучше понять структуру матрицы, полезно ознакомиться с взглядами Филипа Котлера [1]. Он связывает товары, наделенные какими-то общими признаками, объединяя их в товарные линии. *Товарная линия* – это ассортиментный ряд или группа товаров с общими принципами функционирования, группами клиентов,

каналами распределения, одинаковым ценовым диапазоном и т.п. Они иногда состоят из товаров одной марки, группы родственных марок или марок, связанных иерархической структурой, образовавшейся после расширения ассортимента. *Товарный ассортимент* — набор всех товарных линий и товаров, предлагаемых покупателям; объединяет все столбцы матрицы с товарными линиями. Под *ассортиментом торговых марок* подразумевается набор всех марок, предлагаемых потребителям.

В рамках *стратегии брэндинга* маркетологи обычно выделяют две группы элементов марки. Они решают, какие элементы должны быть общими, а какие присваиваются отдельным товарам, и определяют количество общих и уникальных элементов. Стратегия фирменного брэндинга оценивается по *сфере применения* и *ориентации*. Сфера применения обозначает количество товаров, продающихся под одним брэндом, и возможности его увеличения при расширении марки. Ориентация обозначает взаимосвязь товаров с одной или несколькими марками и используется для оценки портфеля или ассортимента марок. Например, если у фирмы много брэндов с разветвленной структурой, включающей дочерние брэнды разных категорий, то считается, что у стратегии брэндинга широкая сфера применения при четкой ориентации развития отдельных брэндов. В этой главе описываются основные факторы и правила определения сферы применения стратегии брэндинга, вариантов и направлений расширений марки. Более детально они будут рассмотрены в главе 12. Сейчас подробно рассмотрим ориентацию стратегии брэндинга и создание портфелей брэндов.

Сфера применения стратегии брэндинга

Сфера применения стратегии брэндинга зависит от количества групп однотипных марок (структура ассортимента товаров) и их вариантов (ориентация ассортимента товаров), связанных с товарной категорией. Существует ряд факторов, влияющих на количество товарных категорий и однотипных товаров.

Структура товарного ассортимента

Предположим, производители хотят войти в новую товарную категорию, выпустив новый вид товара. Тогда они учитывают различные факторы. Например, Д. Леман и Р. Вайнер [2] подробно рассматривают и выделяют три группы основных факторов: комплекс рыночных факторов, категориальные факторы и факторы окружающей среды (табл. 11.1).

1. *Комплекс рыночных факторов* обозначает состояние рынка. При прочих равных условиях, категория товара считается привлекательной, если в ней продается много дорогих товаров. Она быстро развивается сейчас и в перспективе. Нет резких изменений спроса, что обеспечивает устойчивость прибыли.

2. *Категориальные факторы* определяют структуру и состояние категории. Категория товара считается привлекательной в таких случаях. Во-первых, угроза появления новых производителей невелика из-за существующих барьеров вхождения в отрасль. Например, трудно снизить затраты на единицу продукции за счет расширения производства. Во-вторых, привлекательность увеличивается при слабой рыночной власти покупателей. Они мало торгуются, если затраты на приобретение товара составляют невысокую долю их общих расходов, если они

считают товар уникальным или мало знают о конкурентах. В-третьих, при слабой конкуренции. В-четвертых, при отсутствии хороших заменителей. В-пятых, если у конкурентов нет ресурсов для расширения деятельности.

3. *Факторы окружающей среды* — это внешние факторы, не связанные с поведением потребителей или конкурентов, влияющих на стратегии маркетинга. На деятельность предприятия влияют технологические, политические, экономические, правовые и социальные факторы.

Таблица 11.1. Критерии выбора категории товаров

Комплекс рыночных факторов
Размер рынка
Развитие рынка
Стадия жизненного цикла товара
Цикличность продаж
Сезонность
Прибыль
Категориальные факторы
Угроза появления новых конкурентов
Рыночная власть покупателей
Условия, выдвигаемые поставщиками
Текущая конкуренция в отрасли
Давление со стороны товаров-заменителей
Производственная мощность отрасли
Факторы окружающей среды
Технологические
Политические
Экономические
Правовые
Социальные

Все эти факторы связаны с потребителями, конкуренцией или маркетинговым окружением. Их следует оценивать при определении привлекательности категории товара или рынка. При принятии окончательного решения о выходе на конкретные рынки необходимо также учитывать специализацию, определяющую потенциал фирмы и перспективы его реализации для решения стратегических задач. При вступлении на новые рынки фирмы выбирают названия товаров в зависимости от принятой стратегии брэндинга. Как это сделать, читайте в главе 12.

Ориентация товарного ассортимента

После принятия стратегических решений, определяющих приоритетные категории товаров и рынки, необходимо выбрать оптимальную стратегию товарного ассортимента. Анализ ассортимента [3] предусматривает изучение динамики продаж и прибыли, приносимой каждым видом товара. Следует также обратить внимание на конкурентоспособность товара и точность учета потребностей покупателей. Други-

ми словами, фирма продает слишком мало товаров, если прибыль увеличивается от производства новых товаров. И соответственно фирма продает слишком много товаров, если прибыль увеличивается при отказе от производства некоторых товаров [4]. Расширение ассортимента за счет выведения на рынок новых разновидностей товара расширяет охват и долю рынка, но при этом возрастают и затраты. Важно учитывать, что неупорядоченная структура ассортимента товаров иногда портит устойчивые представления о брэнде.

Laura Ashley

Несмотря на бурный успех в 1980-х годах, объем продаж одежды *Laura Ashly* в 1990-х стал падать. Под маркой Laura Ashly продавалась разнообразная одежда для совершенно разных групп потребителей. Компания не определила приоритетные группы потребителей и слабо координировала деятельность разработчиков одежды, работающих по всему миру. Они производили сотни стилей одежды. Многие из них были непохожи на традиционный стиль английской одежды, сделавший *Laura Ashly* известным брэндом. Многие товары плохо продавались — 82% продаж компании приходилось всего на 22% ассортимента товаров. Чтобы изменить ситуацию, новое руководство сократило количество марок и отказалось от продажи 30% стилей одежды. Руководство также решило улучшить планировку магазинов, лучше разместить товары, подобрать нужный для потребителей товарный ассортимент и др. [5].

Общий ассортимент и конкретные категории товаров обычно определяются в рамках товарной политики фирмы, а выбор элементов марок зависит от стратегии брэндинга. Важно решить, какие марки следует присвоить определенным товарам, сколько брэндов поддерживать в одной категории товара. Первое решение связано со стратегией расширения и будет рассматриваться в следующей главе. Второе касается управления портфелем. О нем речь пойдет ниже. Опыт *Kodak* по расширению корпоративной марки анализируется во врезке "Коротко о торговой марке".

Ориентация стратегии брэндинга

Ориентация стратегии брэндинга обозначает количество и особенности различных марок однотипных товаров, выпускаемых фирмой. Зачем ей много марок в одной и той же категории товаров? Прежде всего речь идет о степени охвата рынка. Выпуская много марок, фирмы надеются удовлетворить разнообразные нужды многочисленных сегментов рынка. Первой такую стратегию применила *General Motors*. Сегодня тактику многомарочного брэндинга использует фирма *Procter & Gamble*. Компания стала этим заниматься после вывода на рынок моющего средства Cheer в качестве альтернативы известному порошку Tide, что привело к повышению продаж всех аналогичных товаров фирмы.

Многие компании создают торговые марки со сложной структурой (сложные марки), чтобы удовлетворить потребности нескольких сегментов рынка. Сегменты подбирают по разным критериям: по ценам, каналам распределения, странам или районам. В табл. 11.2 рассматривается группа марок часов Seiko, продающихся в различных ценовых диапазонах. Другим примером стратегии брэндинга служит модернизация сети гостиниц *Holiday Inn Worldwide*. Руководство компании выделило приоритетные и выгодные сегменты рынка и разбило единую сеть на пять меньших: высококлассные гостиницы *Crowne Plaza*, традиционные — *Holiday Inn*, дешевые — *Holiday Inn Express*, бизнес-класса — *Holiday Inn Select* и сеть *Holiday Inn Suites and Rooms* [6].

Коротко о торговой марке

Расширение торговой марки Kodak

Несмотря на то, что компания *Kodak* контролировала рынок фотопленки, в первой половине 1990-х годов ее рыночная доля сократилась с 75–80 до 70% Это произошло из-за усиления конкуренции со стороны дешевых товаров компании *Fuji Photo* и корпорации *Konica* Чтобы увеличить объемы продаж, *Kodak* решила расширить ассортимент товаров в разных ценовых диапазонах Она выпустила первую дешевую марку Funtime и одновременно вывела на рынок элитную марку Royal Gold

Это не первый решительный ход в истории фирмы *Kodak* Например, в 1988 году *Kodak* существенно скорректировала стратегию глобального брэндинга Она заменила свою чрезвычайно успешную линию пленок VR G на марку с новым названием и внешним видом Линия VR G предназначалась для цветной печати любительских фотографий Впервые представленная в 1985 году, она ориентировалась на быстро растущий рынок фотопленки и захватила приблизительно 70% рынка США

Название Kodacolor Gold" писали крупными золотистыми объемными буквами на черной упаковке Название Gold выделяло фотопленку среди других марок и подчеркивало качество Слово 'Gold" стало общей частью названия всех фирменных фотопленок Таким образом, фирма реализовала единый подход для решения проблем с упаковкой в разных странах мира

Дешевая марка Funtime выводилась на рынок в противовес брэндам торговых посредников и недорогой продукции других конкурентов Она была на 20% дешевле, чем Gold Funtime не рекламировалась и поступала в продажу во все торговые точки фирмы в ограниченных количествах только весной и осенью В Funtime применялись частоты смены кадров, предпочитаемые любителями Она продавалась в двух видах упаковки В одной было две пленки на 24 кадра, а в другой четыре пленки — три на 24 кадра и одна на 36 кадров Фотопленку Royal Gold ввели вместо Ektar Premium, ее цена была на 20–25% выше, чем другие марки серии Gold, но ниже цены Ektar Реклама Royal Gold акцентировала внимание на качестве товара и его удобстве не только для профессионалов, но и для обычных пользователей Таким образом, *Kodak* решила поменять приоритеты и выйти на более широкий рынок фотографов-любителей Для того чтобы облегчить выделение негативов пленка снабжалась специальным прибором для выбора нужного кадра

Портфель брэндов разрабатывался с учетом разнообразных обстоятельств фотографирования и потребностей фотографов Один из руководителей *Kodak* объяснил

Пленку Royal Gold используют чтобы запечатлеть любые события — рождение ребенка, окончание учебного заведения и др Мы продолжаем предлагать Gold для фотографий всех неожиданных моментов младенец улыбается, отец играет с сыном в мяч на заднем дворе А теперь дважды в год мы будем предлагать новую модифицированную фотопленку Gold по более высокой цене, чем другие наши пленки

Новая стратегия брэндинга дала неоднозначные результаты В 1994 году объемы продаж Royal Gold превзошли все ожидания А Funtime продавалась хуже, чем ожидалось, и пришлось много чего изменить Критики утверждали, что упаковка давала мало информации о пленке, а цена оказалась слишком близкой к цене пленок Gold Фирма *Kodak* выпустила новую дешевую пленку и предоставила скидки торговым точкам, где Funtime пользовалась наименьшим спросом Компания также обеспечила круглогодичную поставку брэнда крупным торговцам, изменила упаковку и обозначение, чтобы подчеркнуть, что пленка предназначена для создания интересных любительских фотографий Кроме того, *Kodak* усилила стимулирование покупателей блоков упаковок

Источники Clare Ansberry, "Kodak Revamping Its 35mm Color Film to Cash In on Marketing Cachet of Gold", *Wall Street Journal*, April 25, 1988, p 32 Wendy Bounds, "Kodak Develops Economy-Brand Film That Is Focused on Low-Priced Rivals", *Wall Street Journal*, January 26, 1994, p A3, Wendy Bounds, 'Kodak to Change Marketing Strategy for Low-End Finn', *Wall Street Journal*, December 9, 1994, p. B3, Gerry Khermouch, "As Royal Gold Ads Kick in, Kodak Plans Funtime Recast", *Brandweek*, June 20, 1994, p 3, Robert J. Dolan, "Eastman Kodak Company Funtime Film" *Harvard Business School*, Case 9-594-111, May 8, 1995 (Boston, MA)

Во многих случаях фирмы внедряют сложные марки из-за особенностей отношений разных сегментов рынка Например, *Ford* хотела приобрести фирму *Jaguar*, чтобы привлечь покупателей дорогих комфортных автомобилей, поскольку вывести новыи брэнд и закрепиться в верхнем ценовом диапазоне намного труднее. Интересно, что, несмотря на сильные позиции марки, многие критики все еще считают, что *Ford* переплатила за брэнд, поскольку цена продажи оценивалась в 2,6 млрд. долл с дополнительной инвестицией в 2 млрд долл., чтобы модернизировать качество Jaguar и технологии до уровня мирового класса [7]

Среди прочих причин внедрения сложных марок в одной категории товаров выделяются следующие [8]

- Чем больше товаров с одним брэндом, тем лучше он привлекает внимание посетителей магазинов и усиливает зависимость посредников
- Привлечение потребителей, удовлетворяющих особые потребности, в противном случае они могут переключиться на другую марку.
- Усиление внутренней конкуренции в фирме.
- Увеличение эффективности затрат на рекламу, продвижение, распространение по каналам распределения при тех же затратах рекламируется больше товаров и т.п.

Таблица 11.2. Сегментирование Seiko на рынке часов

Сегмент рынка и марки конкурентов	Модели брэнда Seiko
Элитные марки (Rolex, Piaget, Cartier)	Lassale
Марки верхнего ценового диапазона на рынке (Omega, Longines)	Credor, Seiko
Недорогие марки (Bulova Tissot Citizen)	Seiko, Pulsar
Популярные марки (Swatch, Timex)	Pulsar, Lorus
Дешевые электронные часы Делают в Гонг-Конге	

Источник Helen Chase Kimball, Christine Pinson, *Swatch* (Fountainbleau INSEAD), Case 589-005, 1987

При создании оптимального портфеля марок маркетологам приходится задумываться о компромиссе между стремлением к широкому охвату рынка, минимизацией затрат и максимизацией доходов. Как и в случае с ассортиментом, портфель марок бывает чересчур велик, если прибыль увеличивается после отказа от марок. И, наоборот, портфель недостаточно велик, если прибыль увеличивается при добавлении новых марок. Любую марку следует четко выделить и сделать привлекательной для достаточно большого сегмента рынка, чтобы оправдать издержки на сбыт и производство. Известны случаи, когда фирмы сокращали ассортимент из-за слабого выделения особенностей товаров [9]. Например, фирма *Nabisco* объявила, что собирается проводить более осторожную товарную стратегию после того, как оказалось, что излишнее разнообразие товаров вынудило потребителей отказаться от покупок некоторых из них. Фирма также полагала, что излишний акцент на расширениях марок ослабляет маркетинговую поддержку существующих брэндов [10].

Кроме того, нужно учитывать другие роли, которые марки играют в портфеле (табл. 11.3).

Таблица 11.3. *Возможные роли торговых марок*

- Выход на новые сегменты рынка, не охваченные другими марками
- Поддержка основного товара
- Обеспечение надежной прибылью в качестве "дойной коровы"
- Привлечение новых покупателей для новых дешевых марок определенного сегмента рынка
- Повышение престижности и доверия ко всем маркам
- Повышение разнообразия, улучшение выделения марок на полках магазина, ослабление позиций посредников
- Привлечение потребителей, удовлетворяющих особые потребности, в противном случае они переключаются на другую марку
- Усиление внутренней конкуренции в фирме
- Увеличение эффективности затрат на рекламу, продвижение, распространение по каналам распределения при тех же затратах рекламируется больше товаров и т.п.

Вспомогательные торговые марки

Некоторые марки играют роль пробивных, поддерживая сбыт основного товара. Они повышают устойчивость более важных и более выгодных марок по отношению к атакам конкурентов. В частности, как отмечалось в главе 5, многие фирмы разработали дешевые марки, чтобы лучше конкурировать с брэндами посредников и защищать более дорогие марки. Например, компания *Philip Morris* выпустила сигареты Basic, защищавшие брэнд Marlboro и его выгоднос ценовое положение. В одном из журналов поместили рекламную фотографию, где пачка сигарет лежала рядом с дорогим стереоплейером; и тут же была фраза "Главный концерт в Вашей жизни". На пачке написали слоган: "Нравится и дешевле".

Разрабатывать пробивные марки следует осторожно. Вспомогательные марки не должны быть очень привлекательными, иначе они снизят объемы продаж более дорогих марок. В то же время, если они вводятся в рамках общей стратегии расширения, они не должны продаваться по слишком низкой цене, так как это неблагоприятно отразится на восприятии других марок.

"Дойные коровы"

Часть марок оставляют в портфеле, несмотря на сокращение продаж, потому что они привлекают определенную группу клиентов и окупаются без специальных маркетинговых усилий; они приносят неплохой доход благодаря положительным характеристикам. Например, несмотря на то, что технологические новшества изменили предпочтения потребителей в пользу Sensor, *Gillette* все еще продает старые марки Trac II и Atra. Если их убрать с рынка, нет гарантии, что потребитель обязательно переключится на другие марки *Gillette*, и поэтому *Gillette* выгоднее сохранить их в портфеле марок [11].

Самые дешевые и самые дорогие марки

У многих марок есть расширения или варианты, используемые для категории товаров, отличающихся по цене и качеству. Эти суббрэнды заимствуют ассоциации у других марок. Тогда самые дорогие и самые дешевые марки часто играют очень важные свои роли.

Относительно дешевая марка часто привлекает новых клиентов. Продавцы любят показывать их, чтобы потом привлечь внимание к дорогим маркам. Например, *BMW* представила новые модели третьей серии автомобилей, чтобы расширить круг потребителей более дорогих моделей. Точно так же *Mercedes* привлекает молодых покупателей автомобилей, предлагая им недорогие автомобили.

В то же время дорогие товары в семействе марок призваны повысить престижность и доверие ко всему портфелю марки. Например, один из аналитиков отмечал, что реальная ценность усовершенствованного спортивного автомобиля Corvette для фирмы *Chevrolet* заключается в "... его способности привлечь любопытных клиентов в демонстрационные залы и в то же время помочь улучшить имидж других машин *Chevrolet*. Для доходности *GM* — это чепуха, но покупатель несомненно клюнул" [12]. Предполагалось, что технологический уровень и престижность Corvette создадут имидж всех марок Chevrolet.

Некоторые обобщения

Марки играют множество различных ролей, в зависимости от интересов потребителя, конкуренции и целей компании. Марки расширяют охват рынка, обеспечивают защиту, улучшают имидж фирмы и т.д. Критерии формирования оптимального портфеля марок просты. Каждый товар с торговым знаком фирмы должен иметь параметры, приносящие выгоду фирме и обеспечивающие четкое позиционирование товара. Они показывают, какие выгоды получат потребители, формируя нужные для фирмы стереотипы восприятия товаров. Но реализовать их порой непросто. Интересная концепция портфеля марок представлена во врезке "Научные основы брэндинга".

Иерархия торговых марок

Матрица "марка–товар" помогает выделить основные товары и марки, продаваемые фирмой. Предполагается, что каждый товар получает одну торговую марку. Во многих случаях фирмы стараются продемонстрировать потребителям связь между товарами и марками. Обычно в наименованиях товаров используются названия брэндов разных уровней иерархии. Например, название торговой марки ноутбука IBM ThinkPad 760 состоит из трех частей: "IBM", "ThinkPad", "760". Некоторые из этих элементов присваивают и другим товарам, а некоторые сохраняются только для ограниченного круга товаров. Например, слово "IBM" используется в названиях многих товаров корпорации, слово "ThinkPad" компьютеров, а "760" обозначает специфическ версий ноутбуков эта отличается тем, что у нее частотой больше 100 МГц, объем жесткого диск ти 8 Мбайт с возможностью расширения до 16 М

Торговые марки как активы

Обычно маркетологи строят структуру портфеля марок по зонтичному принципу. Все торговые марки берут свое начало от материнской марки или компании. На самом деле взаимосвязи между марками бывают намного сложнее. Например, корпорации *Volkswagen* и *Trek* договорились о совместной сборке велосипедов и автомобилей, поэтому им пришлось как следует изучить маркетинговые проблемы друг друга, чтобы обеспечить успех проекта Деловые отношения между компаниями отразились на стратегии маркетинга, поскольку потребители подумали, что марки связаны между собой. Сэм Хилл и Крис Ладерер анализируют проблему структуры портфеля, как уникального актива корпорации. Их точка зрения описана в книге *Infinite Asset* По мнению авторов, портфель торговых марок следует рассматривать не как простой набор, а как систему взаимосвязей между всеми брэндами, влияющую на выбор потребителей, независимо от того, владеет ли компания им. Набор марок компании называется *системой брэндов*.

Для демонстрации подхода Хилл и Ладерер разработали трехмерную модель *молекулы портфеля марок*. Марки представлены в виде отдельных атомов, формирующих молекулярную структуру, отражающую представления потребителей об их портфеле Например, молекула пива марки Miller Half Life состоит из атомов марок материнской компании *Philip Morris,* корпоративной марки Miller, других марок Miller, объектов спонсирования и др. (рис. 11.2). Размер атома зависит от роли разных марок. Самым крупным атомом обозначена главная марка, стратегические марки обозначаются средними атомами, вспомогательные марки — мелкими атомами. В данном случае структуру марок возглавляет Miller Half Life, Miller Genuine Draft имеет стратегическое значение, а Miller Reserve поддерживает основные марки.

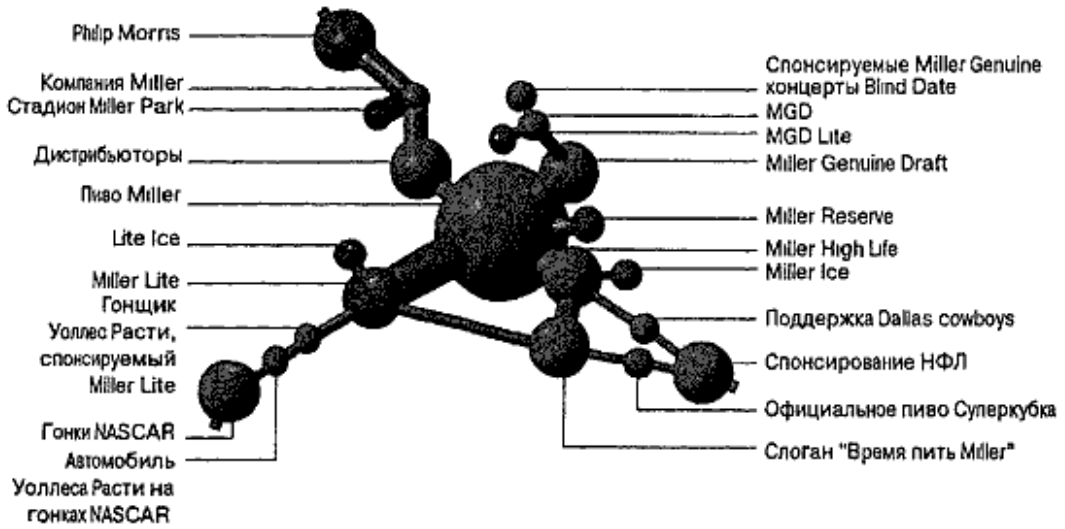


Рис. 11.2. Молекула марки Miller High Life

Расположение атомов отражает связь между ними. Например, Miller High Life, Miller Reserve, Miller Genuine позиционируются по аналогичным принципам и расположены рядом. Miller Lite позиционируется по-другому и расположен в отдалении от High Life. Если между элементами нарисована линия, значит между ними есть прямая связь. Так, Miller High Life напрямую связывается с футбольной командой *Dallas Cowboys* и через них косвенно связывается с НФЛ США. Наконец, толщина трубок обозначает степень воздействия одной торговой марки на другую.

Если посмотреть на модель, то главенствующее положение корпоративной марки Miller становится очевидным. Увы, это так, поскольку для потребителей нет разницы между Miller Beer и Miller High Life.

Им важно, что они пьют пиво компании *Miller*. Решающую роль играет корпоративная марка, поскольку у потребителей нет четких представлений о конкретных марках. Противоположная ситуация с марками сложилась у компании *Anhauser-Busch*. Любители пива хорошо знают их главный брэнд Budweiser. В том плане *Miller* проигрывает своему конкуренту.

Другая проблема заключается в слишком тесных взаимосвязях между атомами Miller High Life и Genuine Draft. Потребители воспринимают их почти одинаково. Авторы предлагают назвать последнюю MGD. Такое звучание меньше напоминает Miller High Life. В целом авторы рекомендуют упорядочить портфель за счет выделения нескольких разнообразных сильных марок.

Источники Chris Lederer, Sam Hill, "See Your Brands Through Your Customers Eyes", *Harvard Business Review*, June 2001, p. 125–133, Sam Hill, Chris Lederer, *The Infinite Asset* (Boston: Harvard Business School Press, 2001)

Иерархия торговых марок удобна для создания основ стратегии брэндинга, так как она позволяет выявить количество и характер общих и отличительных элементов марок всех товаров фирмы. Графическое изображение иерархии марок дает представление о стратегии брэндинга, поскольку на графике наглядно представлены взаимосвязи между марками. Представление о иерархии существующих марок позволяет определить пути формирования новых. Маркетологи выясняют, сколько общих и сколько особенных элементов нужно использовать и как они должны быть связаны между собой. Общие элементы содержатся в материнской марке и передаются другим, поэтому с помощью иерархии выясняется происхождение марок. В новых марках есть и общие, и уникальные элементы. Например, слово "Ford" обязательно присутствует в названиях всех автомобилей фирмы, а слово "Explorer" обозначает конкретный товар. На рис. 11.3 изображена упрощенная иерархическая структура торговой марки ESPN.

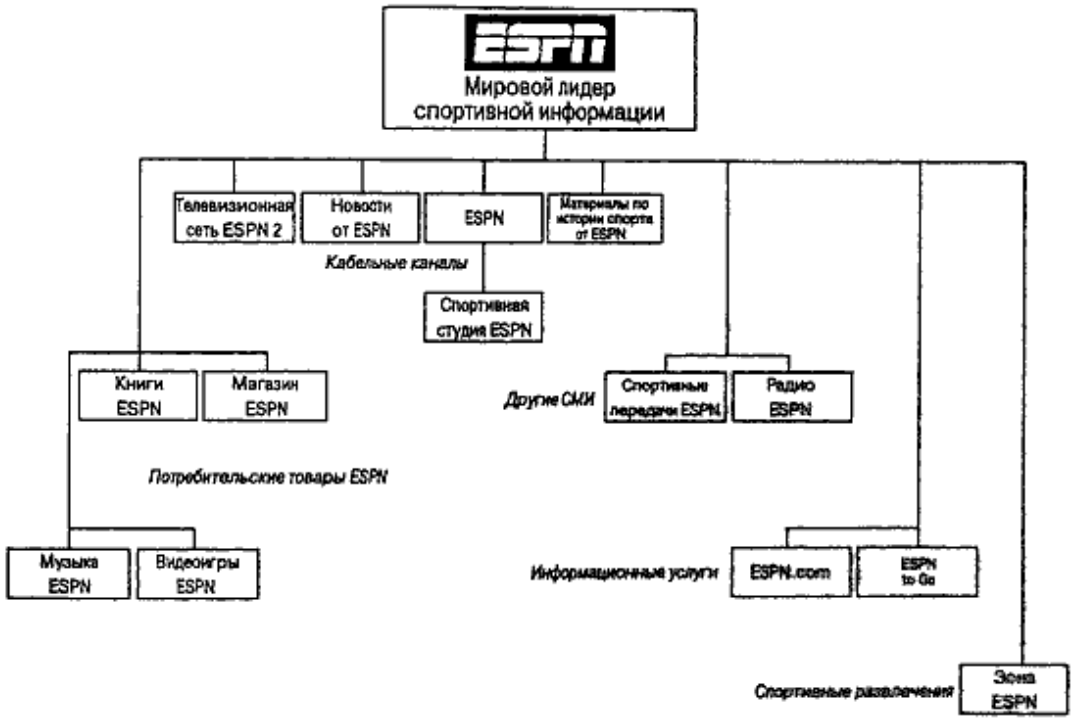


Рис. 11.3. Иерархия торговой марки ESPN

На основе материнского брэнда создается несколько дочерних. На их основе, в свою очередь, создаются новые брэнды. Поэтому, чем ниже уровень иерархии, тем больше на нем брэндов. Есть разные классификации марок в зависимости от уровня иерархии и наличия общих или уникальных элементов. Например, в табл. 11.4 показана классификация, разработанная авторитетным специалистом по брэндингу Жаном-Ноэлем Капферером. Она немного сложна для восприятия. Самая простая классификация марок по расположению на уровнях иерархии и распространению их элементов прилагается ниже:

- корпоративная торговая марка;
- торговая марка семейства;
- индивидуальная торговая марка;
- модификация торговой марки, обозначающая изменение базовой модели.

На самом верхнем уровне иерархии всегда находится только марка *корпорации или фирмы*. По юридическим причинам она обычно указывается на товаре или упаковке, хотя иногда ее заменяют названием филиала компании. Например, *Quaker Oats* долго использовала на игрушках название своего филиала *Fisher-Price*. Некоторые фирмы применяют только корпоративную марку (например, *General Electric* и *Hewlett-Packard*). Есть фирмы, которые применяют название фирмы, семейства товаров или отдельных марок. Например, подразделения конгломерата *ITT* называются *ITT Hartford*, *ITT Automotive*, *ITT Sheraton*, *ITT Defense & Electronics*, *ITT Financial*, *ITT Fluid Technology*, *ITT Communications & Information*. Наконец, бывает, что название корпорации не упоминается и не входит в программу маркетинга. Например, *Philip Morris* предпочитает не упоминать свое название в маркетинге товаров *Kraft* и других филиалов.

Торговая марка семейства, находящаяся на уровень ниже, используется для обозначения нескольких товарных категорий, но ее название не обязательно совпадает с названием компании или корпорации. Например, фирма *ConAgra* владеет маркой семейства Healthy Choice, используя ее для продажи широкого спектра продовольственных товаров, включая сырки, фасованное мясо, соусы, мороженое. Большинство фирм поддерживают нескольких торговых марок семейства. Если корпоративная марка применяется к ассортименту товаров, то она функционирует как марка семейства; в этом случае два уровня объединяются в один.

Индивидуальная торговая марка ограничена одной категорией товара, но в данной категории бывает несколько типов товаров, которые она поддерживает. Например, в классе товаров "соленые закуски" *Frito-Lay* предлагает картофельные чипсы Lay и Ruffles и рогалики Rold Gold. Каждая марка лидирует в своей подкатегории. *Модификация* означает формирование марок на основе комплектующих или специфических версий товара. Таким образом, многие закуски *Frito-Lay* выпускаются либо с какими-то вкусовыми качествами, с низким содержанием жира и др.

Пример, предложенный Питером Фаркуаром, Паулем Хэрром и др., помогает нам лучше понять и интерпретировать иерархию марок [13]. Они изучают положение брэнда автомобиля General Motors Chevrolet Camaro Z28 в структуре брэндов. Иерархия указывает, что в нем воплощены характеристики корпоративного брэнда *General Motors*, брэнда семейства Chevrolet, индивидуального брэнда Camaro и его мо-

дификации Z28. Структура этого брэнда представлена в упрощенном виде на рис. 11.4. Зная ее, можно более адекватно оценить особенности брэндинга автомобиля в рамках общей стратегии, принятой *General Motors*. Примечательно, что разные уровни иерархии по-разному используются в стратегии брэндинга. Например, раньше *General Motors* не вставляла название корпорации в названия марок автомобилей, зато сейчас она строит на этом свой маркетинг. Таким образом, корпорация пытается усилить положительные и смягчить отрицательные ассоциации марок. Есть несколько способов выделения и сочетания общих и отдельных элементов.

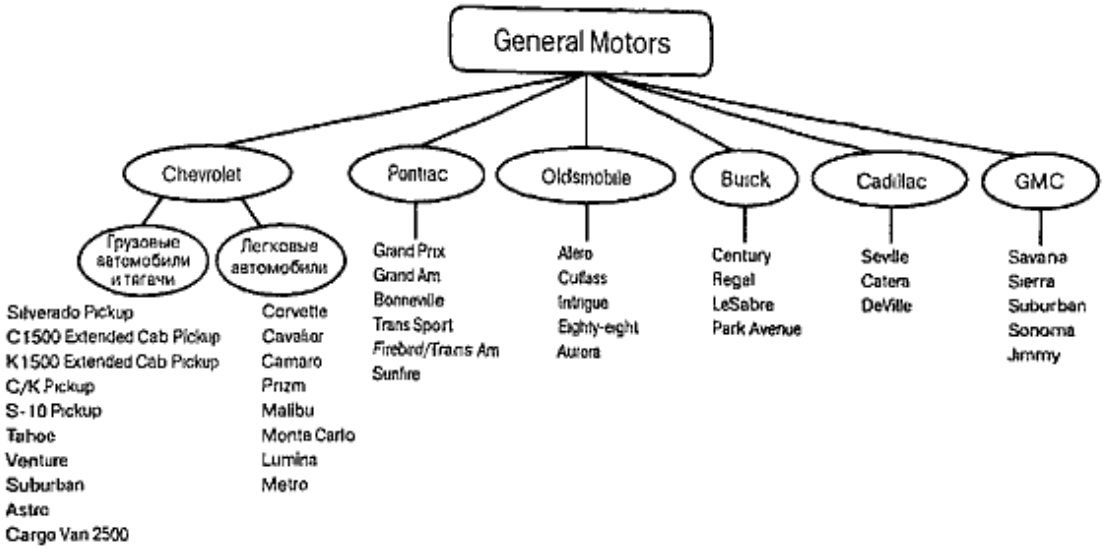


Рис. 11.4. Пример иерархии марок General Motors

Таблица 11.4. Система торговых марок

1. *Торговая марка товара* Марке присваивается уникальное имя, отражающее особенности ее позиционирования. Например, *Procter & Gamble* продвигает на рынок стиральный порошок Tide (согласно рекламе, порошок Tide считается идеальным средством стирки и удаления пятен)

2. *Торговая марка ассортимента*. Подразумевает развитие какой-либо идеи или использование общих характеристик, создающее условия для перекрестного брэндинга. Такая тактика используется при брэндинге автомобилей *Renault* (в 2000 году корпорация заключила соглашение с японской фирмой *Nissan*. Они выпускают совместные модели, делают автомобили, пользуясь общей платформой, пользуются комплектующими партнера и др.)

3. *Групповая марка*. В группе товаров используют общее наименование, отражающее ключевое обещание торговой марки. Например, название Green Giant означает, что пищевые продукты полезны для здоровья

4. *Зонтичная торговая марка*. Используется наименование корпоративной марки. Уникальные части названия отражают стратегию продвижения и ключевое обещание отдельных марок, продвигаемых на разных рынках. Такой стратегией пользуется *Canon* при продвижении фотоаппаратов и офисного оборудования

5. *Исходная торговая марка*. Методы продвижения аналогичны методам брэндинга зонтичных марок. Но вместо корпоративного названия применяют названия товаров (например, дезодоранты и различные марки одежды Yves Saint Laurent и Jazz)

6. *Поддерживающая торговая марка*. Формирует положительное отношение к широкому набору товаров, продающихся под маркой товара, групповой маркой или маркой ассортимента. Подобные приемы брэндинга использует *General Motors*

Источник. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* (London, England: Kogan-Page, 1992).

Создание капитала торговых марок разных уровней иерархии

Сначала остановимся на особенностях формирования знаний потребителей об иерархии марок и накопления капитала марки на каждом ее уровне. Затем рассмотрим проблемы использования иерархических структур при разработке стратегий брэндинга.

Корпоративный уровень торговых марок

Для простоты будем предполагать, что в иерархии нет различия между марками крупной корпорации и марками ее дочерней фирмы, понимая, что потребители не всегда их отличают или не знают, какие фирмы входят в состав корпорации. Поэтому мы будем считать, что марки материнской и дочерней фирмы находятся на одном уровне иерархии. Корпоративный имидж определяется как создавшийся у потребителей образ компании или корпорации, занимающихся производством товаров или оказанием услуг. Корпоративный имидж важен, а марка корпорации или компании играет видную роль в принятой стратегии брэндинга. Некоторые маркетологи полагают, что в наши дни потребители придают больше значения общественной позиции фирмы. Эд Артц, один из бывших руководителей *Procter & Gamble*, заметил: "Потребители теперь хотят знать о самой компании, а не только о ее товарах" [14]. Руководитель крупного агентства поддержал такую точку зрения: "Репутация — это уникальное конкурентное преимущество предприятия" [15]. В ходе общенационального опроса потребителей в США 89% респондентов сообщили, что репутация компании часто была решающим фактором выбора товаров. Кроме того, 71% указали, что "чем больше они знают о компании, тем лучше к ней относятся". Интересно, что 80% опрошенных считают, что если компания делает благотворительные пожертвования, то она "по-настоящему заинтересована в удовлетворении потребностей клиентов" [16].

Понимание того, что потребителей могут интересовать не только свойства товаров, побудило многих маркетологов заняться созданием имиджа корпорации. Последний зависит от ряда факторов: от производимых ею товаров; от характера ее деятельности; от системы отношений с потребителями. Г. Барич и Ф. Котлер определяют целый ряд факторов, влияющих на имидж компании (рис. 11.5) [17]. Как замечает Ральф Ларсон, один из руководителей *Johnson & Johnson*: "Репутация отражает ежедневное поведение фирмы во множестве ситуаций. Поэтому для поддержания репутации надо постоянно думать и ежедневно поступать подобающим образом" [18].

Капитал корпоративной марки определяется как особенности восприятия словесной информации, действий и коммуникаций, касающихся определенной марки, ее потребителями, служащими и другими фирмами. Другими словами, чем лучше все они думают о корпорации, брэндах и других атрибутах, тем больше капитал корпоративной марки. Безусловно, что эти атрибуты должны иметь сильные, уникальные и благоприятные ассоциации. Капитал корпоративной марки служит средством прямого самовыражения фирмы, без помощи брэндов отдельных товаров или услуг.

Корпоративная марка корпорации иногда вызывает совершенно иные ассоциации, чем индивидуальная марка одного или нескольких товаров. Например, марка фирмы ассоциируется с продукцией фирмы и ее общими свойствами, преимуществами товаров фирмы, людьми и отношениями, программами участия в общественной жизни и социально-культурными ценностями.

Создание и поддержка сильных корпоративных брэндов сопряжены с дополнительными сложностями. Во-первых, нужно обеспечить хорошую осведомленность потребителей о фирме, оказывающую влияние на абстрактные ассоциации. В таком случае председатель правления становится публичным человеком. Он содействует распространению информации, контактирует с потребителями в рамках и в соответствии с принципами маркетинговых программ. Во-вторых, сама фирма должна стать более открытой для общества, подчеркивать свои ценности, рассказывать о программах.

Чтобы воспользоваться преимуществами корпоративного брэнда, нужно как следует поработать над его созданием и поддержкой. В ближайшем будущем успех корпорации во многом будет зависеть от создания и управления корпоративным капиталом. Он немало зависит от репутации организации. Во врезке "Коротко о торговой марке" приводится методология и результаты оценки корпоративной репутации журналом *Fortune*. Затем речь пойдет об имидже брэнда на остальных трех уровнях иерархии.

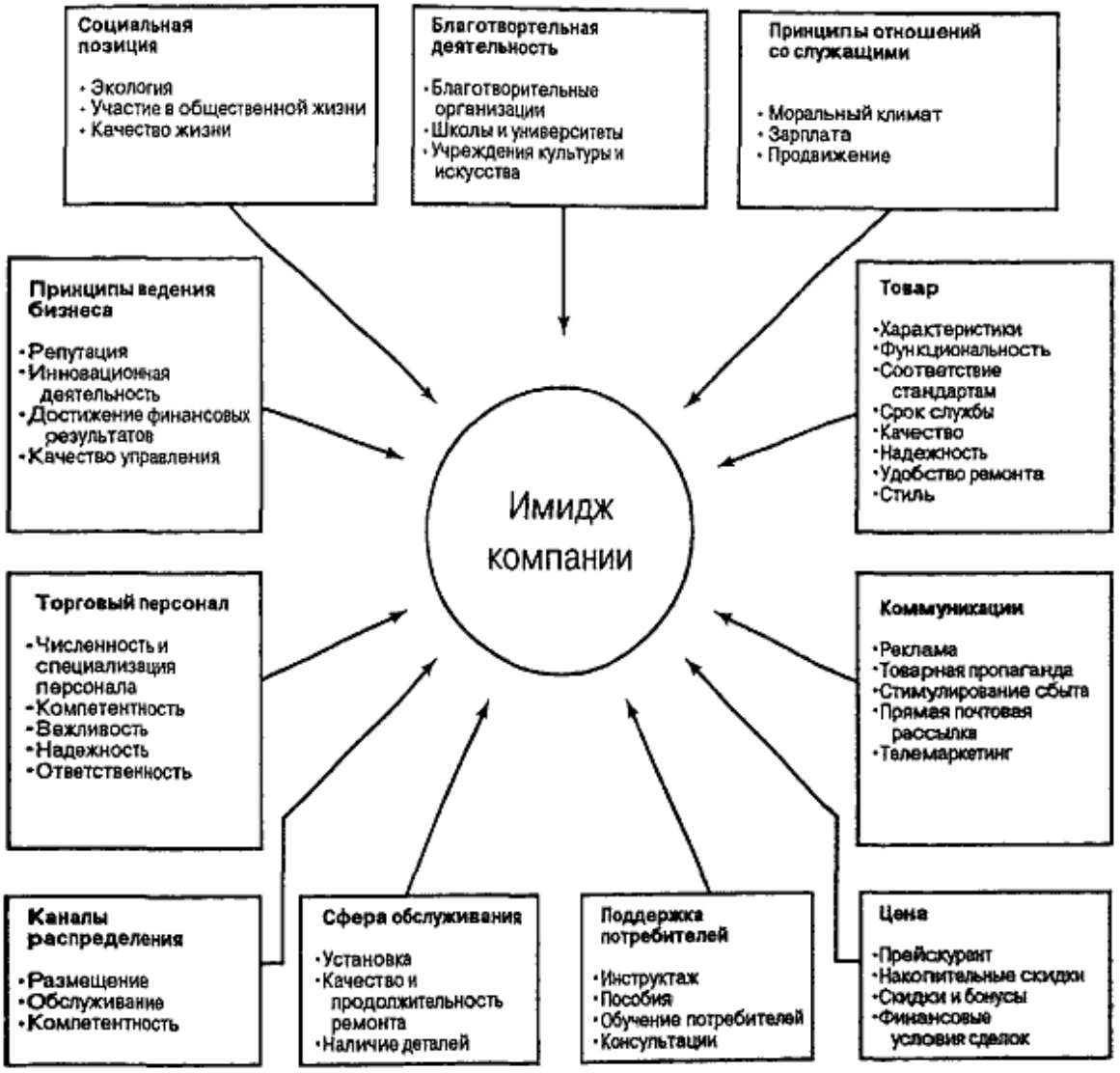


Рис. 11.5. Детерминанты корпоративного имиджа

Уровень семейства торговых марок

Подобно маркам корпорации или компании, марка семейства относится ко всему ассортименту товаров, но ассоциации корпорации меньше выражены. Иногда их называют марками ассортимента, или общими марками.

Марки семейства товаров иногда применяют вместо корпоративных марок по нескольким причинам. Применение корпоративной марки к слишком большому количеству товаров снижает ее эффективность, поскольку ее свойства не всегда соответствуют свойствам товаров Зато марки семейства позволяют укрепить ассоциации в группе взаимосвязанных товаров Ассоциации корпоративных и семейных марок отражают общие свойства товаров и особенности их восприятия В меньшей степени восприятие семейных марок связано с людьми и их взаимоотношениями, общественными программами и ценностями, доверием к корпорации

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Корпоративная репутация самых популярных компаний США

Ежегодно журнал *Fortune* проводит тщательное исследование восприятия компаний бизнесменами и другими фирмами, чтобы выделить корпорации с лучшей репутацией В 2002 году исследовали 1000 крупнейших американских компаний и 25 филиалов иностранных фирм Примерно 10 тысяч руководителей и финансовых аналитиков оценивали десять самых крупных компаний в их отрасли Компании оценивались по восьми признакам качество управления, качество товаров или услуг, новаторство, объем долгосрочных инвестиций, финансовое положение, способность привлекать, удерживать и содействовать развитию талантливых людей, ответственное отношение к местным жителям и окружающей среде, разумное использование корпоративных активов Оказалось, что качество управления и качество товаров и услуг важнее, чем хорошие финансовые показатели

В *Fortune* вся верхняя десятка компаний сохранила свои позиции с предыдущего года, а *Rubbermaid* второй год подряд была на первом месте Авторы ранжирования считали, что стабильное лидерство обеспечивается за счет постоянных инноваций Они также отмечают "Все самые уважаемые компании имеют особую и ярко выраженную культуру Культура корпорации во многом напоминает характер человека и определяет ее репутацию и направления развития И, подобно характеру человека, культура определяет лицо хозяина, позволяет упреждать изменения и расти, сохраняя свою сущность". Ниже приводятся десять самых популярных компаний и их рейтинг (согласно журналу *Fortune*)

Место	Компания	Баллы	Качество управления	Качество товаров и услуг	Финансовая устойчивость	Ценность как долгосрочная инвестиция
1	Rubbermaid	8,65	8 99	9,13	8,72	8,44
2	Microsoft	8,42	8,90	8,31	9,15	8,46
3	Coca-Cola	8,39	8,82	8,49	9,08	8,78
4	Motorola	8,38	8,73	9,01	8 31	8,59
5	Home Depot	8,24	8,97	8,40	8,38	8,02
6	Intel	8,17	8,50	8,74	8,37	7,92
7	Procter & Gamble	8,13	8,69	8,76	8,67	8,21
8	3M	8,09	8,40	8,50	8,23	7,87
9	UPS	8,05	8 69	8,46	8,63	8,25
10	Hewlett Packard	8,04	8,50	8,50	8,40	7,99

Место	Компания	Использование корпоративных активов	Новаторство	Ответственное отношение к местным жителям и окружающей среде	Способность привлекать, удерживать и содействовать развитию талантливых людей
1	Rubbermaid	8 39	9 03	8 22	8,27
2	Microsoft	8,05	8 49	6,99	9,02
3	Coca-Cola	8,30	7,44	7,77	8,49
4	Motorola	8,09	8 77	7,19	8,38
5	Home Depot	8,07	8 53	7 35	8,19
6	Intel	7 78	8 82	6 93	8 27
7	Procter & Gamble	7 68	8 00	7 03	7 99
8	3M	7,59	8 52	7 63	7 95
9	UPS	7,80	7 47	7 36	7 75
10	Hewlett-Packard	7,79	7 83	7,27	8 08

Следующие 10 компаний согласно опросу Fortune

Место	Компания	Баллы
1	*United HealthCare*	7,92
2	*Gillette*	7,91
3	*Boeing*	7,88
4	*General Electric*	7,84
5	*Albertson s*	7,83
6	*Levi Strauss*	7,82
7	*Johnson & Johnson*	7,81
8	*Corning*	7,76
9	*AT&T*	7,68
10	*Fluor*	7,64

Источник Rahul Jacob, "Corporate Reputations", *Fortune*, March 4, 2002, p 67

С помощью марок семейства создают сильную связь общих ассоциаций с многочисленными, но разными товарами, тем самым уменьшая стоимость выведения товара на рынок и повышая вероятность его успеха. Однако непродуманные программы маркетинговой поддержки способны ослабить ассоциации и ухудшить их качество. Кроме того, из-за общих характеристик товаров провал одного участника семейства способен нанести вред всему семейству.

Уровень отдельных торговых марок

Индивидуальные марки действуют в одной категории товаров, хотя на основе различных моделей и размеров упаковки иногда предлагают много вариантов товара. Главное преимущество создания индивидуальных марок состоит в наиболее полном удовлетворении потребностей группы клиентов. Название, логотип, другие элементы марки, программы маркетинговой поддержки, стратегии распределения

полностью приспосабливается под потребности рынка. Кроме того, если с маркой возникнут осложнения или она потерпит неудачу, то потери будут минимальными. Однако при создании индивидуальных марок увеличиваются расходы на программы маркетинга, повышающие ее престиж. В главе 12 мы будем сравнивать преимущества и недостатки индивидуальных, семейных и корпоративных марок.

Уровень модификаций торговых марок

Независимо от типа марки, часто приходится применять различные стратегии брэндинга для разных моделей товаров. Появление модификаций товара свидетельствует об усовершенствованиях или различиях марок. При модификации изменяется качество, добавляются новые характеристики или функции. Например, *Wrigley's* постоянно добавляет новый привкус в свои жевательные резинки, *Kodak* выпускает фотоаппараты с разной скоростью переключения кадров [19]. Указание отличий в названии варианта товара существенно облегчает передачу сведений о его важных атрибутах или преимуществах (например, мороженое такое-то с вишневым джемом). Таким образом, модификации марок призваны показать связь между их различными вариантами. Благодаря модификациям компания получает стратегически важную возможность улучшить охват рынка товаров определенной категории. Они делают товары более понятными и приятными для потребителей и посредников. П. Фаркуар, П. Хэрр и другие авторы обращают внимание на то, что модификации становятся сильными марками, если маркетологам удается создать уникальную ассоциацию с материнской маркой. Например, никто не смог создать брэнды, подобные Converted Rice от фирмы *Uncle Ben* и Gourmet Popping Corn от *Orville Redenbacher* [20]. Во врезке "Коротко о торговой марке" описываются последние тенденции создания модификаций.

Описатель товара

Хотя он не считается элементом марки, описатель иногда становится одной из ключевых составляющих стратегии брэндинга. Он помогает потребителям изучить товар, что особенно важно, если они анализируют новые товары.

Quicken

Фирма *Intuit* занимается разработкой программного обеспечения для управления личными финансами. Ее пакет программ Quicken занимает ведущие позиции на рынке. Простым потребителям трудно объяснить, что такое "программное обеспечение для персональных финансов", поскольку они мало знакомы с данной категорией товаров. Следовательно, при расширении марки маркетологам будет трудно подобрать подходящее название, чтобы объяснить, чем отличается один товар со словом Quicken в названии от другого. Какой из них был первым, тоже непонятно. Возможно, им поможет описатель.

Параметры корпоративного имиджа

Ассоциации марок зависят от их связи с марками других уровней иерархии. При создании иерархии марок необходимо подробно изучить типы ассоциаций, характерных для корпоративных или семейных брэндов. В этом подразделе сначала рассматриваются ассоциации корпоративных брэндов, влияющие на капитал брэндов низших уровней (табл. 11.5) [21]. Во врезке "Научные основы брэндинга" описаны результаты изучения корпоративного брэндинга.

Коротко о торговой марке

Некоторые тенденции развития модификаций брэндов

Низкокалорийные продукты теперь называются обезжиренными

В 1990-х годах в США был принят закон, определяющий, что в низкокалорийных продуктах должно быть в два меньше жира, чем в других. Поэтому многие фирмы переименовали свои товары, отказавшись от использования слова "низкокалорийный". Если раньше данное слово содержали 7,4% наименований брэндов, то после введения закона в действие оно осталось только в 3%.

Зато слово "обезжиренный" становится более популярным, поскольку его употребление в наименованиях не регулируется государством. В 1996 году патентное ведомство США получило около 1000 заявок на регистрацию наименований с этим словом по сравнению с 35 в 1986 году.

Изменение порций

В 1990 годах существенно возросла популярность уменьшенных порций пищевых товаров. Но они никогда не были слишком маленькими, их часто делают под индивидуальный заказ, для одноразового использования и др. Магазины, торгующие кофе, предлагают не только стандартные, но и двойные и специальные порции. В *McDonald's* колу разливают маленькими, стандартными, большими и суперпорциями.

Расширение брэндов

Часто маркетологи применяют необычные модификации, чтобы обеспечить успешное расширение марок. Например, в названия вводится какое-то общее слово, скажем, лосьон. Остальные слова обозначают особенности лосьона. Лосьон *А* более нежный благодаря компоненту *X*, а лосьон *Б* полезнее для здоровья благодаря повышенному содержанию какого-нибудь витамина.

Однако чрезмерное расширение марки иногда приводит к уменьшению покупок. Марк Лаппер руководил одним весьма любопытным экспериментом. Потребителям, купившим банку варенья, предлагали бесплатные образцы варенья двух других брэндов и купоны стоимостью 1 долл. У одного брэнда было шесть разновидностей и вкусовых добавок. У другого брэнда было 24 разновидности. Большинство потребителей интересовались образцами брэнда с 24 вкусовыми добавками, но только 3% из них делали покупки. Зато баночки варенье с 6 фруктовыми добавками купил каждый третий покупатель.

Источники. Cynthia Crossen, "Case of the Vanishing Medium: Perpetrator Is Large", *Wall Street Journal*, February 26, 1996; Yumico Ono, "Let There Be Right. Food Marketers Seek Appetizing Alternatives to Light", *Wall Street Journal*, August 4, 1994; Taylor Buckley, "Name Carries a Cachet for Product, Owner", *USA Today*, January 16, 1997; Laura Shanahan, "Designated Shopper", *Brandweek*, March 26, 2001, p. 46.

Таблица 11.5. Важнейшие ассоциации корпоративного имиджа

Отношение к общим атрибутам и преимуществам товара
Качество
Инновационное развитие
Люди и взаимоотношения
Ориентация потребителя
Ценности и программы
Внимание к окружающей среде
Социальная ответственность
Доверие к корпорации
Квалификация
Надежность
Привлекательность

Научные основы брэндинга

Сущность корпоративного брэнда

Данному вопросу посвящены статьи, опубликованные в научных журналах. К. Келлер и Д. Аакер выделили три стратегии корпоративного имиджа: инновационную, экологическую и общественную, т.е. связанную с жизнью сообществ. В ходе экспериментов ученые доказали, что реализация стратегий способствует повышению доверия к корпорации и улучшает отношение к расширениям брэндов. Причем экологическая и общественная сторона имиджа корпорации больше влияла на доверие и симпатии потребителей, чем на их отношение к специализации корпораций. Таким образом, только инновационный аспект имиджа содействовал формированию положительного отношения к расширению. Кстати, компаниям с инновационным имиджем тоже доверяют и симпатизируют. Но если компаниям доверяют и симпатизируют, то это вовсе не значит, что их считают лучшими в той или иной отрасли. Поэтому иные аспекты имиджа слабее содействуют расширению брэнда. Авторы доказали, что отношение к расширениям формируется не только рекламой, но и другими элементами маркетингового комплекса.

Г. Бихал и Д. Шайнин опросили 42 менеджеров из 11 крупных корпораций, чтобы исследовать стратегию корпоративного брэндинга. Они выделили три ее основных аспекта: основополагающие принципы, факторы, определяющие структуру стратегии, влияние принципов на реализацию стратегий. После опроса ученые выяснили, что при разработке стратегий менеджеры в первую очередь руководствуются критериями масштаба, позиционирования и направленности коммуникаций. *Сферой применения*, или *масштабом*, называется количество товаров, продающихся под корпоративной маркой. *Позиционирование* определяется двумя подкритериями — *устойчивостью* и *переменчивостью*. Под *устойчивостью* понимается степень согласованности позиционирования корпоративной марки с товарными марками. Под *переменчивостью* понимаются допустимые пределы отклонения от позиционирования корпоративного брэнда. *Направленность коммуникаций* зависит от применения маркетингового комплекса. При продвижении корпоративного брэнда маркетологи либо разрабатывают специальный комплекс, либо пользуются маркетинговым комплексом марок, либо задействуют обе системы.

На основе полученных результатов авторы сделали предположение, что выбор стратегии брэндинга определяется развитием рынка, портфелем марок и степенью децентрализации управления.

Учет указанных аспектов особенно важен при интеграции маркетинговых комплексов, координации управления и осуществлении контроля.

Источники: T. I. Brown, P. Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, January 1997, p. 68-84.

Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, September 1990, p. 172-179.

Gabriel J. Biehal, Daniel A. Sheinin, *Building Corporate Brands: An Exploratory Study*, MSI Report 01-100 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2001).

Отношение потребителей к атрибутам и преимуществам товара

Как и в случае с индивидуальными марками, торговые марки корпорации или компании создают абстрактные образы или впечатления о функциональности товара. Так, корпоративная марка вызывает стойкую ассоциацию со свойствами товара, его пользователями, обстоятельствами использования или обобщенными характеристиками. Например, потребители считают, что *Hershey* в основном производит шоколад, что на машинах *BMW* ездит молодежь, *Sony* считается воплощением качества.

Самые сильные ассоциации корпоративных брэндов, распространяемые на разные категории товаров, обычно вызывают их неосязаемые атрибуты, абстрактные преимущества или потребительское восприятие. Например, считается, что с играми *Nintendo* приятно проводят время, что *Motorola* производит товары высокого качества, что фирма *Rubbermaid* постоянно внедряет инновации, что фирма *Hertz* лидирует на рынке. Ассоциации высокого качества и новаторства играют особую роль в создании и поддержании положительного имиджа. На них мы остановимся подробнее.

Ассоциация высокого качества означает, что потребители считают товары корпорации самыми качественными. Качество играет решающую роль при выборе товара

Ассоциации инноваций и инновационного развития означают постоянную разработку и выведение на рынок новых или усовершенствованных товаров с помощью необычных программ маркетинга. Под новаторством понимается инвестирование в исследования и разработки, мобилизация производственных возможностей, воплощение в товаре передовых достижений науки и техники. Новаторство особенно характерно для имиджа японских компаний, например для *Canon* [22]

Чтобы победить в конкурентной борьбе за рынки других стран, многие фирмы стремятся создать впечатление об инновационной направленности своей деятельности. В Европе такой тактики придерживаются американские компании *Michelin* и *Philips Electronics*. Компания *3M* создала собственную инновационную культуру и имидж. Чтобы изучить ее опыт, почитайте материал из врезки "Коротко о торговой марке".

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Корпорация 3М. Вечный двигатель инноваций

Minnesota Mining Manufacturing (3M) развивает инновационную корпоративную культуру с самого начала своей деятельности. В 1904 году компания терпела убытки из-за неудач в добыче полезных ископаемых. Но руководство нашло выход. Компания стала продавать принципиально новый товар — наждачную бумагу. Сегодня они продают около 60 тыс. товаров — от наждачной бумаги до компакт-дисков Ежегодно компания выпускает десятки новых товаров, получая 35% доходов от товаров, выведенных на рынок не больше пяти лет назад. Компания постоянно попадает в список из 10 самых крупных получателей патентов в США. Обычно годовой бюджет компании предусматривает выделение на НИОКР около 1 млрд. долл., при современном объеме продаж около 16,7 млрд. долл

За сто лет своего существования она разработала множество товаров. Ниже приводится хронология самых важных изобретений.

1925 — разноцветный скотч;

1930 — прозрачный скотч;

1939 — первые дорожные знаки, отражающие свет;

1956 — первое защитное синтетическое покрытие Scotchgard;

1962 — синтетическое покрытие для беговых дорожек тартан,

1979 — первый теплоизоляционный материал Thinsulate;

1980 — стикеры Post-it;

1985 — липкая лента многоразового использования для подгузников,

1995 — первый аэрозольный ингалятор без фреона;

2000 — пищевая поливинилхлоридная пленка.

Компания всячески поддерживает стремление сотрудников к разработке и реализации инноваций.

- Компания поощряет всех желающих разрабатывать новые товары. Более того, служащим разрешено тратить до 15% своего времени на разработку личных проектов. Так появились многие новые товары.
- Каждую перспективную идею обсуждает команда специалистов из разных отраслей науки.
- Отрицательный результат — это тоже результат. Провалы отдельных товаров служат полезным уроком для создания более удачных товаров. Принцип отражается в слогане корпорации: "Чтобы найти принцессу, нужно перецеловать множество лягушек".
- *3M* вручает ежегодные премии командам изобретателей товаров с мировым объемом продаж не меньше 4 млн. долл.

В конце 1990-х годов компания переживала тяжелые времена из-за падения прибыли и объемов продаж. Ей пришлось отказаться от второстепенных направлений и сократить персонал. За счет реструктуризации она вышла на рекордный уровень продаж.

Источники Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003); http://www.3m.com; 3M annual report.

Люди и отношения

Стандарты подбора и обучения персонала гостиниц, пунктов проката, авиалиний и других организаций сферы обслуживания обычно требуют выбирать людей с характером, соответствующим корпоративному имиджу. Производственные фирмы типа *DuPont, Philips* и др. также сосредоточили внимание на воспитании служащих, контактирующих с клиентами. Дело в том, что оценка личных характеристик служащих влияет на отношение потребителей к фирме, ее товарам и услугам.

Saturn

Например, *General Motors* недавно провела широкую кампанию корпоративной рекламы, чтобы сделать свой имидж более скромным и тактичным [23]. Программа стала неотъемлемой частью позиционирования нового подразделения *Saturn*. Оно рекламируется под слоганом "Совершенно другая автомобильная компания", что подразумевает уникальные отношения с потребителями. Особое внимание уделяется образу служащих, готовых полностью удовлетворить потребности и запросы потребителей и постоянно поддерживать отношения с ними. По словам председателя правления Джона Смейла, потребители предпочитают покупать автомобили, которые делают, продают и обслуживают именно такие люди. Все эти маркетинговые усилия призваны представить клиентам служащих как важное звено в фирме, работающее на благо потребителей.

Капитал марок розничных магазинов тоже во многом зависит от сотрудников. Например, *Nordstrom* был обычным обувным магазинчиком в Сиэтле, а затем превратился в сеть ведущих американских магазинов модной обуви благодаря качеству, ценностям, выбору и особенно обслуживанию. Теперь *Nordstrom* известен своим персонифицированным подходом и готовностью сделать все, чтобы удовлетворить клиентов. Поддерживая отношения с потребителями, продавцы создают значительную часть капитала марки Nordstrom.

Таким образом, *благоприятные ассоциации отношений* создают у потребителя образ отзывчивой и заботливой корпорации. В таких случаях потребители полагают, что компания считается с ними, прислушивается к их мнению и неустанно заботится о них. Довольно часто эти принципы отражены в маркетинге и рекламе.

Ценности и программы

Ассоциации корпоративного имиджа иногда выражают ценности и направленность целевых программ компании, которые не всегда связаны с рекламой или продвижением товаров. Во многих случаях эта информация доносится при проведении специальных маркетинговых кампаний. Например, многие фирмы предпочитают использовать корпоративный имидж как средство объяснения потребителям, служащим и другим людям философии и действий компании при решении организационных, социальных, политических и экономических проблем. Например, современная реклама часто делает ударение на социальной ответственности корпораций за решение экологических проблем.

Экологический имидж корпорации призван убедить потребителей, что корпорация заботится об окружающей среде и бережно использует ограниченные природные ресурсы. Проблема защиты окружающей среды становится все более актуальной, поэтому экологический аспект взаимоотношений приобретает всеобщее значение. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", изложена детальная и полезная информация о социальном маркетинге.

Многие корпорации занимаются "зеленым маркетингом", нацеленным на охрану окружающей среды. Наглядным примером служит рекламная кампания *Chevron* "Люди делают". С ее помощью *Chevron* пыталась изменить отрицательное восприятие нефтяных компаний и их влияния на окружающую среду. Широкой общественности рассказывали о специальных программах *Chevron*, призванных сохранить живую природу, морское побережье и др.

Социальные ассоциации корпоративного имиджа предусматривают создание впечатления о том, что компания заботится о благосостоянии общества.

Доверие к корпорациям

Кроме упомянутых ассоциаций, у потребителей иногда формируются более абстрактные представления о компании. Подобно товарным маркам, корпоративные брэнды имеют абстрактные образы и черты характера человека. Например, клиенты одной крупной коммунальной компании сравнивали ее с "мужчиной 35–40 лет, среднего класса, женатым, с детьми, одетым во фланелевую рубашку и брюки цвета хаки, надежным, компетентным, умным, честным, тактичным, деловым", а другую сравнивали с равнодушным и замкнутым человеком. Очевидно, что маркетологам следует улучшить ее имидж.

Особенно важно, чтобы подобные ассоциации внушали доверие. Под *доверием к корпорациям* понимается степень убежденности потребителей в способности фирмы проектировать и поставлять нужные им товары и услуги. Корпоративное доверие касается и рыночной репутации фирмы.

На корпоративное доверие, в свою очередь, влияют три фактора.

- Опыт корпорации. Он определяет способность компании производить и продавать товары или услуги.
- Надежность корпорации. Клиенты охотнее идут на сделку, если чувствуют, что компания абсолютно честна и откровенна с ними.
- Привлекательность корпорации. В ее образе должно быть нечто такое, что сделает ее популярной, привлекательной, престижной, динамичной и т.д.

Кроме того, доверие зависит от успеха и лидерства. Фирма с сильной и надежной репутацией способна привлечь не только простых потребителей. Ей доверяют правительственные организации, чиновники, юристы. Появляется возможность пригласить более квалифицированных служащих. Так, фирма *Wendy* использовала для привлечения служащих имидж популярного руководителя компании Дэйва Томаса. Когда фирма нанимала персонал, в объявлениях было написано: "С Дэйвом здорово работать, а вы как думали?"

Если служащие доверяют компании, то они лучше работают и более лояльны к ней. Когда изучали восприятие компании *Shell Oil* ее служащими, один из них сказал: "Если вы действительно гордитесь местом своей работы, то, считаю, вы задумываетесь и над тем, а что вы лично сделали, чтобы фирма достигла такого уровня". Сильная корпоративная репутация помогает фирме пережить кризис марки и предотвратить негодование потребителей и другие негативные последствия.

Некоторые обобщения

Короче говоря, у корпоративного брэнда бывает много абстрактных ассоциаций [24]. При грамотном подходе маркетологи превращают неосязаемые ассоциации в важный источник ценности марки и создают сильные точки паритета или дифференциации. Ассоциации создаются прямыми или косвенными методами. При этом важно, чтобы компании сумели убедить потребителей и укрепить убеждения с помощью понятных и интересных программ, направленных на удовлетворение их потребностей.

Разработка стратегии брэндинга

В иерархической структуре брэндов есть несколько уровней, особенности которых предоставляют уникальные возможности для брэндинга. Не существует единой стратегии брэндинга для всех фирм и всех товаров. Например, С. Ляфоре и Дж. Сондерс проанализировали стратегии 20 ключевых марок, продаваемых 20 крупнейшими поставщиками бакалеи для крупных розничных торговцев [25]. Они создали классификацию стратегий брэндинга в зависимости от расположения марок в структуре. В качестве основы взята четырехуровневая структура, описанная в данной главе (табл. 11.6). Выделение стратегий служит основой для классификации торговых марок. Авторы доказали, что различные компании, работающие на одном рынке, иногда используют прямо противоположные стратегии [26].

> *Cadbury*, *Mars* и *Nestle* давно конкурируют на рынке кондитерских изделий. Многие их марки похожи между собой, но маркетологи применяют весьма разные стратегии. Например, компания *Cadbury* указывает свое название на всех товарах. *Mars* применяет отдельные названия для брэндов Snickers и Twix. До недавнего времени *Nestle Rowntree* следовала примеру *Mars*, но теперь название Nestle добавили в наименования ряда марок.

Бывает, что одна фирма применяет разные стратегии брэндинга для разных товаров. Например, компания *Miller* долго использовала свое название в разных сортах пива с несколькими суббрэндами (например, Miller High Life, Miller Lite, Miller Genuine Draft), а теперь выпустила безалкогольное пиво с коротким названием Sharp.

Таблица 11.6. Стратегии брэндинга и виды торговых марок

Стратегия брэндинга	%
Применение названия корпорации	
Марки с наименованием корпорации	5
Торговые марки филиалов с их наименованиями	11
Использование названия корпорации и брэнда	
Двойные торговые марки, названия корпорации и брэндов получают одинаковую маркетинговую поддержку	38,5
Рекомендуемые марки, поддерживаются с помощью названия корпорации или филиала	13,5
Выделение названий брэндов	
Обособленные марки, в названии упоминается только наименование товарного брэнда	19
Скрытые марки, используется название марки, название корпорации не упоминается в маркетинговых коммуникациях	13

Источник. Sylvie LaForet, John Saunders, "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It", *Journal of Advertising Research*, September–October 1994, p. 64–76.

Важно отметить, что *иерархия марок бывает асимметричной*. По причине разнообразия стратегий, особенностей поведения потребителей и целей корпорации стратегии брэндинга марок иногда существенно отличаются. Поэтому количество уровней у разных марок часто не совпадает. Например, материнский брэнд имеет какой-то элемент. В одних дочерних брэндах элемент подчеркивается особо, в других ему уделяют меньше внимания, а в третьих его вообще нет. Кроме того, на иерархию влияют особенности рынка. Компания *DuPont* продает товары для корпораций и физических лиц. Продвигая марки на корпорационном сегменте рынка, компания подчеркивает свое название. Здесь название корпорации ценится больше, чем наименование суб-брэндов. Физические лица больше придают значения конкретным маркам, поэтому корпорация активно эксплуатирует их названия, например Dacron (рис. 11.6).

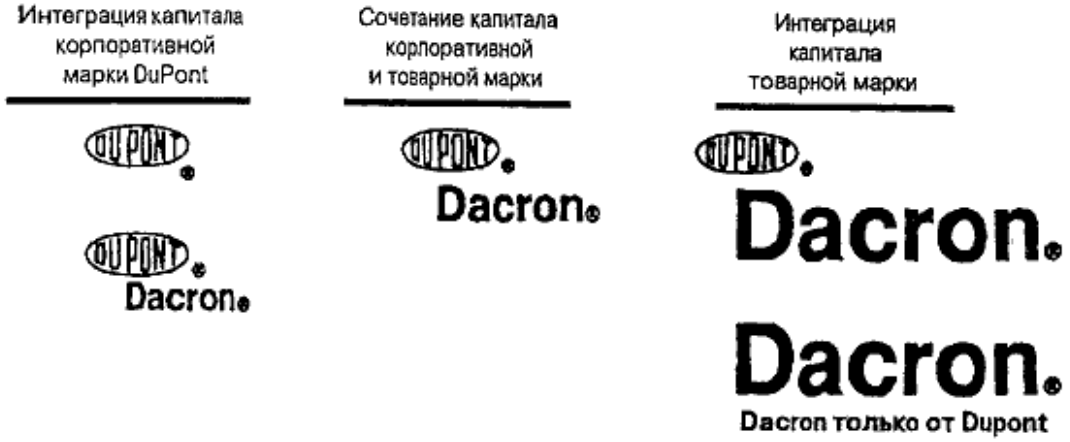


Рис. 11.6. Приоритетность товарных и корпоративных брэндов в рамках стратегий брэндинга DuPont

Как использовать уровни иерархии марок для накопления их капитала? Элементы марок всех уровней иерархии имеют свои особенности, привлекающие внимание, и вызывают сильные, уникальные и благоприятные ассоциации, усиливая интегрированный

капитал марок высшего уровня иерархии. Их капитал, в свою очередь, интегрируется марками низшего уровня и т.д. Поэтому, чтобы максимизировать эффективность интеграции капитала, нужно создать две предпосылки. Во-первых, построить оптимальную иерархию марок, т.е. определить, сколько и какие элементы следует использовать на каждом ее уровне. Во-вторых, придумать эффективную маркетинговую программу и обеспечить осведомленность и необходимые ассоциации на каждом уровне иерархии. Особенно нужно подумать над следующими проблемами.

- Определить количество уровней иерархии.
- Определить, что потребителям следует знать о марке и какой имидж у нее должен быть
- Продумать сочетание элементов марок на разных уровнях каждого товарного направления иерархической структуры
- Определить, как общие элементы марок должны сочетаться с особенностями различных товаров, в которых они используются

При решении указанных проблем лучше руководствоваться следующими критериями.

1. Как определить количество уровней?
   - *По принципу простоты* Чем меньше, тем лучше.
2. Как определить степень осведомленности и необходимые ассоциации на каждом уровне структуры?
   - *По принципу соответствия.* Создайте абстрактные ассоциации, подходящие для наиболее широкого круга товаров
   - *По принципу дифференциации* Сделайте так, чтобы потребители отличали различные товары и марки.
3. Как связать брэнды разных уровней с товарами?
   - *По принципу выделения* Правильное выделение элементов благотворно влияет на восприятие отличий суббрэндов от основного брэнда товара и на имидж новых товаров.
4. Как создать сильную связь между одним брэндом и несколькими товарами.
   - *По принципу общности.* Чем больше общих элементов, тем сильнее связь.

Определение количества уровней иерархии торговых марок

При определении стратегии брэндинга следует прежде всего определить используемые уровни иерархии. Есть две основные причины формирования многоуровневых структур. Последовательность уровней облегчает передачу информации о товарах за счет движения от абстрактного к конкретному. Таким образом, используя общие абстрактные характеристики, фирма получает широкие возможности для информирования потребителей об уникальных особенностях товаров. В то же самое время развитие марок высшего звена увеличивает эффективность затрат на маркетинговые коммуникации всех уровней

Под суббрэндингом подразумевается модификация существующих брэндов для создания новых. В имени субмарки упоминаются названия корпорации и индивидуальных марок. Вернемся к примеру с компьютером IBM ThinkPad. Развивая приведенный пример, будем считать ThinkPad субмаркой корпоративной марки IBM, а компьютер A22M — субмаркой второго уровня. Восприятие товара постепенно конкретизируется. Когда потребители думают об IBM, они думают о компьютерах. Когда они вспоминают ThinkPad, то думают о семействе ноутбуков. Название A22M указывает на особенности конкретного ноутбука. Как сказано выше, при реализации стратегии субмарок, или гибридных марок, облегчается припоминаемость ассоциаций компании или марок семейства, с одной стороны, и создается желаемое впечатление о товарных марках — с другой

Так, название *IBM* сразу говорит потребителям о надежности, доверии, качестве. Суббрэнды NetVista и ThinkPad позволяют корпорации развивать индивидуальный имидж этих товаров.

Volvo

Для потребителей Volvo означает надежный и удобный автомобиль, особенно для родителей с маленькими детьми. Когда *Volvo* выпустила модель Volvo 850, отличающуюся броским современным дизайном и пригодную для быстрой езды, маркетологи решили придать ей спортивный имидж и провели рекламную кампанию стоимостью 20 млн долл. Они хотели изменить восприятие внешнего вида субмарки. В принципе, *Volvo* по-прежнему должно было означать надежность и удобство, но потребители анализировали цифру 850. У них могли появиться новые ассоциации. Способность *Volvo* гармонично сочетать общие и уникальные ассоциации модели зависит от ее программы маркетинга и мнения потребителей о совместимости ассоциаций.

Таким образом, субмарка создает более сильную ассоциативную связь дочерней марки с маркой компании или семейства товаров, чем другие стратегии брэндинга. Рассмотрим товарную категорию крупяных продуктов. Здесь *Kellogg* приняла стратегию субмарок, а другие изготовители (например, *Post*) применили стратегию образа. Такие разные стратегии оказали большое влияние на запоминание производителей и ассоциаций. Маркетологи исследовали знания потребителей о производителях десяти товаров. Товары *Kellogg* перепутали или не опознали только в 14% случаях, а *Post* — в 56%. Более того, когда потребителей спросили, влияет ли название изготовителя на решение о покупке, больше половины опрошенных заявили, что название *Kellogg* поощрило бы их сделать покупку, а название *Post* поощряло только четверть потребителей. Очевидно, стратегия субмарок и маркетинга *Kellogg* оказалась более эффективной, благодаря употреблению названия корпорации, создающего благоприятные ассоциации. Так *Kellogg* стала сильной общей маркой для всех изделий фирмы. В то же время разработка субмарки позволяет сформировать особое отношение к ней. Более подробная информация помогает клиентам лучше понять уникальные черты субмарок и выбрать самый подходящий товар. Субмарки способствуют организации продажи, продавцы четче понимают, из чего состоит товарная линия и как лучше всего продавать ее составляющие. Благодаря постоянному внедрению новых субмарок *Nike* сумела заинтересовать потребителей и получила существенное конкурентное преимущество.

При реализации принципа простоты главное — предоставить потребителям нужную информацию в необходимом объеме. Нельзя что-то недоговаривать или перегружать их информацией. Вообще говоря, желаемое количество уровней иерархии марок зависит от сложности товарной линии или всего товарного ассортимента и, следовательно, от сочетания общих ассоциаций и ассоциаций отдельных товаров. Если речь идет о товарах, покупаемых по интуиции, то чаще всего применяются две стратегии брэндинга. Маркетологи выделяют отдельные марки или подчеркивают отличия разных марок семейств однотипных товаров. Так часто поступают с лампочками, батарейками и др. Например, производитель батареек *Eveready* поддерживает две главные марки Energizer и Classic "9 Lives", с субмарками, отличающимися по размерам (AAA, AA, C, D и т.д.) Больше уровней иерархии нужно для таких сложных товаров, как автомобили, компьютеры и другие товары длительного пользования, так как потребители тщательно анализируют особенности товаров. В любом случае специалисты рекомендуют строить структуры не больше, чем из трех уровней, чтобы не вводить потребителей в заблуждение. Лучше использовать несколько марок на одном уровне и расширять их портфель.

Формирование необходимой осведомленности и имиджа марок всех уровней иерархии

При построении многоуровневых структур нужно определить желательные ассоциации элементов марок разных уровней иерархии. Формирование осведомленности, а также сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций иногда занимает много времени и требует существенных изменений потребительского восприятия. Поэтому нужно тщательно продумать маркетинговые программы, грамотно их реализовать и проанализировать ход исполнения.

Принцип соответствия позволяет реализовать преимущества эффективности и экономии. Желательно, чтобы марки высшего звена имели ассоциации, подходящие для многих марок низшего звена. Такой подход значительно упрощает перенесение абстрактных ассоциаций на новые товары. Например, слоган *Nike* "Просто сделай это!" подчеркивает производительность как ключевую точку дифференциации, поэтому он актуален для подавляющего большинства товаров.

Чем абстрактнее ассоциация, тем лучше. Особенно полезны ассоциации преимуществ, так как они легко распространяются на разные товарные категории. Сильные ассоциации категорий или атрибутов затрудняют вступление в новые категории, мешая созданию четкого нового имиджа.

Принцип дифференциации дает возможность воспользоваться преимуществом уникальности. Проще говоря, желательно выделить каждую марку уровня наилучшим образом. Если торговые марки слабо отличаются, то розничным торговцам будет трудно координировать их маркетинговую поддержку.

Расширение марок следует хорошо продумать, чтобы потребители не разочаровались в способности фирмы удовлетворять их потребности и совершенствовать способы их удовлетворения, в противном случае изменения марок выйдут из-под контроля [27]. Сейчас в обычном бакалейном магазине продается 40 тыс. товаров, т.е. в два раза больше,

чем 20 лет назад. Маркетологам необходимо проанализировать, нужны ли потребителям все 72 разновидности шампуня Palmolive или вафли с 16 привкусами.

Принцип дифференциации особенно важен для индивидуальных брэндов или модификаторов, им руководствуются и на уровне семейств. Например, *General Motors* не смогла продемонстрировать четкие отличия между своими марками (см. врезку "Коротко о торговой марке" в главе 8). Кроме того, при создании иерархии нужно учитывать, что брэнды одного уровня иногда требуют индивидуального подхода, например, подумать, какой товар сделать ключевым. Для этого нужно узнать, какой из них, по мнению потребителей, лучше всего подходит для брэнда. Так определяются источники капитала и оптимальные способы укрепления и интеграции брэндов.

Объединение элементов марок разного уровня

Если в марках новых товаров используется много элементов существующих брэндов разных уровней, следует определить их приоритетность. Например, при стратегии суббрэндинга важно определить, в какой степени нужно выделять товарную марку по сравнению с маркой корпорации или семейства.

При использовании сложных марок применяются разные подходы для *выделения* элементов, т.е. обеспечения их узнаваемости на фоне других элементов. Так, выделение элемента корпоративной марки в рекламе зависит от порядка расположения, размера, внешнего вида и семантических ассоциаций. Обычно крупным шрифтом или иным способом выделяют первую часть наименования. Например, предположим, *PepsiCo* принимает стратегию суббрэндинга по отношению к новому витаминизированному напитку Vitacola. В наименование входят название торговой марки семейства и отдельного брэнда. В таком случае любое из слов "Pepsi" и "Vitacola" ставится первым и выделяется с помощью особого шрифта. Получится **PEPSI** *Vitacola* или **Vitacola** *by PEPSI*.

Стратегия выделения брэндов определяется с помощью системы *связей "корпорация–товар"*, предложенной Е. Греем и Р. Шмельцером. Они выделяют пять видов связей [28].

- *Интегрированная связь.* Одну товарную линию или набор услуг предлагают называть таким образом, чтобы имидж компании и товара не различался (например, *Federal Express*).
- *Господство товарной торговой марки.* Упоминается только марка товара. Например, компания *Philip Morris* почти не отождествляет себя с Marlboro, Merit и другими сигаретами.
- *Равноправие.* Товары имеют свой имидж, но каждый из них связан с корпорацией. Названия корпоративного и товарного брэндов используются одинаково. Например, в маркетинговых коммуникациях *General Motors* всегда используют полное название, включающее названия корпоративного брэнда, семейств автомобилей и отдельных брэндов: Buick LeSabre, Buick Electra, Buick Riviera и т.д.
- *Разнообразные связи.* Иногда выделяют марки товаров, а иногда подчеркивают корпоративное название; в некоторых случаях на них делается одинаковый акцент. Например, так поступают немецкие фирмы *Bosch* и *Blaupunkt*.

- *Господство корпорации*. Для укрепления общего имиджа всех товаров выделяют корпоративное название (например, *Xerox*).

Принцип выделения предполагает воздействие на восприятие отличий основных и производных брэндов. В маркетинговых коммуникациях в первую очередь выделяют основные и указывают вспомогательные элементы. Основные элементы отражают ключевую идею позиционирования. Вторичные элементы марок выбираются скорее для поддержки, передачи нескольких особых дифференцирующих или определяющих ассоциаций. Они тоже иногда напоминают о товаре. Возьмем, например, камеру Canon Rebel. Слово "Rebel" (от. англ. *rebel* — бунтарь) определяется корпорацией как первичный элемент, поскольку это слово подчеркивает молодежный, активный стиль жизни, создает имидж своего пользователя. Оно сильнее выделяет в рекламе и т.п. А название "Canon" считается вторичным элементом, идеально передающим представление о доверии, качестве, профессионализме.

Выделение товарного брэнда на фоне корпоративного затрагивает восприятие особенностей нового товара и его имиджа. При выделении корпоративной марки или марки семейства преобладают общие ассоциации всех товаров или услуг, но, если выделена отдельная марка, преобладают ее ассоциации и легче придать ей создать более выразительный имидж. В этом случае марка корпорации подчеркивает обособленность отдельного брэнда. Тогда потребители вряд ли будут переносить на этот товар ассоциации, связанные с торговой маркой корпорации или семейства. При обособленном имидже судьба брэнда не влияет на имидж марки корпорации или семейства. Обратная связь, однако, более очевидна, если речь идет об известной марке корпорации или семейства. Эти проблемы подробно рассматриваются в главе 12.

Приведем пример влияния относительной известности. Предположим, что в марке Pepsi Vitacola элемент Pepsi шире известен, чем Vitacola. Подчеркивая марку корпорации или семейства, новый товар пользуется многими ассоциациями, характерными для продукции *PepsiCo* (например, напитков типа колы). Но если бы марка Vitacola была более известна, новый товар пользовался бы особым положением. В этом случае название Pepsi применяют для пробуждения интереса и создания особых ассоциаций марки.

Наконец, иногда между элементами марок вообще нет очевидной связи. *Стратегия поддержки брэнда* подразумевает, что его элемент указывают на упаковке, в надписи, но не включают в название марки. Этим элементом может быть общий фирменный знак или эмблема. Так, *General Mills* размещает эмблему Big G на упаковках крупяных товаров, но применяет наименования брэндов Cheerios, Wheaties и др. При реализации стратегии поддержки корпоративный брэнд меньше связан с отдельным, чем при других стратегиях. У них мало общих ассоциаций, зато минимизируется вероятность любых отрицательных эффектов обратной связи.

Создание связей между элементами марок с несколькими товарами

Выше говорилось о том, как вертикальная структура иерархии, обуславливает связи элементов марки высшего уровня с маркой низшего уровня. А теперь рассмотрим способы установления горизонтальной связи между элементом марки и разными товарами одного уровня.

Проще всего сделать его общим элементом всех товаров. Иногда маркетологи вносят изменения в марку или ее часть для установления определенной связи. Например, добавляют общую приставку или суффикс в название марки. *Hewlett-Packard* воспользовалась большим успехом принтеров LaserJet и вывела на рынок ряд новых принтеров, повторив в названии суффикс "-Jet": DeskJet, PaintJet, ThinkJet, OfficeJet. В *McDonald's* применяют для своих новых товаров приставку "Mc-": Chicken McNuggets, Egg McMuffin и сэндвич McRib.

Для связи между маркой и разными товарами иногда пользуются общими символами. Бывает, что маркетологи применяют весьма эффективные стратегии поддержки брэнда, выделяя логотип и помещая название на более скромное место.

Nestle

В 1993 году *Nestle* провела рекламную кампанию, пытаясь улучшить осведомленность и понимание корпоративной марки. Для этого она несколько изменила слоган: "Делает самый лучший шоколад". В рекламе он звучал иначе: "Делает только самое лучшее". Центральным компонентом рекламы *Nestle* сделала свой логотип в виде птички и двух птенцов в гнезде. Уже само название *Nestle* означает гнездышко, — и вот, используя символ, фирма хотела передать ряд абстрактных ассоциаций теплоты, семьи, комфорта Его рисовали на всех упаковках, чтобы создать связь между множеством разных товаров с разными названиями.

И наконец, во многих случаях, желательно установить логическую связь между брэндами. Например, *American Express* передает ее с помощью цвета. Она выпускает зеленые, золотые и платиновые карточки. Во врезке "Коротко о торговой марке" вы узнаете, как *Acura*, подразделение фирмы *Honda*, изменила систему присвоения наименований для усиления взаимосвязи между марками. Такая стратегия брэндинга особенно актуальна, когда необходимо убедить потребителей перейти к другим брэндам корпорации.

Внесение изменений в программу маркетинга

Когда фирма расширяет свой портфель марок, развиваются иерархические структуры. Поэтому фирме приходится переходить от простой стратегии брэндинга марок с одним товаром к более сложным стратегиям и менять маркетинговые программы. Например, как отмечено выше, марки играют различные роли, поэтому требуется адаптация маркетингового комплекса. Роль марок и связи между ними предопределяют существенные различия в ценовой политике, продвижении товаров в торговой сети, информации, передаваемой с помощью маркетинговых коммуникаций. В этом случае применимы многие принципы создания программ маркетинга, способствующих накоплению капитала, изложенные в главах 5–7. В настоящем подразделе рассматриваются изменения в программе поддержки маркетинга из-за установления новых взаимосвязей марок и товаров.

Если задействовано несколько уровней иерархии марок, желаемый имидж и степень осведомленности о брэндах разных уровней могут отличаться. В рамках стратегии суббрэндинга целесообразно развернуть информационно насыщенную маркетинговую кампанию поддержки марок корпорации и семейства, чтобы поддержать маркетинг отдельных брэндов. Таким образом, маркетологи переключают внимание потребителей с корпоративных на отдельные брэнды (о чем говорилось в главе 6).

Коротко о торговой марке

Переименование портфеля марок Acura

Корпорация *Honda* сначала занималась сборкой мотоциклов. Но затем она постепенно стала крупнейшим иностранным конкурентом для американских производителей автомобилей. Понимая, что в будущем объем продаж будет зависеть от поведения самых обеспеченных потребителей, в начале 1980-х годов фирма начала конкурировать с европейскими производителями роскошных автомобилей. Маркетологи решили, что имидж надежного, функционального, но экономичного автомобиля не очень нравится покупателям подобных машин. Поэтому *Honda* основала подразделение *Acura*. По качеству, функциональности и удобству новые автомобили не уступали европейским конкурентам, зато стоили значительно дешевле. В 1986 году на рынок вывели автомобили Acura Integra и Acura Legend по цене соответственно 10 и 20 тыс долл. Замысел заключался в следующем. Дешевизна Integra привлекала внимание широкого круга потребителей. Дорогой автомобиль Legend привлекал зажиточных потребителей, приносящих наибольший доход. В 1989 году в США было продано 142 тыс. автомобилей. Тогда же на рынок вышли фирмы *Toyota* и *Nissan*, что привело к резкому усилению конкуренции.

В 1993 году существенное укрепление японской иены вынудило фирму повысить цены. Рост цен и ожесточенная конкуренция привели к падению уровня продаж до 100 тыс. автомобилей. Лидерство *Acura* на рынке оказалось под угрозой. К тому же различие в доходах потребителей автомобилей оказалось слишком большим. Средний потребитель Acura Integra зарабатывал 57 тыс долл. в год. Типичный потребитель Legend зарабатывал почти в 2 раза больше. Фактически автомобили продвигались на совершенно разных сегментах рынка, что затрудняло создание системы маркетинговых коммуникаций, подчеркивающих взаимосвязь между ними. Руководство почувствовало необходимость радикальных изменений стратегии маркетинга. Результаты исследования показали, что наименования Vigor (от англ. сила), Integra Legend не создают ощущения комфортности автомобилей. К тому же они не указывали на взаимосвязь между различными брэндами. Буквенно-цифровой метод присвоения названий, применяемый *BMW* и *Mercedes*, оказался более эффективным. На протяжении 8 лет фирма вложила около 600 млн. долл. в создание капитала упомянутых марок с помощью рекламы. Последняя акцентировала внимание на названиях. Но в 1995 году *Honda* объявила о переходе на буквенно-цифровую систему. Политика привлечения обеспеченных клиентов сохранялась.

Серии седанов 2, 5 и 3,2 TL (Touring luxury — удобно для путешествий) пришли на смену модели Vigor. Автомобиль 3,5 RL заменил модель Legend. Одновременно *Acura* вывела на рынок автомобили 2.2 и 3.0 CL. Они стоили около 20 тыс. долл Они считались менее престижными, чем TL, но более престижными, чем Integra. В 1997 году Integra переименовали в RSX. В том же году, по оценкам *Honda*, 21% владельцев автомобилей Acura перешли на седаны конкурентов. Поэтому на рынок вывели серию спортивных автомобилей SLX. Спортивные автомобили NSX не переименовывали.

По утверждению Майка Спенсера, "Когда-то водители говорили, что они ездят на автомобиле Legend. Сейчас они говорят, что ездят на Acura... Собственно говоря, этого мы и добивались". В 2001 году осведомленность о наименовании Acura на 25% превышала уровень 1996 года. За 1996–2000 год общий объем продаж вырос на 33%.

Источники. David Kiley, "I'd Like to Buy a Vowel, Drivers Say", *USA Today*, August 9, 2000; Mark Rechtin, "Honda Hopes New CR-V Will Win Back Detectors", *Automotive News*, February 3, 1997; Stewart Toy, "The Selling of Acura — A Honda That's Not a Honda", *Business Week*, March 17, 1986, p. 93, Fara Warner, "Remaking of a Legend", *Brandweek*, April 25, 1994, p. 23–28; Neal Templin, "Japanese Luxury-Car Makes Unveiling Cheaper Models in Bid to Attract Buyers", *Wall Street Journal*, February 9, 1995; T.L. Stanley, "Acura Plays Numbers Game to Fortify Future", *Brandweek*, February 20, 1995, p. 3; T.L. Stanley, Acura Rolls TL, New Nameplate Position with $40M in Ad Fuel", *Brandweek*, March 20, 1995, p. 4.

В рамках такой кампании фирма может подключить все маркетинговые коммуникации, включая рекламу, связи с общественностью, продвижение товара и спонсорство. Рассмотрим две потенциально полезные стратегии маркетинговых коммуникаций, способствующие формированию капитала семейных или корпоративных марок.

Имиджевые кампании корпораций

Имиджевые кампании корпораций призваны создать ассоциации с корпоративными марками, приуменьшая или игнорируя значение отдельных товаров или субмарок [29]. Как и следовало ожидать, больше других тратят на эти кампании известнейшие фирмы, усиленно использующие свои названия в стратегиях брэндинга, например *Ford, AT&T, IBM, Dow, GTE, Hewlett-Packard, American Express*. В наши дни растет популярность институциональной рекламы. (Реклама организаций без упоминания конкретных товаров или услуг. Обычно связана с имиджем, социальной ответственностью и др. — *Прим. ред.*)

В прошлом кампании корпоративного имиджа критиковали за самодовольство и лишнюю трату времени. Чтобы максимизировать вероятность успеха, нужно соблюдать два принципиальных условия: во-первых, следует четко определить цели, во-вторых, тщательно проанализировать соответствие целей и полученных результатов [30]. У кампании корпоративного имиджа есть множество возможных целей [31].

- Рассказать о компании и характере ее деятельности.
- Создать благоприятное отношение и восприятие надежности компании.
- Систематизировать представления, сформировавшиеся под воздействием маркетинга отдельных товаров.
- Произвести благоприятное впечатление на финансовые круги.
- Стимулировать нынешних служащих и привлечь лучших новичков.
- Формировать необходимое общественное мнение.

Для создания ПКТМ особенно важны первые три цели. Другими словами, первостепенное значение имеют привлечение внимания потребителей и создание положительного корпоративного имиджа, влияющего на потребительскую оценку и усиливающего положительные ассоциации товарных марок и субмарок. Однако иногда последние три цели важнее первых трех [32]. Поскольку первые три непосредственно связаны с накоплением ПКТМ, целесообразно рассмотреть примеры.

- *Привлечение внимания к компании и к характеру ее деятельности.* В 1970–80-х годах компания Westinghouse постепенно отказалась от производства приборов. Но половина клиентов продолжали думать, что она их производит. В 1989 году Westinghouse начала трехлетнюю программу имиджевой рекламы, чтобы познакомить покупателя с тем, чем она теперь занимается, — производством электронных товаров для нужд обороны, переработкой отходов, радиовещанием, финансовыми услугами. Однако старый корпоративный слоган решено было вернуть: "Можете не сомневаться, что это Westinghouse".
- *Повышение надежности компании и доверия к ней. Johnson & Johnson* недавно развернула рекламную кампанию для пропаганды надежности корпоративной марки. В рекламе все время появлялись фотографии, изображающие дружные семьи в различных жизненных ситуациях. *Johnson & Johnson* не делала акцента

на товарах, но время от времени показывали то детскую присыпку, то зубные щетки Reach. Реклама заканчивалась словами: "В течение многих лет *Johnson & Johnson* больше всех заботится о семье".

- *Создание ассоциаций с корпоративным имиджем, интегрирующимся в товарные марки с помощью маркетинга.* С 1936 года DuPont проводит кампании институциональной рекламы. Сначала в корпоративной рекламе был слоган: "Химия помогает делать лучшие вещи для лучшей жизни", потом слово "химия" убрали, поскольку оно слишком ограничивало возможности. Корпоративная реклама *DuPont* делает ударение на стремлении корпорации учитывать интересы общества в любых направлениях своей деятельности. Фирма *DuPont* хочет, чтобы люди считали ее "новаторской, ответственной, отзывчивой фирмой, лидером промышленности". Корпоративные рекламные кампании *DuPont* предусматривают маркетинговую поддержку конкретных товаров. Аналитическое изучение реакции потребителя на рекламные кампании фирмы показало важность взаимосвязи рекламой корпорации и конкретных товаров. В частности доказано, что потребители, благосклонные к корпоративному имиджу *DuPont*, более благоприятно реагируют на рекламу товара Stainmaster и покупают его

Таким образом, реклама корпоративного имиджа сосредоточивается на характеристиках торговых марок в целом. Для поддержки товаров иногда используется подобная имиджевая реклама семейства товаров.

Реклама диапазона брэндов

Кроме имиджевой рекламы корпораций для формирования потребительского капитала марки корпорации или семейства товаров, применяют рекламу диапазона брэндов, выделяющую весь ассортимент товаров. В отличие от рекламы имиджа корпорации, создающей лишь общее абстрактное представление о марках, в данном случае рекламируется группа брэндов. Реклама группы марок демонстрирует их преимущества и варианты применения, объясняя значение марки и расширяя представления о сфере ее использования. В результате повышается осведомленность о марках.

Комплексная реклама, охватывающая несколько марок, служит упомянутой цели даже при использовании индивидуальных марок. Иногда фирмы делят свои товары на категории. Так сделала *Procter & Gamble*. В нескольких рекламных кампаниях 1995 года она пропагандировала преимущества категорий товаров, включающих ряд марок. Утверждалось, что все средства для мытья посуды превосходят по качеству товары конкурентов, а стиральные порошки не только хорошо стирают, но и выводят пятна [33].

Резюме

Главным условием эффективного управления считается грамотная стратегия брэндинга. В названиях брэндов применяют не только основное наименование, но и названия вспомогательных брэндов или элементов. Стратегия корпоративного брэндинга предусматривает выбор общих и уникальных элементов марок различных товаров. В этой главе описывались матрица "марка–товар" и иерархия марок. Ис-

пользуя их с учетом потребностей клиентов, целей компании и действий конкурентов, маркетологи разрабатывают и совершенствуют стратегию брэндинга.

Матрица "товар–марка" весьма полезна для оценки товарной политики и стратегии брэндинга, поскольку в ней наглядно представлена система марок и товаров, продаваемых фирмой. Данные в строках матрицы позволяют оценить зависимость "марка–товар", т.е. узнать, какие товары связаны с торговыми марками. Брэнды представлены в строках, по горизонтали, а товары расположены в столбцах, по вертикали Строки матрицы представляют отношения "торговая марка–товар" и очерчивают стратегию расширения торговых марок фирмы. Эффективность расширения оценивается по степени интеграции капитала материнской марки. Изучая столбцы, маркетологи определяют зависимость "товар–марка" Другими словами, они определяют, какие марки относятся к товарной группе. Зная зависимость, они разрабатывают стратегию управления портфелем торговых марок и решают, сколько и какие марки нужно выводить на рынок.

Стратегия фирменного брэндинга оценивается по ее сфере применения и ориентации. Сфера применения обозначает количество товаров, продающихся под одним брэндом, и возможности его увеличения при расширении марки. Ориентация обозначает взаимосвязь товаров с одной или несколькими марками и используется для оценки портфеля или ассортимента марок. Сфера применения стратегии брэндинга включает существующий ассортимент товаров и возможности его изменения. В главе обсуждались вопросы оптимизации количества товарных линий (структура ассортимента) и вариантов товаров (ориентация ассортимента). Сфера применения стратегии брэндинга определяет особенности формирования и развития портфеля марок, в который входят отдельные марки и их группы. Многие фирмы предлагают различные марки, даже потенциально взаимоисключающие, чтобы выйти на разные сегменты рынка. Часто марки играют особую роль в портфеле, например, вспомогательные марки поддерживают сбыт товаров с основной маркой. Стареющие марки уже умирают, но еще приносят доходы, так как потребители считают их престижными. Поэтому компании должны внимательно оценивать вклад каждой марки в имидж корпорации.

Иерархия торговых марок упорядочивает все марки фирмы, показывая количество и особенности их общих и отличительных элементов. Поскольку в иерархические структуры входят все марки фирмы, построение иерархии в значительной степени способствует разработке стратегий брэндинга. Простейшая система элементов марок и уровней иерархии выглядит следующим образом (сверху вниз): торговая марка корпорации или компании; торговая марка семейства товаров; индивидуальная торговая марка; модификации торговой марки.

При разработке иерархии марок возникает ряд специфических проблем. Нужно обеспечить, чтобы элементы брэндов всех уровней привлекали внимание потребителей, способствовали формированию необходимых ассоциаций и, таким образом, увеличивали ценность марки. При создании иерархии марок нужно выполнить две задачи — определить, сколько и какие элементы следует использовать на каждом ее уровне; придумать эффективную маркетинговую программу и обеспечить осведомленность и необходимые ассоциации на каждом уровне иерархии.

Что касается иерархии марок, то следует определить количество уровней и степень выделения марок. Обычно применяются два-три уровня. Возможно, для марки нового товара следует применить стратегию суббрэнда, т.е. создать ее на основе корпоративной марки или марки семейства. В таком случае обособленность и сила связей с основной маркой зависят от желаемой осведомленности потребителей. Чтобы максимизировать потребительский капитал брэндов всех уровней, следует руководствоваться принципами выделения и дифференциации. В целом желательно создать ассоциации, которые легко переносятся на торговые марки нижних уровней и одновременно позволяют отличать их. Корпоративные или семейные марки обладают ценными ассоциациями, помогающими выделить марку. Такие ассоциации создают люди с помощью программ и ценностей, преимуществ или мнений, доверия к корпорации. Корпоративный имидж зависит от ряда факторов: как и что компания производит, как она действует, как она взаимодействует с потребителем. Для маркетинговой поддержки отдельных брэндов низшего уровня иерархии используют или корпоративный брэнд, или группу брэндов.

Вопросы для обсуждения

1. Выберите компанию. Поподробнее охарактеризуйте ее портфель и иерархию марок. Как вы улучшили бы ее стратегию брэндинга?
2. Как, по-вашему, будет ли успешной кампания корпоративного имиджа *Nestle*, рассмотренная в главе? Почему да или нет? Какие факторы кампании корпоративного имиджа вы считаете ключевыми для достижения успеха?
3. Сопоставьте стратегии брэндинга и портфели брэндов лидеров рынка в двух различных категориях товаров.
4. Какие товарные и имиджевые стратегии, могла бы использовать *General Motors*, чтобы создать более разнообразные представления о своих подразделениях?
5. Выберите несколько компаний с высокой репутацией, перечисленных ниже, в рубрике "Особые проблемы брэндинга". Посетите их Web-сайты и подумайте, почему, на ваш взгляд, у них высокая репутация.

Особые проблемы брэндинга

Социальный маркетинг как средство накопления капитала марки

В 1980-е годы появился "социальный маркетинг". Он определяется как "процесс формулирования и осуществления маркетинговой инициативы, согласно которой корпорация вносит вклад в достижение общих целей, стремясь установить взаимовыгодные отношения с клиентами" [34]. Как отмечают П. Варадараян и А. Менон, социальный маркетинг отличается тем, что он предполагает решение общих проблем в качестве средства установления взаимовыгодных контактов с клиентами.

Многим аналитикам понравился широкий жест *American Express*. В 1983 году она оказала существенную помощь в восстановлении Статуи Свободы, отчисляя определенные суммы, вырученные от выдачи карточек и сделок по ним. Всего *American Express* пожертвовала 1,7 млн. долл. За это время объем операций *American Express* повысился на 30%, а

количество выданных карточек возросло на 15%. В течение следующих пяти лет *American Express* поддержала более чем 70 различных общественных программ в 18 странах.

Преимущества социального маркетинга

Растущая популярность социального маркетинга обусловлена позитивным отношением потребителей [35]. Фирма *Cone Communications* опубликовала интересные результаты одного исследования. Оказалось, что 80% американцев благосклонно относятся к компаниям, учитывающим их интересы, а две трети американцев готовы переключиться на брэнды компаний, хорошо понимающих нужды и потребности общества.

Реализация программ социального маркетинга позволяет получить ряд дополнительных преимуществ.

- *Создание осведомленности.* При проведении мероприятий социального маркетинга демонстрируются брэнды. Они становятся более узнаваемыми, но на них не всегда реагируют. Поэтому в социальном маркетинге лучше делать акцент на эффективной демонстрации для улучшения запоминания, а не на обстоятельствах потребления, чтобы избежать противоречий в подаче информации. Зато потом потребители вспоминают брэнд или сразу запоминают его.
- *Укрепление имиджа брэндов.* Социальный маркетинг предоставляет целый ряд возможностей выгодного выделения брэнда. Он слабо содействует созданию представлений об эксплуатационных характеристиках. Зато хорошо развивается образ пользователя, личность и ценности марки, например, стоит сделать акцент на доброте и отзывчивости пользователей.
- *Укрепление доверия к брэнду.* Социальный маркетинг способен оказать влияние на все три измерения доверия. Во-первых, потребителям кажется, что компания заботится об их интересах. Во-вторых, что она надежнее, чем другие фирмы. В-третьих, что она поступает правильно.
- *Пробуждение ощущений от торговой марки.* Социальный маркетинг вызывает чувство социального одобрения и самоуважения. Другими словами, социальный маркетинг побуждает потребителей делать самооценку или сравнивать себя с другими. Потребителей побуждают к самоанализу, убеждая в правильности действий, и поощряют их бесплатной раздачей теннисок, футболок и др. Эти внешние символы как бы подчеркивают поддержку искренних личных мотивов и побуждений потребителей. Маркетинговые коммуникации, подчеркивающие положительные результаты мероприятий, акцентируя особое внимание на участии потребителей, способны усилить упомянутые ассоциации. Чтобы подчеркнуть вклад потребителей, иногда нужно поставить перед ними какие-то цели.
- *Формирование ощущения сообщества.* Социальный маркетинг может содействовать контактам и обмену мнениями между потребителями или потребителями и служащими. Чаще всего они контактируют через Internet. Там легко собрать единомышленников, озабоченных теми же проблемами. Более того, бывают случаи, когда маркетологи собирают единомышленников вокруг какого-либо брэнда.
- *Повышение интереса к брэнду.* Участие в программе социального маркетинга способствует привлечению интереса к марке. Бывает, что заинтересованные потребители становятся ее настоящими приверженцами и проповедниками торговой марки. Чтобы добиться этого, корпорации посылают свой персонал на помощь организаторам некоммерческих мероприятий.

Социальный маркетинг придает корпорациям человеческий облик. Между клиентами и корпорацией создаются сильные и уникальные взаимосвязи, что положительно сказывается на рыночных операциях фирмы.

Преимуществами социального маркетинга активно пользуется *McDonald's*, продающая лицензии всем, кто хочет быть поближе к местным общинам. В 1992 году в Лос-Анджелесе произошли общественные беспорядки. Толпы недовольных людей громили обеспеченные кварталы города и офисы фирм. Но рестораны не пострадали. Один из руководителей *McDonald's* заметил: "Буквально у каждого входа в рестораны стояли люди, которые говорили: "Не бросайте камни в эту витрину — там свои ребята".

Разработка программ социального маркетинга

Социальный маркетинг принимает различные формы [36]. Его часто связывают с рекламой и продвижением товара, но нельзя забывать и о его разработке. Например, *Levi-Strauss* представила джинсы Naturals из неокрашенного хлопкового волокна без химических красителей. *Dannon* запустила новую линию йогуртов с рекламой Национальной федерации живой природы. Фирма *Johnson & Johnson* передает в Фонд дикой природы часть доходов от продажи специальной линии детской косметики.

Некоторые фирмы сделали социальный маркетинг неотъемлемой частью своей стратегии и получили значительные маркетинговые преимущества [37]. Врезка "Коротко о торговой марке" рассказывает о том, как *Body Shop* сделала социальный маркетинг ключевым элементом позиционирования.

Проблема заключается в циничности потребителей. Они не всегда верят в искренность компаний, полагая, что те преследуют собственные цели. Чаще всего компании стремятся улучшить имидж и создать серьезные точки дифференциации.

При выборе методов социального маркетинга следует хорошенько подумать о возможностях увеличения капитала марки, т.е. потребители должны понимать взаимосвязь между проблемой и брэндом.

Здесь опыт корпорации *Avon* заслуживает самого пристального внимания.

Avon

Avon Breast Cancer Crusade. Данная организация основана по инициативе *Avon* и действует на территории США. В ней обучают женщин, как уберечься от рака молочной железы, проводится диагностика. На борьбу с раком молочной железы в 1993 году *Avon* потратила около 100 млн. долл. Фонд существует за счет продажи товаров *Avon* и сбора добровольных пожертвований [38].

"Зеленый маркетинг"

Зеленый маркетинг считается разновидностью социального маркетинга. В наши дни обеспокоенность общества состоянием окружающей среды постоянно возрастает. Экологические аспекты общественной жизни оказывают влияние на взаимоотношения между потребителями и фирмами. Например, 83% американцев предпочитают экологически чистые товары [39].

Проблемы окружающей среды уже давно влияют на методы продажи, особенно в Европе, но их значение явно возросло в последние годы. Разрекламированный в США в апреле 1990 года "День Земли" привел к спонтанному появлению экологических программ маркетинга и товаров. Началось распространение зеленого маркетинга. Например, компания *Chevron* начала реализацию экономических программ, чтобы исправить имидж компаний топливно-энергетического комплекса, считающихся загрязнителями окружающей среды. Несмотря на рост заинтересованности общества в охране окружающей среды, многие новые товары и программы успеха не имели. С какими же препятствиями столкнулся зеленый маркетинг?

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Управление имиджем в стиле Body Shop

В 1976 года Анита Роддик открыла первый магазин *Body Shop* в Брайтоне, небольшом городке на южном побережье Англии. В своем первом магазине Анита предлагала покупателям около 25 видов натуральных продуктов по уходу за кожей и волосами.

В настоящее время сеть магазинов *Body Shop* охватывает 45 стран. Из тысячи магазинов самой компании принадлежит меньше 10% — остальные пользуются правом использовать марку *Body Shop*. На данный момент в сети магазинов *Body Shop* и ее франшизах по всему миру занято свыше 7000 работников. Компания *Body Shop* предлагает своим потребителям широкий ассортимент товаров, предоставляет своим клиентам услуги по индивидуальному подбору средств по уходу за кожей и волосами.

Body Shop — это не только процветающая компания, занимающаяся продажей натуральных средств по уходу за кожей и волосами, но и организация, стремящаяся поднять уровень жизни человека и охраны окружающей его природы на качественно новую ступень и внести свой вклад в дело защиты природы. Вот почему *Body Shop* выступает категорическим противником проведения испытаний различных препаратов на животных, пытаясь минимизировать негативное воздействие человека на окружающую среду, принимает активное участие в различных выставках и ярмарках, поощряет тягу к знаниям и участие своего персонала в жизни общества.

С первых дней своего существования компания *Body Shop* делала скромную упаковку для своих товаров. С самого начала Анита просила покупателей возвращать пустые флакончики и баночки в магазин для повторного их использования, из-за небольшого запаса емкостей. В наши дни повторное использование флакончиков — неотъемлемая часть общей программы компании *Body Shop* по охране окружающей среды. Флакончики, выбранные компанией из-за простоты и невысокой стоимости, и по сей день остаются главным вариантом упаковки товаров. Однако в последние годы в связи с увеличением номенклатуры товаров, а также их усложнением появились новые формы упаковки и новые этикетки.

С первых дней своего существования компания *Body Shop* старалась расширить имидж традиционный "имидж безупречной красоты", характерный для рекламы косметических средств. Философия компании *Body Shop* полностью исключает раздачу неисполнимых обещаний, касающихся свойств товаров. С 1973 года *Body Shop* избегает рекламы и полагается в основном на стимулирование сбыта в магазинах. Кроме того, компания активно использует молву, "паблик рилейшенз" и публикации в независимых средствах массовой информации.

В основном продукцию продвигают, стимулируя сбыт. Яркие, цветные рекламные плакаты, объявляющие о проведении тех или иных праздничных мероприятий, пропагандирующие средства защиты от СПИДа или рекламирующие определенные серии товаров, постоянно стоят около окон или витрин магазинов *Body Shop*. Там всегда продаются красочные брошюры под названиями "Нет проведению экспериментов над животными", "Защитите себя от СПИДа. Сочувствуйте тем, кто заболел" и др. Даже внешний вид магазинов говорит об экологической направленности позиционирования.

они получают благодаря экологической деятельности компании. *Starch* сделал вывод, что фирмы должны четче объяснять преимущества товара в своей рекламе [41].

Возможные решения

Экологическое движение в Европе и Японии имеет более давнюю историю и более твердую опору, чем в США. В Европе многие из основных домашних товаров *Procter & Gamble* продаются в специальных емкостях. Специалисты *P&G* заявляют, что американские покупатели к ним ни за что не привыкнут. В США фирмы продолжают выполнять пожелания потребителей относительно экологически чистых товаров без лишних затрат. Один из экспертов дал следующие рекомендации [42].

- Делайте ваш товар экологически чистым, а не ждите, когда вас к этому принудят.
- Передавайте экологическую информацию, особенно о степени возможной утилизации.
- Делайте ставку на характеристики товара и цену.
- Подчеркивайте преимущества экологически чистой продукции.
- Не забывайте указать на конкретные преимущества товара.
- Будьте последовательными и основательными.

Комментарии

1. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
2. Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, "Category Attractiveness Analysis" (Ch. 4); "Market Potential and Forecasting" (Ch. 7), in *Product Management* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).
3. Glen L. Urban, Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991).
4. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
5. Tara Parker-Pope, "Laura Ashley's Chief Tries to Spruce Up Company That Isn't Dressing for Success", *Wall Street Journal*, September 22, 1995, p. B1.
6. David Greising, "Major Reservations", *Business Week*, September 26, 1994, p. 66.
7. Patrick Barwise, Thomas Robertson, "Brand Portfolios", *European Management Journal*, September 1992, p. 277–285.
8. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).
9. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: Wiley, 2000).
10. Yumiko Ono, "Nabisco Favors Tried and True Over New Lines", *Wall Street Journal*, June 28, 1996, p. B1–B3.
11. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

12. Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette", Case UVA-M-320 (Charlottesville, VA: Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, 1995).
13. Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.
14. Alecia Swasy, "P&G To Tout Name Behind the Brands", *Wall Street Journal*, December 12, 1991, p. B1–B3.
15. Laurel Cutler, вице-президент рекламного агентства *FCB/Leber Katz Partners*, цитируется по статье Susan Caminit, "The Payoff from a Good Reputation", *Fortune*, March 6, 1995, p. 74.
16. Lydia Demworth, "Consumers Care about Corporate Images", *Psychology Today*, September 1989, p. 14.
17. Howard Barich, Philip Kotler, "A Framework for Image Management", *Sloan Management Review*, Winter 1991, p. 94–104.
18. Kate Ballen, "America's Most Admired Corporations", *Fortune*, February 10, 1992, p. 40.
19. Значительная часть данного раздела построена на материалах статьи Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.
20. Ibid.
21. Интересные обзоры имиджей корпорации можно найти в работах Grahame R. Dowling, *Corporate Reputations* (Melbourne, Australia: Longman Professional, 1994); James R. Gregory, *Marketing Corporate Image* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1991).
22. Masashi Kuga, "Kao's Strategy and Marketing Intelligence System", *Journal of Advertising Research*, April–May 1990, p. 20–25.
23. John Smale, "Smale on Saturn – Don't Change What's Working", *Advertising Age*, March 28, 1994, p. S24.
24. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen (eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (New York: Oxford University Press, 2000); Mary Jo Hatch, Majken Schulz, "Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?", *Harvard Business Review*, February 2001, p. 129–134; James Gregory, *Leveraging the Corporate Brand* (Chicago: NTC Press, 1997); Lynn B. Upshaw, Earl L. Taylor, *The Masterbrand Mandate* (New York: John Wiley & Sons, 2000).
25. Sylvie LaForet, John Saunders, "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It", *Journal of Advertising Research*, September–October 1994, p. 64–76.
26. Sylvie LaForet, John Saunders, "Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do", *Journal of Advertising Research*, January–February 1999, p. 51–65.
27. Emily Nelson, "Too Many Choices", *Wall Street Journal*, April 20, 2001, p. B1, B4.
28. Edmund Gray, Larry R. Smeltzer, "Corporate Image – An Integral Part of Strategy", *Sloan Management Review*, Summer 1985, p. 73–78.
29. Для анализа практики корпоративной рекламы рекомендуется прочитать статью David W. Schumann, Jan M. Hathcote, Susan West, "Corporate Advertising in America: A Review of Published Studies on Use, Measurement, and Effectiveness", *Journal of Advertising*, September 1991, p. 35–56.

30. David M. Bender, Peter Farquhar, Sanford C Schulert, "Growing from the Top Corporate Advertising Nourishes the Brand Equity from which Profits Sprout", *Marketing Management*, April 1996, p. 10–19; Nicholas Ind, "An Integrated Approach to Corporate Branding", *Journal of Brand Management*, May 1998, p 323–329; Cees B.M. Van Riel, Natasha E. Stroker, Onno I M. Maathuis, "Measuring Corporate Images", *Corporate Reputation Review*, April 1998, p 313–326
31. Gabriel J. Biehal, Daniel A. Shenin, "Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment", *Journal of Advertising*, Jule 1998, p 99–110
32. Mary C Gilly, Mary Wolfinbarger, "Advertising's Second Audience Employee Reactions to Organizational Communications", Рабочий доклад MSI 96-116 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1996)
33. Fara Warner, "P&G, Breaking with Tradition, Promotes Products as a Category", *Wall Street Journal*, April 25, 1995, p. B8.
34. P. Rajan Varadarajan, Anil Menon, "Cause-Related Marketing. A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, July 1988, p. 58–74.
35. Sankar Sen, C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, May 2001, p. 225–243.
36. Yumiko Ono, "Do-Good Ads Aim for Sales That Do Better", *Wall Street Journal*, September 2, 1994, p. B8.
37. M. Drumwright, "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing*, October 1996, p. 71–87; A. Menon, A. Menon, "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, January 1997, p 51–67.
38. Hamish Pringle, Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands* (Chichester, NY: Wiley, 1999)
39. Judann Dagnoli, "Consciously Green", *Advertising Age*, September 19, 1991, p. 14.
40. Leah Rickard, "Natural Products Score Big on Image", *Advertising Age*, August 8, 1994, p. 26; Kevin Goldman, "Survey Asks Which 'Green' Ads Are for Real", *Wall Street Journal*; Lome Manly, "It Doesn't Pay to Go Green When Consumers Are Seeing Red", *Adweek*, March 23, 1992, p. 32–33.
41. Leah Rickard, "Natural Products Score Big on Image", *Advertising Age*, August 8, 1994, p. 26.
42. Jacquelyn A. Otman, "When It Comes to Green Marketing, Companies Are Finally 3 Getting It Right", *Brandweek*, April 17, 1995.

ГЛАВА

Расширения торговых марок и выбор их названий

12

Предварительные замечания

В главе 11 затрагивались ключевые вопросы разработки стратегии корпоративного брэндинга, рассматривались, в частности, матрица "марка–товар" и иерархия марок. В матрице наглядно представлена система марок и товаров, продаваемых фирмой, а графическое изображение иерархических структур позволяет понять взаимосвязь между различными элементами марок. В этой главе подробно рассматривается роль товарной стратегии в создании, поддержании и увеличении капитала марки. В главе приводятся практические рекомендации по оптимизации процедуры подбора названий и повышению эффективности выведения на рынок новых товаров и расширений марок.

Многие фирмы давно копируют опыт таких ведущих компаний, как *Procter & Gamble*, *Coca-Cola* и других основных поставщиков потребительских товаров. Компании не хотели внедрять новые товары, используя существующие названия марок Со временем, однако, жесткие экономические условия, необходимость дальнейшего роста и другие факторы заставили фирмы задуматься над целесообразностью присвоения отдельной марки каждому товару В наши дни многие фирмы считают марки своими важнейшими активами и пытаются использовать их с полной отдачей. Поэтому они часто предпочитают не создавать абсолютно новые марки, а расширять существующие, интегрируя их капитал.

Расширение марок только в наши дни стало распространенным явлением, поэтому каких-либо общепринятых правил их реализации пока не существует. Однако теоретические исследования, крупные успехи и провалы брэндов помогают подобрать наилучшие варианты управления ими. В начале главы описываются теоретические основы, преимущества и недостатки расширений. Затем анализируется упрощенная модель потребительских оценок расширения, помогающая определить оптимальные стратегии выведения, выбора названия новых товаров, а также стратегии расширения марок. В конце главы приводится обобщенное описание результатов академических исследований данной проблемы. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", анализируется влияние линейных расширений на прибыль.

Новые товары и расширения торговых марок

Сначала следует рассмотреть источники роста фирмы. Воспользуемся методологией И. Ансоффа. Он представил возможные стратегии и цели расширения товаров и рынков в виде матрицы расширения. И. Ансофф считает, что рост компании обеспечивается либо за счет развития существующих, либо за счет внедрения новых товаров; что фирмы либо действуют на существующих, либо выходят на новые рынки (матрица приведена в табл. 12.1). Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны стратегии роста *McDonald's* согласно концепции Ансоффа. О том, как развивать существующие товары на традиционных и новых рынках, написано в главе 13. Однако, как следует из концепции, для роста компании важны не только существующие, но и новые товары, обеспечивающие успех фирмы в будущем.

Как указывалось в главе 11, успех нового товара зависит от поведения потребителей, возможностей корпорации и действий конкурентов. Во врезке "Коротко о торговой марке" описываются проблемы фирмы *Clorox*, когда она выводила на рынок новое замороженное блюдо. В одной главе невозможно описать все проблемы эффективного управления созданием и внедрением новых товаров. Однако стоит более подробно описать влияние новых товаров на капитал марки [1].

Начнем с того, что возможны три стратегии брэндинга.

- Присвоение отдельной торговой марки для каждого нового товара.
- Использование существующей торговой марки.
- Сочетание новой и существующей торговой марки.

Таблица 12.1. Матрица роста по И. Ансоффу

	Существующие товары	**Новые товары**
Существующие рынки	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия разработки товаров
Новые рынки	Стратегия расширения границ рынка	Стратегия диверсификации

Расширение торговой марки (или просто *расширение*) предусматривает выведение новых товаров с ее наименованием (стратегия 2 или 3). В частности новые брэнды создаются на основе уже существующих при добавлении новых характеристик (стратегия 3). Подобные модификации торговых марок называются *субмарками*. Существующая марка, лежащая в основе расширения, называется *материнской торговой маркой*. В главе 11 описывались семейные торговые марки, созданные в результате расширений и связанные с несколькими товарами.

Питер Фаркуар выделяет две основные разновидности расширений марки [2].

- *Линейное расширение* — это использование материнской торговой марки для обозначения нового товара той же категории, разработанного, чтобы удовлетворить потребности нового сегмента рынка. Расширение линии часто предусматривает выведение товаров с разными вкусовыми качествами, формами и

размерами или применяемых в особых ситуациях. Например, шампунь *Head & Shoulders* Dry Scalp.

- *Категориальное расширение* — это использование материнской марки для внедрения в новую категорию товаров. Например, фирма *Swiss Army* часто выпускает новые товары, чтобы войти в совершенно новые для нее категории товаров, используя абстрактные ассоциации имиджа.

От 80 до 90% новых товаров появляется после линейного расширения. За последние два десятилетия с его помощью успешно вывели на рынок многие популярные брэнды. Тем не менее часто компании используют новые марки для продвижения новых товаров. Так *Microsoft* продвигает свои видеоигры Xbox, известный производитель компьютеров *Apple* выпустила цифровой музыкальный плейер Ipod. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о том, как фирма *Lever Brothers* раскручивала один из самых удачных брэндов товаров массового спроса.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Рост торговой марки McDonald's

Чтобы достичь глобального лидерства, *McDonald's* применяла разные стратегии роста. Для укрепления на традиционных рынках в 2000 году корпорация предложила систему приготовления свежих блюд по индивидуальному заказу.

Чтобы привлечь новых потребителей, *McDonald's* постоянно разрабатывает новые товары. В 1990-х годах в ресторанах начали продавать пиццу, сэндвич Arch Deluxe и др. Только некоторые из них оказались удачными. В 2001 году ввели новое меню New Taste из 64 пунктов, объединенных в четыре группы. Среди них были сэндвичи, пирожные и бекон. В Японии и Великобритании фирма предложила особые меню. В Германии компания начала продавать в магазинах свой кетчуп и быстро захватила 5% рынка.

В течение 90-х годов *McDonald's* проводила агрессивную политику расширения. Компания потратила 1,5 млрд. долл. для продвижения на азиатские рынки. Каждый день она открывала пять ресторанов за пределами США. При необходимости меню адаптировалось. Например, в Индии коровы считаются священными животными, говядину в пищу не употребляют, поэтому там котлеты делаются из баранины.

Кроме того, в 2001 году *McDonald's* открыла магазины кофе, мороженого и десертов, а также закусочную *McDonald's* с более узким ассортиментом. Компания решила войти в новую товарную категорию, открыв отель в Швейцарии.

Источники: Michael McCarthy, "McDonalds New Ads Aiming for Smiles All Around", *USA Today*, October 9, 2000; Bruce Horovitz "McDonalds Tries a New Recipe to Revive Sales", *USA Today*, July 10, 2001; Margaret Studer, Jennifer Ordonez, "The Golden Arches: Burgers, Fries, and 4-Star Rooms", *Wall Street Journal*, April 14, 2000, p. B1; "McDonald's to Spend 1.5 Billion to Expand in Asia-Pacific Region", *Wall Street Journal*, April 10, 1998; Richard Gibson, Matt Moffett, "Why Won't Find Any Egg McMuffins for Breakfast in Brazil", *Wall Street Journal*, October 23, 1997

Коротко о торговой марке

Брэндинг замороженных блюд Hidden Valley Ranch

Ежегодно на рынке появляются тысячи новых товаров, терпящих неудачу по многим причинам. Они не удовлетворяют новые потребности или желания потребителя, у них плохой дизайн, есть просчеты в стратегии брэндинга. Однако неудачу терпят и самые вероятные кандидаты на успех.

Таким брэндом считались замороженные блюда Hidden Valley Ranch от фирмы *Clorox*. Маркетологи считали, что применение их товара позволит превратить микроволновые печи из средства для разморозки и подогрева в полноценную пароварку. Согласно рекламе, чтобы приготовить вкусные макароны и восхитительный гарнир из овощей, нужно было просто добавить немного воды в пакетик с замороженным блюдом и подогреть его содержимое в микроволновке. Отличный результат при незначительных усилиях! Но, несмотря на явные преимущества, рыночное тестирование товара было неудачным. Аналитики выделяют несколько причин слабого интереса потребителей к новому товару.

Высокая конкуренция в категории товаров. В супермаркетах продается много замороженных продуктов. К тому же, чтобы выйти на данный рынок, нужны крупные инвестиции. Микроволновые печи сделали процесс приготовления настолько простым и удобным, что стали неотъемлемым атрибутом домашнего хозяйства. Многие корпорации стали выпускать новые товары для удовлетворения появившихся новых потребностей. Создался огромный рынок товаров быстрого приготовления с годовым оборотом 4 млрд. долл. Но спрос рос слабее, чем раньше, появлялось много новых товаров и розничные торговцы ограничивали ассортимент продаваемых продуктов. В основном рынок захватили компании *ConAgra, Kraft General Foods, Stouffers, Cambell Soup*. Именно между ними развернулась борьба за торговые площади, вынуждающая их идти на значительные уступки посредникам.

Консервативность потребителей. Потребители предпочитали просто подогреть пищу и больше ничего не делать. А в блюда Hidden Valley Ranch нужно было добавлять воду и потом перемешивать их. К тому же они не хотели переплачивать за указанные преимущества. Более того, пакетики Hidden Valley были меньше пакетиков конкурентов. Фирма сделала их компактными, чтобы разместить больше товара в морозильниках магазинов и обеспечить соответствие стандартам приготовления пищи на пару. Но потребители думали, что в них меньше пищи.

Непродуманное расширение торговой марки. Потребители положительно восприняли наименование Hidden Valley Ranch. Однако большинство из них считали, что название больше подходит для приправ к салатам, а не для замороженных продуктов. Слабая маркетинговая поддержка и реклама только усугубили проблему.

Опыт фирмы *Clorox* доказывает, что обеспечить успех новых пищевых продуктов очень трудно, так как нужно тщательно продумать их дизайн и маркетинговую поддержку.

Источник. Richard Gibson, "Novel Microwave Dinners Are Tasty — And Likely to Fail Without a Quick Fix", *Wall Street Journal*, July 12, 1991, p. B1

Коротко о торговой марке

Как продвигали Lever 2000

Несмотря на трудности, связанные с запуском нового товара, маркетологи иногда находят весьма удачные решения. Например, мыло Lever 2000 фирмы *Lever Brothers* вышло победителем в ожесточенной конкурентной борьбе. Товар побил все рекорды продажи. Поучитесь у *Lever Brothers*, и вы узнаете, что надо для успеха нового товара.

Lever 2000 имеет три ключевых преимущества. Оно увлажняет кожу, убивает запахи и бактерии. В начале 1980-х годов маркетологи обнаружили, что потребители хотят пользоваться мылом, сочетающим достоинства и лишенным недостатков брэндов Dove и Dial. Они считают, что мыло Dove хорошо увлажняет кожу, но плохо устраняет запахи. Мыло Dial убивает запахи, но сильно сушит кожу. Поэтому фирма разработала и запатентовала технологию производства мыла, удовлетворяющего обе упомянутые потребности.

Название Lever 2000 было выбрано, поскольку оно отражало совершенно новые свойства мыла. Специалисты рекламного агентства *J. Walter Thompson* решили акцентировать внимание на образе пользователя и эффективности применения мыла. Агентство придумало интересный рекламный ролик. Телезрители наблюдали, как нежное мыло пенится и разливается по мужскому или женскому телу, вместе с льющейся из душа водой, делая кожу чистой и свежей. В конце звучала фраза: "Мыло Lever 2000 сделает чище все 2000 маленьких частичек вашего тела". Программа реализации стратегии брэндинга предусматривала множество проб, раздач, большие скидки. Около половины всех американцев получили образцы и льготные купоны на скидку в размере 75 центов при средней розничной цене 1,69 долл. за два куска мыла весом 140 граммов.

40% потребителей делали повторные покупки мыла, благодаря чему оно заняло второе место по объему продаж в категории дезодорирующего мыла. Lever 2000 появилось на рынке в 1991 году и очень быстро заняло 8,4% рынка кускового мыла.

Источник. Christopher Power, "Everyone is Bellying up to This Bar", *Business Week*, January 27, 1992, p. 84.

Есть множество разных способов расширения марки. Например, Э. Таубер, один из известнейших экспертов по стратегии брэндинга, определяет семь основных стратегий категориального расширения [3].

- Представьте тот же товар по-другому, например сок Ocean Spray Cranberry Juice Cocktail по вкусу напоминает коктейль.
- Измените вкус, ингредиенты или компоненты, например салатную приправу Philadelphia со сливочным сыром.
- Выведите на рынок сопутствующие товары под основной торговой маркой, например фонарики Duracell Durabeam.
- Выведите на рынок товары, соответствующие мнению потребителей о продукции вашей фирмы. Например, *Visa* проводит эмиссию дорожных чеков.
- Используйте представления о специализации вашей фирмы. Так сделала *Honda*, выпустив свои газонокосилки.
- Выведите на рынок товары с характерными преимуществами, атрибутами и особенностями торговой марки. Мыло Ivory нежное, поэтому средство Ivory для очистки поверхности не должно повредить ее.

- Выведите на рынок товары, подчеркивающие уникальный образ или престиж марки, например солнечные очки Porsche.

Ниже в более систематизированном виде рассматриваются стратегии расширения марки. Однако прежде всего необходимо указать и описать основные преимущества и недостатки расширения марки.

Преимущества расширений

Большинство фирм думают не о необходимости расширения, а о том, когда, где и как это делать. Хорошо спланированные и реализованные расширения дают множество преимуществ. Все они делятся на преимущества признания и преимущества обратной связи. Благодаря преимуществам признания расширение облегчает восприятие товара. А преимущества обратной связи укрепляют позиции материнской марки и компании в целом (табл. 12.2).

Преимущества признания

Статистика свидетельствует, что большинство новых товаров терпят поражение на рынке по ряду причин. Р. Мак-Мат собрал 75 тыс. экземпляров подобных товаров и демонстрирует их в учебно-выставочном центре новых товаров в Нью-Йорке (New Product Showcase and Learning Center). Он выделяет девять основных причин их провала [4].

- Недостаточный спрос на данный товар.
- Слабая ассоциация товара с компанией.
- Недостаточное исследование рынка или игнорирование результатов рыночных исследований
- Упущенные шансы из-за несвоевременного проведения исследований.
- Недостаточная прибыль на инвестированный капитал.
- Отсутствие или плохое выделение уникальных особенностей товара.
- Производители не смогли обеспечить необходимую осведомленность о товаре.
- Товар не оправдал доверия и надежд покупателей.
- Потребители просто не узнавали новый товар.

Расширениям марки, конечно, присущи те же самые недостатки, что и любому новому товару. Однако новый товар, представленный как расширение марки, имеет больше шансов на успех, поскольку обладает преимуществами, указанными в табл. 12.2.

Улучшение имиджа торговой марки

Как отмечалось в главе 2, одним из преимуществ известной и полюбившейся марки считаются устойчивые представления о ее функциональности. Когда такая марка расширяется, потребители делают предположения о возможностях и сфере применения новых товаров, основанные на знаниях о ней и представлениях о применимости этих знаний к новому товару [5]. Например, фирма *Sony* выпускает высококачественную и популярную аудио- и видеотехнику. Потребители довольны ее качеством, поэтому они благосклонно восприняли выпущенный *Sony* компьютер Vaio, позиционировавшийся как средство обработки звуков и видеоинформации. Трудно сказать, как бы они отреагировали, придумай *Sony* новую, нетипичную для себя торговую марку.

Таблица 12.2. Преимущества расширения марки

Преимущества признания
Улучшение имиджа марки
Снижение предполагаемого риска
Повышение интереса торговых посредников и потребителей
Повышение эффективности расходов на продвижение
Уменьшение расходов на маркетинговые программы
Экономия затрат на разработку новой марки
Повышение эффективности упаковки и маркировки
Увеличение диапазона удовлетворяемых потребностей
Преимущества обратной связи
Объяснение значения торговой марки
Усиление имиджа материнской торговой марки
Привлечение новых потребителей и увеличение охвата рынка
Новый импульс развития торговой марки
Возможность последующих расширений

Снижение предполагаемого риска

В одной из работ отмечалось, что важнейшим критерием успеха новинки считается связь с известной маркой семейства товаров, побуждающая потребителей сделать пробную покупку [6]. Расширения марок *General Electric*, *Hewlett-Packard*, *Motorola* и др., создают у потребителей представление о надежности. Ассоциации корпоративных марок не всегда адекватно отражают особенности товарных брэндов из-за широкого ассортимента продаваемых товаров. Однако их стойкая репутация производителей качественных товаров, предоставляющих гарантийную поддержку, значительно ослабляет потребительское ощущение риска [7]. Поэтому маркетологи многих корпораций думают над тем, как превратить чувство доверия к корпорации и представление о надежности, основанные на восприятии товаров, в ценные ассоциации расширения марки [8]. Например, такие семейные марки, как Betty Crocker, Green Giant, Del Monte и Pepperidge Farm, многократно и успешно расширялись, благодаря сильным ассоциациям качества. Представления о качестве не только снижают предполагаемый риск, но и облегчают признание новых товаров.

Повышение интереса торговых посредников и потребителей

Поскольку расширение известной марки вызывает повышение потребительского спроса, посредники больше заинтересованы в закупках новых товаров. Например, в статье Д. Монтгомери из Станфордского университета говорится о том, что товароведы супермаркетов руководствуются репутацией марки как важнейшим критерием отбора новых товаров [9].

Повышение эффективности расходов на продвижение

При расширении маркетологам не нужно объяснять потребителям сущность нового брэнда и товара, брэнд уже известен. Уже есть возможность применять весь потенциал *маркетинговых коммуникаций* для раскрутки нового товара. Вообще говоря,

проще ознакомить потребителей с расширением существующей марки, чем сначала заставить их запомнить новую марку и показать ее связь с новым товаром [10]. В частности *General Mills* сумела воспользоваться указанным преимуществом при расширении овсянки Cheerios. Новая марка Frosted Cheerios в течение первой же недели продаж завоевала 0,44% рынка при высокой конкуренции на рынке блюд из злаков — и это без специальной рекламы и другой маркетинговой поддержки. Только благодаря названию и идее товара, спрос на подслащенную овсянку оказался настолько большим, что многие супермаркеты были вынуждены ограничить ее продажу, установив максимальное количество пачек, продаваемых в одни руки.

Преимущества расширений марки подтверждаются несколькими исследованиями. В одной из работ изучалось 98 марок на 11 рынках. Оказалось, что успешные расширения марок позволяли тратить на рекламу меньше, чем расходуется в случае выведения новых товаров с новыми названиями [11]. Д. Смит из университета штата Индиана также пришел к подобным выводам, указывая, что для того, чтобы получить одинаковый результат при расширении, нужно потратить 10% выручки от объема продаж, а при раскрутке новой марки тратится 19% от объема продаж. В работе определены основные факторы, определяющие значение указанного преимущества. Автор утверждает, что разница в эффективности рекламы расширений и рекламы товаров с новыми марками, возрастает в таких случаях.

- Если усиливается связь с другими товарами материнской марки.
- Если возрастает относительная цена нового товара по сравнению с ценами конкурентов.
- Если увеличивается количество каналов распределения.

В то же время указанная разница уменьшается в таких случаях.

- Если свойства нового товара оправдывают ожидания потребителей.
- Если новому товару удается занять достойное место на рынке.
- Если растет осведомленность потребителей о категории нового товара [12].

Уменьшение расходов на маркетинговые программы

Благодаря использованию стратегий проталкивания и втягивания в организации распределения и продвижения товаров, фирмы экономят 40–80% от суммы, необходимой организации продажи нового товара в супермаркетах по всей территории США. Кроме того, если реклама брэнда затрагивает не только расширяемый брэнд, но и другие брэнды семейства, возрастает эффективность затрат на общую рекламу. Например, в 1988 году, впервые за 16 лет, фирма *Jaguar* представила существенно улучшенную модель автомобиля, используя новую технологию, призванную повысить надежность при сохранении классического дизайна машины. После успешной рекламной кампании возрос спрос на все модели машин марки Jaguar [13].

Экономия затрат на разработку новой марки

Как уже говорилось в главе 4, при разработке новых элементов марки используются как творческие находки, так и строго научные методы. Оно требует крупных инвестиций без какой-либо гарантии успеха. Чем больше привлекательных назва-

ний регистрируется фирмами, тем больше судебных разбирательств. Так, *L'Oreal*, филиал фирмы *Cosmair*, проиграла иск на 2,1 млн. долл., когда суд решил, что название их новой краски для волос Zazu нарушает авторские права парикмахерского салона *Hinsdale, IL* на линию шампуней ZaZu Designs [14].

Повышение эффективности упаковки и маркировки

Фирмы часто применяют аналогичную упаковку, чтобы группа товаров, созданная за счет расширений, лучше выделялась на полках магазинах, подобно эффектному призыву на доске объявлений. Например, *Stouffers* предлагает большой выбор замороженных антрекотов в одинаковой оранжевой упаковке, выделяющихся на фоне других товаров в витрине-морозильнике. Фирмы *Coca-Cola* и *Campbell* применяют аналогичные методы.

Увеличение диапазона удовлетворяемых потребностей

Современный потребитель очень придирчив и постоянно ищет что-нибудь новенькое — то ли ему все надоело, то ли приелось и т.д. Расширение позволяет ему выбрать необходимый товар из семейства марок. Даже когда он удовлетворен, разнообразие товарного ассортимента увеличивает сферу применения марки и возможности удовлетворения потребностей, пробуждая желание чаще пользоваться ее товарами. Кроме того, чтобы успешно конкурировать на рынке, надо предоставить потребителям уникальный и достаточно широкий ассортимент логически связанных и удачно взаимодополняющих товаров

Suave

Чтобы показать преимущества рыночной экспансии, рассмотрим опыт продвижения марки Suave (от англ. — учтивый, вежливый) семейства недорогих гигиенических средств от фирмы *Helene-Curtis*. Покупая гигиенические средства, потребители удовлетворяют разнообразные потребности, поэтому они выбирают различные товары с какими-то особенностями; к тому же они часто меняют свои предпочтения. В этих условиях способность *Helene-Curtis* предлагать товарный ассортимент в семействе Suave, полностью удовлетворяющий нужды потребителей, превращается в неоценимое конкурентное преимущество. Непрерывно расширяя ассортимент, Suave учитывает все изменения рыночной ситуации или потребительского спроса [15]. Как только новый тип товара начинает пользоваться успехом, фирма выпускает аналогичный со словом "Suave" в названии. Рекламный слоган Suave гласил: "Suave. Разнообразие и функциональность по умеренным ценам". Хорошо продуманный образ марки Suave обеспечил высокую приверженность потребителей и позволил завладеть немалой долей рынка.

Преимущества обратной связи

Выше мы говорили о преимуществах восприятия новых товаров. Теперь речь пойдет о благотворном влиянии расширений на материнскую марку благодаря преимуществам обратной связи.

Объяснение значения торговой марки

Расширения марки помогают объяснить потребителям, для чего она используется и на каких рынках, где она конкурирует с другими марками. Так, благодаря расширениям, потребители начали думать, что *Clairol* специализируется на красках для волос и сопутствующих услугах, а *Nabisco* делает много видов печенья и крекеров. В табл. 12.3 показано, как многократные расширения марки помогают потребителям понять ее значение.

нем конкурируют известные фирмы *Colgate* и *Crest*, предлагающие несколько мегамарок с большим ассортиментом товаров. У всех брэндов есть стандартные свойства, необходимые для реализации основных функций. Когда-то было всего несколько товаров, удовлетворяющих специфические потребности. Их постепенно расширяли и придавали более широкое значение. Теперь товары упомянутых брэндов не просто ухаживают за полостью рта, а осуществляют полноценный уход за счет специфических функций.

Усиление имиджа материнской торговой марки

Согласно модели ПКТМ при расширении марки следует укрепить ее имидж за счет улучшения, добавления или сочетания новых и существующих ассоциаций.

Добиться этого можно, выделяя ключевые ценности материнской марки. Согласно определению, приведенному в главе 3, к ключевым ценностям марки относятся атрибуты и преимущества, с которыми связаны самые сильные ассоциации. Например, марка Nike расширилась, когда фирма начала продавать не только кроссовки для бега, но и другую спортивную обувь, одежду и оборудование. При расширении компания укрепляла ассоциации с наивысшими достижениями и спортом.

Кроме того, удачное расширение корпоративной марки улучшает общее восприятие надежности компании. К. Келлер и Д. Аакер доказали, что оно улучшает отношение потребителей к опыту компании, повышает доверие и интерес к ней [18].

Привлечение новых покупателей и увеличение охвата рынка

Линейные расширения могут приносить пользу материнской марке, увеличивая охват рынка, подчеркивая особые преимущества товаров, отсутствие которых удерживало потребителей от покупки. Например, первоначально болеутоляющее средство Tylenol продавалось только в таблетках. Некоторые потребители с трудом глотали их. Поэтому *Procter & Gamble* решила расширить марку, выпустив его разновидность в капсулах.

Создание новинок способствует привлечению внимания и увеличению объемов продаж. Например, после падения доли рынка порошка Tide с 27 до 21%, а внедрение Liquid Tide и Multi-Action Tide (сочетание моющего средства, отбеливателя и смягчителя ткани) повысило долю рынка Tide на 2–4% к 1986 году.

Оживление торговой марки, новый импульс ее развития

Иногда расширение марки способствует оживлению интереса потребителей к марке. Например, в 1996 году фирма *Miller Brewing* выпустила новое пиво под маркой Miller, чтобы укрепить позиции пива Miller High Life. Сначала оно считалось престижным и должно было продаваться с ценовой надбавкой. Однако действия конкурентов вынудили фирму постоянно прибегать к значительным скидкам. Марка Miller Brewing была расширена за счет введения брэнда Miller Genuine Draft (нефильтрованное пиво). Естественный и живой имидж нового пива помог решить проблемы восприятия легкости пива Miller в целом.

Возможность дальнейших расширений

Успешное расширение марки можно продолжать до бесконечности. Так, новая модель *Levi-Strauss* — свободные хлопчатобумажные брюки Levi Dockers во временем привела к выпуску Dockers Authentics и внедрению стиля Dockers в другие категории

одежды Точно так же *Goodyear* успешно выпустила субмарку шин Aquatred, а затем и Eagle Aquatred (с водоотталкивающим эффектом) для легковых автомобилей Последнее расширение вышло в двух вариантах — одни шины предназначались для автомобилей с широкими колесами (например, Ford Mustang), а вторые для комфортабельных автомобилей, например Cadillac Seville

Недостатки расширений марки

Несмотря на все эти потенциальные преимущества у расширений марок есть ряд недостатков (табл 12 4)

Таблица 12.4. Недостатки расширений марки

Может ввести в заблуждение или разочаровать потребителя
Может натолкнуться на сопротивление торговых посредников
Может причинить вред имиджу материнской марки
Может преуспеть но снизит продажи материнской марки
Может быть успешной но уменьшит связь с какой либо категорией товаров
Может преуспеть но причинит вред имиджу материнской торговой марки
Может рассеять значение торговой марки
Может задержать разработку новой торговой марки

Может ввести в заблуждение или разочаровать потребителя

Разнообразные расширения марки иногда вводят в заблуждение или разочаровывают потребителя, растерявшегося от предлагаемого изобилия Тогда потребители отказываются от новых товаров в пользу испытанных товаров-фаворитов или останавливают свой выбор на универсальных, а не на специализированных товарах Кроме того, постоянное внедрение множества новых товаров и марок создает дефицит торговых площадей магазинов Следовательно, некоторые потребители разочаруются, не найдя разрекламированных товаров, если розничные торговцы не закупили их

Может натолкнуться на сопротивление торговых посредников

В среднем количество фасованных товаров ширпотреба в SKU (единицах хранения товара) росло в 1985–1992 годах на 16% ежегодно, в то время как площадь торговых полок увеличивалась всего на 1,5% Многие товары различных марок теперь выпускаются в разной расфасовке Например, *Procter & Gamble* предложила огромный выбор памперсов, *Campbell* — целый ряд линий супов, включая Manhandler, Home Cookin', Chunky, Homestyle, Healthy Request, Creamy Natural, Soup Du Jour, Cookbook Classics и более чем 100 приправ

Сейчас в бакалейной лавке или универсаме невозможно выставить все разновидности марок даже в одной категории товара Кроме того, линейные расширения марки часто воспринимаются розничными торговцами как простое дублирование существующих марок, поэтому они отказываются предоставлять имеющееся место В частности Институт маркетинга продовольственных товаров (Food Marketing Insti-

tute) в течение года проводил специальное исследование товарооборота розничной торговли Оказалось, что розничные торговцы способны безболезненно уменьшить количество SKU на 5–25% в ряде категорий товаров, не нанося урон продажам или потребительскому восприятию ассортимента [19] Институт рекомендует розничным торговцам систематически выявлять дублированные и неходовые товары и избавляться от них, чтобы максимизировать прибыль [20]

Может причинить вред имиджу материнской торговой марки

Хуже всего, когда брэнды не просто оказываются неудачными, но и наносят вред имиджу материнской марки, не оправдав ожиданий потребителей К сожалению, такое обратное влияние иногда дает такой отрицательный эффект

Рассмотрим опыт *General Motors* с Cadillac Cimarron [21] В начале 1980-х годов она позиционировалась подобно автомобилям других линий, таким как Pontiac 2000 и Chevrolet Cavalier Он был рассчитан на тех, кто желает приобрести роскошный автомобиль, но не может себе позволить настоящий Cadillac Cadillac Cimarron не только "не пошел" на этом сегменте рынка, но и вызвал бурю негодования у владельцев других марок автомобиля Им казалось, что это несовместимо с традиционной престижностью Cadillac В середине 1980-х годов продажи Cadillac значительно упали Оглядываясь назад, один из руководителей *GM* поделился на этот счет своими соображениями

> Решение принималось на основе близоруких финансовых расчетов Мы просто хотели получить прибыль и не думали о сохранении ПКТМ Стандартный финансовый анализ доказывал, что Cimarron вряд ли перетянет на себя продажи больших автомобилей Cadillac, и поэтому ожидалось, что мы получим хоть какое-то дополнительное увеличение продаж Специалисты по долгосрочным прогнозам выражали свои сомнения, но любители быстрой наживы твердили "Да нет же, мы за каждую модель получим столько-то долларов" Никто не думал о ПКТМ Поэтому, мы потеряли кругленькую сумму Теперь все понимают, что использование модели было ужасной ошибкой

Даже если расширение первоначально дает положительный результат, связывая марку с ассортиментом товаров, фирма увеличивает риск появления неожиданных проблем, бросающих тень на имидж нескольких или даже всех остальных товаров Например, с начала 1986 года по поводу Audi 5000 появились публикации и распространялись слухи, что якобы при быстром наборе скорости растет количество аварий И, несмотря на отсутствие весомых доказательств, продажи *Audi* в США снизились с 74 тыс в 1985 году до 21 тыс в 1989 году Возможно, что фирма неправильно отреагировала на слухи Ее менеджеры категорически отрицали предполагаемые проблемы и сваливали всю вину на американских лихачей Как и следовало ожидать, больше всего пострадали продажи Audi 5000, но неблагоприятные отзывы отразились на модели 4000 и Quattro Quattro была лучше защищена от отрицательных последствий благодаря существенным отличиям марки и особенностям рекламной стратегии [22]

Маркетинг простого ассортимента

Сегодня у потребителей есть огромный выбор Если в 1960-х годах в супермаркетах продавалось 7000 товаров, то сейчас они продают 40 тыс. Есть 32 варианта шампуня Head & Shoulders, а *American Express* предлагает потребителям 20 разновидностей кредитных карточек. На душу населения в США выпускается тысяча купонов. Распространители товаров делают 20 млн. звонков в день. Часто потребители страдают от избытка предлагаемых товаров Стивен Кристол и Питер Сили написали книгу Simplicity Marketing Они утверждают, что человеческие возможности правильного выбора ограничены Если потребитель завален предложениями, то он ищет самый простой путь и выбирает сильные марки, так как считает, что они лучшего удовлетворяют его потенциальные потребности.

По мнению авторов, потребители лучше всего воспринимают брэнды, максимально упрощающие их выбор и использование По их мнению, стратегия простого ассортимента состоит из четырех R: замена (replacement), концентрация (repackage), перепозиционирование (repositioning), наполнение и пополнение (replenish).

- *Замена.* "Разработка и позиционирование товаров, способных заменить более сложные или несколько себе подобных" Например, таких как шампунь Pert Plus от Procter & Gamble До его появления шампуни и освежители продавались отдельно, но использовались одновременно. Pert предоставил потребителям сразу две возможности. Во-первых, сразу купить и шампунь, и освежитель Во-вторых, пользоваться не двумя, а одной бутылкой. Сейчас его рыночная доля составляет 30%.
- *Концентрация* "Централизация продаж товаров, продававшихся в разных местах или по отдельности. Таким образом, можно сразу решить проблемы с распределением". Например, финансовая компания Bloomberg продает разнообразную финансовую информацию с мировых рынков ценных бумаг. Подписчики получают котировки, аналитические и научные материалы через один терминал. Сегодня Bloomberg превратилась в лидера предоставления финансовой информации и провела ряд успешных расширений для использования Internet, радио и телевидения.
- *Перепозиционирование.* "Создание прямых и упрощенных контактов с потребителями или постепенное расширение смыслового значения для уменьшения количества взаимосвязей". Пожалуй, лучше всего данная концепция отображена в слогане компании Honda: "Honda Все предельно просто" Так корпорация подчеркивала надежность и комфортабельность автомобиля.
- *Пополнение.* "Обеспечение высокого качества и доступности товаров или услуг для целевых потребителей". Компания Crest делает все, чтобы потребители могли купить зубную пасту в любом магазине. Она старается поддерживать высокое качество пасты, стандартные запахи и объемы тюбиков Если качество падает или товар трудно найти, то даже лояльные потребители, скорее всего, будут искать замену.

Чтобы упростить выбор, потребители покупают товары по интуиции. В таком случае они ориентируются исключительно на силу брэнда. Когда у потребителя слишком много вариантов, он думает примерно в таком ключе: "Начнем с того, что я уже знаю Я предпочитаю один брэнд. Я хорошо его знаю, он мне нравится. Так зачем морочить себе голову? Возьму да и куплю его". Простым маркам больше доверяют и делают больше повторных покупок. Современный рынок переполнен разнообразными товарами. Поэтому маркетинг упрощенного ассортимента помогает потребителю сделать выбор.

Источник. Steven M. Cristol, Peter Sealey, *Simplicity Marketing* (New York: Free Press, 2000).

Поэтому очень важно понимать, когда неудачные расширения могут причинить вред материнской марке. Понимание ряда теоретических положений, излагаемых в данной главе, поможет понять, как избежать негативных последствий на практике. Самые нежелательные последствия наступают, если товар не соответствует каким-то характеристикам, поскольку несоответствие выявляется только после того, как он попал в продажу. Если новый товар потерпел неудачу из-за рыночных факторов, т.е. неспособности обеспечить сбыт или передать нужную информацию потребителям, то материнская марка, скорее всего, не пострадает, так как в новом брэнде никто толком не разобрался.

Может преуспеть, но при этом снизит продажи материнской торговой марки

Высокий объем продаж расширения иногда объясняется переходом потребителей от материнской марки на расширение. Линейные расширения часто разрабатываются для создания точек паритета и дифференциации с аналогичными товарами конкурентов в категории материнской марки. В таких случаях они иногда приводят к перераспределению объемов продаж. Но бывает, что благодаря им удается удержать потребителей от перехода на конкурирующие торговые марки.

Например, точкой паритета Diet Coke считается вкус, а низкокалорийность считается точкой дифференциации. Они перетянули на свою сторону часть потребителей Coke. Короче говоря, несмотря на то, что в 1980–1986 годы объем продаж *Coca-Cola* в США неизменно держался на уровне 1,3 млн. контейнеров, продажи в 1980 году шли в основном за счет Coke, а в 1986 году — еще и за счет Diet Coke, Cherry Coke, Coke без кофеина. Нет сомнения, что без них часть объемов продаж Coke ушла бы к конкурирующим напиткам *PepsiCo* или другим безалкогольным или малоалкогольным напиткам.

Может преуспеть, но уменьшит связь с какой-либо категорией товаров

Иногда создание связи между брэндом и множеством товаров мешает выделить связь между ней и конкретным товаром, поэтому потребители не ощущают ее. В таком случае одна марка способна резко выделиться на фоне остальных, затрудняя определение товарной категории материнской марки и ослабляя ее восприятие [23]. Аналитики брэндинга полагают, что после интенсивных расширений марки Pepperidge Farm, например в категорию супов, она потеряла репутацию высококачественного печенья.

Об этом недостатке достаточно много говорили бизнес-консультанты Э. Райс и Дж. Траут, предложившие в 1981 году термин *ловушка линейного расширения*. Они привели ряд примеров чрезмерного расширения марок. Например, под маркой Scott Paper (бумага) начали продавать бумажные и банные полотенца ScotTowels, салфетки для снятия макияжа Scotties, пеленки Baby [24]. Интересно, что в начале 1995 года фирма *Scott* решила упорядочить структуру брэндов, переименовав ScotTowels в Scott Clean и проставить свой логотип на всех упаковках. Кроме того, *Scott* приняла рискованное решение отказаться от применения местных наименований в 80 странах, где фирма имела почти половину своих продаж, за счет брэнда Andrex и особо популярного банного полотенца British [25]. *Scott* понадеялась, что преимущества консолидации марки и глобальная стратегия брэндинга возместят потери потребительского капитала.

Очевидно, что чрезмерное расширение как бы размывает значение материнской марки. Однако многие компании сумели эффективно решить эту проблему. Они удачно объединили под своей маркой самые разные товары, сохранив четкое потребительское восприятие их качества. Многие японские фирмы приняли стратегию корпоративного брэндинга для достаточно широкого портфеля товаров. Например, *Yamaha* завоевала хорошую репутацию, продавая весьма разнообразный ассортимент марок, — мотоциклы, гитары и фортепьяно! *Mitsubishi* даст свое название банку, автомобилям и самолетам. В указанных случаях у марок сохранились доминирующие ассоциации с качеством без сильного выделения конкретного товара, которое могло бы причинить вред.

Может преуспеть, но причинит вред имиджу материнской торговой марки

Если расширение марки имеет ассоциации со свойствами или преимуществами, несоответствующими или противоречащими ассоциациям материнской марки, потребители меняют свое восприятие последней. В исследованиях расширений марок часто приводится пример *Domino's Pizza*. Соблюдая лицензионное соглашение о продаже фруктовой жевательной резинки под своим наименованием, она рисковала создать ассоциацию, негативно влияющую на восприятие основного товара [26].

Может распылять значение торговой марки

Расширение престижной марки далеко не всегда ведет к успеху, более того, может ухудшить ее имидж.

Gucci

В период своего расцвета марка Gucci символизировала роскошь, престиж, элегантность, качество. Однако к 1980-м годам марка потеряла свою репутацию из-за необдуманного производства, бесчисленных провалов и семейных раздоров среди братьев Гуччи. Ассортимент насчитывал 22 тыс. самых разных товаров. Во всем этом разнообразии были товары, не соответствующие имиджу *Gucci*, например дешевый бумажник с эмблемой в виде двойного G. Объем продаж восстановился только тогда, когда *Gucci* переориентировала марку, сократила ассортимент до 7000 высококачественных товаров.

Может задержать разработку новой торговой марки

К недостаткам расширений относятся издержки упущенных возможностей, поскольку вполне вероятно, что, представляя новый товар как расширение известной марки, фирма упускает шанс создать новую марку с ее собственным уникальным имиджем и капиталом. Например, если бы *Disney* решила снимать только мультфильмы и отказалась от идеи снять несколько более серьезных фильмов, возможно, ей не удалось бы привлечь внимание взрослых. Фильмы *Disney* создали собственные ассоциации и имидж, что позволило корпорации выйти на совершенно иной рынок. Таким образом, расширение марки иногда вызывает упущенную выгоду, означающую потери от возможности создания принципиально нового и перспективного брэнда.

Исследование отношения потребителей к расширению торговой марки

Какие факторы определяют успех или неудачу расширений марок? Как минимизировать возможные потери? В практике маркетинга известны случаи как удачных, так и неудачных расширений самых сильных марок.

В этом разделе описываются способы выяснения и улучшения предпосылок для успешного расширения марок Ниже исследуются потребительские оценки расширений торговых марок [27]

Мышление менеджера

Сначала нужно составить полноценное представление о том, как потребители отреагируют на расширение, исходя *только* из существующих знаний о марке и категории товаров Такой подход позволяет проверить концепцию расширения и определить, стоит ли менеджерам продолжать работать с ней. Если концепция одобрена, нужно выбрать оптимальную маркетинговую программу.

При соблюдении упомянутого условия, потребители будут использовать существующие знания о марке и категории, чтобы сформировать представления о новом товаре Благоприятные представления формируются в следующих случаях.

- *Потребители имеют представление о материнской марке и связывают с ней положительные ассоциации.* Если потребитель ничего хорошего не знает о материнской марке, маловероятно, что у него сформируются благоприятные ожидания по поводу расширения
- *Расширение марки заимствует хотя бы часть положительных ассоциаций.* Как показано ниже, ряд факторов определяет, какие ассоциации материнской марки вспоминают потребители. Обычно потребители думают таким образом если расширение похоже на материнскую марку, то оно должно обладать такими же свойствами. Следовательно, сильные, уникальные и благоприятные ассоциации марки передаются с расширением.
- *Отрицательные ассоциации не передаются от материнской марки.* В идеале, все отрицательные ассоциации материнской марки остаются позади и не играют существенной роли в оценке расширения.
- *Расширение марки не вызывает отрицательных ассоциаций.* Все положительные или нейтральные атрибуты или преимущества не считаются отрицательными в контексте расширения. Потребители не должны ожидать появления негативных ассоциаций атрибутов и преимуществ, отсутствующих у материнской марки.

Если эти предпосылки соблюдаются, у потребителей, скорее всего, сформируется благоприятное отношение к расширению. Ниже будут проанализированы факторы, влияющие на реальность этих предположений, а также роль расширения в формировании капитала материнской марки.

Расширения торговой марки и ее капитал

Следует заметить, что окончательный успех расширения будет зависеть от его способности увеличивать капитал материнской марки.

Создание капитала расширения

Как и в случае с материнской маркой, при создании капитала расширения необходимо обеспечить достаточно высокую осведомленность потребителей и создать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Желаемое восприятие марки зависит прежде всего от программы маркетинга и средств, выделяемых на распространение сведений о расширении, что, как сказано в главе 11, в свою очередь, зависит от стратегии брэндинга. Чем лучше имидж материнской марки и осведомленность, чем активнее она используется, тем легче сформировать аналогичные качества при маркировке расширения.

На первом этапе создание положительного имиджа зависит от трех характеристик потребительских ассоциаций.

- От *заметности* ассоциаций материнской марки. Другими словами, от информации, припоминаемой при размышлениях о ее расширениях, и от силы ассоциаций.
- От *приятности* ассоциаций, т.е от степени соответствия данных представлениям о расширении и, следовательно, восприятия ассоциаций марки в изменившейся обстановке.
- От *уникальности* ассоциаций, т.е от сравнения расширения с товарами конкурентов.

В случае успешного расширения новая марка приобретет желаемые точки паритета и дифференциации. Без мощных точек дифференциации марка рискует остаться незамеченной, так как она будет подавлена хорошо позиционированными конкурентами [28]. Е. Таубер считает, что для того, чтобы избежать подобной участи, необходимо передать расширению ключевые преимущества материнской марки, благодаря которым, по мнению потребителей, она выгодно отличается от товаров конкурентов [29].

В то же самое время необходимо установить требуемые точки паритета. Чем сильнее новый товар отличается от стандартного представления о товарах материнской марки, тем больше актуальность выбора оптимальных точек паритета при позиционировании. Примером служит фирма *Johnson & Johnson*. Она вывела на рынок аспирин для младенцев. Несмотря на то, что название компании *Johnson & Johnson* фактически стало синонимом товаров для младенцев, новый товар потерпел неудачу. Как оказалось, родители думали не только о надежности и безопасности детского аспирина, но и о необходимости быстро снизить температуру, а товары *Johnson & Johnson* отличаются своей мягкостью и нежностью. Стало быть, аспирин *Johnson & Johnson* по представлениям потребителей, не мог быстро снизить температуру. Таким образом, слабость ассоциаций с необходимыми точками паритета обрекла товар на неудачу.

Увеличение капитала материнской торговой марки

Увеличить капитал материнской марки можно с помощью создания новых или укрепления силы, уникальности и приятности существующих ассоциаций.

Влияние расширения на знание потребителя о марке зависит от четырех факторов.

- От *привлекательности* ассоциаций, т.е. от способности ассоциаций атрибутов и преимуществ привлечь внимание, а также от понятности информации о функциональных особенностях и четкости образных ассоциаций
- От *уместности и особенностей атрибутов или преимуществ*, т.е. от соответствия представлений о функциональности и чувственных образов одной товарной категории требованиям других товарных категорий. Оценка материнской марки изменится только в том случае, если потребители посчитают, что между нею и расширением есть что-то общее.
- От *логической связи* расширения с ассоциациями материнской марки. Логическая связь уменьшает вероятность изменения оценок исходного брэнда. Если такой связи нет, то, возможно, восприятие последнего изменится, а при слабой связи расширение могут посчитать неуместным.
- От *силы* ассоциаций материнской марки, т.е. от возможностей их изменения [30].

Таким образом, обратная связь изменяет представления потребителей, если расширение рассматривается как равноценное дополнение к марке или при слабости ассоциаций с маркой. Характер влияния обратной связи зависит от информации: неблагоприятная оценка расширения иногда приводит к отрицательным эффектам обратной связи, а благоприятная оценка – к положительным. Следует учитывать, что отрицательные эффекты обратной связи влияют не только на ассоциации функциональности. Как отмечено выше, если ассоциация с имиджем марки положительная, то не рекомендуется устанавливать слишком низкие цены на новую марку, чтобы не испортить имидж материнской.

Оценка возможностей расширения

Теоретики и практики расширений выработали правила их оптимальной организации. Для тщательного анализа стратегий расширения пользуйтесь следующей пошаговой процедурой (табл. 12.5).

Для реализации каждого из этапов необходимо правильное стратегическое мышление менеджеров и исследование поведения потребителей.

Определение существующих и желаемых знаний потребителей о торговой марке

В главе 9 описываются качественные и количественные методы изучения системы знаний потребителей. Важно полностью осознать ширину и глубину осведомленности о ключевых характеристиках ассоциаций материнского брэнда. Обдумывая варианты расширения, необходимо четко определить желаемые структуры знаний. Четкое представление о цели позволит определить основные аспекты позиционирования и ключевые потребности, удовлетворяемые брэндом. Схематическое представление о существующих и желаемых знаниях о марке позволяет выявить возможные расширения.

При их оценке компания должна учитывать необходимость поддержания актуальности значения материнской марки. Поскольку расширение изменяет его, восприятие потребителей тоже изменится. Об этом читайте в главе 13.

Таблица 12.5. Этапы анализа стратегии расширения

1	Определение существующих и желаемых знаний потребителей о марке
2	Выбор вариантов расширения
	Проанализируйте ассоциации материнской марки, выделите общие характеристики или силу связи расширения с ней
3	Оценка потенциала расширяемой марки
	Оцените воздействие расширения на капитал марки с помощью трехфакторной модели
	• Заметность ассоциаций материнской марки
	• Приятность собственных ассоциаций расширения
	• Уникальность собственных ассоциаций расширения
4	Оцените силу обратной связи по четырехфакторной модели
	• Привлекательность ассоциаций материнской марки
	• Уместность или особенности атрибутов и преимуществ материнской марки
	• Логическая связь между ассоциациями материнской и новой марки
	• Сила ассоциаций материнской марки
5	Оценка потребительского восприятия конкурентных преимуществ и предполагаемого поведения потребителей
6	Разработка программы маркетинга
7	Оценка успеха расширения и его влияния на капитал материнской марки
	Наблюдайте за ходом расширения, оценивайте его перспективы и влияние на капитал торговой марки

Выбор вариантов расширения

В главе 11 описаны критерии выбора новых товаров и рынков. В целом выбор зависит от трех групп факторов: поведения потребителей, возможностей фирмы, тенденций развития рынка Для определения воздействия на потребителей маркетологи изучают ассоциации материнского брэнда, особенности позиционирования и ключевые преимущества. Также они анализируют соответствие существующего имиджа стандартному имиджу товаров новой категории. Для отбора вариантов категориального расширения целесообразно собрать менеджеров и провести мозговую атаку. Параллельно следует организовать изучение потребителей. Хотя мнения потребителей лучше узнавать для оценки имеющихся расширений, они иногда подсказывают и потенциальные направления расширения.

Связь между материнской и дочерней маркой укрепляется с помощью одной или нескольких основных ассоциаций. На рис. 12.1 изображены возможные направления расширения марки Vaseline Extensive Care, определенные Эдом Таубером после изучения ассоциаций марки, которые запомнили потребители. Марка принадлежит корпорации *Unilever*.

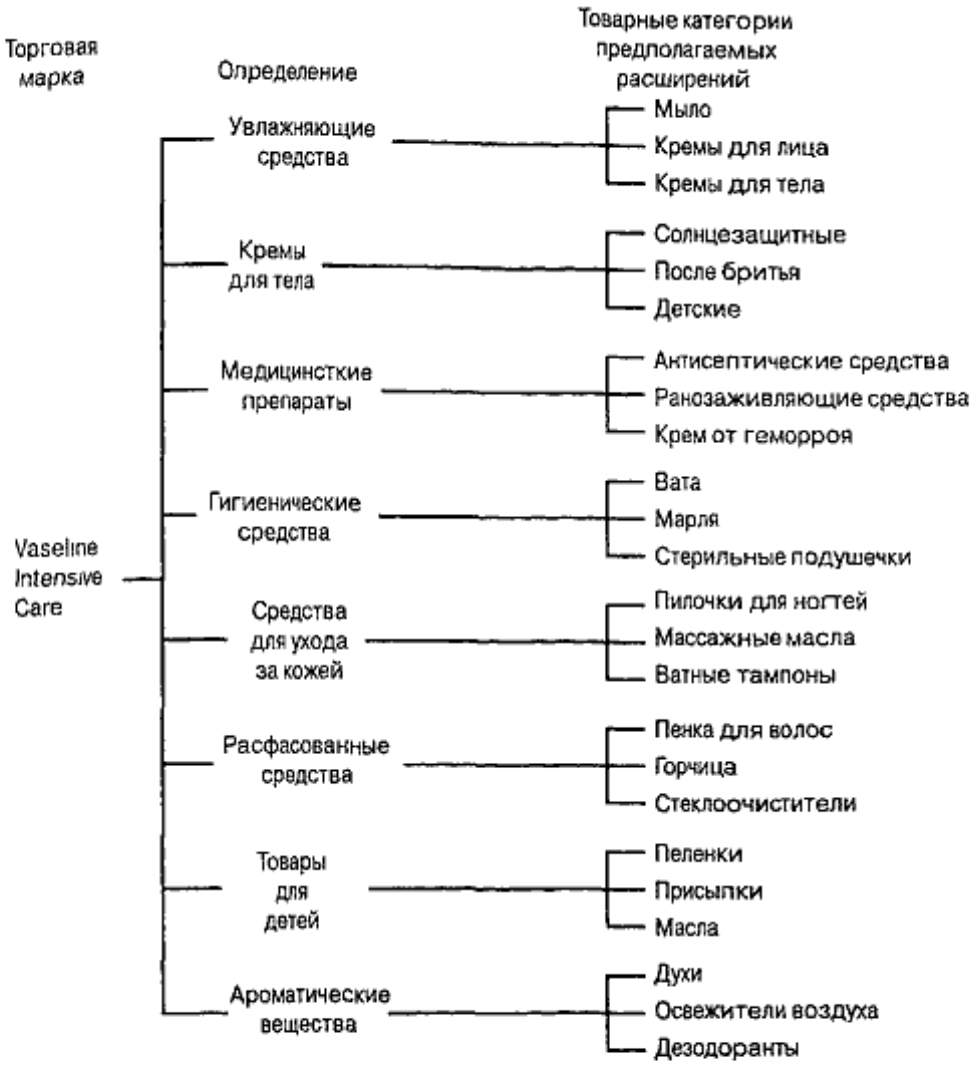


Рис. 12 1. Возможные расширения торговой марки Vaseline Intensive Care

Оценка потенциала расширяемой марки

Чтобы спрогнозировать результаты расширения, нужно оценить потенциальное воздействие вышеописанных преимуществ и недостатков расширений.

Поведение потребителя

Оценка предполагаемых результатов расширения марки требует понимания, насколько оно способно сформировать собственный капитал марки и повлиять на капитал материнской марки. Прежде всего маркетологи должны прогнозировать силу, приятность и уникальность всех ассоциаций, передающихся расширению. За счет чего обеспечивается заметность, благоприятность или уникальность передаваемых ассоциаций материнской марки и в чем будет состоять сила, приятность и уникальность всех ассоциаций расширения?

Зачастую необходимо изучить потребителей, чтобы сократить список планируемых расширений (см. обзор в главе 10). Чтобы сравнить дочернюю и материнскую

марки, проводят опрос потребителей Их просят перечислить товары, продаваемые под материнской маркой Если, по мнению большинства, предполагаемое расширение уже продается, смело выводите новинку на рынок Чтобы лучше понимать восприятие потребителями предлагаемого расширения, исследователи часто задают вопросы, предполагающие произвольные ответы Например, "Что вы думаете о предполагаемом товаре?" или "Каковы ваши первые впечатления от новых товаров?" На основе выявленного отношения потребителей к расширению маркетологи составляют специальную шкалу оценок

При оценке потенциала расширения марки следует избегать распространенных просчетов, например неполноценного изучения элементов системы знаний о марке Часто маркетологи ошибочно полагают, что связь марок обеспечивается одной или несколькими ассоциациями марки, игнорируя другие, возможно, более важные ассоциации.

Bic

Французская компания *Bic* производит недорогие товары, которые используются один раз, а потом выбрасываются, так как нельзя заменить их составляющие В начале 1970-х годов она активно продвигала одноразовые шариковые ручки, бритвенные станки и др Это были дешевые товары, которые заняли определенные ниши на товарных рынках Понятно, что *Bic* завоевала репутацию производителя недорогих, но удобных и качественных товаров В 1989 году компания безуспешно попыталась применить ту же стратегию для маркетинга духов *Bic* в США и Европе Она выпустила по две марки духов для женщин ("Nuit" и "Jour") и для мужчин ("Bic для мужчин" и 'Bic Sport для мужчин") Их продавали в стеклянных флакончиках емкостью по 7 мл По форме они напоминали зажигалки и продавались по 5 долл Флакончики в пластиковых пакетах ставили возле касс в универсамах Официальный представитель *Bic* подчеркивала, что в новых товарах воплощены традиционные достоинства — "высокое качество по приемлемой цене, их легко купить, они удобны в пользовании" [31] Запуск расширения марки сопровождался рекламной кампанией и поддержкой стоимостью 20 млн долл Создатели рекламных клипов акцентировали внимание на образах счастливых пользователей Слоган гласил "Bic . Покори Париж" Однако *Bic* проиграла битву за рынок, так как не смогла выделить уникальные характеристики, преодолеть отрицательные ассоциации имиджа и обеспечить важные точки паритета.

Кроме того, маркетологи иногда делают крупную ошибку, недооценивая способность потребителей к детальному анализу расширений марки. Хотя потребителей в основном интересуют главные преимущества, они часто замечают и оценивают конкретные атрибуты новых товаров. А вот менеджеры марки порой придают чрезмерное значение восприятию предполагаемых преимуществ, поэтому они не замечают ассоциации атрибутов, способные оказать негативное влияние. Например, потребители подумали, что гипотетический попкорн Heineken по вкусу будет чем-то напоминать пиво

Возможности корпорации и действия конкурентов

При оценке перспектив расширения марки маркетологи учитывают не только отношение потребителя, но и интересы корпорации, а также реакцию конкурентов. Они пытаются определить, насколько эффективно используются активы корпорации, оценить соответствие программы маркетинга новым потребностям, возможные изменения потребительского восприятия преимуществ и, следовательно, изме-

нения целевых групп потребителей. Кроме того, нужно выяснить мнения потребителей о преимуществах нового товара по сравнению с другими товарами и проанализировать ответные действия конкурентов.

Чрезмерное расширение марки в условиях жесточайшей конкуренции иногда приводит к истощению ресурсов компании Например, в 1980-х годах *Church & Dwight* решила расширять торговую марку Arm & Hammer. До расширения под ней продавалась пищевая сода Теперь компания вывела на рынок зубную пасту, дезодорант для ковров, освежитель воздуха, дезодорант для тела и т.д Несмотря на первоначальный успех, 1994 год выдался для компании неудачным, поскольку ее доходы упали на 77%. Что же случилось? Интерес потребителей к товарам из пищевой соды заметили такие крупные конкуренты, как *Procter & Gamble*, *Unilever* и *Colgate-Palmolive* Они стали настойчиво предлагать собственные версии таких товаров Товары под маркой Arm & Hammer были дороже и шли с меньшей рекламной поддержкой, поэтому рыночная доля фирмы снизилась. Руководство *Church & Dwight* признало, что "небольшая компания не в состоянии представлять так много новых товаров в один год.. ", и пообещало в ближайшее время сосредоточиться на существующих товарах.

Но дело не только в размере. Например, крупная компания *PepsiCo* тоже пострадала от избытка новых товаров [32] В начале 1990-х годов компания резко увеличила количество марок с 14 до 60. Она начала продавать фруктовые соки (совместно с *Ocean Spray*), охлажденный чай (совместно с *Lipton*), воду с добавками и спортивные напитки (*All Sport*). Потребители неоднозначно восприняли новшества. В 1993 году она предприняла крайне неудачную попытку расширить основную товарную линию с помощью напитка Crystal Pepsi. Причин было много: не тот вкус, неправильное название, неудачная упаковка, просчеты в рекламе. В Crystal Pepsi чувствовался вкус корицы, имбиря, перца, т.е. несмотря на название, напиток не напоминал колу. Хуже всего то, что материнская марка уступила часть рыночной доли в пользу *Coca-Cola*.

Разработка программы маркетинга

Слишком часто расширения используют, чтобы побыстрее вывести новый товар, недостаточно внимания уделяется разработке стратегий маркетинга и брэндинга, максимизирующих капитал дочерней и увеличивающих капитал материнской марки. Накопление капитала дочерней марки требует правильного выбора элементов, создания оптимальной программы маркетинга, интеграции вспомогательных ассоциаций.

Выбор элементов торговой марки

В расширениях марки обычно используется часть элементов существующей марки Маркетологам важно понять, что в расширениях важны не только наименования, но и другие элементы марки. Например, компании *Heinz* и *Campbell Soup* разработали концепции дизайна упаковки. С одной стороны, упаковка должна напоминать о корпорации, а с другой — указывать на конкретные брэнды [33]

Иногда расширение нельзя провести без продуманного дизайна упаковки. Если производители используют одинаковую упаковку для всех брэндов, то расширение будет трудно отличить, а другой тип упаковки ослабляет ключевой источник капи-

тала марки Например, реклама джина Tanqueray акцентировала внимание потребителей на бутылке с красной меткой. Когда на рынок вывели водку Tanqueray, ее поместили в элегантную серебряную бутылку, но потеряли ту часть капитала марки, которая была сформирована старой бутылкой.

Ж.-Н Капферер пишет об опыте *Kodak*. В 1985 году фирма начала продажу батареек под маркой Ultra Life. Батарейка имела собственный дизайн, а название *Kodak* было набрано мелким шрифтом. После падения продаж *Kodak* пришлось больше акцентировать внимание на названии и вернуться к старой упаковке, что сразу же привело к увеличению продаж [34]

Таким образом, при расширении допускаются и приветствуются самые разнообразные сочетания элементов материнской и дочерней марки, но при создании элементов расширения необходимо следовать общим правилам Как говорилось в главе 4, нужно обеспечить запоминаемость, адекватность, привлекательность, защищенность, адаптируемость, универсальность Новые элементы нужны, чтобы отличить расширение от материнской марки и создать необходимую осведомленность и имидж Как отмечалось в главе 11, относительное выделение элементов материнских марок и собственных элементов расширения определяет субординацию и обратную связь между марками.

Создание оптимальной программы маркетинга

Продуманная программа маркетинга расширения торговой марки учитывает правила создания капитала марки, описанные в главах 5 и 6. Если речь идет о создании программы маркетинговой поддержки, нужны разные ассоциации, независимо от их связи с товаром. Чтобы этого добиться, нужно определять цену исходя из воспринятой ценности, сочетать элементы стратегий "проталкивания" и "втягивания", обеспечить четкую структуру маркетинговых коммуникаций за счет объединения и/или согласования различных вариантов.

Если речь идет о правильном позиционировании расширения марки, то чем меньше оно похоже на материнскую марку, тем больше нужно устанавливать конкурентных точек паритета Точки дифференциации для расширения категории товаров во многих случаях идут от точек дифференциации материнской торговой марки, и поэтому они легко воспринимаются потребителями. Мыло Ivory отличается нежностью. Так, когда марку мыла расширили за счет шампуней и освежителей воздуха, эта ее ключевая точка дифференциации легко перешла в новые товары. Точки паритета создать сложнее, так как воспользовавшись шампунем, человек оценивает свою внешность и ощущения При линейных расширениях следует создать новую дифференцирующую ассоциацию, чтобы потребители отличали его от материнской марки.

При расширениях товаров важно сохранить упорядоченную структуру элементов и минимизировать их обособление. Это позволит потребителям видеть связь нового товара с существующими. Например, в Австралии *General Motors* продает свои автомобили под названием Holden. На рыночном сегменте небольших автомобилей она какое-то время продавала только автомобиль Holden Gemini. Когда фирма решила вывести автомобиль Holden Astra, потребители подумали, что это замена существующей модели Holden Gemini. Не имея четкой информации о связи между товарами, они воспринимали Gemini как устаревшую модель [35].

Интеграция вторичных ассоциаций торговой марки

Следует отметить, что расширения часто используют вторичные ассоциации материнской марки, но бывает, что конкуренция в категории расширения вынуждает укреплять позиции за счет установления связей с другими объектами Сущность расширения обуславливает особенности интеграции вторичных ассоциаций, обычно интегрируются ассоциации других брэндов или самой корпорации. Степень интеграции вторичных ассоциаций зависит от стратегии брэндинга и метода расширения. Чем больше элементов материнской марки присутствует в новом товаре и чем четче они выделяются, тем вероятнее, что расширение усвоит ассоциации материнского брэнда

Оценка успеха расширения и его влияния на капитал материнской торговой марки

Оценка расширения заканчивается определением возможностей созданной марки накапливать собственный капитал и повышать капитал материнской марки. Успех расширения определяется его организацией. Чтобы оценить результаты, следует проводить мониторинг материнской марки или расширения, анализируя отношение и поведение потребителей.

В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", приводится краткое описание результатов детального анализа линейных расширений, проведенного Дж. Квелчем и Д Кенни.

Рекомендации о проведении расширений

Изучение влияния расширения остается весьма актуальным. К счастью, в последнее время исследователи уделяют ей должное внимание. Важнейшие выводы, сделанные ими, представлены в табл.12.6 и описаны ниже.

Ассоциации материнской марки должны быть благоприятными и потребители должны чувствовать сходство между ней и расширением. Считается, что потребители оценивают товар с помощью категоризации. Термин "категоризация" пришел в маркетинг из психологии. Психологи считают, что люди мысленно объединяют предметы окружающей действительности в группы или вводят новые предметы в одну из них. Рассмотрим, например, такой случай.

Предположим, вы пошли на вечеринку и познакомились с человеком спортивного вида, одетым в спортивную одежду; он говорил только о спорте. Вы подумали, что он болельщик или у него спортивное хобби. Действительно, он читает только спортивный раздел в газете, смотрит спортивные передачи по телевидению и беседует об этом с друзьями и семьей. В вашей оценке человека отразится ваше отношение к спортивным болельщикам вообще. А теперь представьте, что на вечеринке вы подошли к другому человеку, одетому, как панк, но и ему хотелось говорить только о спорте. Он мало похож на спортивного болельщика, и вы начинаете задумываться о том, что он за человек, формируя свое отношение на основе всех возможных наблюдений.

Таблица 12.6. Рекомендации для расширения торговой марки

1 Ассоциации материнской марки должны быть благоприятными и потребители должны чувствовать сходство между ней и расширением
2 У марок бывает много общих характеристик функциональные атрибуты и преимущества, абстрактные атрибуты и преимущества имеющие отношение к общим ситуациям использования или типам пользователей
3 Потребители сравнивают не только атрибуты и свойства материнского брэнда и расширения В зависимости от знаний особенностей категорий товаров они либо сравнивают технические или производственные характеристики, либо просто считают, что брэнды взаимно дополняются
4 Сфера влияния марки товаров высокого качества шире чем марки среднего качества, но не стоит преувеличивать возможности
5 Торговую марку, считающуюся стандартом в какой-то категории товаров, трудно вывести в другую категорию
6 Конкретные ассоциации атрибутов материнской марки труднее передать расширению, чем абстрактные ассоциации преимуществ
7 Потребители часто считают положительные ассоциации материнской марки неуместными для ее расширения
8 Наличие положительных ассоциаций расширения не исключает возможности создания отрицательных
9 Иногда тяжело войти в категорию товаров, которые, по мнению потребителей, легко производить Слишком простые товары считаются однотипными и одинаковыми по качеству Поэтому трудно показать преимущества брэнда
10 Удачное расширение делает значение материнской марки более разнообразным, создавая благоприятные предпосылки для новых расширений
11 Неудачное расширение вредит материнской марке только при сильной связи между ними
12 Неудачное расширение не мешает новым попыткам, лучше соответствующим особенностям материнской марки
13 Вертикальные расширения (выпуск более дешевого товара) могут быть рискованными, поэтому во многих случаях маркетологи рекомендуют применять стратегии суббрэндинга
14 Приоритетом рекламной стратегии расширения лучше сделать само расширение, а не материнскую марку

При оценке расширений потребители думают аналогичным образом. Потребители оценивают новый товар в контексте своих представлений о товарной категории, конкретных товарах и ситуации на рынке [36]. Например, многие исследователи пытались доказать, что потребители считают, что все торговые марки в определенной категории товаров обладают стандартными свойствами. Например, при упоминании марки шампуней и освежителей Ivory вспоминают мыло, считают, что это название означает нежность и качество [37]. Следовательно, другие шампуни должны создавать подобные ассоциации.

Согласно принципу категоризации, если предполагаемое расширение марки тесно связано с категорией, то потребители не долго думают и относятся к нему так же, как к материнской марке. Но если сходство неочевидно, то они не ограничиваются быстрой и поверхностной оценкой. В этом случае приятность ассоциаций играет решающую роль в восприятии расширения [38].

Таким образом, категориальная оценка расширения проходит в два этапа. Прежде всего, потребители определяют, соответствуют ли их представления о расширении, построенные на знании материнского брэнда, реальным свойствам нового товара. Дальнейшее направление их мышления зависит от результатов сравнения. Если сходство есть, то потребители склонны воспринимать расширение так же, как материнский брэнд. В противном случае они оценивают марку более тщательно. Тогда оценки потребителя зависят от силы, приятности и уникальности заметных ассоциаций марки в контексте расширения.

Руководствуясь изложенными предположениями, Д. Аакер и К. Келлер исследовали потребительское восприятие 20 предложенных расширений шести известных марок и нашли, что потребители лучше относятся к расширению, если материнская марка входит в родственные или во многом похожие товарные категории или если ее значение символизирует высокое качество товаров [39].

Таким образом, наиболее вероятно, что расширения благоприятно оцениваются потребителями, если они считают, что у материнской марки и дочернего брэнда есть существенные общие свойства или характеристики [40]. Даже при благоприятных предпосылках слабое ощущение сходства может обречь расширение марки на неудачу [41].

У марок бывает много общих функциональных и абстрактных атрибутов и преимуществ. Функциональные атрибуты отражают ситуации использования, а абстрактные связаны с отношением к пользователям марки. Любые ассоциации материнской марки могут лежать в основе восприятия общих характеристик. Как отмечалось в главе 2, существует много разновидностей ассоциаций, поэтому материнскую марку и расширение сравнивают по многим параметрам. Большинство ученых предполагают, что потребители сравнивают наиболее ярко выраженные общие ассоциации материнской марки и стандартных товаров из категории расширения. И чем больше, по их мнению, общих и чем меньше уникальных ассоциаций, тем сильнее восприятие сходства. Как правило, сравнивают абстрактные или конкретные преимущества и атрибуты [42].

Но потребители сравнивают не только функциональные характеристики, но и абстрактные образы. С. Ван Парк, С. Милберг и Р. Лавсон попытались доказать это. Они считают, что, помимо сходства свойств товара, на восприятие потребителей влияет и последовательностью концепций торговой марки [43]. Они определяют *концепцию торговой марки* как ее уникальный образ, сформированный преимуществами, атрибутами и маркетинговыми мероприятиями, придающими атрибутам и преимуществам важное значение в глазах потребителей. *Целостность концепции торговой марки* обозначает степень соответствия образов первоначальной и конечной марки. Исследователи подчеркивают, что даже при линейном расширении и большом сходстве товаров различные концепции торговой марки иногда воспринимаются по-разному.

С. Ван Парк с соавторами выделяют функциональные и престижные марки. Для первых характерно преобладание ассоциаций со свойствами товара (например, часы Timex). Вторые выделяются за счет образных ассоциаций. Престижные марки, например часы Rolex, удовлетворяют потребности покупателей в самовыражении. Исследователи экспериментально доказали, что марка Rolex легче входит в товарную категорию браслетов и колец, чем марка Timex; однако Timex легче входит в категории секундомеров, батареек и калькуляторов. Успех расширений Rolex обусловлен последовательностью концепции брэнда, поэтому под данной престижной маркой продаются абсолютно разные товары. Функциональная марка Timex успешно расширяется благодаря общим свойствам товаров.

В специальном исследовании С. Брониарчук и Дж. Алба приводят еще один яркий пример важности признания существенных ассоциаций марки. Они показывают, что иногда ассоциации марки проигрывают ассоциациям конкурирующих ма-

рок, зато обуславливают ее успех при расширении Например, обычная зубная паста Close-Up от *Unilever* нравилась потребителям меньше зубной пасты Crest от *Procter & Gamble* Но когда в ее состав добавили мяту и выпустили расширение, оно больше понравилось потребителям, чем предполагаемое аналогичное расширение Crest [44]

С Брониарчук и Дж Алба также показали, что слабое ощущение связи между первоначальной и конечной товарной категорией усиливается, если потребители считают, что расширение наделено основными характеристиками материнской марки и считают их уместными в категории расширения

Таким образом, потребители сравнивают не только характеристики и образы начальной и конечной марки, но и категории товаров [45] Например, Ш Бриджес считает, что брэнды родственных категорий связаны между собой аналогичными характеристиками и формируют общие свойства категорий Чтобы потребители понимали различия между группами марок, им нужно объяснить общее значение всех разнообразных брэндов Например, *Fisher Price* отдельно выделяет группу марок под названием "Товары для детей" В нее входят разнообразные товары, начиная от игрушек и заканчивая специальными автомобильными сиденьями [46]

Потребители сравнивают не только атрибуты и свойства материнского брэнда и расширения В зависимости от своих знаний особенностей категорий товаров они сравнивают технические или производственные характеристики либо просто считают, что брэнды взаимно дополняются Так, К Аакер и К Келлер показали, что восприятие сходства между материнской маркой и ее расширением иногда зависит от осознанных потребностей потребителей и представлений о производителе Когда потребители оценивают товары, они думают об их взаимозаменяемости и взаимодополняемости Когда потребители думают о производителе, они анализируют его способность выпустить нужный товар Знание потребительских представлений о взаимодополняемости и взаимозаменяемости товаров важно для объективной оценки спроса. А мнения потребителей о потенциале фирмы следует учитывать при принятии решений о производстве новых товаров, т е при оценке вариантов предложения Таким образом, если потребители считают, что *Honda* делает хорошие двигатели для газонокосилок и автомобилей, то, не исключено, что они предполагают, что она же способна производить любые товары с небольшим двигателем Точно так же опыт производства маленьких одноразовых предметов открывает многочисленные возможности для *Bic* Кроме того, бывает, что применение одних товаров связано с использованием других, хотя технология производства существенно отличается Тогда мнения потребителей о совместимости расширений основано на представлениях о взаимодополняемости функций товаров, например *Colgate* производит зубные щетки

Восприятия общности зависят от знаний о категориях товара Как показано в работе А Мутикришна и Б Уэйт, опытные потребители, скорее всего, будут использовать известные технические или производственные характеристики для определения подобия в технологии, дизайне, материалах и др Менее опытные, очевидно, воспользуются знаниями об упаковке, форме, цвете, размере, применении [47]. Экспериментами доказано, что менее осведомленные потребители скорее будут на-

ходить общие признаки в теннисных рубашках и туфлях, чем в теннисных ракетках и клюшках для гольфа, хотя технологии производства клюшек и ракеток довольно похожи Со знающими потребителями все наоборот, поскольку они разбираются в технологии производства

Сфера влияния марки товаров высокого качества шире, чем марки среднего качества, но не стоит преувеличивать возможности Высококачественные марки часто считаются более надежными, проверенными и заслуживающими доверия Даже если потребители думают, что расширение высококачественной марки мало похоже на нее, они простят ей это Для марки среднего качества поблажек не будет, и потребители будут сомневаться в возможностях компании сделать качественный товар, а также в мотивах ее поведения [48] Таким образом, важное преимущество сильной марки заключается в том, что ей легче входить в мало похожие категории товаров [49]

Несмотря на это, исследователи убедительно и с чувством юмора доказывают, что у всех торговых марок есть свои пределы, приводя забавные примеры предполагаемых расширений Так, Э Таубер отмечает, что потребителей вряд ли привлекут замороженные антрекоты Tide!

Торговую марку, считающуюся стандартом в какой-то категории товаров, трудно вывести в другую категорию Собственно говоря, если марка считается слишком ярким представителем или стандартом своей категории, то потребителям трудно представить соотношение между ней и ее категориальным расширением П Фаркуар и П. Хэрр детально изучают указанную проблему, подчеркивая ограниченность возможностей категориального расширения лидеров рынка [50] Труднее всего расширить марки, название которых постепенно перестало подчеркивать их особенности и стало обозначать принадлежность к категории товаров, например Thermos (термос).

Для иллюстрации сложности расширения эталонной марки рассмотрим опыт *Clorox*, чье название четко обозначает отбеливание В 1988 году *Clorox* вывела на рынок отбеливатель, пригодный для использования в качестве стирального порошка, и вступила в серьезную конкурентную борьбу с такими гигантами, как *Procter & Gamble* и *Unilever* Однако, несмотря на крупные инвестиции на разработку и распределение порошка, *Clorox* за три года получила всего-навсего 3% рынка А ее конкурент, фирма *P&G*, запустив порошок Tide With Bleach (с отбеливателем), заняла 17% рынка. *Clorox* пришлось покинуть рынок Прежде всего, марка потерпела неудачу из-за того, что потребители считали, что товары *Clorox* годятся только для отбеливания.

Возможно, что маркетологи *Clorox* проигнорировали особенности потребительского восприятия фразы "стиральный порошок с отбеливателем". В таком случае потребители полагают, что новый брэнд относится к категории стиральных порошков, а отбеливатель считается вспомогательной характеристикой. Поэтому Tide With Bleach нивелировал основное конкурентное преимущество *Clorox* [51] Во врезке "Научные основы брэндинга" вы узнаете, как увеличить потенциал расширения эталонных марок

Научные основы брэндинга

Как расширять эталонные торговые марки

П. Фаркуар и П. Хэрр предложили интересный подход к генерированию возможностей расширения эталонных марок и лидеров рынка. Эталонные марки настолько завладели умами потребителей, что они символизируют свойства товара, категорию, преимущества или обстоятельства применения и их вспоминают в подходящих ситуациях. Нужно только напомнить. В частности авторы указывают лейкопластырь Band-Aid, ром Bacardi, желе Jell-O, мыло Campbell, карандаши Crayola, соль Morton, игрушечная железная дорога Lionel.

Признавая, что исключительно сильные ассоциации эталонной марки порой препятствуют категориальным расширениям, исследователи предлагают применить косвенное расширение за счет интеграции ассоциаций разновидностей эталонных брэндов, находящихся на других уровнях иерархии. Они описывают концепцию интеграции эталонных марок, акцентируя особое внимание на четырех основных направлениях:

- *Суббрэндинг* означает введение новых элементов в дочерние марки, чтобы конкретизировать или изменить их значение. Фирма *DuPont* известна своими научными открытиями и инновациями. В названии ковровых покрытий DuPont Stainmaster последнее слово обозначает, что ткань защищена от проникновения жидкости и образования пятен.
- *Суперброндинг* означает добавление новых элементов к брэндам более высоких уровней, чтобы создать предпосылки для усовершенствования товара. Подобная тактика характерна для брэндинга батареек Eveready Energizer. Сначала на уровне материнской марки создается какая-то характеристика, соответствующая принципу "Вечно работает, работает и работает.. ". Потом ее реализуют в иных марках батареек.
- *Пакетный, или перекрестный, брэндинг* означает стремление укрепить эталонную марку через ассоциации с другими брэндами, в том числе с помощью совместного брэндинга. Например, 20 лет назад *Citibank* преимущественно обслуживал юридических лиц. Затем он изменил приоритеты и занялся обслуживанием людей. В рамках данного направления он эмитирует карточку AAdvantage Visa card по соглашению с несколькими авиакомпаниями. Налетав определенное количество километров, потребители получают привилегии.
- *Связующий брэндинг* определяется как использование эталонной марки для маркетинговой поддержки выхода новой марки в относительно новую категорию товаров на основе общей концепции брэндов (иногда скрытой). Например, при маркетинговой поддержке лечебного шампуня T/Gel сначала указывалось наименование *Neutrogena* (производитель дерматологических препаратов и средств по уходу за кожей).

Все эти стратегии рассмотрены в предыдущих главах. Их рекомендуется применять, чтобы создать ощущение обособленности расширения от материнской марки и передать капитал косвенными путями. Авторы подчеркивают, что при маркетинге эталонной марки следует подчеркивать ее основное предназначение, привлекать новых потребителей, расширять сферу использования и побудить существующих делать больше покупок. Вопросы укрепления брэндов рассматриваются в главе 13.

Источник: Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.

Конкретные ассоциации атрибутов материнской марки труднее передать расширению, чем абстрактные ассоциации преимуществ. Сильные ассоциации атрибутов серьезно ограничивают сферу расширения лидирующих марок. Иногда они усиливаются названием марки, например Shredded Wheat (дробленая пшеница) [52]. В целом их труднее реализовать при категориальных расширениях, чем абстрактные ассоциации. Например, предложенное исследователями К. Келлером и Д. Аакером расширение марки Vidal Sassoon за счет выпуска духов не прошло, поскольку потребители думали, что духи будут пахнуть как шампунь. В данном случае потребители считали, что свойства атрибутов передаются расширению, хотя, следуя здравому смыслу, производитель не будет выпускать духи с таким запахом.

В то же время более абстрактные ассоциации неосязаемы и характерны для более широкого круга товарных категорий. К. Келлер и Д. Аакер отмечают, что марка Vuarnet легко использовалась в совершенно разных категориях спортивной одежды, часов, бумажников и даже лыж. По-видимому, название Vuarnet указывало, что под данной маркой продаются модные, стильные и элегантные товары. Следовательно, новый товар — будь то часы или бумажник — тоже должен быть элегантным. Товары такие разные, но все они элегантные.

Однако бывает и по-другому. Во-первых, иногда конкретные атрибуты характерны для нескольких категорий товаров. Например, если ассоциация материнской марки тесно связана со свойством товара, высоко ценимым в категории расширения, успех расширения предопределен [53]. Согласно исследованиям П. Фаркуара и П. Хэрра, примерами таких расширений служат приправы к салату Philadelphia Cream Cheese, лекарства Tylenol, сливочный ликер Haagen-Dazs [54].

Во-вторых, абстрактные ассоциации тоже не всегда легко передаются. Подобный случай приводится в работе Ш. Бриджес [55], она исследовала проблемы универсальности абстрактных и конкретных ассоциаций. В частности она сравнила универсальности ассоциаций двух типов часов. Одни часы отличались такими функциональными характеристиками, как водонепроницаемость и противоударный корпус хронометра. Другие часы считались очень надежными и долго работали. Все ассоциации интегрировались в марки сумочек, т.е. в марки совершенно иной категории. Хотя автор ожидала, что абстрактное представление о марке легче передается, оказалось, что оба типа имиджа марки были в одинаковой степени характерны для расширения. Возможно, потребители не поверили, что абстрактное преимущество будет иметь то же самое значение в категории расширения. Сумочки быстрее изнашиваются, чем часы. Но их тоже можно защитить от различных повреждений.

Потребители часто считают положительные ассоциации материнской марки неуместными для ее расширения. Мотивы потребителей и особенности использования товаров обуславливают разное значение ассоциаций марки в исходной и конечной категориях. Например, *Campbell* не смогла вывести на рынок томатный соус под фирменным наименованием. В основном фирма производит супы, и потребители опасались, что соус будет слишком жидким. Чтобы товар вызывал больше доверия, *Campbell* переименовала соус на итальянский манер — *Prego*, и соус стал успешно продаваться.

Наличие положительных ассоциаций расширения не исключает возможности создания отрицательных. Бывают ситуации, когда благоприятные ассоциации материнской

марки превращаются в отрицательные ассоциации расширения. Например, маркетолог Ш. Бриджес доказала следующее. даже если бы потребители воспринимали ассоциацию вечной работы часов как синоним износоустойчивости, возможно, они подумали бы, что сумочки быстро выйдут из моды, и это привело бы к низкой оценке расширения [56].

Иногда тяжело войти в категорию товаров, которые, по мнению потребителей, легко производить. Хорошие расширения иногда отвергают из-за характера самого товара. Потребителям иногда кажется, что товар слишком простой — значит он не уникален и плохого качества. Если в категорию входит известная марка, то ее либо посчитают неуместной, либо не захотят переплачивать

Например, К Келлер и Д. Аакер негативно отнеслись к предполагаемому расширению шампуня Vidal Sassoon в категорию духов и выпуску крема для бритья под маркой зубной пасты Crest. Они считали, что все товары указанных категорий мало отличаются по качеству, и думали, что качество расширения вряд ли будет выше среднего. Например, попытка дизайнеров Б. Бласса и Г. Фандербилта вывести на рынок шоколадки и духи под своими именами потерпела неудачу из-за кажущейся несовместимости, слабого выделения особенностей и неоправданных наценок.

Различия в качестве сложных товаров создают возможности для выделения марки в категории расширения, хотя потребителям порой трудно определить уровень качества расширения [57]

Удачное расширение делает значение материнской марки более разнообразным, создавая благоприятные предпосылки для новых расширений Как отмечено выше, успешное расширение может изменять значение и имидж торговой марки, повышая силу, приятность или уникальность ассоциаций. Маркетологи К. Келлер и Д. Аакер доказали, что успешное расширение улучшало оценку материнской марки, изначально считавшуюся посредственной. Наконец, новые ассоциации марки, появившиеся после расширения, способствуют разъяснению ее основных преимуществ.

Если расширение изменяет имидж и значение марки, то маркетологам следует рассмотреть прежде неприемлемые варианты расширения. Например, К. Келлер и Д. Аакер доказали, что постепенные расширения позволяют войти в ранее недоступные категории [58].

Маркетологи марки Dunhill блестяще продемонстрировали, как изменить значение марки с помощью постепенного расширения [59]. Сначала под данной маркой продавали сигареты. Потом ее расширили за счет принадлежностей для курения (например, трубок, кисетов, зажигалок). Еще позже ею стали маркировать другие товары для мужчин. Недавно марка вошла в категории парфюмерии и модной одежды для мужчин. После всех расширений Dunhill теперь не только ведущая марка сигарет, но и предметов роскоши и принадлежностей для мужчин и женщин.

П. Дасин и Д. Смит считают, что если потребители полагают, что портфель состоит из марок одинакового качества, то они склонны лучше и увереннее оценивать предложенное расширение [60]. Например, они доказали, что если потребители находили несоответствие между расширением и материнским брэндом, то прощали его, полагая, что фирма делает все для улучшения своей продукции.

Неудачное расширение вредит материнской марке только при сильной связи между ними. Данный тезис подтверждают теоретические исследования и реальная практика бизнеса Особенно он актуален для линейных расширений марки. Например, Д. Родер Джон и Б. Локен провели интересный эксперимент. Они предположили, что медицинская или косметическая компания проводит линейное расширение и выводит на рынок товар более низкого качества. Результаты эксперимента показали, что восприятие качества материнской марки ухудшается. Но оно оставалось неизменным, если фирма вводила марки в категорию совершенно иных товаров [61]. Такой же точки зрения придерживаются К. Келлер, Д. Аакер и Дж Ромео [62]. Они считают, что при таких расширениях потребители мысленно отделяют дочерний брэнд от материнского и не думают о его поведении в категории расширения.

Неудачное расширение не мешает осуществлять новые, лучше соответствующие особенностям материнской марки Такое утверждение получило научное обоснование в трудах К Келлера и Д Аакера. Например, фирма *Levis* известна как производитель классических джинсов и другой повседневной одежды. Но в начале 1980-х годов она попыталась представить линию официальных мужских костюмов Tailored Classics, рассчитанную на людей, которые хорошо знали свои потребности, очень внимательно относились к выбору одежды, предпочитая классический стиль. Обычно такие люди посещали специализированные магазины или ателье, где заказывали одежду *Levi's* предложила им костюм, позиционируя его как идеально подходящий для любого типа фигуры. Его не нужно было подшивать, но, несмотря на это, для удобства взыскательных потребителей *Levi's* разработала широкие костюмные брюки и пиджак, продававшиеся отдельно. Костюм стоил намного дешевле, чем услуги портных и другие шерстяные костюмы. Их продавали в отделах супермаркетов, а не в магазинах готовой одежды, посещаемых целевой группой потребителей

Несмотря на энергичный маркетинг, корпорация не достигла желаемых коммерческих целей. К неудаче привел целый ряд факторов, но, возможно, больше всего сказалось несоответствие имиджа одежды, предпочитаемой "классическими индивидуалистами", имиджу марки Levi's. Провал костюмов не помешал *Levi's* вывести на рынок брюки Levi's Dockers.

Как показывает опыт, неудачное расширение марки запоминается, но не свидетельствует о неблагополучном положении или неспособности выпустить новый хороший товар. Другие фирмы тоже учились на аналогичных ошибках и делали удачные расширения.

Вертикальные расширения (выпуск более дешевого или более дорогого и престижного товара) бывают рискованными, поэтому во многих случаях маркетологи рекомендуют применять стратегии суб-брэндинга. Под влиянием конкуренции и других рыночных факторов фирмы иногда выпускают дешевые версии товаров. Как отмечалось выше, такие марки играют роль вспомогательных или используются для вхождения в нижний ценовой диапазон товаров. Однако в таком случае имидж материнской марки может пострадать.

Поэтому большинство фирм применяют стратегии суббрэндинга, чтобы выделить расширения без вреда для материнской марки. Так *Gillette* представила марку Good News как серию недорогих средств личной гигиены, например одноразовых

бритв. Такие расширения требуют особой осторожности, поскольку материнская марка играет в них значительную роль. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о том, как *Waterford* использовала стратегию суббрэндинга, чтобы восстановить уровень продаж материнского брэнда.

Еще труднее применять вертикальное расширение для продвижения новых и более престижных товаров [63], так как в таком случае сложно изменить ассоциации потребителей.

Gallo

Достаточно вспомнить фирму *Gallo*, долгое время продававшую свои лучшие вина только под одноименной маркой. Несмотря на частые рекламные кампании, обещавшие, что новые вина "изменят ваше мнение о *Gallo*", многие потребители продолжали думать, что *Gallo* по-прежнему производит преимущественно недорогие вина [64]. Понимая ограниченность возможностей расширения даже самых сильных марок, руководство корпорации осуществило его следующим образом. В 1995 году *Gallo* вывела на рынок более качественное вино Turning Leaf по цене 7-8 долл. за бутылку. Название *Gallo* не упоминалось. Через несколько лет *Gallo* начала производство вина Gallo of Sonoma по цене от 10 до 30 долл. Для укрепления позиций на рыночном сегменте дорогих вин компания интенсивно использовала стратегии проталкивания и втягивания. Молодые внуки основателя компании сыграли в рекламе, а *Gallo* сформировала имидж напитка для веселых, молодых и энергичных людей. К 1999 году объем продаж вырос в три раза

Кроме того, в названии марки иногда используют специальные элементы, подчеркивающие существенное, но не радикальное улучшение качества, например Ultra Dry Pampers и Extra Strength Tylenol. Словосочетание Ultra Dry обозначает, что новые памперсы лучше впитывают жидкость, чем прежние, а Extra Strength обещает, что новое лекарство быстрее и эффективнее устраняет боль. Как уже отмечалось, П. Фаркуар, Дж. Хан, П. Хэрр и др. считают, что при суперброндинге риск меньше, чем при прямых вертикальных расширениях [65]. Они советуют не сообщать клиентам материнскую марку. Сначала нужно привлечь внимание к новой марке и ее преимуществам, а только потом подчеркнуть ее связь с материнской. Исследователи предостерегают, что преждевременная информация о связи с материнской маркой способна вызвать сомнения и испортить впечатления потребителей о расширении. Так, компания *Coleman* вышла в верхний ценовой диапазон рынка оснащения для кемпинга с маркой Peak 1, указание же на *Coleman* появилось значительно позже.

Особенно трудно осуществлять вертикальные расширения престижных марок. В таких случаях фирмам приходится искать непростые решения для достижения компромисса между доступностью и престижностью товара. Чтобы решить подобную проблему, сеть дорогих розничных магазинов *Tiffani* пошла на определенный риск, запустив маркетинговую кампанию с двумя противоречивыми слоганами: "Как купить алмаз" и "Эксперт по жемчугу". Она попыталась убедить потребителей в качестве ее товаров и их доступности. При относительно низкой розничной цене драгоценностей *Tiffani* сумела поддержать свой имидж, одновременно привлекая более широкий круг покупателей [66].

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Новый имидж Waterford

В конце 1980-х годов, после резкого спада продаж своей продукции, *Waterford Wedgewood*, известный ирландский изготовитель хрусталя и фарфора, улучшил свое положение, когда впервые за 200 лет вывел новую марку. Внедрение Marquis Waterford, новой марки хрусталя, было просчитанной, однако рискованной кампанией, призванной оживить материнскую марку.

Marquis стоила на 20% дешевле и резко отличалась от материнского брэнда *Waterford*, но выигрывала благодаря названию. Гармоничное сочетание новых характеристик и ассоциаций материнского брэнда стало ключевым условием успеха

Поэтому Marquis должна была считаться менее престижной, но не дешевой. Компания упростила дизайн и сделала его более приятным — на товарах самой популярной линии Marquis рисуют золотистый ободок. В рекламе последовательно подчеркивалось, что товары с ободком под маркой Marquis предназначены в первую очередь для молодых потребителей. Так компания сделала оригинальную продукцию *Waterford* более современной.

В США Marquis заняла шестое место по объемам продаж изделий из хрусталя. Но важнее всего то, что продажи материнской марки не пострадали.

Источник. Judith Valente, "A New Brand Restores Sparkle to Waterford", *Wall Street Journal*, November 10, 1994, p. B1, B4.

К сожалению, данный вопрос нечасто анализируется в научных работах, хотя проведен ряд интересных исследований. Например, А. Кирмани, С. Суд, Ш. Бриджес изучали влияние "эффекта собственности" на восприятие линейных расширений автомобилей. Оказалось, что владельцы автомобилей более благосклонно воспринимают расширения. Также выяснилось, что отношение владельцев к обычным автомобилям меняется при любых изменениях статуса или положения в иерархической структуре брэндов. Но восприятие владельцев престижных автомобилей меняется только при повышении статуса, поскольку их владельцы предпочитают поддерживать эксклюзивность брэнда [67].

Приоритетом рекламной стратегии расширения лучше сделать само расширение, а не материнскую марку. Исследования показывают, что информация о расширениях марки влияет на систему данных о брэнде, хранящихся в памяти человека. Таким образом она иногда ограничивает круг возможных решений и влияет на оценку расширения. Для повышения эффективности рекламной стратегии следует акцентировать внимание на информации о расширениях, но с учетом существующих знаний потребителей о материнской марке. В противном случае они часто не усваивают или неправильно воспринимают дополнительную информацию.

К. Келлер и Д. Аакер установили, что подсказывание или напоминание потребителям о качестве материнской марки не улучшает оценку неудачных расширений. Поскольку авторы изучали известные и любимые марки, в напоминаниях, скорее всего, не было необходимости. Однако если потребители задумываются о сомнительных свойствах, упоминание ослабляет их скептицизм.

Маркетолог Ш. Бриджес пришла к выводу, что информирование потребителей улучшает плохое восприятие соответствия в двух случаях. В первом случае материнская марка и расширение имели общие физические свойства, но имидж материн-

ской марки отражал не характеристики товара, а абстрактный образ пользователя. Тогда потребители не придавали особого значения очевидному соответствию физических атрибутов брэндов Например, потребители плохо воспринимали расширение марки теннисной обуви, символизирующей модные товары, в категорию рабочих ботинок Но, подчеркивая общие конкретные и ослабляя абстрактные ассоциации, маркетологи улучшали восприятие расширения Например, они говорили, что верхняя часть ботинок тоже будет сделана из кожи.

Во втором случае, когда материнская и дочерняя марки были связаны только абстрактными ассоциациями, а имидж материнской был основан на конкретных характеристиках товара, потребители часто скептически относились к расширению Например, если теннисная обувь характеризуется длительным сроком использования, то для купального костюма данная ассоциация не подходит, так как он должен быть модным, а не старым В таком случае маркетологи пытаются убедить потребителей в наличии желаемого соответствия, например ассоциировать туфли с аспектом модности. Если туфли модные, то и купальные костюмы должны быть модными [68]

В. Лейн доказал, что реклама, пробуждающая преимущественно ассоциации с качеством, ослабляет негативное восприятие крайне несовместимых расширений. В таком случае относительно слабую несовместимость сглаживают с помощью частого напоминания о второстепенных ассоциациях, например об упаковке [69]

Кроме того, исследователи изучали другие аспекты программ маркетинговой поддержки расширения. Например, К. Келлер и С Суд доказали, что убеждения, основанные на знании материнского брэнда, оказывали влияние независимо от наличия или отсутствия опыта использования расширения Эффект убеждения был слабее или вообще отсутствовал при слабом негативном восприятии [70]. Л. Бухаган, К. Симонс, Б. Бикарт пришли к выводу, что близкое расположение неизвестной марки на полках магазинов снижает оценку марки с сильным капиталом в следующих случаях.

- Смешанное расположение. Тогда потребители сравнивают неизвестный брэнд конкурентов и известную марку
- Предпочтительное выделение одной марки на фоне другой создает впечатление, что обе марки имеют общие характеристики и уникальные особенности. Известный брэнд особенно страдает, если конкурирующая марка не оправдывает ожиданий потребителей [71].

Резюме

В этой главе рассмотрена роль расширений марки в управлении ее капиталом. Расширение торговой марки предусматривает выведение новых товаров с ее названием. Расширения бывают линейными или категориальными. Расширение считается линейным, если новая марка вводится в товарной категории материнской марки. Категориальные расширения происходят при формировании новой марки в другой категории товаров. Расширения марки принимают самые разные формы. Они предоставляют множество потенциальных преимуществ, но иногда создают немало проблем. В главе рассмотрены все положительные и отрицательные аспекты расширений и предложены простые правила максимизации их эффективности.

- *Выход на целевой сегмент рынка* Линейные расширения позволяют удовлетворять потребности целевого рынка при минимальных затратах Представления о целевом рынке уточняются с помощью маркетинговых исследований, рекламы, прямого маркетинга.
- *Удовлетворение потребностей потребителей.* В наши дни потребители менее привержены к торговым маркам и часто выбирают товар непосредственно в магазине Поэтому им больше нравятся брэнды, способные удовлетворять самые разнообразные потребности
- *Широкие возможности для политики ценообразования* Линейные расширения дают маркетологам возможность предложить более широкий диапазон цен, охватывая более широкий круг потребителей
- *Повышение эффективности работы производственных мощностей.* Многие компании увечили скорость производства товаров за счет введения новых мощностей, но оставили старые Существующие производственные мощности легко приспособить для производства расширении
- *Стремление к краткосрочной выгоде* Большинство менеджеров считают, что линейные расширения дают немедленную прибыль с минимальным риском. Подобно стимулированию сбыта, линеиные расширения считаются надежным и быстрым способом увеличения продаж
- *Получение конкурентных преимуществ* Многие менеджеры полагают, что благодаря расширениям розничные торговцы предоставят больше торговых площадей Частые расширения корпоративных марок нередко используются, чтобы увеличить стоимость вступления в категорию новых конкурентов.
- *Удовлетворение потребностей торговой сети* В наши дни многие участники каналов требуют разработки специальных версий товаров, чтобы удовлетворить потребности своего рынка или привлечь потребителя, ищущего свою цену.

Неудивительно, что линейные расширения приобрели такую популярность Однако с ними связан целый ряд рисков и проблем.

- *Ослабление логической связи* Поскольку менеджеры часто расширяют марки, не удаляя существующие, стратегическая роль каждого товара определяется нечетко, а розничные продавцы не в состоянии создать запасы всех необходимых товаров Слабая связь между значением разных товаров не дает четкого представлсния об их взаимодополняемости, поэтому покупатели предпочитают искать один брэнд, удовлетворяющий все потребности.
- *Снижение приверженности к торговой марке.* Расширение делает марку универсальной и увеличивает ее возможности удовлетворить разнообразные потребности покупателя Но оно же иногда побуждает потребителей искать разнообразия и, следовательно, косвенно поощряет переключение на другую марку. Если разрушится логическая структура ассортимента или нарушится координация маркетинговой поддержки, то пострадает имидж и постепенно ослабнет доверие потребителей.
- *Ограничение потенциальных возможностей.* Чтобы полностью реализовать потенциал новых товаров, иногда нужно создавать новые марки, поскольку

расширения не позволяют получать аналогичную прибыль в долгосрочной перспективе

- *Упущенные шансы повышения спроса* В ряде категорий линейные расширения не приводят к увеличению спроса на всю категорию. К таким категориям относятся корм для домашних животных и птиц, крекеры и печенье, кетчуп, кофе, шампуни и кондиционеры для волос, мука, соус для спагетти.
- *Ухудшение контактов с торговой сетью.* Бурное расширение почти в каждой товарной категории создало дефицит торговой площади. Розничные продавцы вынуждены ее нормировать Они соглашаются делать запасы медленно продающихся товаров только при поддержке производителей, заставляют их платить за предоставление места и затоваривание. Поскольку доверие к производителям снизилось, розничные продавцы отводят больше площадей собственным брэндам Борьба за торговые площади привела к увеличению расходов на поддержку и уменьшению прибыли в пользу влиятельных посредников.
- *Повышение уязвимости к действиям конкурентов.* Вследствие распыления маркетинговых усилий на весь диапазон расширений, самые популярные товарные новинки часто проигрывают в конкурентной борьбе с хорошо позиционированными и поддержанными товарами конкурентов.
- *Увеличение затрат.* Часто маркетологи правильно предсказывают прямое увеличение затрат на расширения Однако они иногда упускают из виду косвенные факторы, например размывание имиджа марки; усложнение организации производства из-за ускорения его циклов и переключения на производство новых товаров; рост погрешности в прогнозе спроса и усложнение системы снабжения, увеличение стоимости поставок; отказ от создания новых товаров.
- *Обострение проблемы скрытых затрат.* Вышеупомянутые затраты затрудняют повышение спроса на расширение или вынуждают устанавливать высокие цены, чтобы получить прибыль, но они остаются скрытыми. Дело в том, что согласно общепринятым стандартам бухучета накладные расходы нужно распределять пропорционально объемам продаж, а показатели доходности не отражают реальный коммерческий успех товара. Наконец, поскольку расширения различных линий марки происходят в разное время, некоторые аспекты их влияния на финансовые показатели марки в целом остаются незамеченными

В заключение своего анализа Дж. Квелч и Д. Кенни дают маркетологам восемь советов, как улучшить товарную стратегию.

- *Усовершенствовать бухгалтерский учет.* Подробно изучить абсолютные и дополнительные издержки, связанные с производством и распределением каждой единицы хранения (Stock-Keeping Unit — SKU) по всей цепочке создания ценности, учитывая временной фактор спроса. Важно также определить плохо продаваемые SKU и рассмотреть факторы роста продаж, затрат и экономии при добавлении новых SKU.
- *Перераспределять ресурсы в пользу лидеров продаж.* Чтобы избежать недостаточной поддержки новых товаров и чрезмерной поддержки старых, утративших

свою привлекательность, следует применять систему точного учета издержек по текущим данным в сочетании с ежегодным составлением сметы методом "с чистого листа". Результаты стоимостного анализа позволят определить приоритетные группы товаров и оптимизировать использование производственных мощностей, маркетинговой поддержки, рабочего времени, доступных торговых площадей

- *Изучать поведение потребителя.* Необходимо изучить, как потребители воспринимают и используют каждый новый товар с точки зрения лояльности и изменения предпочтений, определить основные товары, пользующиеся постоянным спросом, а также вспомогательные товары, интересующие покупателей основных марок. Целесообразно рассмотреть такой ассортимент товаров, который привлекает новых клиентов и позволяет убедить пользователей нескольких марок больше и чаще покупать товары одной и той же товарной группы.
- *Проверять логику объединения товаров в группу.* Убедитесь, что каждый, кто способен повлиять на успех программы маркетинга (например, продавцы), умеет лаконично сформулировать стратегическую роль данной SKU в группе марок, и что потребители сразу выбирают подходящий товар.
- *Скоординировать маркетинг по всей группе товаров.* Упростить политику ценообразования и упаковку, чтобы обеспечить четкое понимание особенностей группы товаров продавцами, торговыми партнерами, клиентами и др.
- *Работать с партнерами по каналам распределения.* Для улучшения отношений с торговыми посредниками и их восприятия нового товара необходимо создать команды из специалистов разного профиля, внедряющих новые идеи, проводить проверку торговой деятельности в магазинах основных торговых посредников, чтобы сделать прогноз уровня продаж и издержек по продвижению новой SKU.
- *Поддерживать высокий товарооборот.* Всячески поощряйте изъятие неходовых товаров из торгового оборота.
- *Управлять изъятием.* Если нет возможности быстро восстановить прибыльность неходовых товаров, необходимо планировать снятие с продажи, учитывая потребности покупателя и издержки.

С. Редди, С. Холак, С. Вхат провели исследование составляющих успеха линейных расширений. Они проанализировали 75 линейных расширений 34 марок сигарет за 1970–1990-е годы [73]. Они подтвердили основные выводы Квелча и Кенни и сделали собственные заключения.

- Линейные расширения сильных марок более эффективны, чем линейные расширения слабых.
- Чем сильнее символическое значение материнской марки, тем больше ее расширение нравится потребителям.
- Самыми успешными считаются первые линейные расширения в подкатегорию товаров. Но эта закономерность характерна только для сильных марок.
- Успех линейных расширений зависит от рекламной поддержки и стимулирования сбыта.

- Кроме того, успех расширений зависит от размера и специализации фирмы.
- Первые линейные расширения способствуют рыночной экспансии материнской марки.
- Иногда расширение снижает объемы продаж материнской марки, но впоследствии вызывает их прирост, существенно превышающий первоначальные убытки.

Комментарии

1. Более детально об этом читайте в монографии Glen Urban, John Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1993).
2. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, September 1989, p. 24–33.
3. Edward M. Tauber, "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost Controlled World", *Journal of Marketing Research*, August–September 1988, p. 26–30.
4. Robert M. McMath, "The Vagaries of Brand Equity", доклад представлен на ARF Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop (February 12-13, 1992).
5. Byung-Do Kim, Mary W. Sullivan, "The Effect of Brand Experience on Extension Choice Probabilities: An Empirical Analysis", Рабочие материалы (University of Chicago Graduate School of Business, 1995).
6. Henry J. Claycamp, Lucien E. Liddy, "Production of New Product Performance: An Analytical Approach", *Journal of Marketing Research*, November 1969, p. 414–420.
7. Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 35–50; John Milewicz, Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", *Journal of Product & Brand Management*, January 1994, p. 39–47.
8. Дополнительную информацию найдете в статье Jonlee Andrews, "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products", *Journal of the Academy of Marketing Science*, January 1995, p. 4–14.
9. David B. Montgomery, "New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions", *Journal of Marketing Research*, March 1978, p. 255–264.
10. David A. Aaker, Ziv Cannon, "The Effectiveness of Brand Name Strategies at Creating Brand Recall", Рабочие материалы (University of California at Berkeley, 1992).
11. Mary W. Sullivan, "Brand Extensions: When to Use Them", *Management Science*, June 1992, p. 793–806.
12. Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot He Expected", *Journal of Advertising Research*, November–December 1992, p. 11–20; См. также статью Daniel C. Smith, C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research*, August 1992, p. 296–313.
13. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products", *Journal of Business*, March 1990, p. 309–329.
14. Ronald Alsop, "It's Slim Pickings in Product Name Game", *Wall Street Journal*, November 29, 1988, p. B1.

15. Laurie Freeman, "Helene Curtis Relies on Finesse", *Advertising Age*, July 14, 1986, p. 2.
16. Kevin Goldman, "Xerox Touts Array of Products to Broaden Image Beyond Copiers", *Wall Street Journal*, August 4, 1994, p. B12; Tim Smart, "Can Xerox Duplicate Its Glory Days?", *Business Week*, October 4, 1993, p. 56–58; Subrata N. Chakravarty, "Back in Focus", *Forbes*, June 6, 1994, p. 72–76.
17. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July–August 1960, p. 45–46.
18. Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 35–50.
19. Ira Teinowitz, Jennifer Lawrence, "Brand Proliferation Attacked", *Advertising Age*, May 10, 1993, p. 1, 48. Изучались такие товары, как соус для спагетти, приправы, корм для животных и зубная паста.
20. Более подробно см. в статье Peter Boatwright, Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach", *Journal of Marketing*, July 2001, p. 50–63.
21. B G. Yovovich, "Hit and Run: Cadillac's Costly Mistake", *Adweek's Marketing Week*, August 8, 1988, p. 24.
22. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products", *Journal of Business*, March 1990, p. 309–329.
23. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research*, April 1999, p. 517–525.
24. Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1985).
25. Joseph Weber, "Scott Rolls Out a Risky Strategy", *Business Week*, May 22, 1995, p. 48.
26. Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, September 1989, p. 24–33.
27. Обзор первых работ, посвященных расширениям торговой марки, приведен в рабочих материалах Elyette Roux, Frederic Lorange, "Brand Extension Research: A Typology", DR 92033, CERESSEC (Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC, Cergy Pontoise Cedex, France, 1993).
28. Kalpesh Kaushik Desai, Wayne D. Hoyer, Rajendra Srivastava, "Evaluation of Brand Extension Relative to the Extension Category Competition: The Role of Attribute Inheritance from Parent Brand and Extension Category", Рабочие материалы (State University of New York at Buffalo, 1996).
29. Edward M. Tauber, "Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World", *Journal of Advertising Research*, August–September 1988, p. 26–30.
30. B. Loken, D. Roedder John, "Diluting Brand Beliefs. When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing*, Jule 1993, p. 71–84.
31. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap", *Wall Street Journal*, January 12, 1989, p. B6.
32. Laura Zinn, "Does Pepsi Have Too Many Products?", *Business Week*, February 14, 1994, p. 64–68.
33. John M. Murphy, *Brand Strategy* (New York: Prentice-Hall, 1990).
34. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* (London: Kogan Page, 1992).

35. Max Sutherland, Bruce Smith, "Communicating Kinship: Beware Mistaken Identity in Brand Extensions", *Journal of Brand Management*, February 1993, p. 90–93.
36. Mita Sujan, "Nature and Structure of Product Categories", Рабочие материалы (Pennsylvania State University, 1990); Joan Myers-Levy, Alice M. Tybout, "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation", *Journal of Consumer Research*, June 1989, p. 39–54.
37. Deborah Roedder John, Barbara Loken, "Diluting Brand Equity: The Impact of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, July 1993, p. 71–84.
38. David Boush, Barbara Loken, "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research*, February 1991, p. 16–28; Cathy L. Hartman, Linda L. Price, Calvin P. Duncan, "Consumer Evaluation of Franchise Extension Products: A Categorization Processing Perspective", *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1990), p. 120–126.
39. David A. Aaker, Kevin Lane Keller, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, January 1990, p. 27–41.
40. David Boush, Shannon Shipp, Barbara Loken, Era Gencturk, Susan Crockett, Ellen Kennedy, Betty Minshall, Dennis Misurell, Linda Rochford, Jon Strobel, "Affect Generalization to Similar and Dissimilar Line Extensions", *Psychology and Marketing*, Fall 1987, p. 225–241.
41. Альтернативные теоретические подходы для анализа расширения описаны в статье J. Meyers-Levy, T.A. Louie, M.T. Curren, "How Does the Congruity of Brand Names Affect Evaluations of Brand Name Extensions?", *Journal of Applied Psychology*, January 1994, p. 46–53.
42. Deborah MacInnis, Kent Nakamoto, "Cognitive Associations and Product Category Comparisons: The Role of Knowledge Structures and Context", Рабочие материалы (University of Arizona, 1990).
43. C. Whan Park, Sandra Milberg, Robert Lawson, "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research*, September 1991, p. 185–193.
44. Susan M. Broniarczyk, Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, May 1994. p. 214–228. Во время исследования не было зубной пасты Crest, но позже ее выпустили под названием Crest Complete.
45. T.H.A. Bijmolt, M. Wedel, R.G.M. Pieters, W.S. DeSarbo, "Judgments of Brand Similarity", *International Journal of Research in Marketing*, 15 (1998), p. 249–268.
46. Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies", *Journal of Advertising*, April 2000, p. 1–11.
47. A.V. Muthukrishnan, Barton A. Weitz, "Role of Product Knowledge in Brand Extensions", in R.H. Holman, M.R. Solomon (eds.), *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1990), p. 407–413.
48. Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, February 1992, p. 35–50.

49. См. также статью Arvind Rangaswamy, Raymond Burke, Terence A. Oliva, "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing*, October 1993, p. 61–75.
50. Например, Peter H. Farquhar, Paul M. Herr, "The Dual Structure of Brand Associations", in David A. Aaker, Alexander L. Biel (eds.), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993), p. 263–277.
51. Robert D. Hof, "A Washout for Clorox?", *Business Week*, July 9, 1990, p. 32–33; Alicia Swasy, "P&G and Clorox Wade into Battle over the Bleaches", *Wall Street Journal*, January 16, 1989, p. 5; Maria Shao, "A Bright Idea that Clorox Wishes It Never Had", *Business Week*, June 24, 1991, p. 118–119.
52. Peter H Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.
53. P.M. Herr, P.H. Farquhar, R.H. Fazio, "Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions", *Journal of Consumer Psychology*, February 1996, p. 135–159.
54. Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.
55. Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies", *Journal of Advertising*, April 2000, p. 1–11.
56. Ibid.
57. Frank Kardes, Chris Allen, "Perceived Variability and Inferences about Brand Extensions", in R.H. Holman, M.R. Solomon (eds.), *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1990), p. 392–398.
58. См. также статью Sandy D. Jap, "An Examination of the Effects of Multiple Brand Extensions on the Brand Concept", in R.H. Holman, M.R. Solomon (eds.), *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993), p. 607–611.
59. John M. Murphy, *Brand Strategy* (New York: Prentice-Hall, 1990).
60. Peter Dacin, Daniel C. Smith, "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 229–242. См. также статью David Boush, Barbara Loken, "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research*, February 1991, p. 16–28; Niraj Dawar, "Extensions of Broad Brands: The Role of Retrieval in Evaluations of Fit", *Journal of Consumer Psychology*, February 1996, p. 189–207.
61. Deborah Roedder John, Barbara Loken, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing*, Summer 1993, p. 71.
62. Jean B. Romeo, "The Effect of Negative Information on the Evaluation of Brand Extensions and the Family Brand", in R.H. Holman, M.R. Solomon (eds.), *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1990), p. 399–406.
63. Исследованию вертикальных расширений посвящены работы Carol M. Motely, Srinivas K. Reddy, "Moving Up or Down: An Investigation of Repositioning

Strategies", Рабочие материалы 93-363 (University of Georgia, Athens, 1993); Carol M. Motely, "Vertical Extensions: Strategies for Changing Brand Prestige", Рабочие материалы (University of Georgia, Athens, 1993).

64. Joshua Levine, "Pride Goeth Before a Fall", *Forbes*, May 29, 1989, p. 306.
65. Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Paul M. Herr, Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September 1992, p. 32–43.
66. Lori Bongiorno, "How Tiffany's Took the Tarnish Off", *Business Week*, August 26, 1996, p. 67–69.
67. A. Kumany, S. Sood, S. Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing*, January 1999, p. 88–101
68. Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies", *Journal of Advertising*, April 2000, p. 1–11.
69. V.R. Lane, "The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions", *Journal of Marketing*, April 2000, p. 80–91.
70. Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, "The Effects of Product Experience and Branding Strategies on Brand Evaluations", Рабочие материалы (University of California, Los Angeles, 2000).
71. L. Buchanan, C.J. Simmons, B.A. Bickart, "Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects", *Journal of Marketing Research*, August 1999, p. 345–355.
72. John A. Quelch, David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines", *Harvard Business Review*, September–October1994, p. 153–160. См. также комментарий к этой статье в работе "The Logic of Line Extensions", *Harvard Business Review*, November–December 1994, p. 53–62.
73. Srinivas K. Reddy, Susan L. Holak, Sbodh Bhat, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, May 1994, p. 243–262. Обсуждение ряда концепций приводится в статье Kalpesh Kaushik Desai, Wayne D. Hoyer, "Line Extensions:A Categorization and an Information Processing Perspective", in R.H. Holman, M.R. Solomon (eds.), *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993), p. 599–606.

ГЛАВА

Долгосрочное управление торговыми марками

13

Предварительные замечания

Как отмечалось в главе 1, современные тенденции развития маркетингового окружения привели к существенным изменениям функций и задач брэндинга. В будущем произойдут новые радикальные трансформации, которые предопределят судьбы многих торговых марок. Они зависят не только от внешних, но и от внутренних факторов, т.е. от способности фирмы пересмотреть свою деятельность в целом и стратегии брэндинга в частности. Следовательно, эффективное управление маркой должно предусматривать реализацию упреждающих стратегии для поддержания, а еще лучше, для накопления капитала марки.

В данной главе приведены рекомендации по оптимизации долгосрочного управления торговыми марками. Оптимизационные стратегии построены на анализе последствий маркетинговых решений для развития марки в отдаленном будущем. Любые действия в рамках маркетинговых программ изменяют систему знаний потребителей, поскольку влияют на их осведомленность и имидж торговой марки, определяя успех или неудачу марки (рис. 13.1). Таким образом, маркетологам следует задуматься о том, как упомянутые изменения воздействуют на маркетинговую стратегию. Например, частое использование мероприятий по стимулированию сбыта, включая временное снижение цен, способно создавать или усиливать ассоциации со скидками. Это неблагоприятно влияет на приверженность клиентов и на их отношение к будущим изменениям цен или неценовым методам активизации продаж. К сожалению, маркетологам сложно предсказывать возможную реакцию рынка, поскольку им ничего неизвестно о новой системе знаний потребителей.

В этой главе обосновывается необходимость долгосрочного управления ПКТМ, предусматривающего его поддержку, поиск и применение новых источников капитала марки при сохранении актуальности значения марки и адаптации маркетинговых программ. Полноценный анализ поддержки актуальности значения и адаптации программ невозможен без рассмотрения ряда проблем, в частности следует остановиться на преимуществах регулярной маркетинговой поддержки брэнда, необходимости защиты источников капитала марки. Еще маркетологам должны знать, как сделать правильный выбор между наращиванием собственного капитала и интеграцией капитала других марок, как применять различные стратегии оживления марки. В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", рассматриваются возможности изменения корпоративных наименований для изменения значения брэнда.

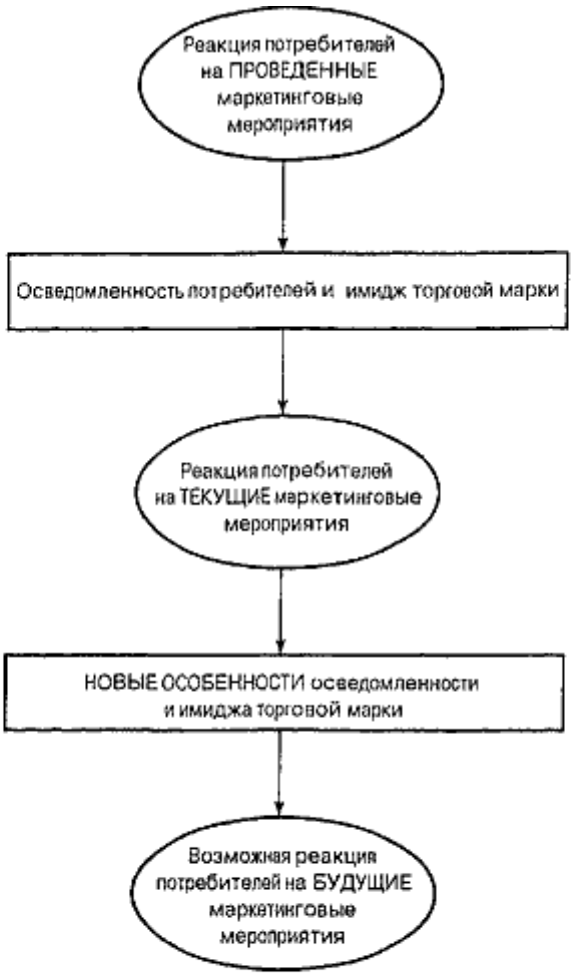


Рис 13 1 Долгосрочное влияние маркетинговых усилий на капитал торговой марки

Поддержка значения торговых марок

Как обеспечить стабильность капитала марки в течение длительного времени? Как удостовериться в том, что у потребителей сформировались желаемые знания о марках, необходимые для создания ПКТМ? Как правило, капитал марки укрепляют с помощью продуманного маркетингового комплекса, состоящего из последовательных мероприятий, объясняющих потребителям значение марки, чтобы формировать осведомленность и имидж. Для определения способов поддержки маркетологи должны ответить на следующие вопросы.

- *Какие товары представляет торговая марка, какие у нее функции, какие потребности она удовлетворяет?* Например, *Kellogg* изначально продавала под маркой Nutri-Grain только блюда из злаков. Затем она расширила марку за счет закусок и других изделий, утверждая свою репутацию производителя "полезной пищи для завтраков и закусок".
- *Каким образом торговая марка подчеркивает превосходство товаров? Какие у нее сильные, благоприятные и уникальные ассоциации?* Например, благодаря посто-

янному совершенствованию товаров и успешным расширениям марка Black and Decker отличается за счет нетрадиционного дизайна небольших электроприборов и инструментов.

В главах 11 и 12 описывались маркетинговые стратегии, формирующие восприятие новой марки на основе мнений о существующих марках. Такие стратегии предусматривают информирование потребителей об общих характеристиках товаров, выполняемых функциях и удовлетворяемых потребностях, а также выделение уникальных особенностей новых марок. В этой главе вы узнаете, как поддерживать созданные марки.

Постоянство значения и маркетинговой поддержки торговой марки

Потребители покупают брэнд, если знают его функциональные возможности и особенности, у них складываются какие-то представления о брэнде. Со временем их предпочтения и вкусы меняются, и брэнд воспринимается иначе. Чтобы потребители по-прежнему покупали его, нужно все время поддерживать или вносить продуманные изменения в его значение. Нужно постоянно делать инвестиции в маркетинговые мероприятия. Иначе нельзя сохранить сильные, благоприятные и уникальные ассоциации. Торговые марки, не получающие адекватной маркетинговой поддержки из-за сокращения расходов на исследования и маркетинг, быстро морально устаревают и забываются потребителями.

Неудачи лидеров рынка

Неадекватная маркетинговая поддержка особенно опасна при повышении цен, так как существует серьезная угроза потери лояльности потребителей. Торговая марка Tampax когда-то была безусловным лидером компании *Procter & Gamble*, но утратила свои позиции в пользу брэндов компаний *Playtex* и *Johnson & Johnson* из-за повышения цен при сокращении расходов на рекламу. Чтобы восстановить лидерство, *Procter & Gamble* срочно развернула широкомасштабную рекламную кампанию под девизом. "Доверие — это Tampax Tampons" [1].

Что касается качества маркетинговой деятельности и позиционирования, то даже поверхностное рассмотрение марок, удерживающих рыночное лидерство в течение последних 50 или 100 лет, свидетельствует в пользу постоянной поддержки. Такие компании, как *Budweiser, Coca-Cola* и *Hershey* реализуют последовательные маркетинговые стратегии, чтобы удержать лидерство.

Marlboro

Изначально сигареты Marlboro предназначались для женщин. Сигареты продавались вместе с розовым мундштуком, скрывающим следы от помады. В те времена марку поддерживала реклама со слоганом "Мягкие, как май". Однако в 1950-е годы стали популярными сигареты с фильтром, поэтому *Philip Morris* решила радикально изменить позиционирование марки, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе. Компания ввела ряд принципиальных новшеств. Во-первых, на пачках стали изображать торговый знак. Во-вторых, специалисты компании разработали пачки с откидным верхом. В-третьих, изменили образ пользователя. Для создания подлинно западного имиджа в рекламе показывали реальных ковбоев с ранчо Дикого Запада. С середины 1970-х годов Marlboro становится ведущей маркой сигарет. Романтичные изображения ковбоя распространились по всему миру; когда рекламу сигарет Marlboro запретили на телевидении и радио, их стали рекламировать на щитах и в печатных СМИ, но стратегия оставалась неизменной [2].

Возможно, еще лучше доказать преимущества последовательности методом от обратного, ссылаясь на неудачи фирм, обусловленные непостоянством позиционирования, сменой рекламных агентств и др. Например, компания *Burger King* провела в середине 1970-х годов чрезвычайно успешную кампанию "Пусть будет по-твоему", чтобы убедить потребителей в уникальности и качестве гамбургеров. Но затем в течение 20 лет маркетологи допустили целый ряд ошибок. В 1985 году с треском провалилась кампания стоимостью 40 млн. долл. В ней показывали упрямца, упорно не желавшего попробовать Whopper и попадавшего в комичные ситуации. *Burger King* потеряла свою долю на рынке продуктов быстрого питания. К тому же в компании сменилось множество президентов, менеджеров по маркетингу, рекламных агентств. В конечном итоге в рекламе снова стали подчеркивать самые сильные и благоприятные ассоциации популярного гамбургера Whopper в новой кампании "Насладись своим гамбургером"

McDonald's, напротив, старалась подчеркнуть ключевые ценности марки в слоганах и рекламных кампаниях. Например, в 1995 году она провела кампанию под слоганом: "А вы уже пообедали?" Тем самым она как бы продолжала рекламную кампанию 1970 года: "Сегодня вы заслужили свой обед". Так она хотела напомнить потребителям об удобстве, эффективности и дружественности обслуживания. В 2000 году фирма изменила представление об удовлетворяемых потребностях с помощью нового слогана "Улыбайтесь". Теперь, согласно концепции, в ресторане не только предлагают вкусную еду, но и поднимают настроение.

Последовательность и изменение

Регулярная поддержка не означает, что маркетологам следует избегать любых изменений в программе маркетинга. Напротив, именно это и нужно: последовательность в управлении капиталом марки иногда требует разнообразных тактических изменений для поддержания стратегического наступления на приоритетных направлениях развития марки. Как отмечалось в предыдущих главах, существует множество способов создания, поддержания и улучшения осведомленности и имиджа с помощью правильно разработанных программ маркетинга. Однако тактика, пригодная для марки в данный момент, не всегда годится в другое время. Меняется политика ценообразования, принимаются новые творческие решения и придумываются новые слоганы, внедряются на рынок или ликвидируются различные расширения марки. Все это необходимо, чтобы поддерживать знания потребителей, придавая им несколько иную форму. Поэтому производители ведущих марок придерживаются последовательной стратегии позиционирования, но при необходимости корректируют маркетинговые программы, меняют тактику, оставляя ключевые элементы маркетинговых программ; многие фирмы делают новую рекламу на основе старых идей.

Такой прием некоторые специалисты называют "ретробрэндингом", или "ретрорекламой". Он особенно эффективен для воздействия на пожилых потребителей, хорошо помнящих послевоенные годы, когда, по их мнению, мир был намного проще и лучше. Это один из способов создания связи со старой рекламой, способной снова стать достаточно мощным ключевым источником капитала марки, чтобы активизировать и усилить ассоциации марки, которые нельзя воссоздать в новой рекламе.

связи с противоречивой рекламной поддержкой [3]. А вот еще один пример. Компания *H.J. Heinz* разорвала традиционные партнерские отношения с рекламным агентством *Leo Burnett*, решив сделать ставку на стимулирование продаж и ценовую политику и меньше уделять внимания рекламе и другим вложениям в марку. Из-за отсутствия маркетинговой поддержки многие брэнды *Heinz* превратились в товары ширпотреба.

Точная настройка программы маркетинговой поддержки

Хотя тактику и программу маркетинга марки поменять проще, чем ее базовое позиционирование и стратегия брэндинга, это нужно делать только тогда, когда она больше не поддерживает и не укрепляет капитал марки.

Dove

Реклама мыла Dove была достаточно последовательной в течение многих лет. Dove позиционируется как косметическое мыло с увлажняющим кремом. В рекламе Dove для потребителей соответствующий слоган подчеркивал свойства: "Dove не сушит кожу". Затем длительное время *Unilever* использовала другую рекламную стратегию. В роликах показывали довольных потребителей, рассказывающих о приятных ощущениях и убеждающих других попробовать Dove.

Укрепление значения марки иногда зависит от особенностей ее ассоциаций. Во врезке "Научные основы брэндинга" описывается одна из самых интересных концепций поддержания имиджа марки. Есть ряд факторов, обуславливающих важную роль конкретных и абстрактных ассоциаций в укреплении значения марки.

Конкретные ассоциации товара

Если капитал марки основан преимущественно на функциональных атрибутах и преимуществах, то его крайне важно поддерживать с помощью новаторского дизайна, изменения технологии производства, организации сбыта. Например, когда фирма *Timex* обнаружила, что марки часов Casio и Swatch заняли существенную долю рынка благодаря цифровым технологиям и модному дизайну, она применила нестандартную маркетинговую стратегию. Так, в кратчайшие сроки *Timex* внедрила технологию подсветки Indiglo, разработала новые модели часов, открыла центры для демонстрации и продажи товаров. Фирма также купила престижные марки часов Guess и Monet, чтобы продавать свой товар в дорогих универмагах и расширить портфель марок за счет новых дорогих часов. Таким образом ей удалось восстановить преимущества [4].

Hasbro Inc. тоже постоянно совершенствует свои брэнды, чтобы избежать их морального старения. Формула успеха *Hasbro* заключается в модернизации, усовершенствовании и рекламной поддержке таких известных, но неходовых торговых марок, как куклы Cabbage Patch, мыльные пузыри Nerf, движущиеся солдатики G.I. Joe, грузовички Tonka, говорящие медведи Teddy Ruxpin. Их вернули к жизни с помощью новых моделей. В то же время *Hasbro* выпускает новые наборы игрушек, стараясь сделать их популярными. Такая стратегия диверсификации, объединяющая брэндинг стабильных, надежных марок с ходовыми новинками, призвана обеспечить постоянную прибыль [5]. Во врезке "Коротко о торговой марке" приводится короткий рассказ о формировании капитала марки Gillette в категориях станков и лезвий.

Научные основы брэндинга

Управление концепцией торговой марки

С. Парк, Б. Яворски и Д. Мак-Иннис разработали методику отбора, внедрения и долгосрочного управления имиджем для улучшения конкурентоспособности. Методика называется *управлением концепцией торговой марки* (Brand Concept Management — *BCM*). Управление концепцией осуществляется в несколько этапов: отбор, представление, корректировка и укрепление. Концепция марки определяет стратегии позиционирования и, следовательно, имидж марки на всех этапах. Метод поддержания связи между концепцией и имиджем зависит от преимуществ товаров.

Концепция марки определяется выбранным значением марки, вытекающим из основных нужд потребителей. Выбор концепции зависит от преимущества товаров, удовлетворяющих различные потребности. Преимущества делятся на несколько видов.

- *Функциональные преимущества*. Преимущества, основанные на особенностях использования товара, характерных для различных потребителей. Такие преимущества преобладают в товарах, удовлетворяющих базовые физиологические потребности или потребности в комфорте, и обычно связаны с конкретными атрибутами. Например, шампунь удаляет перхоть и укрепляет волосы. К функциональным брэндам относятся Ivory, Vaseline, Timex. Считается, что марка с *функциональной концепцией* служит для удовлетворения потребностей, обусловленных жизненными обстоятельствами.
- *Символические преимущества*. Преимущества, основанные на стремлении потребителей к самовыражению и утверждению в обществе. Как правило, они порождаются абстрактными атрибутами и образом пользователя. Например, потребители ценят престижные или модные товары. Шампунь покупают, чтобы стать красивее и лучше выглядеть. Символические преимущества особенно важны для *идентификационных товаров*. *Идентификационными* называются товары, потребление которых указывает на какие-либо характеристики пользователя, например марки Calvin Clein, Rolex, Gucci, Tiffany. Символическими потребностями называются желания иметь товары, указывающие на высокое общественное положение, принадлежность к группе или отражающие самооценку потребителей. *Символическая концепция брэнда* отражает стремление потребителей к самовыражению, их представление о собственной роли в обществе.
- *Эмоциональные преимущества*. Преимущества, обусловленные положительным восприятием использования товара. С помощью преимуществ восприятия удовлетворяются потребности в чувственных удовольствиях. Например, шампунь вызывает ощущение чистоты и красоты. Эксплуатация преимуществ восприятия характерна для таких марок, как Disney, Kodak, Nike. Под потребностями восприятия обычно понимается желание получить чувственное удовольствие, разнообразие и/или новые ощущения. *Концепция восприятия* характерна для брэндов, удовлетворяющих внутренние потребности в разнообразии и познании новых ощущений.

Избранной концепцией следует руководствоваться при позиционировании. Выбор стратегии позиционирования зависит от стадии развития имиджа. На стадии представления важно обеспечить понимание имиджа. На стадии корректировки маркетологам следует подумать о его постоянном обогащении. На стадии укрепления они обеспечивают перенос имиджа на другие марки. Иными словами, под *вводной стадией концепции управления марками* понимается ряд мероприятий, призванных определить имидж и рыночную нишу товара. На стадии *корректировки* стратегии позиционирования сосредоточиваются на повышении ценности имиджа марки, чтобы потребители воспринимали ее превосходство над конкурентами. На *заключительной* стадии, стадии укрепления, задача состоит в том, чтобы связать разработанный имидж марки с имиджем других фирменных товаров в различных категориях.

Стратегия позиционирования зависит от типа концепции. В таблице приведены примеры марок с разными концепциями и указано постепенное изменение их значений (согласно С. Ван Парку с соавторами).

Примеры торговых марок с функциональными концепциями

Представление концепции	Корректировка концепции	Укрепление концепции
Clorox Bleach (белье становится белее и ярче)		
В 1913 году появился на рынке жидкий отбеливатель для хлопковых тканей Clorox	Стратегия обобщения решаемых проблем*	Clorox Pre-Wash удалял загрязнения и выводил пятна до стирки
	Товар начали использовать не только для хлопковых, но и для синтетических тканей	Универсальное средство для чистки кухонных принадлежностей с запахом свежести**
Vaseline Petroleum Jelly (универсальный лечебный гель)		
Vaseline Petroleum Jelly появился на рынке в 1869 году как лечебный крем и мазь при ожогах	Стратегия обобщения функций	Санитарно-гигиенические и косметические средства марки Vaseline
	Товар стали использовать для профилактики для снятия макияжа на веках как мазь для губ	Лосьоны серии Vaseline Intensive Care
		Пены для ванн Intensive Care
		Серия Vaseline Constant Care
		Средства для лечения заболеваний кожи Vaseline Dermatology Formula
		Детская пудра Vaseline Intensive Care

*В реальной жизни *Clorox* не следовала указанной стратегии, соответствующей принципам корректировки концепции

**Универсальный очиститель следовало лучше увязать с концепцией *Clorox*. Для этого можно было использовать названия марок семейства

Примеры торговых марок с символическими концепциями

Концепция представления	Концепция разработки	Концепция закрепления
Lenox China ("Совсем другой мир" "Пусть это будет выражением твоего мира")		
Почти столетие тому назад *Lenox* вышла на рынок с линией тонкостенного фарфора	Контроль за продвижением товара	Хрусталь *Lenox*
	Сохранение уникального образа товара	Столовая посуда *Lenox*
		Свечи
		Ювелирные изделия
Brooks Brothers (одежда и аксессуары для консервативного истинного джентльмена)		
В 1818 году фирма *Brooks Brothers* представила набор товаров для джентльменов	Контроль за продвижением товара	Обувь *Brooks Brothers*
	Усиленно контролируемый маркетинговый комплекс (например, всего 26 магазинов в США и тщательно контролируемые продажи в самих магазинах)	Одеколон *Brooks Brothers*
		Шляпы *Brooks Brothers*
		Тумбочки для принадлежностей для ухода за одеждой и обувью *Brooks Brothers*

Примеры торговых марок с концепциями восприятия

Концепция представления	Концепция разработки	Концепция закрепления
Кукла Barbie (подросток из состоятельной семьи)		
Кукла *Barbie* появилась на рынке в 1959 году	Стратегия брэндинга принадлежностей и комплектующих	*Barbie Magazine*
	Аксессуары одежда, домики мебель машинки	*Barbie Game* *Barbie Boutique*
Lego Building Blocks (надежный игрушечный конструктор развивающий воображение и творческие наклонности без вреда для здоровья ребенка)		
Lego Building Blocks для детей 3–8 лет появилась на рынке в 1960 году	Стратегия брэндинга принадлежностей и комплектующих	Мебель "Сделай сам"* например стулья кушетки письменные столы, книжные полки Lego
	Крошечные фигурки, деревья эмблемы инструкции с примерами ящички для хранения	
	Кирпичики крупного размера для детей 1–5 лет и маленькие кирпичики для детей постарше Когда дети подрастут они смогут строить фигурки из этих двух видов	
	Строительные конструкторы для детей в возрасте 7–12 лет, состоящие из колесиков, шестеренок, осей, соединителей	

* Это всего лишь предложение фактически стратегия укрепления *Lego* была другой

Источники C Whan Park, Bernard J Jaworski, Deborah J MacInnis, "Strategic Brand Concept — Image Management", *Journal of Marketing* October 1986, p 135–145

Abraham H Maslow *Motivation and Personality*, 2nd ed (New York Harper & Row, 1970), Harper & Row, (1970) Geraldine Funsell, Consumers Perceptions of Product — Use Situations", *Journal of Marketing*, April 1978, p 38–47, John R Rossiter, Larry Percy, *Advertising and Promotion Management* (New York McGraw-Hill, 1987)

Michael R Solomon The Role of Products as Social Stimuli A Symbolic Interactionism Perspective", *Journal of Consumer Research* December 1983, p 319–329

Неспособность вводить новшества может иметь негативные последствия. Фирма *Smith Corona* активно продвигала принтеры и другое оборудование для обработки текстов на быстро развивающемся рынке персональных компьютеров и после нескольких провалов заявила о банкротстве. Один из экспертов заметил: "*Smith Corona* так и не поняла, что, выпуская пишущие машинки, она продвигает на рынок не столько оборудование, сколько услуги по обработке документации Если бы они поняли, что к чему, то занялись бы программным обеспечением" [6].

Schwinn

Компания *Schwinn Bicycle* когда-то контролировала рынок детских велосипедов Она продавала такие известные модели, как Phantom с надувными шинами и надежный десятискоростной велосипед Varsity К сожалению, с 1960-х до 1990-х годов их рыночная доля снизилась больше, чем в 2,5 раза Проблема частично состояла в том, что *Schwinn* не учитывала изменение вкусов потребителей и игнорировала новых агрессивных конкурентов. В начале 1980-х годов многие фирмы вывели на рынок более легкие изящные модели, а *Schwinn* продолжала продавать надежные, но слишком массивные велосипеды Один из дилеров заметил "*Schwinn* никогда не тратила деньги на исследования и разработки и не использовала долгосрочного планирование, как это принято у многих американских компаний Кроме названия, у них нечего предложить покупателю" [7].

Коротко о торговой марке

Брэндинг бритвенных станков Gillette

Gillette считается одной из самых сильных марок в мире Компания контролирует две трети американского рынка бритвенных лезвий и станков и еще больше в Европе и Латинской Америке Товары компании продаются по всему миру Как ей это удалось? Во многом благодаря блестящей организации маркетинга и брэндинга

В целом, корпорация постоянно совершенствует свою продукцию чтобы сделать ее самой лучшей Новые товары обеспечивают около 40% общего объема продаж *Gillette* пропорционально увеличивает расходы на инновационную деятельность по мере возрастания объемов продаж По словам главы правления Альфреда Зайена результаты маркетинговых исследований позволяют создавать хорошие товары, но великие товары рождаются в научно исследовательских лабораториях *Gillette* всегда активно рекламирует свои товары и стимулирует их сбыт Многие помнят телевизионную рекламу, в которой показывали бреющихся мужчин в разных ситуациях и ее слоган Gillette — лучше для мужчины нет' В том же рекламе детально описывались принципы работы бритвенного станка Так компания убивала двух зайцев сразу подчеркивая конкретные и абстрактные ассоциации

Ниже приводится краткая история нововведений *Gillette* за последние 30 лет

- Trac II (1971) — первый бритвенный станок с двумя лезвиями
- Atra (1977) — первый двойной станок с вращающейся головкой
- Good News (1976) — двоиной одноразовый станок обеспечил самый высокий обьем продаж
- Sensor (1990) — двойной станок, плотно прижимающийся к лицу
- Sensor for Women (1992) — первый станок для женщин
- Sensor Excel (1993) — разглаживает кожу и повышает качество бритья благодаря специальному покрытию
- Mach3 (1998) — первый станок с тремя лезвиями

Mach3 считается самым революционным нововведением за всю историю компании В его разработку и производство вложили 750 млн долл В Mach3 воплощены лучшие функции его предшественника Sensor Excel У него такой же механизм Но он лучше прижимает лезвия к лицу и у него специальное покрытие, усиливающее действие лезвия Среди других подобных товаров Mach3 выделяется благодаря тройному лезвию повышающему плотность контакта с кожей и качество ее обработки Корпорация хорошо подготовила потенциальных потребителей к выходу товара Еще до начала рекламной кампании *Gillette* опубликовала больше 500 различных материалов в средствах массовой информации В год выхода станка фирма выделила 300 млн долл на маркетинговую деятельность по всему миру Успех Mach3 был просто невероятным Хотя он стоит на 35% дороже чем Sensor Excel, он захватил треть рынка бритвенных станков всего за две недели Вы не верите? Но это факт

Источники Patricia Sellers Brands Its Thrive or Die *Fortune* August 23 1993 p 52–56 Linda Grant, Gillette Knows Shaving — and How to Turn Out New Products *Fortune* October 14, 1996 p 207–210 www.gillette.com, Gillette to Launch Massive Astra Plus Advertising Campaign *PR Newswire* December 14 1988, Williams C Symonds Gillette Edge *Business Week* January 19 1998

Таким образом, постоянное усовершенствование продукции считается решающим критерием успеха функциональных марок, так как источники их капитала заключаются прежде всего в конкретных ассоциациях. Во врезке "Коротко о торговой марке" описываются неудачи *Bacardi* из-за неспособности вводить новшества. Иногда усовершенствованные товары выводят на рынок в виде расширения марки, чтобы подчеркнуть новые или улучшенные компоненты или характеристики Так выводились телевизоры Sony с цветными кинескопами Trinitron, печенье Oreo Double

Stuff [8] Таким образом появились многие сильные семейные субмарки разных товарных категорий В других случаях новинки основаны на применении существующих торговых марок Например, *Big G*, подразделение *General Mills*, производящее блюда из злаков, каждый год прилагает все усилия, чтобы улучшить, по крайней мере, треть из двух десятков своих марок [9]

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Резкое падение продаж у Bacardi

Bacardi все еще лидирует по объемам продаж ликеров в США Но владельцам марки не стоит забывать о самом крупном обвале продаж в современной истории маркетинга алкогольных напитков После обвала объем продаж снизился с 8,7 млн ящиков в 1991 году до 6,4 млн в 1992 году Случай с *Bacardi* — это яркий пример неумелой организации долгосрочного управления капиталом марки

В 1950 е и 1960-е годы продажи *Bacardi* в США стремительно возросли, поскольку пьющие молодые люди приняли ром и Coke в качестве легкой и нежной альтернативы крепким спиртным напиткам их родителей В течение почти 30 лет марка непрерывно развивалась без изменения маркетинговой программы Когда молодежь стала больше интересоваться соками, *Bacardi* начала терять конкурентные преимущества Некоторые потребители изменили свои предпочтения в пользу водки Кроме того, усилилась конкуренция на рынке рома считающимся основным рынком *Bacardi* Другие производители рома внесли изменения в маркетинговые программы В 1983 году *Seagram* провела успешную маркетинговую кампанию в поддержку подслащенного напитка Captain Morgan Spiced Rum *Seagram* хотела, чтобы его пили молодые люди любящие погулять по ночным барам и повеселиться с особами противоположного пола Его продавали под марками Captain Morgan и Morganettes Чтобы подчеркнуть предназначение напитка, в качестве персонажа выбрали известного пирата Моргана в компании очаровательных дамочек Другие конкуренты тоже боролись за молодых потребителей, представляя популярные, приправленные изделия, такие как смородиновая водка Absolut Kurant и черничная водка Stolichnaya А *Bacardi* не меняла маркетинговые программы и отказывалась расширять портфель товаров

Кроме того, в 1988–1991 годах *Bacardi* неоднократно повышала цены и увеличилась ставка федерального акцизного сбора, что привело к возрастанию цены бутылки емкостью 750 мл с 7,5 долл. до 10,99 долл и падению продаж в 1992 году Чтобы остановить спад продаж, руководство *Bacardi* настойчиво снижало цены Оно удвоило расходы на новую рекламную кампанию, организовало поддержку товара в барах крупных городов, представило несколько новых марок рома Руководство *Bacardi* искало пути вхождения в другие категории товаров, а также новые рынки в Восточной Европе, Латинской Америке, на Дальнем Востоке Благодаря новым товарам возобновился рост объемов продаж В 2000 году они возросли на 5,2% *Bacardi* стремится стать законодателем мод в отрасли

Источники Suein L Hwang, "As Rivals Innovate, Old-Line Bacardi Becomes a Chaser", *Wall Street Journal*, July 6, 1994, p B4, Rich Brandes Liquor Holds Its Breath as Economy Teeters", *Beverage Industry*, May 1, 2001

Однако важно не делать слишком радикальных изменений, особенно если значение марки связано с упаковкой или составом. Стоит вспомнить (см главу 1), на какое сильное сопротивление потребителей натолкнулся новый напиток Coke. Или другой пример, когда *Revlon* недооценила приверженность и консервативность потребителей Чтобы угодить молодым женщинам, *Revlon* изменила ярко выраженный цветочный аромат духов Intimate, популярный в течение 30 лет, и заменила его на более нежный Опытные пользователи *Revlon* протестовали и вынудили компанию

оставить старый аромат в духах Intimate the Original, продолжая поставлять на рынок Intimate с новым ароматом.

При изменении товаров и сохранении марки важно, чтобы преданные потребители чувствовали, что новый товар лучше старого. Выбор времени выхода и реализации усовершенствования товара также немаловажен. Если вывести слишком рано, потребители отказываются покупать существующие товары. А если объявить слишком поздно, то, возможно, рыночную нишу уже займут конкуренты.

Абстрактные ассоциации

Для марок с преобладающими абстрактными ассоциациями характерно наличие эмоциональных и символических преимуществ, поэтому важно обеспечить соответствие образа представлениям потребителей. Отвлеченность абстрактных ассоциаций обуславливает легкость их изменения, например с помощью новой рекламной кампании, демонстрирующей иной тип ситуации использования и пользователя. Однако непродуманные или частые изменения позиционирования в некоторых случаях приводят к ослаблению имиджа марки и вводят в заблуждение или даже отталкивают потребителей. Например, свежесть и молодость были ключевыми точками дифференциации, отличавшими *PepsiCo* от *Coca-Cola*. Затем *PepsiCo* изменила слоган "Выбор нового поколения" на "Получи это" и использовала его в рекламе во время кубка по американскому футболу 1992 года. В рекламе показывали молодых и старых любителей, пьющих Pepsi, стремясь таким образом, расширить представления о возрасте пользователей Pepsi. Особого коммерческого успеха это не принесло, и *PepsiCo* вернулась к более знакомому и сильному позиционированию, используя слоган "Будьте молодыми. Развлекайтесь. Пейте Pepsi" [10]. Недавно *PepsiCo* решила снова рискнуть и не использовать ключевой источник капитала марки, применив слоган: "Ничто не сравнится с Pepsi", а затем снова пыталась привлечь внимание молодежи слоганом "Новое поколение выбирает Pepsi".

Следует подчеркнуть, что не стоит метаться из крайности в крайность, переходя от эксплуатации абстрактных к конкретным ассоциациям. В качестве примера рассмотрим резкое изменение позиционирования *Cutty Sark Blended Scots Whiskey*. В рекламе конца 1980-х годов маркетологи фирмы акцентировали внимание на образе и стиле жизни любителей напитка. Сюжет одного из рекламных клипов был таким: два денди в смокингах отдыхают и шутят. Внизу картины была надпись: "Когда живешь чуть получше". А через несколько лет реклама представляла эту торговую марку уже совершенно в ином свете. Под прозрачным бокалом с солидной порцией виски с содовой и льдом шел текст:

> Это бокал Cutty Sark.
>
> Он не повергнет вас в хандру. Он не принесет вам успеха. Он не изменит вашу жизнь.
>
> Но если вы пьете просто потому, что вам нравится вкус, в вашей жизни уже все в порядке.

Подобная непоследовательность в рекламе могла сбить с толку или оттолкнуть существующих клиентов! Интересно, что в рекламе пива Heineken при изменении

позиционирования все было наоборот. В первой рекламе просто показывали ряды бутылок или людей, мирно пьющих пиво, затем следовал слоган "Достаточно быть лучшим". Затем маркетологи сделали рекламу более современной.

При существенном изменении позиционирования следует предусматривать и другие риски. Иногда имидж марки запоминается, и как только потребители сформируют сильные ассоциации, что-либо менять будет очень трудно. Бывает, что потребители не замечают или не припоминают новое позиционирование, если в памяти остались другие сильные ассоциации с маркой [11]. Во врезке "Коротко о торговой марке" описываются трудности изменения имиджа *American Express*.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Как вы относитесь к моей новой рекламе?

Перепозиционирование кредитной карточки American Express

Маркетинг давно играет ключевую роль в *American Express*. В 1985 году ее председатель заявил: "Маркетинг — наш высший приоритет" Значительную часть средств, выделяемых на маркетинг, получает группа *Travel Related Services*, выпускающая кредитные карточки, дорожные чеки и др. *American Express* была основана в 1958 году и осуществила настоящую революцию в бизнесе кредитных карточек, сочетая щедрые лимиты кредита с рекламой, преподносящей карточку как символ богатства, престижа и высокой культуры потребления. *American Express* и ее известный центурион эффективно позиционировались как отличная альтернатива MasterCard и Visa. Рекламное агентство *Ogilvy & Mather* создало в 1974 году успешную рекламную кампанию "Вы знаете меня?", в которой принимали участие разные знаменитости. Знаменитость произносила какой-нибудь афоризм и затем высказывала свое мнение о преимуществах кредитной карточки Затем эту рекламу приспособили для Европы. Почувствовав изменение в отношении потребителей, в 1984 году фирма начала кампанию "Интересные судьбы", подчеркивая новый смысл престижа. Теперь престиж означал "интересную, разнообразную и насыщенную жизнь". Поэтому карточка позиционировалась как нечто необходимое для следующего поколения потребителей. В главе 6 упоминалась блестящая рекламная кампания, в которой разные знаменитые личности нарочито пользовались карточками. Реклама подчеркивала престиж карточки и утверждала, что "Членство в клубе потребителей имеет свои привилегии", фирма укрепила имидж и отличительные признаки *American Express* в верхнем ценовом диапазоне.

Однако в последние годы резкие изменения на рынке кредитных карточек отрицательно сказались на благосостоянии *American Express*. Конкуренты развернули ожесточенное сражение. *Visa* настойчиво подчеркивала такие ключевые особенности, как удобство, приемлемость, возможность расчетов в любом месте. Более того, она настойчиво продвигала сравнительную рекламу, в которой показывались различные точки мира, где "Не берут *American Express*", одновременно подчеркивалось, что "Visa всегда под рукой" (см. главу 7). *MasterCard* стремилась выделить карточку, показав удобство использования, а также рекламировала услуги, призывая потребителей "Быть хозяевами ситуации". *American Express* всегда позиционировала свою карточку как весьма престижный и дорогой товар. Зеленая и золотая карточки стоят соответственно 55 и 85 долл. в год. В верхнем ценовом диапазоне находится платиновая карточка по цене 300 долл. Несмотря на то, что позиции *American Express* на рынке обслуживания сохранились, многие физические лица отказались платить чрезмерную ценовую надбавку за престиж и другие преимущества. Доля физических лиц в общей сумме расчетов на базе кредитных карточек в США упала с пика 33% в 1983 году до ниже, чем 20%, в 1993 году.

В указанный период *American Express* изменила рекламу и сами товары, что вызвало неоднозначную реакцию потребителей. В 1991 году *American Express* запустила новые серии рекламы, где карточка

имела весьма громоздкий и неуклюжий вид монумента, окна и др Стратегию рекламы называли нелепой. Многие критики утверждают, что дело не в рекламе, а в товарах Например, чтобы обеспечить прием карточек в магазинах при жесткой конкуренции с *Visa*, в 1987 году *American Express* представила Optima Card с относительно низкой нормой процента — 13,5% Плохо обеспеченные кредиты, однако, привели к массивным списаниям задолженности — 155 млн. долл в 1991 году

Недавно *American Express* изменила рекламную стратегию, стремясь привлечь особые группы потребителей Специально для них *American Express* разработала и вывела на рынок несколько новых кредитных карточек Таким образом она расширила портфель марки В сентябре 1994 года, после опроса почти 4 тысяч потребителей, *American Express* выпустила Optima True Grace Card В отличие от других кредитных карточек, ставка процента оставалось неизменной до окончания 25 суток после закрытия месячного баланса, даже если ее держатель переносил остаток Марка была поддержана кампанией маркетинга стоимостью 50 млн долл К этому прибавлялись низкие процентные ставки и списание оплаты за обслуживание счета, если в течение года потребитель редко пользовался карточкой Сейчас фирма делает все возможное, чтобы заполнить ниши на рынке кредитных карточек, что подчеркивается в рекламе корпоративной марки "Сделай больше" Корпоративная реклама подкрепляется рекламой обслуживания туристической ("Открой для себя больше") и финансовой деятельности ("Эмитируй больше").

American Express предстоит немало сделать Однако теперь она лучше понимает природу капитала марки Недавно один из руководителей *American Express* так описал свое видение марки "У марки сложился устойчивый, но гибкий имидж Она стала символом надежности, безопасности, доверия На ином уровне она означает связь с каким-то кругом людей В прошлом она символизировала престиж и, я думаю, все еще символизирует, но престиж теперь определяется иначе Сейчас больше ценятся ощущения причастности, принадлежности, особого доступа, привилегии"

Источники Joanne Lipman, Ogilvy Angles Hard to Win Back American Express Card Account", *Wall Street Journal*, March 4, 1992, p B-5, Kim Foltz, A Green Giant Is on the Move', *Newsweek*, October 28, 1985, p 58 59, Lean Nathans Spiro, "Is This Amex" Trump Card? *Business Week*, October 24, 1994, p 32-33, John McManus, Terry Lefton, Amex's Card Shark', *Brandweek*, May 23 1994, p 26-35, Linda Grant, "Why Warren Buffett's Betting Big on American Express", *Fortune*, October 30, 1995 p 70-84

Чтобы стратегии изменения позиционирования работали, надо четко представлять, как обеспечить выполнимость новых обещаний марки. Опыт маркетинга марки BMV подтверждает возможность успешного перехода от абстрактного к конкретному имиджу. Главное, чтобы маркетологи хорошо понимали, что и для чего они делают. В 1980-е годы все говорили, что *BMW* годится только для молодых и неопытных водителей. Но в 1986–1991 годы произошла трансформация маркетингового окружения. Во-первых, усилилась конкуренция со стороны японских производителей. Во-вторых, увеличилась склонность потребителей к экономии денежных средств Поэтому продажи марки упали почти наполовину. Компания осознала, что соображения престижа перестали играть приоритетную роль при покупке автомобиля и больше не могут обеспечивать устойчивое положение на рынке. Руководство компании решило сделать ставку на техническое усовершенствование автомобиля Компания существенно улучшила технические характеристики и дизайн автомобиля. Новшества получили значительную рекламную и другую маркетинговую поддержку. Сочетание производственных и маркетинговых инноваций позволило ослабить ассоциации с молодыми и неопытными пользователями и достичь былого рекордного уровня продаж к 1995 году [12].

Некоторые обобщения

Сохранение капитала марки требует последовательности в объеме и характере маркетинговой поддержки. Тактика может подвергаться изменениям, но ключевые источники капитала марки должны сохраняться и усиливаться. Для сохранения актуальности и расширения значения марки следует постоянно совершенствовать товар. Ниже будут рассмотрены ситуации, требующие более решительных действий.

Оживление торговых марок

В начале главы отмечалось, что изменения во вкусах и предпочтениях потребителя, появление новых конкурентов, новой технологии или любые другие изменения маркетингового окружения оказывают значительное влияние на судьбу марки. Почти в каждой категории товаров есть некогда популярные марки, потерпевшие неудачу; иногда они вообще исчезают. Однако бывает, что марки возвращаются на рынок, поскольку маркетологи нашли способы вернуть доверие потребителей в новых условиях. Судьба марок порой весьма переменчива. Во врезке "Коротко о торговой марке" приведены примеры возрождения марок RCA и Adidas.

Итак, чтобы вернуть утраченные источники капитала, иногда приходится возвращаться к первоначальному позиционированию и ценностям марки. В других случаях, чтобы восстановить позиции и лидерство, необходимо существенно менять значение марки, применяя старые или новые источники. В любом случае для возрождения марки и сохранения актуальности ее значения нужны скорее эволюционные, чем революционные изменения.

Прежде всего, следует изучить историю марки, чтобы понять природу первоначальных источников капитала. Норман Берри из *Ogilvy & Mather* в связи с этим говорит следующее.

> *Лучше всего восстанавливаются марки, в прошлом имевшие сильные и привлекательные ценности, понятные современным потребителям и актуальные в наши дни.* Марки могли подзабыть, так как им не уделяли должного внимания, давно не оказывали достаточной маркетинговой поддержки, снизили инвестиции или у товаров были функциональные недостатки и т.д. А если сильных ценностей нет, то, видимо, марка пользовалась спросом из-за конкретных преимуществ или низких цен, а полноценной марки, согласно нашему определению, никогда и не было. Возвращать такие марки к жизни — значит начинать на пустом месте. Это оживлением не назовешь [13]

Представления о желаемой структуре знаний о возрождаемой марке желательно формировать на основе результатов продуманного и тщательного анализа существующих ассоциаций, широты и глубины осведомленности, чтобы облегчить ее перепозиционирование. Анализ состояния источников капитала проводится с помощью системы мониторинга и/или аудита марки. Особенно важно определить уместность применения ключевых ассоциаций в качестве точек дифференциации или паритета в новых условиях. При этом нужно исходить из следующих принципов.

Коротко о торговой марке

Обновление образа торговой марки

RCA

Американская корпорация (Radio Corporation of America — *RCA*) создала систему коммерческого телевидения В течение 40 лет *RCA* доминировала на американском рынке телевизоров К сожалению, *RCA* проигнорировала расширение объема и разнообразия продукции на рынке бытовой электроники в 1970-е и 1980-е годы и не вносила никаких изменений Компания просто проигнорировала рынок видеокассетных магнитофонов и видеокамер, покупаемых молодыми и богатыми людьми Возникла угроза вытеснения марки конкурентами выпускающими новые высокотехнологичные товары с современным дизайном Ее добротные, но устаревшие товары покупали в основном пожилые потребители Молодые потребители считали марку старомодной и напоминающей старые бесполезные телевизоры с деревянными корпусами, стоящие в домах их бабушек и дедушек! Любители видео не обращали на *RCA* никакого внимания Марку мало рекламировали, а розничные продавцы не были заинтересованы в пропаганде морально устаревших товаров

Компания не стала соревноваться с японскими производителями за превосходство в чисто технических характеристиках, а решила сосредоточиться на улучшении дизайна повышении удобства и расширении сферы использования вложив 300 млн долл в исследования и разработки Новая рекламная кампания должна была выполнить несколько задач, прежде всего изменить позиционирование *RCA*, используя ее репутацию производителя удобных товаров и услуг для развлечений Таким образом, *RCA* стремилась выделиться среди массы конкурентов и убедить потребителей в приверженности традиционным ценностям Кроме того, с ее помощью удалось сделать имидж марки более современным и интересным для молодежи, привлечь внимание к другой видеопродукции *RCA* и заинтересовать торговых посредников

Благодаря существенным изменениям товаров и современной рекламной кампании *RCA* удалось восстановить положение марки В рекламе, как обычно, участвовала собака далматинской породы Но теперь она смотрела телевизор не в одиночестве, а вместе со щенком Таким образом, потребители мгновенно узнавали марку и чувствовали изменения Взрослый пес как бы передавал традицию просмотра телепередач молодому и энергичному щенку Последовательная рекламная стратегии *RCA* создала впечатление об оптимальном сочетании лучших традиций с новаторскими решениями

Adidas

Когда-то *Adidas* правила бал на рынке спортивной обуви, но уступила ведущие позиции конкурентам *Nike* и *Reebok* из-за плохой координации маркетинга, значительного, но неупорядоченного товарного ассортимента, высокой себестоимости и внутренних конфликтов В 1993 году *Adidas* решила сосредоточиться на прибыльном, хотя и непостоянном подростковом рынке, в надежде, что подростки стремясь выделиться, отвергнут марки, принятые их родителями Чтобы привлечь внимание данного сегмента рынка, *Adidas* сделала новые изделия более практичными изменила рекламу, заручилась поддержкой популярных спортсменов *Adidas* сочетала стратегии втягивания и проталкивания С одной стороны, молодые потребители начали больше интересоваться ее товарами в магазинах Розничные торговцы закупали товар Молодежь как бы "втягивала" интересующий товар С другой стороны, фирма сама добивалась увеличения предоставляемых торговых площадей Трехцветный логотип *Adidas* стал символом любителей музыки в стилях хип и рэп Благодаря эффективному маркетингу объем продаж *Adidas* вырос с 165 млн долл в 1990 году до 965 млн долл в 1999 году, а рыночная доля выросла в семь раз

Источники Nicholas Ind RCA Consumer Electronics Making the Most of Your Heritage", in *Great Advertising Campaigns* (London Kogan Page 1993), Kevin Goldman Adidas Tries to Fill Its Rivals Big Shoes , *Wall Street Journal*, March 17, 1994, p B5, Joshua Levine, Adidas Flies Again" *Forbes* March 25 1996, p 44-45

Во-первых, следует понимать необходимость сохранения силы и уникальности положительных ассоциаций марки Во-вторых, учитывать возможность появления отрицательных ассоциаций из-за изменения изменений маркетингового окружения Исходя из полученных данных, надо решить, сохранять то же самое позиционирование или создавать новое, и какое именно Общие принципы позиционирования изложены в главе 3 Они помогут определить желаемые и реальные варианты позиционирования, учитывая ресурсы фирмы, особенности поведения потребителей и конкурентов Иногда старое позиционирование вполне оптимально, но новая маркетинговая программа не позволяет его реализовать. Тогда уместно вернуться к основам позиционирования Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается, как компания *Harley-Davidson* постоянно поддерживает статус законодателя мотоциклетной моды В других случаях старое позиционирование не годится и марку необходимо оживить А материалы следующей врезки напоминают, что новое — это хорошо забытое старое Опыт продвижения напитка Mountain Dew доказывает, что для существенного изменения имиджа иногда лучше просто восстановить старый

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Вечный имидж Harley-Davidson

Немногие компании могут похвастаться таким количеством преданных потребителей, как *Harley-Davidson* И это почти без рекламы! Компанию основали в 1903 году С тех пор она два раза стояла на грани банкротства Но сейчас *Harley-Davidson* превратилась в один из самых узнаваемых мотоциклетных брэндов мира 55% исследуемых потребителей узнают его при полном отсутствии подсказок. К 2001 году в клубы потребителей мотоциклов вступило около 600 тысяч человек

Плачевное финансовое положение в 1980-х годах вынудило фирму заняться лицензированием. Имидж *Harley-Davidson* строго соблюдается в кафетериях Harley-Davidson Cafe. Среди других лицензионных товаров следует отметить куклу Harley Barbie, грузовик Ford F-150 Harley, карточку Harley Visa. Ежегодно они приносят десятки миллионов дополнительной прибыли

Маркетологи заметили, что приверженцы марки обычно носят кожаную одежду, Чтобы привлечь новых потребителей, *Harley-Davidson* создала подразделение *Harley-Davidson Clothes*. Подразделение выпускает любую одежду — от грубоватой формы мотоциклистов до изящного нижнего белья для женщин В 2000 году доходы выросли на 14%, до 151 млн. долл.

Harley-Davidson и сейчас поддерживает свой классический имидж. Многие менеджеры компании лично общаются и ездят с клиентами на фирменных мотоциклах. Доверие потребителей позволяет почти полностью отказаться от рекламы Приверженцы брэнда сами пропагандируют его и не требуют зарплаты Кроме того, многие фирмы пользуются символикой корпорации или безвозмездно демонстрируют мотоциклы Мотоциклетный гигант продолжает удивлять потребителей и инвесторов В 2001 году продали 131 тыс мотоциклов и заняли 27% американского рынка.

Источники Bull Tucker, Terry Keenan Daryn Kagan, "In the Money", *CNNfn*, January 20, 2000, "Harley-Davidson Extends MDI Entertainment License for Lotteries Hottest Brand", *Business Wire*, May 1, 2001; Glenn Rifkin, "How Harley-Davidson Revs Its Brand", *Strategy & Business*, Fourth Quarter 1997

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Возрождение Mountain Dew

Напиток существует с 1969 года Его позиционировали как освежающий напиток, используя грубоватый слоган, который на деревенском жаргоне обозначал "Mountain Dew Пейте и взбодритесь!" Затем маркетологи отказались подчеркивать провинциальное происхождение марки, пытаясь завоевать симпатии городской молодежи Не удалось Сюжет рекламы опять изменили Теперь действие разворачивалось на фоне живописных пейзажей Возвращение к истокам привело к росту рыночной доли с 2 7 до 7,2%

В 1990-х годах деревенский имидж напитка сделали более современным Теперь в рекламе показывали спортсменов-экстремалов Слоган гласил "Dew Для тех, кто по-настоящему крут" Чтобы завоевать сердца равнодушных к экстремальному спорту горожан, *PepsiCo* заключила сделку со звездой хип-хопа Бустой Римес

Маркетологи и сейчас сочетают изящную рекламу на национальном телевидении со спонсированием спортивных мероприятий, развозкой и раздачей бесплатных образцов в деревенской местности Сочетание общенационального и местного маркетинга способствует формированию доверительных отношений со значительной частью потребителей Директор по маркетингу Скотт Моффит осторожно относится к трансформациям маркетингового комплекса Он считает, что нельзя пропагандировать или навязывать потребителям свою точку зрения о моде, стильности и современности

Маркетинговая концепция Mountain Dew еще раз подтвердила свою эффективность в 2000 году при линейном расширении за счет напитка Mountain Dew Code Red И снова простые деревенские мотивы соседствовали с эффектной рекламой в СМИ Успех нового напитка был просто ошеломляющим (см главу 4)

Источники Teresa Howard Being True to Dew , *Brandweek* April 24 2000, Greg Johnson, Mountain Dew Hits Heights to Help Pepsi Grab a New Generation , *Los Angeles Times* October 6, 1999 Michael J McCarthy Mountain Dew Goes Urban to Revamp Country Image' , *Wall Street Journal* April 19, 1989, Top 10 US Soft Drink Companies and Brands for 2000 *Beverage Digest*, February 15 2001

Знание концепции ПКТМ при четком понимании текущих и желательных систем знаний о марке позволяет выбрать наилучший вариант адаптации существующих или создания новых источников капитала, чтобы достичь необходимого позиционирования. В связи с этим предлагаем два подхода

- Увеличить масштаб и/или широту осведомленности о марке, добиваясь повторных покупок или улучшая ее узнаваемость при покупке или потреблении.
- Увеличить силу, приятность и уникальность основных ассоциаций, определяющих имидж марки. В таком случае следует изучить целесообразность применения специальных программ трансформации или создания ассоциаций

Так удается улучшить отношение к марке и поведение потребителей Создание и выявление новых или восстановление утраченных источников капитала марки осуществляется тремя методами. следует изменить элементы марки, программу маркетинговой поддержки, интегрировать новые вторичные ассоциации. В этом разделе будут рассмотрены альтернативные стратегии влияния на осведомленность и имидж марки для адаптации старых или создания новых источников ее капитала.

Расширение осведомленности о торговой марке

Умирающая марка легко припоминается и узнается при определенных обстоятельствах, поэтому причина вымирания кроется не в глубине, а в широте осведомленности о ней. Чтобы ее спасти, нужно расширить осведомленность о ней. В главе

3 приводится детальное описание этого мощного средства формирования капитала. О покупке сильных марок думают не только в момент необходимости

В этом разделе рассматриваются стратегии увеличения масштабов и сферы использования марок. При достаточной осведомленности и положительном имидже марки создание новых источников ее капитала лучше всего начать с увеличения масштабов. Тогда отпадает необходимость в трудных и дорогостоящих изменениях имиджа марки или ее позиционирования Лучше сразу изменить сущность марки, тогда намного проще улучшить имидж и осведомленность.

Масштаб использования расширяется при повышении количественных показателей или частоты потребления, т.е надо выяснить количество или периодичность использования товаров Частоту увеличить легче, чем используемое количество товара, так как оно зависит от индивидуальных предпочтений и представлении потребителей Но если товар покупают, руководствуясь интуицией, то его больше потребляют при улучшении доступности товара (например, безалкогольные напитки и закуски)

Увеличения частоты добиваются двумя способами — маркетологи либо расширяют сферу использования, либо ищут новые методы применения Увеличение частоты использования особенно привлекательно для ведущих марок, занимающих значительную долю рынка Рассмотрим эти подходы.

Определение новых возможностей

Иногда марка полезна только в определенном месте и в определенное время, особенно, если она имеет сильные ассоциации со специфическими ситуациями потребления или типами пользователя. Чтобы уговорить потребителей воспользоваться новыми свойствами продукта, нужно продемонстрировать и постоянно напоминать им об уместности и преимуществах самого интенсивного использования товаров в привычных или новых ситуациях

Во многих случаях маркетологи ограничиваются простым напоминанием о товаре (например, овощной сок V-8 с его известной рекламой "Да ну! Я совсем забыл купить V-8") В других случаях прибегают к более сложным творческим приемам. Они иногда играют решающую роль, поскольку потребители часто запоминают только какие-то узкие аспекты потребления.

Например, считается, что марки годятся только в определенных случаях. Тогда эффективная стратегия должна указать такие случаи. В частности, в 1988 году *Chivas Regal* рекламировала в печати свое виски Blended Scotch, используя тему "Зачем вы бережете *Chivas*?" Согласно рекламе, виски хорошо пить в самых разных ситуациях. Кто-то из родителей сидит и нянчит ребенка, настроение озабоченное. Но вот приходит няня, настроение поднимается, и так хочется насладиться вкусом Scotch. А еще его заказывают, чтобы похвастаться перед друзьями. *Nabisco* приняла аналогичную стратегию позиционирования лучшей марки горчицы Grey Poupon и немного переборщила В рекламных клипах показывали, как старомодные аристократы передают горчицу через окно своего Роллс-Ройса. Потребители решили, что такой горчицей приправляют только особую праздничную пищу. В новой рекламе уже говорилось, что горчица годится для вареного мяса и др. [14]. Для успеха обеих компа-

ний надо было сохранить ассоциации первосортного товара как ключевой источник капитала, а потом рассказать потребителям о новых сферах применения.

Увеличивать частоту использования продукта целесообразно при несоответствии *представлений* потребителей *возможностям* использования. Когда у изделия короткий срок годности, потребители часто забывают своевременно заменить его [15]. В таком случае маркетологам следует подумать о том, как внушить мысль об уместности замены в контексте какого-нибудь праздника, события, времени года. Или напомнить о необходимости замены иным образом.

Наконец, проще всего увеличивать использование, когда его частота меньше оптимальной или рекомендуемой. В этом случае потребителей убеждают в достоинствах более регулярного использования, выясняют потенциальные препятствия и устраняют их. Например, совершенствуют дизайн и упаковку, чтобы упростить использование.

Определение новых вариантов использования марки

Второй подход к увеличению интенсивности использования товаров состоит в определении принципиально новых способов их использования. Например, производители продовольственных товаров уже давно пытаются продемонстрировать новые сферы применения с помощью специальных рекламных стратегий. В течение нескольких лет продажи сыра *Cheez-Whiz* падали на 3-4% ежегодно, а когда с помощью новой рекламы потребителей убедили, что он годится для приготовления сырного соуса, продажи выросли на 35% [16].

Подобный подход уместен и для других категорий товаров. Оказывается, что отбеливатель *Clorox* устраняет не только пятна, но и запахи. А с помощью жевательной резинки Wrigley бросают курить. Иногда эффект воздействия рекламы усиливают вспомогательными мерами или совершенствуют упаковку. В частности, *Arm & Hammer* продает соду в специальной упаковке, что ее использовали как освежитель в холодильнике. Во врезке "Научные основы брэндинга" описываются разные способы расширения сферы использования.

Улучшение имиджа торговой марки

Конечно, для создания новых источников капитала проще всего изменить представления о марке, но зачастую необходимы кардинальные меры. Чтобы увеличить силу, благоприятность и уникальность ассоциаций имиджа, вероятно, понадобится новая программа маркетинга. Полное или частичное перепозиционирование требует возрождения старых и создания новых положительных, нейтрализации отрицательных ассоциаций.

Перепозиционирование торговой марки

Иногда при перепозиционировании не мешает подумать о создании более выразительных точек дифференциации, например просто напомнить о традиционных преимуществах брэнда. В главе 1 описывался маркетинговый провал напитка New Coke из-за игнорирования традиционных преимуществ. Фирма *Kellogg* успешно рекламировала кукурузные хлопья, пользуясь слоганом "Попробуй еще — как в первый раз". В подобных случаях ностальгия и прошлое товара иногда становятся ключевыми точками дифференциации.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Расширение сферы использования. Выбор оптимальной стратегии

Б. Вансик описывает способы определения и передачи информации о новых направлениях использования товаров. Чтобы определить новые возможности, следует воспользоваться методами генерации идей, например, собрать фокус-группы постоянных и непостоянных потребителей или организовать мозговой штурм. Противопоставление предпочтений и поведения двух фокус-групп помогает понять потенциальные барьеры восприятия и использования новых возможностей, которые необходимо преодолеть, а также выявить направления дальнейшего расширения. Автор подчеркивает, что полноценное представление о взаимосвязи товаров и ситуаций потребления получают на основе результатов множественного анализа данных опроса.

Б. Вансик доказывает, что успех стратегии коммуникаций зависит от выбора цели и времени. Он утверждает, что небольшие брэнды с малой долей рынка эффективно продвигаются на целевом сегменте без крупных инвестиций в интенсивную рекламу. Просто следует сделать упаковку, подчеркивающую новую сферу применения. Например, глядя на упаковку мюслей *Trix*, потребители узнают, во что именно добавлять этот товар (например, в мороженое, йогурт и т.д.). А если вы снимете и рассмотрите бумажную упаковку цыпленка, заказанного в ресторане *Roy Rogers*, то вы узнаете, где его продают на вынос. Рекламировать нужно в подходящее время, когда есть все основания для совмещения выбора марки и направления ее использования. Например, *Campbell* рекламировала супы по радио перед завтраком и обедом.

Автор уделяет особое внимание товарам с несколькими вариантами, адаптированными под различные сферы потребления. При маркетинге таких товаров нужно учитывать повышенную эластичность спроса, обусловленную либо наличием заменителей, либо привлекательностью вариантов. В таких случаях поощряют покупки большого количества товаров, чтобы потребители лучше понимали марку и больше ей пользовались. Обычно маркетологи применяют крупногабаритную упаковку или меры стимулирования сбыта. Кроме того, они устраняют нежелательные последствия увеличения объемов потребления. Например, если производители гарантируют, что ежедневное применение шампуня не наносит вреда волосам, то, вполне вероятно, что потребители станут чаще пользоваться им.

Источники. Brian Wansink, "Advertising Strategies to Increase Usage Frequency", *Journal of Marketing*, January 1996, p. 31–46; Brian Wansink, Jennifer Marie Gilmore, "New Uses That Revitalize Old Brands", *Journal of Advertising Research*, March–April 1999, p. 90–98.

Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?", *Journal of Marketing*, July 1996, p. 1–14.

David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).

Иногда марку перепозиционируют, чтобы создать точку паритета для ключевой характеристики имиджа. Чтобы осовременить образ зрелых марок, ему придают новые черты и попытаются доказать уместность и актуальность использования. Марки с положительным наследием бывают надежными, но скучными, неинтересными и непривлекательными. Их модернизация порой предполагает сочетание производства новых товаров, мощной рекламы, применение новых методов стимулирования сбыта и улучшение упаковки. Например, продажи пива Yuengling, марки со 165-летней историей, удвоились после представления более легкой версии. Дизайн новых наклеек вызывал ностальгию и подчеркивал тонкий вкус пива. Применяя новую концепцию маркетологи, стремились пробудить у местных жителей чувство гордости, рассказывая о роли пивоварения в истории Пенсильвании. Новый образ повысил престиж брэнда, что позволило безболезненно поднять цены на пиво в бутылках и на разливное пиво [17].

Иногда изменения в потребительских вкусах вызывают нежелательные конкретные ассоциации. Опыт фирмы *Del Monte* подтверждает данную истину. В начале 1970-х годов спрос на продукцию начал постепенно снижаться, а постоянные клиенты постарели. Типичными клиентами стали пожилые женщины, а молодежь считала товары *Del Monte* старомодными, с излишними добавками и консервантами. В 1994 году, впервые за десятилетие, фирма попыталась развеять негативные ассоциации с помощью рекламной кампании. В качестве целевого рынка выбрали молодые семьи, так как они быстрее всех меняют свои потребительские привычки. Именно им кампания доказывала уместность и актуальность включения консервов в пищевой рацион [18].

Изменение элементов торговой марки

Компании часто меняют элементы брэндов, чтобы освежить представления о марке или указать на изменения товара и значения марки. Труднее всего найти новое подходящее название, так как оно считается важнейшим элементом марки. И все же их сокращают или заменяют на инициалы, чтобы отразить изменения в стратегии маркетинга, погасить негативные ассоциации или упростить произношение и улучшить вспоминаемость. Например, название *Kentucky Fried Chicken* сократили до *KFC*, чтобы усилить имидж "быстрой еды", а в логотип добавили изображение полковника Сандерса. Упомянутый персонаж символизировал единство лучших традиций и современности. Фирменные названия меняются и по другим причинам. Например, *Federal Express* сократила свое название до *FedEx* и ввела новый фирменный знак, чтобы удовлетворить потребителей, предпочитающих сокращенный вариант [19].

Остальные элементы марки менять значительно легче. Как это делать, читайте в главе 4. Главное, помнить об умеренности и постепенности изменений, чтобы не нанести ущерб капиталу марки. Такой тактики придерживалась *General Electric*. Чтобы создать образ высокотехнологичной компании, она сократила наименование до *GE* без каких-либо потерь для себя. Детальное описание проблем изменения названий приведено в конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга".

Выход на новые рынки

Решения о позиционировании требуют учета специфики целевого рынка и характера конкуренции, чтобы определить конкурентную систему координат. Обычно рынок состоит не только из целевых сегментов. Помимо основных, многие фирмы владеют второстепенными марками, работающими на остальных сегментах. Однако порой эти сегменты рынка становятся приоритетными, но выход на них требует изменений в программе маркетинга, особенно в организации коммуникаций, а также анализа затрат и результатов. В главе 3 рассматривались общие проблемы сегментирования рынка, а в главе 14 анализируются особенности сегментирования мирового рынка и региональных рынков. Здесь мы рассматриваем сегментирование только в контексте оживления марки.

Чтобы увеличить капитал брэнда, многие корпорации расширяют специализацию, так как с расширением специализации растет круг потребителей. Классическим примером служит мыло Ivory. *Procter & Gamble* вернула его на старые позиции, позиционируя его как мыло без примесей, пригодное не только для детей, но и для взрослых. *Johnson & Johnson* провернула ту же операцию с мягким шампунем для детей [20].

Оживление марки маркетологи рекомендуют начинать с сегментирования рынка по демографическим или иным критериям. Так легче выявить рыночную нишу, не занятую конкурентами. Увеличение продаж достигается убеждением существующих или возвратом бывших потребителей. Для таких марок, как Frosted Flakes фирмы *Kellogg* и печенье Oreo, провели рекламные кампании, пытаясь вернуть повзрослевших потребителей. В одних случаях пользуются ностальгией, в других — делают упор на сохраняющуюся привлекательность товара. Важность сохранения текущих клиентов подтверждается расчетами прижизненных потребительских затрат. В одной из работ говорилось, что, несмотря на то, что некоторые потребители охотно покупают легковые автомобили, но, чтобы продать машину новому клиенту, продавцы тратят в пять раз больше, чем на сделку с существующим [21].

Путь к новым рынкам часто переполнен тупиками и трудностями. Маркетологи *Nike*, *Gillette* и других компаний набили немало шишек, когда хотели склонить женщин к покупке товаров с характерным мужским имиджем. И все-таки женский сегмент рынка стал одним из самых приоритетных для производителей автомобилей, компьютеров и других товаров, которыми традиционно пользуются в основном мужчины. Кроме того, многие фирмы создали специальные маркетинговые программы выхода на разные сегменты, выделяемые по критериям расовой принадлежности, возраста и уровня доходов. Сегментирование рынков по культурному признаку требует изменения товара, творческих стратегий, рекламы в СМИ [22].

Конечно, при реализации стратегии оживления можно не указывать группу потребителей, поддерживавшую марку в прошлом, чтобы не создавать препятствия для выхода на совершенно новый сегмент рынка. Компания *Gillette* решила, что гель для волос Dippity-Do отягощен отрицательными ассоциациями, так как женщины пользовались им в 1960-е годы, чтобы делать пышные прически, и вскоре вышедшую из моды. Поэтому в наши дни его позиционируют как средство создания стильных причесок для подростков [23].

Регулирование портфеля торговых марок

Эффективное управление капиталом и портфелем марки осуществляется с учетом перспектив ее долгосрочного развития. Следует определить роль и взаимосвязь разных марок, в частности надо создать и применить стратегию переключения внимания потребителей от марки к марке, чтобы потребители поняли, как разные марки в портфеле будут удовлетворять их меняющиеся потребности или как меняются товары и марки. Управление развитием марок особенно важна на рынках продукции высоких технологий. Во врезке "Коротко о торговой марке" анализируются проблемы брэндинга карманного компьютера Palm.

Стратегии реорганизации портфеля

Как отмечалось в главе 11, некоторые марки служат для ознакомления с портфелем марок в целом. Ознакомительные марки первыми привлекают внимание потребителей, поэтому они имеют критическое значение для привлечения новых клиентов и ознакомления с другими марками портфеля. В идеальном случае потребители

четко запоминают брэнды и удовлетворяемые потребности. Если потребности меняются, они начинают интересоваться другой маркой из портфеля. Следовательно, при реализации стратегии корпоративного или семейного брэндинга важно создать логически упорядоченную иерархическую структуру брэндов, чтобы максимально упростить переключение внимания. Решение указанной проблемы весьма актуально при маркетинге автомобилей, например *BMV* обозначает класс машин номерами — чем больше номер серии, тем выше класс автомобилей. Компания *Chrysler* недавно начала позиционировать Plymouth как линию машин для начинающих водителей, чтобы со временем их владельцы переходили на более дорогие модели.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Модернизация иерархии брэнда Palm

В 1992 году, сразу после основания, *Palm Computing* вступила на рынок карманных компьютеров, выпустив упрощенную версию, отличающуюся миниатюрными размерами и удобством подключения к настольным машинам. Первоначальным успехом *Palm Computing* пытались воспользоваться многие фирмы, выпустившие подобные модели, но она удерживала лидерство. К 2001 году она заняла 66% мирового рынка карманных компьютеров.

Первым товаром компании был Palm Computing Pilot 1000 Connected Organizer. В названии подчеркивались три основные характеристики: компактность, удобство подключения к настольному компьютеру, программа-органайзер. Потребители называли его Palm Pilot. В будущем название распространилось и на другие модели. В 1995 году *Palm Computing* была поглощена *US Robotics*.

US Robotics сохранила ключевые слова, но отказалась от цифр в названии новой серии Palm Computing Professional Connected Organizer. Потребители обычно называли его Professional или Pilot. В 1998 году *3Com* поглотила *US Robotics* и сразу же заменила слово Pilot римскими цифрами, обозначающими различные платформы, например Palm III и Palm V. В первую платформу входили ознакомительные модели. Вторая состояла из основных моделей. Их дополняла вспомогательная платформа Palm VII. Цифра VII символизировала беспроводное соединение. Для обозначения уникальных характеристик серий к основному наименованию добавлялись буквы. Например, "*c*" обозначало цветной дисплей.

В марте 2003 года руководство *3Com* приняло решение о создании компании *Palm Inc.* и передало марку в ее ведение. *Palm* отказалась от концепции римских цифр и вывела на рынок новую модель под названием Palm m100. Буква "*m*" обозначала мобильность, полученную благодаря еще большей легкости и простоте конструкции, и отделяла новый товар от серий с римскими цифрами.

Несмотря на усложненную структуру портфеля в 2001 году *Palm* заявила о 5 миллионах потребителей.

Привлечение новых клиентов

Все фирмы стараются найти оптимальное решение, выбирая между привлечением новых клиентов или сохранением существующих. На зрелых рынках лучше обеспечить устойчивость и укреплять отношения с имеющимися клиентами, но в любом случае некоторые клиенты отказываются от покупок марки. Следовательно, фирме надо заблаговременно разработать стратегию и привлечь новых клиентов, особенно молодых. В таком случае придется доказывать уместность применения марки для представителей разных групп потребителей с разным образом жизни (табл. 13.1).

Особенно туго приходится, если восприятие личности пользователя или имидж марки тесно связывают ее с определенной потребительской группой.

К сожалению, нет уверенности, что новое поколение молодых потребителей поведет себя так же, как их предшественники. В 1996 году маркетологи обратили внимание на повышение доли пожилых потребителей, поскольку прошло 50 лет после демографического бума. Многие эксперты считают, что указанная группа потребителей в первую очередь будет уважать компании, придерживающиеся их уникальных ценностей. Один из демографов отметил, "Сильно ошибались те, кто утверждали, что дети, родившиеся в эпоху бума (бумеры), будут похожи на своих родителей". Учитывая разное отношение представителей различных поколений к товарам и маркам, необходимо сочетать стратегии удержания и привлечения клиентов.

Маркетологи по-разному пытались решить проблему восприятия старой марки новым поколением потребителей. Некоторые пытались изменить традиционное восприятие.

Old Spice

Молодежь не покупала этот лосьон после бритья, считая его старомодным и несовременным любимцем старшего поколения. Как сказал один из руководителей маркетинга в *P&G*, "Мы понимаем необходимость изменений и привлечения молодых пользователей. В то же время мы не хотим отталкивать нынешних потребителей". В 1993 году для оживления марки Old Spice была проведена дорогостоящая рекламная кампания. В новой телерекламе веселого свистящего морячка заменили деятельные, современные мужчины. Марка Old Spice стала спонсором ряда турниров по волейболу. Что касается товаров, то *P&G* обеспечивает широкую поддержку ходовому дезодоранту Old Spice High Endurance, ориентированному прежде всего на молодежь [24]

Для продвижения других марок маркетологи не прибегали к отдельным стратегиям для разных групп потребителей, а применяли единый маркетинговый комплекс с учетом их особенностей. Ниже рассмотрены методы привлечения новых потребителей при сохранении существующих.

Программы маркетинговых коммуникаций

Некоторые фирмы предпочитают проводить разные рекламные кампании для новых и существующих сегментов рынка. Например, *Dewars* начала кампании Authentic и Profiles. Целью первой кампании было удержание и привлечение пожилых потребителей. Марку позиционировали как лучшую наследницу качественных шотландских товаров. Кампания Profiles должна была привлечь внимание молодежи, поэтому она резко отличалась от Authentic. В ней рассказывалось о молодых потребителях марки, что делало ее достойной внимания и притягательной для молодежи. А чтобы гарантировать доступность рекламы для потребителей обоих сегментов, фирма поглотила ряд средств массовой информации.

Некоторые производители пива применяют такую же стратегию, пользуясь высокой эффективностью рекламы в СМИ, популярных у целевых потребителей. Но нужно учитывать расходы и нечеткость имиджа, если на целевые группы выходит слишком много СМИ. В таком случае потребители получают противоречивую информацию и анализируют несовместимые рекламные сюжеты.

Таблица 13.1. Профилирование поколений и групп потребителей в США

Военное поколение

Годы рождения 1912–1921
Доля всего взрослого населения — 7% (13 миллионов)
Отношение к деньгам — Прибереги на черный день
Отношение к сексу — нетерпимое
Любимая музыка — биг бэнд

Период Великой депрессии

Начали сознательную жизнь в период Великой депрессии знают что такое нищета мало тратят откладывают деньги Эти потребители первыми испытали на себе воздействие современных СМИ кино и радио

Поколение периода депрессии

Годы рождения 1922–1927
Доля всего взрослого населения — 6% (11 миллионов)
Отношение к деньгам — Откладывай побольше трать поменьше
Отношение к сексу — безразличное
Любимая музыка — свинг

Воспитанные войной

Достигли совершеннолетия в 1940 х годах сделали все для победы придерживаются коллективистских ценностей объединены ощущением общего врага и общей целью Это поколение весьма романтично У них осталось чувство самопожертвования особенно сильное у 16 миллионов ветеранов и в их семьях

Молчаливое поколение

Годы рождения 1928–1945
Доля всего взрослого населения — 21% (41 миллион)
Отношение к деньгам — Немного отложи немного потрать
Отношение к сексу — репрессивное
Любимая музыка — Фрэнк Синатра

Послевоенная группа

Послевоенное поколение воспользовавшееся длительностью экономического роста и относительного спокойствия в обществе Но ухудшение обстановки в мире и опасность ядерного нападения вызвали озабоченность поэтому поколение хочет иметь уверенность в завтрашнем дне

Поколение Вудстока

Годы рождения 1946–1954
Доля всего взрослого населения — 17% (33 миллиона)
Отношение к деньгам — Трать одалживай трать
Отношение к сексу — снисходительное
Любимая музыка — рок н ролл

Первая группа поколения бунтовщиков

Результат резкой вспышки рождаемости перед войной во Вьетнаме Приверженцы демократических ценностей Убийства Дж Кеннеди и М Л Кинга завершили формирование бунтарского духа группы Первые бунтовщики еще воспользовались экономическим благополучием и хотели жить в таком же достатке как и их предшественники

Неудовлетворенные

Годы рождения 1955–1965
Доля всего взрослого населения — 25% (49 миллионов)
Отношение к деньгам — Трать одалживай трать
Отношение к сексу — снисходительное
Любимая музыка — рок н ролл

Вторая группа бунтовщиков

Все изменилось после Уотергейта Идеалистические порывы юности исчезли Наступило разочарование интерес к общественной жизни ослаб Второе поколение бунтовщиков более замкнутое Замкнутость проявляется в распространении индивидуализма Наступила эпоха пассивности когда одалживание стало нормой поддержания образа жизни

Рожденные в эпоху демографического спада (Поколение X)

Годы рождения 1961–1976
Доля всего взрослого населения — 21% (41 миллион)
Отношение к деньгам — Тратить? Откладывать? Что?
Отношение к сексу — нечеткое
Любимая музыка — гранж рэп ретро

Поколение X

Пассивное поколение без четких жизненных целей Живут только сегодняшним днем, мало интересуются происходящим вокруг Делают вид что придерживаются ценностей предыдущих поколений Под политическим консерватизмом скрывается индивидуализм и безразличие Подвержены воздействию СМИ Бывшие бунтовщики применяющие революционную энергию в экономической деятельности

Линейные расширения и разработка субмарок

Иногда уместно провести линейное расширение или вывести новую субмарку, чтобы привлечь новых клиентов и сохранить актуальность материнского бренда. Новейшие технологические достижения и уникальные особенности новых товаров позволяют удовлетворить потребности новых и изменяющиеся желания существующих клиентов В расчете на молодых покупателей *Aqua Velva* представила субмарку лосьона после бритья Ice Sport, но продолжала продавать свою стандартную продукцию пожилым потребителям

Новые каналы распределения

Для привлечения нового сегмента рынка иногда достаточно сделать товары более доступными для группы покупателей Например, продажи солнцезащитных очков в 1972–1987 годы выросли со 100 млн долл до 2,5 млрд долл не только благодаря социальным факторам и моде, но и изменению стратегии распределения Солнцезащитные очки обычно продавали в магазинах оптики, но в 1970-е годы *Sunglass Hut* и другие компании начали реализовать их через торговые центры, магазины спорттоваров, чтобы привлечь внимание подростков и студентов

Изъятие торговых марок из обращения

Резкие или неблагоприятные изменения маркетингового окружения иногда делают мраки абсолютно бесполезными Источники их капитала либо исчерпались, либо, что еще хуже, приобрели вредные и трудно устранимые ассоциации На определенном этапе количество приверженцев марки, независимо от степени их лояльности, становится настолько малым, что дальнейшая маркетинговая поддержка теряет всякий смысл В этих случаях руководство должно найти наиболее оптимальный способ отказа от марки

Делают это по-разному Прежде всего необходимо сократить количество вариантов товара, отличающихся по внешним признакам, например по размеру или дизайну упаковки Это уменьшает стоимость поддержки марки и расчищает пути для ее развития При сокращении расходов на поддержку марка быстрее достигает плановой прибыльности При сильной приверженности постоянных покупателей необходимость поддержки торговых посредников отпадает, создавая предпосылки для максимизации выгоды от "дойных коров" Например, *Unilever* не рекламирует марку Lux Beauty Bars уже 15 лет, но она все еще сохраняет около 3% рыночных продаж благодаря постоянным покупателям [25]

Однако иногда с маркой уже ничего нельзя сделать и надо от нее решительно отказаться, например, объединить слабые умирающие брэнды для создания более сильного Так *Procter & Gamble* пришлось объединить брэнды туалетной бумаги White Cloud и Charmin, сняв в 1992 году с производства White Cloud

Наконец, в крайнем случае, товар вообще снимают с производства. Рынок переполнен марками, не создавшими или потерявшими свой капитал в связи с изменением маркетингового окружения Такие марки плохо продаются и часто ликвидируются

Oxydol

В 2000 году *P&G* продала раствор для стирки Oxydol компании *Redox Brands* примерно за 7 млн долл С 1992 по 2000 год объем продаж упал с 80 до 5 млн долл *P&G* работала с Oxydol с 1927 года но только 15% американских магазинов соглашались его продавать *Redox Brands* приняла решение привлечь новых потребителей и изучила ситуацию методом фокус-групп Те, кому за 30, отказывались менять свои предпочтения и переходить на Oxydol, но двадцатилетние потребители предпочитали найти какую-нибудь альтернативу любимым брэндам их родителей *Redox* позиционировала торговую марку, как товар для современных молодых людей, предпочитающих полноценную активную жизнь, не отягощенную заботами по хозяйству Стремясь усилить впечатление о стильности товара, *Redox* изменила дизайн упаковки, увеличив букву "X", чтобы подчеркнуть стильность и современность К лету 2001 года товар продавался в 70% магазинов Убедившись в успехе реабилитации Oxydol, *Redox* приобрела отбеливатель Biz, который *P&G* тоже не смогла сделать прибыльным В 2001 году общий объем продаж двух когда-то неудачных товаров составил 80 млн долл

Профессор Гарвардского университета Нэнси Коэн считает, что популярность старых брэндов обусловлена детскими воспоминаниями, связывающими прошлое и настоящее [26] Может быть, именно этот фактор помогает владельцам сайта www homefavorites com зарабатывать около миллиона долларов в год, продавая старые, когда-то популярные брэнды Пока они живут в сердцах потребителей, последние думают, что фирма все еще хочет продавать товар [27]

Отказываться или не отказаться?

Как решить, какие марки нужно оживить или, по крайней мере, использовать для получения прибыли, а какие следует изъять из продажи? Фирма *Beecham* решила отказаться от салфеток 5-Day, косметического молочка Rose Milk, слабительного Serutan, но попыталась возродить лосьон после бритья Aqua-Velva, средство для укладки волос Brylcreem Решение ликвидировать марку зависит от ряда факторов, сформулированных Д Аакером (табл 13 2) [28]

Чаще всего это вопрос о реальном и скрытом капитале марки Корпорация *Unilever*, гигант индустрии товаров широкого спроса, решила рассмотреть возможности отказа от 75% марок и направлений деятельности Руководитель компании объяснил решение следующим образом "Если на данном направлении не создается что-то полезное, оно нам не нужно Это все равно, что выращивать сорняки в хорошем саду Следует очистить сад, чтобы свет и воздух попадали к самым лучшим цветам" [29] Врезка "Коротко о торговой марке" рассказывает о том, как *Unilever* проводит реорганизацию портфеля марок

Таблица 13.2. Поддержка брэндов в условиях кризиса

Перспективы развития рынка
1 Есть ли какие либо закономерности позволяющие прогнозировать темпы экономического спада?
2 Есть ли очаги устойчивого спроса?
3 Каковы причины снижения спроса? Носит ли снижение временный и обратимый характер?
Интенсивность конкуренции
4 Владеют ли основные конкуренты какими то уникальными навыками или активами?
5 Много ли конкурентов не желают уйти или решить все по доброму?
6 Есть ли у марки лояльные потребители? Есть ли у товара уникальные характеристики?
7 Влияет ли уровень цен?
Сила торговой марки и организационные возможности
8 Насколько торговая марка сильна? Легко ли ее узнают, есть ли у нее положительные и существенные ассоциации?
9 Каково положение марки в сегменте рынка и тенденции его трансформации?
10 Есть ли у предприятия сильные и устойчивые конкурентоспособные преимущества на ключевых сегментах рынка?
11 Подойдет ли в этом случае стратегия использования марки в качестве 'дойной коровы'?
12 Способствует ли поддержка марки развитию других направлений бизнеса?
13 Вписывается ли развитие марки в стратегию развития фирмы?
14 Какие препятствия для ухода с рынка?

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Оптимизация портфеля брэндов по рецепту Unilever

В 2000 году портфель марок *Unilever* состоял из более чем 1600 марок разных товарных категорий Там был чай Lipton, зубная паста Close-Up духи Calvin Clein и косметические средства Dove, плюс тысячи менее известных брэндов без лидирующих позиций на своих рынках В 1999 году компания решила избавиться от ненужных брэндов, чтобы расчистить путь к процветанию и максимизировать прибыль от существующего портфеля К 2003 году *Unilever* планировала сократить его на три четверти

Часть марок решили усилить поддержку других прекратили а часть вообще ликвидировали Компания по-прежнему поддерживает глобальные, региональные и сильные местные брэнды Часть других брэндов продали или просто удалили Часть вспомогательных брэндов перевели в структуру ведущих брэндов За пять лет планировалось сократить численность служащих на 10% и закрыть 100 из 380 производственных подразделений

Сокращение портфеля не помешало *Unilever* осуществить ряд поглощений и расширить корпоративную марку вступив на рынок услуг В 2000 году компания приобрела фирмы *Slim Fast Foods* и *Ben & Jerry s* *Slim Fast Foods* продавала свою продукцию преимущественно в Северной Америке Поэтому *Unilever* решила использовать свою глобальную сеть каналов распределения, чтобы обеспечить доступ на рынки других регионов мира Поглотив *Ben & Jerry's*, *Unilever* приобрела престижную марку мороженого чтобы усилить свои позиции в конкурентной борьбе с мороженым Haagen-Datz от *General Mills* Кроме того, *Unilever* начала предоставлять различные услуги здравоохранения и гигиены

К концу 2001 году количество марок *Unilever* сократилось до 900 и еще 250 планировалось сократить По предварительным оценкам в 2001 году сокращение ненужных марок позволило сэкономить 356 млн долл

Источники John Willman Leaner Cleaner and Healthier Is the Stated Aim *Financial Times* September 23 2000 "Unilever s Goal Power Brands *Advertising Age*, January 3, 2000, Unilever Axes 25000 Jobs" *CNN*, February 22 2000 "Unilever sees 395 mln eur Cost Savings This Yr from Brand Reduction" *AFX* (UK) May 9 2001, A Chat with Unilever Niall FitzGerald", *Business Week Online* August 2 2001 Harriet Marsh Unilever A Year Down the Path *Marketing* February 22 2001, p 30

Резюме

Эффективное управление маркой невозможно без реализации долгосрочных маркетинговых стратегий Долгосрочное управление маркой предусматривает, что любые изменения в программе маркетинговой поддержки влияют на знания потребителей, от которых, в свою очередь, зависит успех будущих программ маркетинга В рамках долгосрочного управления следует выработать эффективные стратегии постоянной поддержки и увеличения ПКТМ в условиях изменений маркетингового окружения и перестройки деятельности фирмы В данной главе рассматривались вопросы укрепления, оживления и изъятия марок, а также специфические проблемы долгосрочного управления

Капитал марки укрепляется с помощью последовательных маркетинговых мероприятий, передающих ее значение Надо постоянно рассказывать о товарах, преимуществах марки, удовлетворяемых потребностях, а также поддерживать сильные, благоприятные и уникальные ассоциации Важное значение в укреплении марки имеет последовательная маркетинговая поддержка, особенно финансовая. Последовательность не означает отказ от изменений, наоборот, стратегия брэндинга часто предусматривает множество тактических изменений Если маркетинговое окружение не меняется, не стоит отклоняться от успешного позиционирования. В таких случаях следует беречь и защищать критические точки паритета и дифференциации, составляющие источники капитала марки.

Укрепление значения марки зависит от характера ее ассоциаций. Для марок, чьи основные ассоциации прежде всего опираются на конкретные атрибуты или функциональные преимущества, решающую роль в накоплении капитала играют различные инновации в дизайне, производстве и торговле. Для марок с преобладанием абстрактных атрибутов, символических или эмоциональных преимуществ важно обеспечить актуальность образа пользователя и продемонстрировать актуальность применения марки в новых условиях. В управлении капиталом марки важно найти компромисс между необходимостью укрепления марки и ее значения и желанием интегрировать капитал других брэндов для достижения финансовых целей. На определенном этапе неспособность укрепить марку приводит к снижению осведомленности и ослаблению имиджа. Без источников капитала марка не будет приносить прежней пользы. На рис. 13.2 схематически представлены стратегии поддержки значения марки.

Оживление марок требует восстановления потерянных источников ее капитала или идентификации и установления новых. ПКТМ укрепляют, либо углубляя и/или расширяя осведомленность потребителей, чтобы увеличить легкость припоминания и узнаваемость в ситуациях покупки или потребления, либо увеличивая силу, приятность и уникальность ассоциации марки, составляющих ее имидж. В последнем случае маркетологи стараются укрепить существующие или создать новые ассоциации.

Если речь идет об умирающем брэнде, то его лучше спасать, пытаясь расширить, а не углубить осведомленность. Обычно марки гибнут из-за однобокого представления о них. К тому же возродить капитал, изменяя общую осведомленность, а не конкретные ассоциации, намного проще. Но иногда необходимо перепозиционировать марку, повышая силу, приятность и уникальность ассоциаций. Для смены позиционирования необходимо, прежде всего, изучить новые рынки и перспективы выхода на них. Однако все эти усилия по изменению имиджа марки не должны нанести вред ее капиталу. На рис. 13.3 обобщенно приводятся стратегии оживления марки.

Долгосрочное управление портфелем марок предусматривает изменение роли и взаимосвязи между его отдельными составляющими; его нужно реорганизовать так, чтобы потребители поняли, как различные марки удовлетворяют их потребности, как марки меняются и как меняются методы удовлетворения потребностей. Рассмотрены стратегии, призванные привлечь новых клиентов и сохранить существующих. Проанализированы стратегии изъятия марок с устаревшими источниками капитала или трудновосстановимыми ассоциациями.

В заключение приведем мнение одного маркетолога по поводу долгосрочного управления брэндами: "Торговые марки подобны морским судам. Вы сами можете вспомнить сколько угодно аналогий. Общее в том, что в определенный момент марки начинают стремительно развиваться. Марка, двигающаяся в правильном направлении, будет жить долго, несмотря на различные ошибки, из-за накопления которых она останавливается посреди моря или сходит с курса. Марка, двигающаяся против ветра, имеет силу и время, чтобы развернуться. Подумайте, почему марки не комплектуются как суда. Конечно, у большинства марок есть капитан, несколько адмиралов, отличная команда, чтобы трудиться в машинном отделении и надраивать медь. Но у немногих марок есть навигатор, ведущий судно по курсу к порту назначения далеко за горизонтом. Главная опасность заключается в перемене погоды, атаках вражеских подлодок и частой замене команды вдали от безопасных гаваней" [30].

Рис. 13.2. Стратегии укрепления торговой марки

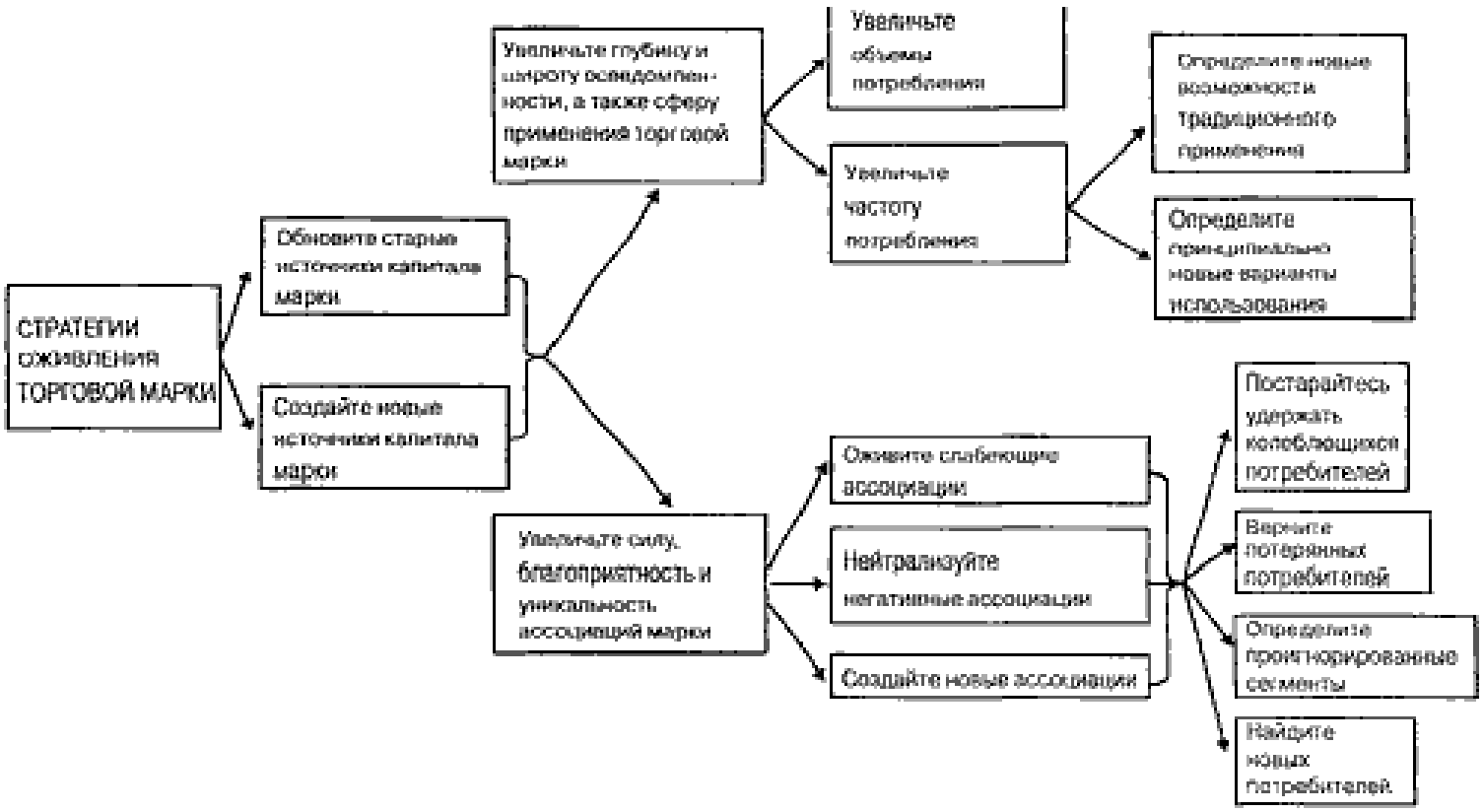


Рис 13.3 Стратегии оживления торговой марки

Вопросы для обсуждения

1. Выберите марку. Оцените деятельность по управлению капиталом марки за последние пять лет Какие действия вы считаете необычными и целесообразными? Как вы изменили бы программу маркетинга?
2. Выберите категорию товаров Проанализируйте развитие ведущих брэндов за последние 10 лет.
3. Выберите умирающую марку Что вы можете предложить для оживления ее капитала? Попытайтесь применить описанные подходы. Какие из них наиболее эффективны?
4. Проанализируите материал врезки "Коротко о торговой марке" об опыте *Unilever* Оцените эффективность реорганизации портфеля марок *Unilever* Какие выводы вы сделали?

Особые проблемы брэндинга

Изменения корпоративного брэндинга и названий

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Как отмечалось в главе 11, название и имидж корпораций выполняют разные функции при позиционировании в зависимости от особенностей целевых рынков. Многообразие функций и рынков порождает большое разнообразие причин смены названий. В основном их меняют из-за слияния или поглощения компаний В таких случаях компаниям присваивают названия, свидетельствующие о новых возможностях. Например, после слияния фирм *Sperry* и *Burroughs*, занимавшихся производством аппаратных средств и технологий обработки информации, образовалась компания *Unisys* (слово состоит из двух латинских корней и обозначает "информационные системы"). В других случаях применяют сочетание старых названий. Например, фирмы *Glaxo и Burroughs Wellcome* объединились в компанию *Glaxo Wellcome*.

Другой причиной перемены названий становится изъятие капиталовложений, покупка контрольного пакета акций корпорации с помощью кредита, продажа активов. Например, *International Harvester Co.* в течение 155 лет самостоятельно выпускала сельскохозяйственное оборудование и грузовики. Но в 1994 году она продала свое название, эмблему *IH* и право на производство сельскохозяйственного оборудования. По закону в течение пяти лет она должна была изменить старое название После исследований было выбрано новое название *Navistar*, где "Navi" обозначает навигацию, а "star" — небесное тело или выдающегося исполнителя. Хотя критики говорили, что такое название, скорее, подошло бы компании, занимающейся морским оборудованием или космическими полетами, чем грузовиками, маркетологи утверждают, что название *Navistar* выбрано преднамеренно, поскольку оно гибкое и учитывает перспективы дальнейшего развития.

Кроме того, название меняют из-за неправильного восприятия характера деятельности компании. Например, компания *BSN*, третий по величине производитель про-

дуктов питания в Европе, взяла себе название своего процветающего филиала по производству свежих молокопродуктов *Danone*, поскольку многие потребители не знали, что стояло за старым названием (BSN образовалась после объединения производителей тары. Буквы совпадали с первыми буквами их названий. — *Прим. ред.*) [31].

Наконец, названия меняют в связи с существенными переменами в корпоративной стратегии. Например, когда региональная авиакомпания *Allegheny Airlines* начала заниматься авиаперевозками по всей территории США, она сменила название на *USAir,* чтобы подчеркнуть новый масштаб деятельности. Теперь она называется *US Airways*, так как осуществляет международные авиаперевозки.

РЕКОМЕНДАЦИИ

К переименованию корпораций приступают, если считается, что ассоциации старого названия не соответствуют желаемому имиджу. Часто смена наименования сопровождается компанией имиджевой рекламы. Менять название целесообразно только при серьезных маркетинговых и финансовых основаниях и программе маркетинговой поддержки. Новое название не скроет недостатки товара или недочеты маркетинга. Также нужно учитывать уровень знаний потребителей о корпорации. Хорошо известный образ изменить намного сложнее. В зависимости от силы сложившихся представлений на изменение образа корпорации придется потратить от 5 до 100 млн. долл. на исследование, рекламу и др. [32].

Многие рекомендации по выбору названий марки, приведенные в главе 4, годятся и по отношению к названиям корпораций. Варианты названия следует, прежде всего, оценить на запоминаемость, адекватность, привлекательность, универсальность, адаптируемость, защищенность.

Важность корпоративного наименования зависит от стратегии брэндинга и маркетинговых целей на различных рынках. Вряд ли только одно название сможет привлечь интерес как инвесторов, так и рядовых потребителей. В первом случае новое корпоративное название будет подчеркивать специфическую марку или компанию, например *Consolidated Foods Corporation* поменяла название на *Sara Lee Corporation.* Первые два слова отражают название их основного брэнда. Если речь идет о потребительском рынке, то название должно отражать или указывать на характеристики товара, его преимущества и ценность.

Одно из самых шумных изменений наименования связано с *UAL*, материнской компанией *United Airlines*. В 1987 году *UAL* была уже не только авиалинией, а туристической корпорацией стоимостью 9 млрд. долл., владеющей прокатом автомобилей *Hertz*, а также гостиницами *Westin* и *Hilton International*. Руководство решило сменить название. Оно полагало, что новое название отражает сущность туристической компании, предлагавшей полный комплекс услуг. После тщательного исследования выбрали название *Allegis* — от *allegiance* (преданность) и *aegis* (эгида, защита). Всеобщая реакция была крайне отрицательной. Критики утверждали, что название трудно произносится, претенциозно звучит и мало связано с бюро путешествий. Специалист по недвижимости Дональд Трамп, прежде крупный акционер *UAL*, сказал, что новое имя "наносит вред престижу компании мирового класса". Через полтора месяца, потратив 7 млн. долл. на исследования и продвижение, компания решила не делать ударение на полном комплексе услуг, а подчеркнуть имидж одной из лучших авиалиний и назвала себя *United Airlines Inc.* [33].

Во многих случаях название меняют, чтобы оно соответствовало веяниям времени. Один из специалистов по корпоративной идентичности отметил, что в 1950-е и 1960-е годы предприниматели предпочитали названия экзотических животных, а в 1970-е и 1980-е годы — высокотехнологические наименования [34]. Самой популярной приставкой стала "*Star-*". И все же новое корпоративное наименование следует выбирать по определенной системе и весьма осмотрительно. Более того, как только новое название выбрано, следует объяснить его сущность служащим, клиентам, поставщикам, инвесторам и т.д. [35]. Люди скептически относятся к переменам и сначала негативно воспринимают новое название. Например, когда компании *New York Telephone* и *New England Telephone* поменяли свое название на *NYNEX*, они подверглись нападкам критиков, утверждавших, что новое наименование якобы напоминает название лекарства Ex-Lax (известное слабительное) [36]. Но при условии правильного выбора и использования к новому названию постепенно привыкают. Его эффективное внедрение требует соблюдения правил, поощряющих однородность и последовательность в изменении внешнего вида и правил использования марки. Это нужно отразить в пересмотренной "Хартии торговой марки" (см. главу 8).

Комментарии

1. Laura Bird, "Tambrands Plans Global Ad Campaign", Wall Street *Journal*, June 22, 1993, p. B-8.
2. Ronald Alsop, "Enduring Brands Hold Their Allure by Sticking Close to Their Roots", *Wall Street Journal,* Centennial Edition, June 23, 1989, p. B4.
3. Анализ влияния постоянной рекламы приводится в работе Cathy J. Cobb-Walgren, Cynthia A. Ruble, Naveen Donthu, "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent", *Journal of Advertising,* Fall 1995, p. 25–40.
4. Chris Roush, "At Timex, They're Positively Glowing", *Business Week,* July 12, 1993, p. 141
5. Joseph Pereira, "Hasbro Enjoys Life Off the Toy-Market Roller Coaster", *Wall Street Journal,* May 5, 1992, p. B4; Keith H. Hammonds, "Has-Beens Have Been Very Good to Hasbro", *Business Week,* August 5, 1991, p. 76–77.
6. Jonathan Auerbach, "Smith Corona Seeks Protection of Chapter 11", Wall Street Journal, July 6, 1995, p. A4.
7. Timothy L. O'Brien, "Beleaguered Schwinn Seeks Partner to Regain Luster", Wall Street Journal, May 20, 1992, p. B2.
8. Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research,* September 1989, p. 24–33.
9. Richard Gibson, "Classic Cheerios and Wheaties Reformulated", *Wall Street Journal,* August 31, 1994, p. B1.
10. Michael J. McCarthy, "Pepsi is Returning to Original Focus: Its Profitable Younger Generation", *Wall Street Journal,* January 22, 1993, p. B6.
11. Susan Heckler, Kevin Lane Keller, Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing,* January 1998, p. 48–57.
12. Raymond Serafin, "BMW: From Yuppie-Mobile to Smart Car of the '90s", *Advertising Age,* October 3, 1994, p. S2.

13. Norman C. Berry, "Revitalizing Brands", *Journal of Consumer Marketing*, Summer 1988, p. 15–20.
14. Laura Bird, "Grey Poupon Tones Down Tony Image", *Wall Street Journal*, July 22, 1994, p B3.
15. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", Journal of Consumer Research, September 1994, p. 304–318.
16. Ronald Alsop, "Giving Fading Brands a Second Chance", *Wall Street Journal*, January 24, 1989, p. Bl.
17. Marj Charlier, "Yuengling's Success Defies Convention", *Wall Street Journal*, August 26, 1993, p. Bl.
18. Kevin Goldman, "Del Monte Tries to Freshen Its Market", *Wall Street Journal*, October 20, 1994, p. B4.
19. Tim Triplett, "Generic Fear to Xerox Is Brand Equity to FedEx", *Marketing News*, August 15, 1994, p. 12–13.
20. Teri Agins, "Women Help Van Heusen Collar Arrow", *Wall Street Journal*, May 22, 1992, p. Bl.
21. David W. Stewart, "Advertising in a Slow-Growth Economy", American *Demographics*, September 1994, p. 40–46.
22. Ibid.
23. Ronald Alsop, "Giving Fading Brands a Second Chance", Wall Street Journal, January 24, 1989, p. Bl.
24. Kevin Goldman, "Old Spice's Familiar Sailor Is Lost at Sea", Wall Street Journal, September 10, 1993, p. B2.
25. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
26. Nancy F. Koehn, Brand New: How Enterpreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
27. Betsy McKay, "Why Coke Indulges (the Few) Fans of Tab", *Wall Street Journal*, April 13, 2001, p. Bl; Devon Spurgeon, "Aurora Bet It Could Win by Fostering Neglected Foods", *Wall Street Journal*, April 13, 2001, p. Bl; Jim Hopkins, "Partners Turn Decrepit Detergent into Boffo Start-Up", USA Today, June 20, 2001, p. 6B; Matthew Swibel, "Spin Cycle", *Forbes*, April 2, 2001, p. 118.
28. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
29. Tara Parker-Pope, "Unilever Plans a Long-Overdue Pruning", *Wall Street Journal*, Septtember 3, 1996, p. A13.
30. Brad Morgan, "Navigating Marketing Waters Is a Risky, Learning Process", *Brandweek*, September 5, 1994, p. 17.
31. "BSWho?", *Economist*, May 14, 1994, p. 70.
32. Dottie Enrico, "Companies Play Name-Change Game", *USA Today*, December 28, 1994, p. 4B.
33. "Allegis: A $7 Million Name Is Grounded", *San Francisco Examiner*, June 16, 1987, p. C9.
34. Bernice Kanner, "The New Name Game", *New York*, March 16, 1987, p. 16, 19.
35. Amanda Bennett, "Firms Grapple to Find New Names as Images and Industries Change", *Wall Street Journal*, November 17, 1986, p. 36.
36. Bernice Kanner, "The New Name Game", *New York*, March 16, 1987, p. 16, 19.

ГЛАВА

Глобальный брэндинг

14

Предварительные замечания

При управлении капиталом торговой марки важно различать и учитывать типы потребителей. В предыдущих главах освещались два круга проблем, связанных с портфелями марок, — как создать портфель, оптимально удовлетворяющий потребности сегментов рынка, и как его реорганизовать, чтобы привлечь новых и сохранить существующих клиентов с учетом особенностей жизненного цикла отдельных брэндов и семейств. В данной главе вы ознакомитесь со способами координации управления марками на разных сегментах рынка. Разные сегменты рынка включают разные группы потребителей; особенно это актуально для мирового рынка. Поэтому мы подробно анализируем вопросы глобального маркетинга и стратегии глобального брэндинга.

После описания причин выхода на зарубежные рынки рассмотрены положительные и отрицательные стороны стандартизации маркетинговой деятельности по продвижению глобальной торговой марки.

Глава заканчивается рассмотрением конкретных стратегических и тактических проблем, возникающих при создании глобального потребительского капитала марки в рамках концепции "Десять заповедей глобального брэндинга". В первую очередь оценивается опыт таких первопроходцев глобального брэндинга, как *Coca-Cola, Nestle* и *Procter & Gamble.* В рубрике "Особые проблемы брэндинга" описываются особенности управления марками на других сегментах рынка.

Причины интернационализации торговых марок

В первую очередь следует отметить, что многие известные брэнды, в частности Coca-Cola, Shell, Bayer, Rolex, Marlboro, Mercedes-Benz, приносят доход в основном за счет зарубежных продаж. Из врезки "Коротко о торговой марке" вы узнаете об опыте продвижения косметики *L'Oreal* на мировом рынке. Успех ведущих брэндов побудил другие компании заняться глобальным маркетингом. Кроме того, возрастанию интереса к глобальному маркетингу способствовали следующие факторы.

- Медленный рост и усиление конкуренции на внутренних рынках.
- Стремление обеспечить рост компании и повысить прибыли за счет зарубежных операций.

- Эффект масштаба (уменьшение затрат на единицу продукции при общем увеличении ее производства благодаря повышению спроса, доступу к дешевым факторам производства и др)
- Необходимость диверсификации риска
- Активизация международной деятельности клиентов

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Краски LOreal украшают мир

Французский химик Эжен Шуэль изобрел первую краску для волос с символическим названием *LOreal* (от франц *Aureole* — ореол, нимб) До этого, чтобы изменить цвет волос, женщины пользовались разными средствами, например мылом с высоким содержанием щелочи, разными химическими раство рами Все они пересушивали волосы и вызывали ожоги В отличие от них краска Шуэля была совершенно безопасной В 1907 году Шуэль основал компанию для ее продажи Сейчас нимб *LOreal* состоит из более чем 500 марок индустрии красоты

LOreal так настойчиво продвигала марку на мировой рынок что один из аналитиков назвал ее косметической ООН *м* создала единую разветвленную систему глобальных мегабрандов, в частности Maybeline занимает лидирующие позиции на азиатском рынке, а европейцы больше любят марки французской косметики Руководство компании утверждает, что международные филиалы создаются для адаптации политики фирмы в местных условиях Руководитель департамента предметов роскоши сказал следующее "Мы вживаемся в местную среду, чтобы нас воспринимали не хуже известнейших местных фирм Но мы опережаем их, благодаря уникальному международному опыту"

Блестящим примером эффективности глобального брэндинга *LOreal* служит укрепление приобретенной марки Maybeline Она перешла в собственность *LOreal* после поглощения американской корпорации в 1996 году *LOreal* вывела на рынок серию оригинальных товаров, превративших Maybeline в ведущий брэнд американского рынка Среди них особо выделяется тушь для ресниц Wondercurl, занявшая первое место на японском рынке при 18%-ной доле

На национальных рынках *LOreal* предпочитает работать с приоритетными сегментами потребителей В 2000 году *LOreal* заняла 20% специфического этнического сегмента рынка средств ухода за волосами Корпорация посчитала данный сегмент приоритетным, так как оказалось, что афроамериканцы покупают около 30% продающихся косметических средств, хотя они составляют только 13% населения Для закрепления своих позиций *LOreal* поглотила *Soft Screen Products* и *Carson Products* Теперь она контролирует 50% сегмента рынка для этнических меньшинств

Несмотря на продолжительные негативные тенденции развития ряда зарубежных рынков в 2000 году прибыль корпорации выросла на 15% Сейчас только *LOreal* удерживает лидерство на всех сегментах рынка

Источники Richard C Morais The Color of Beauty , *Forbes*, November 27, 2000 p 170–176, Gail Edmondson, LOreal The Beauty of Global Branding' , *Business Week*, June 28 1999, p 24

Следует отметить, что интернационализация марок иногда превращается в предпосылку успеха [1]. Например, в США из-за падения спроса на спиртные напитки многие американские производители усилили свою маркетинговую деятельность за границей, используя капитал марок Как заметил один из обозревателей, "Производители алкогольных напитков считают себя участниками мирового рынка. Если хотите быть активным игроком, вам следует быть в Америке, Европе и на Дальнем

Востоке Вам нужна марка мирового класса, стратегическое видение долгосрочных перспектив развития и глубокий карман" [2]

В идеальных условиях самые высокие результаты достигаются при максимальной стандартизации маркетингового комплекса, когда во всех странах продается один вариант товара, одинаковая реклама, стандартная упаковка и др

Но наш мир не идеален! Поэтому сначала мы остановимся на преимуществах и недостатках стандартизированных программ глобального маркетинга Чтобы создать оптимальную программу, нужно изучить факторы, определяющие соотношение стандартизации и локализации в глобальном маркетинге

Преимущества программ глобального маркетинга

Стандартизация глобального маркетинга дает ряд существенных преимуществ (табл 14 1) Чем меньше программа маркетинга зависит от особенностей отдельных стран, тем лучше используются преимущества

Таблица 14.1. Преимущества программ глобального маркетинга

Эффект масштаба в производстве и распределении товаров
Относительно низкие затраты на маркетинговую деятельность Реализация стандартной программы намного дешевле чем разработка отдельного маркетингового комплекса для каждой страны
Обеспечение сильных позиций и широкий охват рынка
Целостность имиджа марки
Быстрое и эффективное распространение передового опыта
Единообразие методов маркетинга

Эффект масштаба в производстве и распределении

Эффект масштаба определяется как уменьшение затрат на единицу продукта за счет увеличения производства и сбыта Чем больше снижается стоимость производства и сбыта товара при увеличении объемов производства, тем больше эффект масштаба, вызванный единой программой глобального маркетинга.

Относительно низкие затраты на маркетинговую деятельность

Кроме того, снижение расходов достигается благодаря стандартной упаковке, рекламе, продвижению товара и другим факторам маркетинга, чем выше стандартизация стратегии брэндинга, тем больше сокращаются издержки. В этом отношении наиболее эффективна глобальная стратегия корпоративного брэндинга (например, у компании *Sony*), позволяющая оптимизировать затраты на маркетинг товаров с учетом особенностей отдельных стран.

ExxonMobil

В 1999 году *ExxonMobil* потратила 150 млн долл на организацию маркетингового комплекса, необходимого для раскрутки портфеля брэндов (Exxon, Mobil и General) Компания отсняла видеоматериалы с несколькими вариантами стандартной рекламы Они служили основой для адаптации рекламы к местным условиям Таким образом компания стандартизировала рекламу, чтобы ее одинаково воспри-

нимали в разных странах. Материалы состояли из шести однотипных сюжетов на 25 языках. Рекламное агентство *DDB Worldwide* тщательно изучало и учитывало особенности различных культур, где приняты разные жесты, манера поведения и т.п. [3]. Если бы *ExxonMobil* делала отдельную рекламу для каждой страны, ей пришлось бы вложить намного больше средств.

Обеспечение сильных позиций и широкий охват рынка

Потребители предпочитают доверять глобальным брэндам. Они считают, что, работая на разных рынках, производители получают хорошую репутацию и большой опыт. Популярность марки подтверждает качество и удобство использования. Имидж глобального брэнда особенно важен в сфере обслуживания. Например, фирма *Avis*, занимающаяся прокатом автомобилей, считает качество сервиса и готовность служить интересам клиентов своим ключевым преимуществом, подчеркнутым в слогане: "*Avis*. Делаем все для своих клиентов". Она убеждает клиентов в том, что те получают одинаковое высококачественное обслуживание, арендуя автомобили в любом уголке мира.

Целостность имиджа торговой марки

Единая система глобального маркетинга способствует образованию целостного имиджа компании и марки. Это особенно важно при активной деятельности одних и тех же потребителей на различных рынках или передаче имиджа марки с помощью СМИ. Например, пользуясь международными СМИ, *Gillette* пытается убедить потребителей всего мира, что она продает не просто бритвенный станок Mach3, а функциональное превосходство товара, предназначенного для волевых и целеустремленных людей. Корпорации сферы обслуживания поддерживают одинаковый имидж из-за активных международных операций клиентов. Например, многие туристы пользуются кредитными карточками, а *American Express* утверждает, что карточка считается престижной, что ее легко использовать или менять в любой стране мира.

Быстрое и эффективное распространение передового опыта

Как замечает один из специалистов по глобальному маркетингу, глобализация приводит к большей устойчивости и "обеспечивает непрерывное развитие ключевых компетенций ... в производстве, НИОКР, в маркетинге и продажах, возможностях изучения поведения конкурентов, ... словом, во всем, что увеличивает конкурентоспособность компании" [4].

Rank Xerox

80% акций корпорации *Rank Xerox* принадлежат хорошо известной материнской компании. Она зарабатывает миллиарды долларов на продаже копировальных устройств, программ для создания и обработки документов и услуг. Пытаясь увеличить объем продаж копировальной техники во всем мире с помощью прогрессивных методов маркетинга, *Rank Xerox* реализовала проект экспериментальной системы автоматического обмена опытом. Собирая коммерческие данные и проводя сравнения во многих странах, фирма *Xerox* легко нашла восемь направлений улучшения коммерческих показателей. Например, филиал во Франции продал в среднем в пять раз больше устройств для производства цветных копий. Главным образом, они достигли этого благодаря усовершенствованию организации прямых продаж и работы с посредниками. Воспользовавшись опытом французского филиала, швейцарское подразделение увеличило объем продаж на 328%. Другие подразделения добились примерно таких же результатов [5].

Единообразие методов маркетинга

Наконец, стандартизированная программа глобального маркетинга упрощает координацию и управление маркетинговой деятельностью в различных странах. В целом маркетологам следует придерживаться общих правил и внедрять улучшения на всех рынках в рамках долгосрочного управления марками.

Colgate-Palmolive

Например, *Colgate-Palmolive* уже давно и успешно продает свои товары на мировом рынке благодаря жесткому соблюдению и последовательности стратегий и целей маркетинга. Сопроводительная документация *Colgate* содержит самую детальную информацию о любой марке и рекомендации по эффективному продвижению товара. Там написано, как информировать потребителей об атрибутах, ингредиентах и других элементах товара, как организовать изучение рынка, указывается диапазон цен и др. Комплексная документация ставит менеджеров всех стран, где *Colgate* продает свои товары, в одинаковые условия. Как заметил один из руководителей: "Мы самые маленькие среди наших крупных конкурентов, поэтому стремимся извлечь максимальную выгоду из наших ресурсов. Придерживаясь единых правил, при желании мы быстро перестраиваем систему брэндинга на всех рынках".

Недостатки программ глобального маркетинга

Однако, помимо несомненных преимуществ, при реализации стандартных маркетинговых программ игнорируются важные местные особенности (табл. 14.2). Критики утверждают, что единая программа мешает улучшить ожидаемый результат, ведь различия между странами могут быть весьма существенными.

Игнорирование различий в потребностях, желаниях потребителя и стиле использования товаров

Различия в поведении потребителей многих товаров появляются из-за различий в культурных ценностях, экономическом положении и других особенностей стран. Например, французы едят в четыре раза больше йогуртов, чем британцы; британцы потребляют в восемь раз больше шоколада, чем итальянцы [6]. Стратегия, разработанная для продвижения товара в одной стране, не всегда работает в другой. Так, фирма *Disney* подписала лицензионное соглашение с фирмой *Tupperware*, выпускающей продукты детского питания и занимающейся их сетевым распространением. Таким образом, *Disney* намеревалась в Японии продвигать товары *Tupperware*, в которых использовались персонажи мультфильмов. Несмотря на положительные результаты маркетинговых исследований, участь этого предприятия оказалась плачевной — подвела разница в культурных традициях. Как оказалось, опрошенные японские домохозяйки тактично не отказывались от приглашения на привычные американцам "торговые" вечеринки, но искренне недоумевали, когда им предлагали что-то покупать.

Таблица 14.2. Недостатки программ глобального маркетинга

Игнорирование различий в потребностях желаниях потребителя и схемах использования товаров
Игнорирование различий в восприятии элементов маркетингового комплекса
Игнорирование различий в стадии жизненного цикла торговой марки и товара и особенностей конкурентной среды
Игнорирование особенностей государственного регулирования
Игнорирование особенностей инфраструктуры маркетинга
Игнорирование прав и особенностей работы местных филиалов

Игнорирование различий в восприятии элементов маркетингового комплекса

Потребители из разных стран по-разному относятся к отдельным элементам маркетинговых программ [7]. Например, отношение к рекламе у разных народов серьезно отличается, американцы пренебрежительно относятся к рекламе, а японцы реагируют на нее более благосклонно Кроме того, в японской рекламе уделяется больше внимания абстрактным образам, а американские рекламодатели делают ставку на детальное описание товара

Также не стоит забывать о разнице в ценовой эластичности спроса, отношении к стимулированию сбыта и спонсорству. Особенности восприятия маркетинга отражаются на поведении и решениях потребителя Например, после сравнительного изучения намерений корейских и американских потребителей купить марки, исследователи пришли к выводу, что американцы стараются сформировать и руководствоваться собственным мнением о товаре, зато корейцы намного больше интересуются мнением других [8]

Игнорирование различий в стадии жизненного цикла торговой марки и товара и особенностей конкурентной среды

Отметим, что один и тот же товар в разных странах часто находится на различных стадиях жизненного цикла, в одной стране его уже хорошо знают, а в другой только знакомятся с ним Кроме того, восприятие и позиционирование марок, по данным исследования *Young & Rubicam*, иногда имеет принципиальные различия Не одинаков и характер конкуренции В Европе конкуренция намного жестче из-за отсутствия таможенных и иных барьеров для ввоза товаров Например, на французском рынке фирма *Procter & Gamble* конкурирует в ряде категорий товаров с итальянскими, шведскими и датскими компаниями [9].

Игнорирование особенностей государственного регулирования

Маркетинговая деятельность в любой стране зависит от особенностей государственного регулирования. Реализации глобальных программ маркетинга препятствуют различные правила, которые постоянно меняются. Например, когда-то законы в Венесуэле, Канаде и Австралии предусматривали, что производство рекламы должно происходить на их территории По польским законам рекламные песенки следовало петь на польском языке Подобные сложности описаны в следующем примере.

В рекламном агентстве Дж Уолтера Томпсона руководителям компаний предлагают посмотреть 30-секундный ролик для британского телевидения, чтобы наглядно продемонстрировать, как производители будут вынуждены испортить рекламу, если станут учитывать все требования национальных законов в общей рекламе. Например, производитель хлопьев *Kellogg* решила рекламировать их в Европе. Согласно рекламе, это лучшие, вкусные и полезные хлопья для детей, содержащие железо и витамины. Нидерландские законы требуют изъятия ссылок на железо и витамины. Французские законы запрещают пропаганду товаров с участием детей В Германии вырежут строку "*Kellogg* делает самые лучшие хлопья из зерна", поскольку по закону нельзя публично заявлять о конкурентных преимуществах После внесения необходимых изменений от рекламы почти ничего не останется [10]

Игнорирование особенностей инфраструктуры маркетинга

Особенности маркетинговой инфраструктуры различных стран затрудняют реализацию унифицированных стратегий маркетинга Существенно различаются, например, каналы распределения и розничной продажи, издержки на построение системы коммуникаций и т.д Когда фирма *DuPont* проводила глобальный мониторинг своих марок, пользуясь услугами местных маркетинговых агентств, оказалось, что не во всех 40 приоритетных странах легко добиться предоставления необходимых данных. Помимо упомянутых трудностей, следует принимать во внимание различную степень охвата целевой аудитории средствами коммуникаций или каналами распределения. Например, связь и телевидение в развивающихся странах развиты намного слабее. Значит, следует уделять больше внимания маркетинговой деятельности в местах продажи.

Игнорирование прав и особенностей работы местных филиалов

Полноценный контроль над реализацией стандартизированных программ осуществлять тяжело. Не исключено, что попытки контроля будут восприняты как нарушение автономных прав местных отделений. Многие менеджеры скептически относятся к чужим нововведениям, если считают, что маркетинговая программа неэффективна в местных условиях В таких случаях они теряют мотивацию и веру в успех.

Баланс стандартизации и локализации

В наши дни активно развивается интернационализация маркетинговой деятельности фирм, поскольку многие из них пытаются извлечь максимальную выгоду из новых рыночных возможностей. Но им не стоит забывать о потенциальных трудностях движения по новому пути; не так-то легко создать и успешно реализовать единую маркетинговую программу. Сначала нужно оценить соответствие общих стандартов особенностям стран.

Самым горячим сторонником стандартизации считается гарвардский профессор Т. Левитт Он написал статью, ставшую классической работой при изучении глобализации компаний. Он утверждал, что компаниям следует рассматривать мир как единый рынок, игнорируя мнимые региональные и национальные различия [11].

Есть много способов доказать, что потребители везде хотят одного и того же. Они хотят иметь самые лучшие товары по доступным ценам. Такие товары производятся и продаются повсюду. Желания и потребности потребителей из разных стран постепенно сводятся к каким-то общим стандартам. Благодаря стандартизации на смену многонациональным приходят глобальные корпорации. (Под многонациональной компанией в данном контексте подразумевается фирма, ведущая хозяйственную деятельность на нескольких международных рынках. Глобальной называют компанию, интегрирующую международную хозяйственную деятельность в единый комплекс. В первом случае мир состоит из нескольких рынков. Во втором — преобладает единый мировой рынок. — *Прим. ред.*)

Несмотря на приспосабливание изделий для специфических сегментов рынка, компании знают, что спрос становится более однообразным, поэтому нужно использовать общие черты, чтобы получить эффект масштаба и повысить конкурентоспособность.

Согласно Т. Левитту, прорывы в развитии технологий и коммуникаций приводят к увеличению однообразия мира. Поэтому, несмотря на необходимость адаптации товаров, в целом следует придерживаться стратегии продвижения стандартных товаров по всему миру и делать так, чтобы все потребители считали товары современными, дешевыми, удобными и надежными.

Категоричность Т. Левитта вызвала бурные отклики. В частности К. Шпильфогель, председатель рекламного агентства *Backer Speilvogel Bates Worldwide*, сказал, что товаров, продвигаемых с помощью глобального маркетинга, немного, и выделил среди них *Coca-Cola*. Другие критики указали, что стандартный маркетинг не применяется не только для продвижения брэнда Coca-Cola, но и для продвижения McDonald's, Marlboro и т.д.

- *McDonald's* также старается реализовать эффективную концепцию "еда, развлечение, семья" для выхода на иностранные рынки. Биг-Мак и Рональд Мак-Дональд известны во всем мире, однако другие аспекты программы маркетинга *McDonald's* приспосабливает к местным обычаям. В Германии вам подадут пиво, во французском *McDonald's* пьют вино. В индийском ресторане *McDonald's* в Нью-Дели предлагают бургер с начинкой из ягненка Магараджа-Мак, а изделий из говядины в меню нет вообще. Обычно за маркетинговую деятельность отвечают зарубежные партнеры *McDonald's* [12].
- *Marlboro*. Продвижение сигарет Marlboro на мировой рынок считается образцовым примером глобального маркетинга. Но и в данном случае маркетологи проявили гибкость. Сначала выпускалась единая серия рекламных клипов под названием "Marlboro Man". Их крутили везде, где разрешается такая реклама. Однако с 1987 года в стратегии стали учитывать локальные особенности. Члены творческих групп на 25 главных рынках Marlboro представили для новой кампании свои идеи. После предварительного рассмотрения были одобрены и созданы пять рекламных роликов, и представители каждой страны выбрали подходящий вариант.

В общем говоря, довольно трудно найти компанию, руководствующуюся только принципом глобальной стандартизации.

Стандартизация и локализация

Маркетологи все чаще учитывают местные особенности, пытаясь достичь глобальных целей. Например, *Coca-Cola* существенно перефразировала известное выражение: "Думайте глобально. Действуйте локально". Согласно своему новому слогану, данная глобальная корпорация и думает и действует локально, нанимая местный персонал и предоставляя руководству филиалов значительную автономию в выборе маркетинговой стратегии. Локализация маркетинговой стратегии позволила улучшить взаимоотношения с потребителями, выделить приоритетные направления маркетинга и повысить оперативность управления [13]. Во врезке "Коротко о торговой марке" описаны фрагменты из истории глобального брэндинга *Coca-Cola*.

Стратегия *Procter & Gamble* предусматривает приспособление глобальных планов к каждому региону и выполнение их с учетом местных условий. Выход на международный рынок предусматривает определение общего позиционирования, но названия и маркетинговые программы иногда отличаются. Упаковка тоже состоит из стандартных и местных составляющих.

Короче говоря, стратегии централизованного маркетинга, учитывающие местные обычаи и традиции, способствуют продажам изделий в других странах и культурах. К счастью, фирмы стали лучше приспосабливать товары и программы маркетинга: "... С помощью современных технологий производства и сбыта товаров создаются адаптированные товары, отражающие местные условия и более дешевые. Потребность в глобальной стандартизации товаров уменьшается" [14]. Гибкие производственные технологии позволяют ослабить стандартизацию товаров, а развитие информационных систем и телекоммуникаций — усилить координацию деятельности.

Многим компаниям удалось удачно сочетать стандартизацию и локализацию. Рестораны *Domino* руководствуются стандартными правилами доставки, однако стараются учитывать местные особенности. Англичане считают, что стучать в дверь нетактично. В Японии нет порядковых номеров домов.

Компания *Disney* испытывала трудности, пытаясь добиться оптимального сочетания. Один из менеджеров сказал по этому поводу следующее: "Немногие компании сумели хорошо организовать систему глобального брэндинга. Увы, пока нам это не удается". Компании не удалось добиться желаемой адаптации товаров и средств их продажи. Среди местных менеджеров не было сильных людей, способных поддержать марку. К тому же компания не уделяла должного внимания вопросам адаптации. Например, телевизионные программы пользовались спросом в США и их немедленно начинали продвигать на зарубежные рынки без тщательного анализа. Поэтому значительная часть зарубежного ассортимента товаров *Disney* оказалась просто невостребованной [15].

Коротко о торговой марке

Как Coca-Cola стала образцом глобальной торговой марки

Согласно данным исследований, в наши дни *Coca-Cola* превратилась в самый узнаваемый брэнд на планете. Но начиналось все с маленькой аптеки в Атланте, где ее продавали всего по 5 центов за стакан. Торговый знак зарегистрировали в 1883 году. Первоначальная версия напитка содержала наркотическое вещество кокаин, полученное из листьев кустарника кока. Поэтому кола позиционировалась как "тонизирующий напиток для улучшения работы мозга и повышения интеллектуальных способностей". Название и стиль его написания придумал Фрэнк Робертсон, один из основателей предприятия. Ему казалось, что две буквы "С" будут хорошо смотреться в рекламных объявлениях. Аза Кендлер стала первым президентом компании. Это была находчивая и предприимчивая женщина, она применяла разнообразные маркетинговые приемы, чтобы увеличить потребление напитка. По ее инициативе компания выпускала купоны с правом льготного тестирования, дарила фармацевтам фирменные сувениры и др. Вскоре напиток превратился в национальное достояние.

В начале XX века напиток начали продавать на рынках многих стран. В 1920-х годах *Coca-Cola* активно занялась глобальным брэндингом. Маркетологи постоянно искали уникальные способы демонстрации логотипа компании, например на аренах тореадорских боев. Во время войны этот напиток предлагали американским солдатам, воевавшим в Азии, Европе и других частях мира. Напиток стал популярным благодаря интенсивной рекламе, основанной на его американском имидже. Во время вьетнамской войны имиджу Америки был нанесен определенный ущерб, поэтому *Coca-Cola* разработала рекламу, более понятную для потребителей из других стран. Так итальянские дети стояли на вершине горы и пели: "Покупая колу, я покупаю целый мир". К 1988 году потребители считали *Coca-Cola* самым лучшим брэндом мира.

Coca-Cola не придерживается единой программы маркетинга для всех своих глобальных рынков. Скорее, наоборот, она старается адаптировать элементы маркетингового комплекса с учетом местной специфики. Например, стоит вспомнить сюжет известного американского рекламного клипа. Сразу после игры известный футболист идет в раздевалку. Он устал и подавлен. На пути он встречает юного болельщика, который в знак восхищения дает ему бутылку колы. Благодарный футболист отдает болельщику свою футболку. Сюжет сохранялся, но в других странах вместо американской звезды играли местные футбольные знаменитости. Кроме того, высшее руководство корпорации понимает необходимость учета местной специфики потребления напитка. Поэтому вся ответственность за его продвижение лежит на руководстве филиалов. Например, в Италии колу пьют во время еды вместо вина или капуччино.

По-видимому, самым стандартным элементом остается внешний вид товара. Он одинаков везде, где законодательство не требует каких-либо ограничений. По юридическим причинам в некоторых странах напиток Diet Cola называется по-другому. В других странах выдвигаются особые требования к заменителям сахара или упаковке. *Coca-Cola* подбирает рекламные агентства, знающие местную специфику. Таким образом, она локализирует свои брэнды. Более того, для каждого рынка разрабатывается особый маркетинговый комплекс, чтобы подчеркнуть конкурентные преимущества по сравнению с товарами местных производителей. Другими словами, внешний вид брэндов по всему миру почти одинаковый, но имидж существенно отличается. Подобная тактика позволяет корпорации гармонизировать свою маркетинговую деятельность в местной культурной среде. Со временем молодые потребители перестают считать колу импортным напитком.

Сегодня *Coca-Cola* работает с более чем 230 марками почти во всех странах мира. Примерно две трети своих доходов она получает от зарубежных операций, чем объясняется повышенная уязвимость к мировым экономическим кризисам. После кризиса конца 1990-х годов руководство приняло план реконструкции, предусматривающий превращение крупного гиганта индустрии напитков в группу небольших организаций, ориентированных на местные рынки. Именно по этой причине новый председатель правления Дуглас Дафт предлагает руководствоваться принципом локального мышления и действий.

Источники "The Story of Coca-Cola", www.coca-cola.com; Betsy McKay, "Coca-Cola Restructuring Effort Has Yet to Prove Effective", *Asian Wall Street Journal*, March 2, 2001; Andrew Marshall, "Focus: Can They Still the World a Coke?", *Independent*, June 20, 1999.

Стратегия глобального брэндинга

Сформулируем основные стратегические принципы глобального брэндинга, на основе которых построены "Десять заповедей глобального брэндинга", описанные ниже. Ими следует руководствоваться при определении и реализации тактических шагов. В этой главе подчеркивается необходимость создания отдельных маркетинговых программ для различных сегментов рынка. Чтобы маркетинговые программы способствовали формированию глобального потребительского капитала торговой марки, необходимо следующее.

1. Определить особенности поведения потребителей: что они знают, как относятся к марке, как они покупают.
2. Разработать и реализовать адекватную программу брэндинга: правильно подобрать элементы марки, продумать маркетинговую программу, интегрировать вторичные ассоциации.

Имейте в виду, что способы интегрирования ассоциаций бывают разными и должны учитывать местную специфику, поскольку отношение к одним и те же объектам в разных странах иногда существенно отличается. Правда, такие компании, как *Coca-Cola*, *Levy Strauss*, *Nike*, *Harley-Davidson*, успешно эксплуатировали американский имидж своих брэндов для продвижения товаров в других странах. В главе 7 обсуждались вопросы интеграции ассоциаций со страной происхождения, а при формировании глобальных брэндов необходимо учитывать силу, приятность и уникальность вторичных ассоциаций, их роль в формировании капитала марки.

Глобальный потребительский капитал торговой марки

Как утверждалось в главе 2, формирование ПКТМ состоит из четырех этапов.

- Первичное ознакомление потребителей с маркой, обеспечивающее желаемую широту и глубину осведомленности о марке.
- Формирование целостного представления о значении марки созданием сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций.
- Создание желаемого восприятия марки и ее значения, чтобы люди легко вспоминали образы или нужную информацию при определенных обстоятельствах.
- Использование восприятия для создания приверженности к марке и усиления контактов потребителей с ней. Потребителей надо уговорить серьезно и часто интересоваться маркой.

Четырехэтажная пирамида ПКТМ состоит из шести блоков: отличительные черты (сущность) марки, ее функциональность, абстрактный образ, рациональные оценки или мнения потребителей, их впечатления и отношение к марке. На любом рынке следует думать о том, как успешно построить все этажи и блоки пирамиды. Некоторые из этих вопросов анализируются в последующих разделах.

Понимание сущности марки

Сущность марки проявляется в ее значении, воспринимаемом потребителями. Они знают характеристики марки, для чего она нужна и т.д. При формировании глобального

капитала марки необходимо тщательно продумать последовательность выведения товаров на рынок. Не везде следует придерживаться того же порядка, что и на отечественном рынке. Часто бывает, что на внутренний рынок товары выводят последовательно, в течение длительного времени, но на внешний рынок их выводят более оперативно.

Nivea

На родном европейском рынке *Nivea* уделяет приоритетное внимание серии Nivea Creme. В ней воплощены лучшие традиции и ключевые ценности брэнда. На их основе создавались другие средства ухода за кожей и личной гигиены. Из-за климатических и культурных особенностей Азии там популярнее серии Nivea Soft и Nivea Visage. Их имидж несколько отличается от имиджа серии Nivea Creme. Поэтому корпорация вынуждена заниматься проблемой целостности потребительского восприятия *Nivea*.

Различная последовательность иногда существенно влияет на восприятие товара, преимуществ и удовлетворяемых потребностей. Неудивительно, что маркетологи тщательно анализируют широту и глубину припоминания, чтобы убедиться в том, что потребители правильно понимают сущность и значение марки.

Искусство формирования имиджа

Дизайн товара, как правило, не отличается из-за стандартности основных преимуществ. Другими словами, функциональные характеристики товара мало зависят от места продажи, они почти одинаковы. Зато с имиджем маркетологам приходится работать серьезно. Подходящий имидж брэнда часто весьма разнообразен. Чаще всего история и наследие марки представляют серьезное конкурентное преимущество на внутреннем рынке, но ничего не означают за рубежом. Разные рынки выдвигают разные требования к личности марки.

Особенности проявления восприятия

На любом рынке капитал марки создается, если потребители считают товар качественным, надежным, необходимым и лучшим, чем товары конкурентов. Мастера формирования имиджа добиваются, чтобы он создавал именно такое впечатление. Труднее всего добиться соответствия между внутренним восприятием и внешними эмоциональными проявлениями восприятия товаров. Поэтому необходимо принимать во внимание специфику различных культур.

Стимулирование активных и приверженных потребителей

Чтобы установить контакт с потребителями, следует обеспечить доступность брэнда, объяснить, почему его надо покупать, создать условия для контактов с другими потребителями и корпорацией, изучения брэнда и маркетинговой деятельности. В наши дни маркетологи уделяют особое внимание Internet-маркетингу, так как он всюду актуален и обеспечивает контакт с потребителем в любой точке мира. Однако он не в состоянии заменить традиционные методы маркетинга, так как нельзя автоматически применять одинаковые программы на разных рынках. Упрощенные программы не всегда приводят к установлению плодотворных отношений, способствующих повышению активности и приверженности потребителей.

Глобальное позиционирование торговой марки

Чтобы воспользоваться особенностями поведения потребителей на разных рынках для формирования глобального капитала марки, маркетологи пересматривают стратегии позиционирования. Они составляют особые карты восприятия, определяют ключевые ценности, точки паритета и дифференциации. При разработке позиционирования следует ответить на три группы вопросов

1. Нужно ли что-то делать? Надо ли составлять новую карту восприятия? Что потребители знают о марке? Насколько актуальны ключевые ценности, точки паритета и дифференциации?
2. Что нужно делать? Каким должно быть новое позиционирование? Можно ли *не создавать* новые ассоциации? Нужно ли изменять существующие ассоциации?
3. Как нужно делать? Годятся ли обычные маркетинговые приемы? Что необходимо изменить? Какие новые методы необходимо применять?

Многие брэнды выходят на зарубежный рынок на ранней стадии своего развития. Поэтому сначала нужно обеспечить осведомленность и ключевые точки паритета. Другие способы выделения преимуществ применяются позже. Иерархию марок следует строить с учетом специфики зарубежных рынков. Маркетологи рекомендуют выделять универсальные ассоциации для всех рынков и специфические ассоциации, отражающие восприятие, вкусы потребителей и особенности рынков. Фактически, они выделяют общие и уникальные характеристики различных рынков. Ниже описываются тактические методы решения указанных стратегических задач.

Накопление глобального капитала марки

Когда маркетологи разрабатывают и осуществляют маркетинговые программы, направленные на создание сильных глобальных брэндов, они стараются наиболее полно реализовать преимущества и минимизировать недостатки глобализации маркетинга [16]. В данном разделе приводятся конкретные рекомендации по оптимизации формирования сильных глобальных брэндов. Прежде всего стоит ознакомиться с важнейшими принципами достижения успеха, проверенными реальной жизнью и выраженными в виде "Десяти заповедей глобального брэндинга" (табл. 14.3).

Таблица 14.3. Десять заповедей глобального брэндинга

Выделите общие и уникальные характеристики международных рынков
Будьте последовательны в при формировании брэндов
Постройте необходимую маркетинговую инфраструктуру
Пользуйтесь системой интегрированных маркетинговых коммуникаций
Сотрудничайте с партнерами по брэндингу
Поддерживайте оптимальное сочетание стандартизации и локализации
Поддерживайте баланс между централизованным и автономным управлением
Установите стандарты управления
Внедрите систему глобального мониторинга капитала торговой марки
Интегрируйте элементы торговой марки

Выделите общие и уникальные характеристики международных рынков

Сначала следует подумать о главном. Нужно признать уникальность отдельных рынков, выраженную в характерных чертах развития брэндов, природе конкуренции, маркетинговой инфраструктуре, государственном регулировании и т.п. Упомянутые различия оказывают весомое влияние на накопление и управление капиталом марки. Однако следует помнить о *подобии* одной или нескольких характеристик рынков некоторых стран, тогда обособление маркетинговых комплексов может быть неэффективным. Чтобы приспособиться к местным условиям и обойтись без излишних усилий, почти все крупные корпорации подстраивают свои маркетинговые стратегии под потребности одних рынков, жестко придерживаясь стандартных параметров на других.

Действительно, с одной стороны, глобальный успех обеспечивается близостью к местным потребителям. Когда *Pillsbury* вывела свой брэнд Green Giant на зарубежный рынок, то оказалось, что в разных странах товар используют по-разному. Изучив все варианты использования, компания решила отказаться от единой рекламы и делать ее, основываясь на представлениях о поведении местных потребителей. С другой стороны, неудачи программ глобального маркетинга часто приводят к разрыву связей с потребителями.

Производители всемирно известных брэндов стараются оставаться последовательными в концепции маркетингового комплекса, но часто меняют отдельные элементы, чтобы они соответствовали особенностям поведения потребителей. Например, *Unilever* удачно адаптировала маркетинговый комплекс для продвижения своего брэнда.

Snuggle

В 1970 году товар вывели на рынок Германии. Он позиционировался как недорогое средство для стирки. Традиционно в этом сегменте лидировали брэнды *P&G*. Во избежание закрепления имиджа низкокачественного товара *Unilever* сделала смягчающий эффект его ключевой точкой дифференциации. Плюшевый медвежонок, изображенный на упаковке, указывал на эту особенность. Его звали *Kuschelweich* — в переводе с немецкого "сама мягкость", а в других странах его имя менялось, но все равно обозначало мягкость на родном языке потребителей. Благодаря продуманной тактике смягчитель занимал первое или второе место на всех рынках [17].

Успех Snuggle наглядно демонстрирует важность понимания общих и уникальных характеристик рынков. Обычно маркетологи устанавливают одно название для товара, но в данном случае они сделали исключение, так как потребители отдают предпочтение отечественным, а не импортным смягчителям, а плюшевый мишка успешно передавал ассоциации мягкости.

Особенности маркетинга на развивающихся и зрелых рынках

Часто рынки глобальных брэндов делятся на развивающиеся и зрелые, например индийский рынок рассматривают как развивающийся, а немецкий рынок считают зрелым. Обычно поведение потребителей, конкурентная система координат и другие характеристики рынков этих двух типов резко отличаются, поэтому для каждого из требуется специальная маркетинговая программа. На развивающихся рынках потребители мало знакомы с рядом товарных категорий и маркетологам нужно подумать, как передать самые

необходимые сведения о функциях товара, производителе и др. Данная проблема весьма актуальна для китайского рынка. Известно, что китайские потребители серьезно интересуются репутацией владельцев марок, поэтому *Procter & Gamble* активно рекламирует свой корпоративный имидж в китайских СМИ [18].

Молодежное измерение глобального брэндинга

Наконец, следует отметить, что глобализация культурной среды значительно влияет на молодых потребителей, делая молодежный сегмент весьма перспективным для производителеи глобальных брэндов. Мобильность потребителей, развитие коммуникаций и глобализация сферы досуга приводят к ослаблению различии в мировоззрении и образе жизни разных поколений Различия между мировоззрением и образом жизни сверстников из разных стран стираются быстрее, чем аналогичные различия между представителями разных поколений населения одной страны Благодаря развитию глобальных СМИ, например *MTV*, подросток в Париже имеет больше общего с подростком в Лондоне, Нью-Йорке, Сиднее или в любой другой столице мира, чем с собственными родителями. Молодое поколение намного легче воспринимает новые культурные веяния, распространяющиеся благодаря глобализации СМИ Корпорации, идущие в ногу с современными тенденциями трансформации молодежного рынка, легче адаптируют стандартные программы брэндинга и стратегии маркетинга

Будьте последовательными при формировании брэндов

Для формирования глобального ПКТМ годятся тактические приемы, описанные в части II. Особое внимание следует уделять формированию осведомленности и положительного имиджа марки в любой стране, где она продается. Как уже упоминалось, способы создания источников капитала или необходимые ассоциации атрибутов и преимуществ, на основе которых выбираются точки паритета и дифференциации, существенно отличаются в зависимости от особенностей стран. В любом случае следует достичь желаемого уровня осведомленности или наделить марку сильными, уникальными и благоприятными ассоциациями.

Автоматическое распространение маркетинговых программ, эффективных в одной стране, не всегда позволяет создать необходимые источники капитала в другой. Многие компании усвоили эту простую истину на своем горьком опыте. В 1990 году *PepsiCo* продала право на разлив и поставку своих напитков немецким розничным торговцам. Чтобы создать впечатление о престижности, *PepsiCo* установила такие же высокие цены, как и *Coca-Cola*. Но она не позаботилась об укреплении марки с помощью брэндинга, недооценила потенциал стратегий втягивания и не создала систему каналов распределения. Методы и тактика продаж оказались неэффективными, напитки стояли не в тех холодильниках и т.д. Более того, компания не уделяла должного внимания сотрудничеству с крупными посредниками *Tangelmann* и *Asko* и они постепенно отказались от продажи ее продукции. Позиции компании слабели, и рыночная доля стала меньше 5% [19].

При формировании брэндов на новых рынках опытные маркетологи придерживаются принципа последовательности как в стратегии, так и в тактике Стратегическая последовательность подразумевает, что сначала следует добиться желаемой ос-

ведомленности потребителей и только после этого разрабатывать имидж марки Тактическая последовательность предполагает поиск оптимальных способов построения источников капитала на новых рынках Другими словами, способ накопления капитала следует подбирать, принимая во внимание специфические характеристики различных стран Автоматический перенос эффективных методов не всегда дает желаемый результат на всех рынках

Довольно часто маркетологи существенно перерабатывают маркетинговые программы, так как многие брэнды выходят на зарубежный рынок на ранней стадии своего развития Тогда им нередко приходится заниматься обучением потребителей в рамках концепции развития марки

Kellogg

Американским потребителям известно что кукурузные хлопья как и кашу нужно предварительно заливать молоком Когда *Kellogg* в 1962 году вывела свои кукурузные хлопья на рынок Бразилии, местные жители предпочитали есть блюда из круп или злаков без молока так как они вообще не привыкли к обильному завтраку Учитывая местные традиции *Kellogg* приняла решение изменить американские рекламные сюжеты усилив акцент на завтраке в кругу семьи Таким образом *Kellogg* как бы подсказывала потребителям что хлопья лучше всего есть за завтраком заливая их молоком [20] А французов учили что хлопья заливают холодным а не теплым молоком В Азии вообще пришлось туго поскольку там мало и с неохотой льют молоко Учитывая существенные различия в потреблении кукурузных хлопьев *Kellogg* научилась последовательно формировать марку на каждом рынке

Продвижение товара на зарубежные рынки требует аккуратности и терпения Возможно, придется вспомнить давно забытые маркетинговые программы, использованные для вывода товара на рынок страны происхождения Однако более значительные финансовые ресурсы, существующая маркетинговая программа и четкое стратегическое видение позволяют сделать то же самое за меньший промежуток времени Но это еще не значит, что нужно спешить и клонировать какую-то маркетинговую программу Даже если ее нормально воспринимают и она дает результат, вовсе необязательно, что она лучше всего подходит для укрепления и повышения устойчивости глобального капитала марки Для понимания поведения потребителей нужно узнать, что им известно о марке, чем она им нравится, а затем разработать маркетинговую программу

Короче говоря, нужно отказаться от заблуждений по поводу эффективности простого клонирования или легкой адаптации маркетинговых программ для внутреннего рынка Многие маркетологи часто забывают о десятилетиях кропотливой работы по формированию нужных ассоциаций на внутреннем рынке Например, работая на рынках бедных стран, многие производители косметики пошли по самому легкому пути Они убрали из химического состава некоторые вещества и снизили цены Индийское подразделение *Unilever* поступило иначе *Hindustan Lever* постоянно заботилась о поддержке НИОКР и других инноваций, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности индийского рынка Новые марки мыла и шампуней отличались высоким качеством, а по цене были доступны даже для деревенских бедняков Компания как следует потрудилась над разработкой и реализацией нестандартных методов продаж и маркетинга, чтобы привлечь внимание многочисленных прослоек индийского общества [21]

Постройте необходимую маркетинговую инфраструктуру

Успех многих брэндов обеспечивается главным образом за счет преимуществ в сфере производства, распределения и логистики Реализация преимуществ требовала создания новой или получения максимальной отдачи от старой маркетинговой инфраструктуры

Для международных рынков характерна значительная неравномерность развития инфраструктуры, поэтому компании проделывают немалую работу для обеспечения надлежащего качества товаров Иногда каналы распределения создаются буквально с нуля В 1987 году, после продолжительных переговоров, власти одной из китайских провинций разрешили *Nestle* организовать производство молока *Nestle* оперативно построила и запустила завод по производству порошкового молока и детского питания Компания полагала, что она не сможет получать молоко и поставлять готовые товары по местным путям сообщения и предпочла создать собственную сеть распределения Сеть состояла из центров хранения, куда фермеры привозили молоко для взвешивания и анализа, там же они покупали готовую продукцию [22]

Чаще компании адаптируют свою деловую практику, принимая во внимание специфику страны, или инвестируют в местных партнеров *GM* не добилась каких-либо значительных успехов на бразильском рынке, пока не расширила свою производственную программу и не усовершенствовала стратегию взаимоотношений с дилерами, что позволило создать необходимую маркетинговую инфраструктуру [23].

Конкурирующие компании нередко применяют разные стратегии распределения, что плохо кончается для тех, кто выбрал неудачный вариант Например, стратегия *Coca-Cola* стала основной предпосылкой ее успеха на мировом рынке. Она не желала полностью отдавать судьбу марки в руки местных производителей безалкогольных напитков, не зависящих один от другого. Чтобы решить стратегическую проблему и контролировать действия местного руководства, *Coca-Cola* либо договаривалась с крупными компаниями, либо приобретала пакет акций средних или мелких производителей Продуманную стратегию дополняли удачные тактические ходы Например, успех на японском рынке был обеспечен введением торговых автоматов В целом с 1981 по 1993 годы корпорация инвестировала больше 3 млрд. долл в инфраструктуру и маркетинговую деятельность. Зато *PepsiCo* продала несколько своих заводов, потому что вложила много средств в неудачную попытку диверсифицировать бизнес за счет создания ресторанов и закусочных. В отличие от *Coca-Cola*, судьба ее международной деятельности долгое время оставалась неясной.

Как и на внутреннем рынке, желательно найти оптимальное сочетание стратегий проталкивания и втягивания Но на международных рынках можно столкнуться с дополнительными трудностями Иногда адаптация удачных стратегий дает негативный результат, ослабляя конкурентное преимущество фирмы. В Европе американская фирма *Dell Computer* решила отказаться от прибыльной американской тактики прямых продаж и воспользоваться услугами сетей розничной торговли Результат был плачевным В 1994 году впервые за много лет компания понесла убытки В 1999 году возврат к традиционной американской тактике привел к увеличению объемов продаж на 49% и существенному ослаблению позиций конкурентов.

Пользуйтесь системой интегрированных маркетинговых коммуникаций

Многие транснациональные корпорации пользуются программами интегрированных маркетинговых коммуникаций. Ни в одной стране мира нет таких условий для широкой рекламы в СМИ, как в США. Следовательно, американские корпорации вынуждены искать другие, менее привычные, способы контакта с потребителями: заниматься спонсорством, развивать "паблик рилейшенз", приспосабливать торговую деятельность.

Важно помнить о соответствии нетрадиционной рекламы общей концепции позиционирования и историческому наследию марки Специализированные парки *Disneyland* не только приносят компании большую прибыль, но и создают ассоциации с "хорошим настроением и досугом для всей семьи". Электронный аукцион *eBay* вообще не стал придумывать ничего нового и вышел на европейский рынок со стандартной американской рекламой Так его организаторы не только сэкономили средства, но и привлекли надежных и приверженных потребителей У аналогичного аукциона *QXL* их в полтора раза больше, зато по этому сайту пользователи "гуляют" в среднем только 20 минут, а на сайте *eBay* любят задерживаться по полтора часа [24].

Многие компании активно эксплуатируют проблемы местных сообществ. Когда фирма *Ben & Jerry's* выходила на британский рынок, она выиграла за счет эпидемии коровьего бешенства (*Ben & Jerry's* производит и продает мороженое, владеет сетью магазинов, а на ее логотипе изображен природный ландшафт с разными животными) А как можно создать ассоциации мороженого с "бешеными" коровами и выиграть? Очень просто Нужно нарисовать их на логотипе, использовать логотип в рекламе и повесить на видном месте во всех магазинах Что и было сделано. Публика смотрела на изображения, а *Ben & Jerry's* оказалась в центре внимания всех лондонских газет. И это только один пример оригинальных маркетинговых решений.

Чтобы мороженое *Vermont* больше соответствовало вкусам и ощущениям местных потребителей, корпорация организовала конкурс на лучший рецепт чисто британского мороженого. Выиграло мороженое Cool Britannia, легкоузнаваемая переделка названия военного гимна Rule Britannia, а в составе мороженого был ванильный крем, английская земляника и шотландское печенье [25].

Хотя программы глобального маркетинга не всегда предусматривают единых стандартов рекламы, маркетологи часто действуют исходя из базовых принципов рекламной деятельности, стимулирования сбыта и др

Реклама

Важно признать, что даже при одинаковом позиционировании марки в разных странах иногда приходится придумывать разные творческие стратегии в рекламе, чтобы адаптироваться к условиям местных рынков. Например, мыло Dove везде позиционируется одинаково – во всем мире потребителям доказывают, что четверть массы приходится на увлажняющий крем. В рекламе привлекательные женщины чуть старше 30 лет рассказывают, как оно хорошо смягчает кожу, но делают это с учетом особенностей лексики и фразеологии родного языка. Такая реклама появляется в СМИ Австралии, Франции, Германии, Италии [26].

У каждой страны свое отношение к разным творческим стилям. Например, юмор чаще встречается в рекламе в США и Великобритании, чем, скажем, в Германии.

В. Уэллс, бывший управляющий рекламным агентством *DDB Needham*, считает, что реакция на рекламу зависит от специфики восприятия получаемой информации, присущей различным культурам. По его мнению, критерий восприятия позволяет разделить культуры на *высококонтекстуальные* и *низкоконтекстуальные*. В высококонтекстуальных культурах понять содержание обращения без анализа контекста невозможно. В *низкоконтекстуальных культурах* содержание изолируется от контекста и понимается независимо [27].

В странах Ближнего Востока, Азии и Африки господствуют высококонтекстуальные культуры, для которых характерно глубокое целостное и пассивное восприятие мира Для низкоконтекстуальных культур Северной Америки и большинства стран Западной Европы характерно поверхностное логическое мышление, упрощенное понимание мира и ориентация на действие В высококонтекстуальных культурах упор делается на личное общение, невербальное выражение мыслей, физический контакт Если обращение передается в низкоконтекстуальных культурах, то главное — уметь четко сформулировать и выразить какую-либо идею.

В свою очередь, К Рот отмечает, что в странах, где население придерживается ценностей индивидуализма, лучше выделять функциональные особенности марок или личное восприятие, чем реализовать социальные стратегии имиджа, подчеркивающие принадлежность к группе и преимущества присоединения. В странах с преобладанием коллективистских ценностей (например, в азиатских странах) лучше сделать ударение на социальных аспектах имиджа, чем подчеркивать особенности личного восприятия. К Рот также нашел, что в странах, где люди не стремятся к социальному самоутверждению или объединению в группы, лучше всего воспринимаются функциональные имиджи марок, не подчеркивающие социальные, символические преимущества продукта. В то же время в странах с активным участием людей в общественной деятельности (например, Китай, Франция и Бельгия), где люди стараются получить и подчеркнуть высокий социальный статус, лучше воспринимаются социальные и/или эмоциональные потребности [28].

Camay

Фирма *Procter & Gamble* пришла к выводу, что американская реклама мыла Camay, эффективная в других странах, в Японии не сработала Camay традиционно рекламировалось как нежное мыло, делающее кожу женщины мягкой и благоухающей, поднимая ее настроение и усиливая ощущение привлекательности Сюжет традиционной рекламы был примерно таким Красивая женщина с удовольствием купается в ванной Муж входит в ванную, говорит ей приятные слова и начинает гладить ее плечи Японцы отрицательно восприняли данную рекламу, так как они считают подобное поведение мужчин бестактным. Женщину пришлось оставить любоваться собой в одиночестве

Существует большой выбор вариантов использования СМИ. Хотя время, отведенное для трансляции телевизионной рекламы, ограничено во всем мире, распространение спутникового и кабельного телевидения расширило возможности вещания. В наши дни проще организовать одновременную трансляцию рекламы во многих странах. Сети кабельного телевидения *CNN* (доступна 78 млн. семей в 100 странах), *MTV* (смотрят 210 млн. семей в 78 странах) и др., вышли на новые рынки и расширили географический охват вещания и, следовательно, перспективы демонстрации рекламы. *Fortune*, *Time*,

Newsweek и другие журналы давно издают для зарубежных читателей отдельные версии своих изданий на английском языке. Все чаще другие издатели выпускают новые издания или дублируют основные на местном языке. Иногда они продают лицензии на использование своих брэндов, создают СП или филиалы. Например, журнал *Fortune* выходит на итальянском языке, а *Life* — на немецком [29].

В каждой стране есть свои особенности, определяющие издержки и результаты использования СМИ. Например, когда фирма *Colgate-Palmolive* решила заинтересовать 630 миллионов жителей в сельских районах Индии, оказалось, что больше половины сельских жителей неграмотны, и только у трети семей есть телевизор. Тогда фирма решила создать получасовые рекламные передачи и показывать их в видеофургонах в сельской местности [30].

Спонсорство

В главах 6 и 7 рассказывалось о проблемах разработки спонсорских программ. Спонсорство широко известно и давно популярно в странах с низким уровнем развития рекламных СМИ. Однако в наши дни активизируется международная спонсорская деятельность. В первую очередь международные спонсоры поддерживают развлекательные и спортивные мероприятия, чтобы привлечь молодежную аудиторию, в частности *Mars* стала спонсором Олимпийских Игр.

Сотрудничайте с партнерами по брэндингу

Владельцы многих глобальных брэндов стараются находить различные способы сотрудничества с местными партнерами. Они создают совместные предприятия, ищут посредников, рекламных агентов, нанимают специалистов по маркетингу.

В основном транснациональные корпорации ищут партнеров, чтобы получить доступ к каналам распространения. Так, объемы продаж чая *Lipton* за четыре года выросли в пять раз благодаря соглашению о распространении продукции, подписанному с *PepsiCo*. *Lipton* закрепила свои позиции на рынке готового чая, а *PepsiCo* установила взаимовыгодные контакты с международными посредниками. С другой стороны, *America Online* с трудом вступила на европейский рынок, так как не нашла подходящих партнеров.

П. Барвайз и Т. Робертсон определяют три способа выхода на новый иностранный рынок [31].

1. Самостоятельный вывод марок фирмы на новый рынок.
2. Приобретение чужих марок.
3. Создание брэнд-альянсов в форме СП, акционерных обществ или лицензионных соглашений.

Авторы также предлагают оценивать стратегии выхода по критериям оперативности, контроля и объемов инвестиций. Согласно П. Барвайзу и П. Робертсону (табл. 14.4), в реальной практике бизнеса нет какой-либо доминирующей стратегии, поскольку каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Например, при самостоятельном выходе трудно быстро освоить новый рынок. Это отнимает много средств и времени, поскольку у большинства фирм нет необходимых финансовых

ресурсов и опыта маркетинга, чтобы оперативно и одновременно завоевать рынки нескольких стран. У приобретения марки есть другой очевидный недостаток. Оно требует немалых средств и ее намного труднее контролировать, чем марку собственного производства. Дешевле всего создать брэнд-альянс. Но в таком случае контроль над маркой еще слабее.

Таблица 14.4. Преимущества и недостатки основных стратегий вывода марок на новые рынки

Вид стратегии	Критерий оценки		
	Оперативность	**Контроль**	**Объем инвестиций**
Самостоятельный вывод	Низкая	Высокий	Средний
Приобретение торговой марки	Высокая	Средний	Высокий
Брэнд альянс	Средняя	Низкий	Низкий

Выбор одной из стратегий зависит от соответствия ресурсов и целей фирмы издержкам и результатам проведения каждой из них. С 1984 по 1994 год фирма *Nestle* потратила 18 млрд. долл. на международные сделки по приобретению нескольких крупных марок Хотя *Nestle* теперь имеет 8000 марок во всем мире, но только 750 из них зарегистрированы в нескольких странах и только 80 распространяются более чем в десяти странах. Согласно стратегии *Nestle*, местными марками управляют региональные менеджеры, глобализируется только технология изготовления.

Таким образом *Nestle* добивается значительного эффекта масштаба на зрелых рынках. Однако на развивающихся рынках они приспосабливают компоненты или технологии обработки *Nescafe* или других брэндов к местным условиям, а затем подбирают подходящие элементы марки. *Nestle* прежде всего, пытается определить свою рыночную нишу и проводит весьма кропотливую и длительную подготовку к вступлению на новый рынок. Чтобы ограничить риск и упростить работу на новых рынках, *Nestle* вступает на рынок с несколькими вариантами марок, отобранных из 11 стратегических групп. После этого *Nestle* определяет два или три варианта, чтобы превратить их в полноценные брэнды, оказывая необходимую финансовую, рекламную и маркетинговую поддержку [32].

Стратегическая последовательность фирмы *Heineken* несколько иная. Сначала фирма экспортирует свои товары для создания осведомленности и имиджа марки. При положительном восприятии она расширяет производство, продавая лицензии местным фирмам. Если их отношения складываются, *Heineken* покупает часть активов или создает СП. Таким образом создаются альянсы престижного брэнда *Heineken* с сильными местными брэндами и *Heineken* получает свою долю в общем объеме продаж [33]. Сейчас *Heineken* продает 80 брэндов в 170 странах мира.

К организации СП прибегают для быстрого и легкого вхождения на сложные иностранные рынки, например на японский. В Японии система распределения, сильные связи между поставщиками и тесное сотрудничество деловых кругов с правительством долгое время побуждали иностранные компании поддерживать партнерские отношения с влиятельными местными фирмами [34]. Тем не менее фирма *Fuji Xerox* создала успешный одноименный брэнд, более популярный, чем брэнд

американской материнской компании Фирма *Den Fujita* управляет японскими операциями *McDonald's* [35] *PepsiCo* полностью или частично владеет капиталом 40% своих разливочных сетей за пределами Северной Америки [36]

Наконец, иногда слияние или приобретение компаний осуществляется для укрепления позиций на мировом рынке Например, американский изготовитель детского питания, фирма *Gerber*, продала себя швейцарскому производителю лекарств *Sandoz*, стремясь утвердиться в Европе и Азии Фирма *Sandoz* хотела получить 73%-ную долю американского рынка, принадлежавшую *Gerber* [37]

Приведенные примеры подтверждают многообразие возможных стратегий выхода на зарубежные рынки Стратегии могут изменяться Например, в Австралии *Coca-Cola* не только производит и продает свои глобальные марки Coke, Fanta, Sprite, но и управляет поглощенными местными брэндами, чтобы постепенно переключить спрос с местных марок на глобальные и усилить эффект масштаба

Дальше мы узнаем, как стратегии расширения или экспорта влияют на выбор локальных маркетинговых программ

Найдите оптимальное сочетание глобализации и локализации

Понимание общих и уникальных характеристик международных рынков позволяет выбрать оптимальное сочетание глобальных и местных элементов маркетинговых программ Обычно маркетологи адаптируют отдельные направления маркетинга и/или имидж брэнда

О сравнительных преимуществах стандартизации написано много Как правило, специалисты приводят следующие аргументы

- Одинаковые потребности клиентов
- Глобализация потребителей и маркетинговых каналов
- Либерализация и установление единых принципов регулирования мировой торговли
- Гармонизация технических стандартов
- Потенциал передачи маркетинговых технологий и навыков

Один из аналитиков предложил три критерия успеха глобальной марки [38]

- Единство ключевых принципов позиционирования и брэндинга
- Применение единой гибкой технологии, позволяющей учитывать местные особенности потребления
- Адаптация брэнда

Эд Мейер, глава крупного рекламного агентства *Grey Advertising*, придерживается примерно такого же мнения, считая, что успех глобальной маркетинговой программы зависит от двух факторов [39] Во-первых, рынки и характер конкуренции должны быть одинаковыми Поэтому стандартизация способствует продвижению новых товаров благодаря низкой осведомленности потребителей Но о зрелых товарах они знают больше К тому же на их знания влияют особенности позиционирования брэндов на различных рынках Возьмем, например, рекламную кампанию Intel Inside В то время мало кто знал о персональных компьютерах, и реклама эффективно работала на многих рынках Как отметил руководитель другого крупного рекламно-

то агентства "Новую марку легче сделать глобальной, потому что трудно менять систему маркетингового комплекса для существующих марок Маркетинговый комплекс новых брэндов создать намного легче Только новая структура способна обеспечить успех, ибо в противном случае вы не получите конкурентных преимуществ, а судьба брэнда попадет в зависимость от противоречивых действий" [40].

Во-вторых, у целевых рынков должно быть много общих характеристик, в частности отметим нужды потребителей и специфику применения товара С Грейсер из Гарвардского университета считает "Глобальный маркетинг основан на подобии потребителей или потребительского сегмента в странах, где совпадает психологическое восприятие и отношение к физическим характеристикам товара" [41] Иными словами, нужны подходящие конкретные и абстрактные характеристики Директор крупного многонационального рекламного агентства заметил "Только кажется, что это так просто На самом деле найти такие характеристики особенно сложно. Восприятие марки изменяется под влиянием полученных впечатлений Поэтому маркетологам необходимо спрогнозировать трансформацию восприятия и впечатлений потребителей на конкретном рынке" [42]

Какие товары трудно продавать с помощью стандартизированного глобального маркетинга? Многие эксперты не рекомендуют применять его для пищевых продуктов и напитков с многолетними традициями, четко выраженными предпочтениями и вкусовыми характеристиками Фирма *Unilever* убедилась в том, что стандартные предпочтения скорее характерны для чистящих и моющих средств, чем для продтоваров Предпочтения, касающиеся медицинских товаров и косметики, зависят от местных ценностей и традиций и плохо поддаются стандартизации Японские корпорации много раз пытались выводить на американский рынок зубную пасту, косметику и другие подобные товары, но не достигли особых успехов

Но некоторые виды товаров и марок пригодны для продвижения в рамках глобальных маркетинговых стратегий

- *Телевизоры, видеомагнитофоны и другие высокотехнологичные товары с сильным функциональным имиджем* Их хорошо знают во всем мире и используют независимо от культурных ценностей
- *Косметика, одежда и прочие товары с сильным абстрактным имиджем, с четкими ассоциациями с модой, чувственностью, богатством, положением в обществе*. Везде найдутся группы ценителей таких товаров.
- *Услуги и товары типа B2B, которые раскручивают с помощью глобальных имиджевых кампаний*, например авиалинии и банки
- *Посредники в продаже товаров для избранных потребителей или средств удовлетворения важных потребностей* Продавцы американских игрушек *Toys* снизили цены, чтобы убедить европейцев, что лучше покупать детям игрушки в любое время года, а не только на Рождество, и вынудили конкурентов снизить цены во многих европейских странах
- *Торговые марки, использующие ассоциации со страной происхождения* (например, пиво компании *Foster*) [43].

- *Стандартные товары, не нуждающиеся в локализации и функционирующие в любой стране.* Фирма *ITT* продает стандартные сердечные стимуляторы во всем мире, но оборудование для телекоммуникаций она адаптирует к системам местной телефонной связи [44].

Проблемы оптимизации сочетания глобальных и локальных стратегий коммуникаций и распределения рассматривались выше. Сейчас мы рассмотрим аналогичные особенности товарных и ценовых стратегий.

Товарная стратегия

Многие маркетологи полагают, что немногие товары успешно выводятся на разные рынки с помощью одинакового маркетингового комплекса, даже после тщательного анализа его соответствия особенностям местной культуры. Причины неудач многих фирм на зарубежных рынках кроются в невнимательном отношении к особенностям поведения потребителей. Во многих случаях трудно провести полноценное исследование рынка из-за его дороговизны или невозможности детального анализа. Поэтому компании ограничиваются поверхностным изучением потребителей и просто ждут результатов; впоследствии они понимают, как глубоко ошибались. Чтобы избежать ошибок, маркетологам следует тщательно изучать местные рынки. Например, японские фирмы часто пользуются услугами местных маркетологов, чтобы обеспечить соответствие дизайна вкусам местных потребителей [45].

Во многих случаях результаты маркетинговых исследований говорят о нецелесообразности дифференциации товара. Некогда мыло Palmolive имело 22 аромата, 17 упаковок, 9 вариантов самого куска мыла и огромное разнообразие стратегий позиционирования в разных странах. Компания начала искать пути увеличения прибыли и изучила ситуацию. Оказалось, что достаточно семи ароматов, одной упаковки и трех основных форм [46]. Во врезке "Коротко о торговой марке" рассказывается о попытке американской почтовой службы *UPS* изменить свои услуги с учетом потребностей европейского рынка.

В общий портфель торговых марок корпорации обычно входят и местные, и глобальные брэнды. Даже компании, успешно продвигающие глобальные марки, утверждают, что стандартные программы международного маркетинга эффективны только для некоторых продуктов, в некоторых регионах и в свое время, поэтому они никогда полностью не заменят адаптированную марку и рекламу [47]. В частности, несмотря на растущую популярность колы в Азии, где ее любят за новизну и прекрасный вкус, *Coca-Cola* продает местные марки, например сингапурский напиток Seasons с различными вкусовыми оттенками. Такое сочетание марок позволяет ей пользоваться преимуществами глобального брэндинга и адаптироваться к изменению вкусов потребителей всего мира при одновременном выходе на традиционные внутренние рынки [48].

Ценовая стратегия

Выходя на зарубежные рынки, фирмы устанавливают цены исходя из себестоимости и ценности марки для потребителей, т.е. по принципу ценностного ценообразования, описанному в главе 5. Необходимо изучить восприятие ценности марки потребителями всех стран, их готовность платить и реакцию на изменение цен.

Иногда особенности указанных факторов обуславливают разнообразие стратегий ценообразования. Например, в некоторых странах у марок Levi's, Heineken и Perrier совершенно иной имидж и источники капитала, поэтому там производители устанавливают более высокие цены, чем на внутреннем рынке. Кроме того, на уровень цен влияют особенности потребителей, каналов распределения, конкурентоспособность, налоги и курсы валют.

К сожалению, возможности для дифференциации ценовой политики постепенно уменьшаются [49]. Выравнивание цен различных международных рынков частично обусловлено увеличением незаконных внешнеторговых операций и занижением реальной стоимости товаров при таможенном оформлении.

В таких случаях немецкий эксперт по ценообразованию Г. Симон рекомендует создать международный "ценовой коридор", с учетом особенностей стран и тенденций выравнивания цен. Штаб-квартира компании и ее филиалы в других странах определяют коридор, изучая конъюнктуру рынка, эластичность цен, объем параллельного импорта, вызванного различием цен, курсы обмена валют, данные о конкуренции и распределении и др. После этого филиалы во всех странах обязаны работать в рамках коридора. Или следует создать различные марки в странах с высокими ценами и высоким доходом и в странах с низкими ценами и низким доходом. Выбор альтернативы зависит от стоимости стандартизации и локализации.

В Азии многие американские производители применяют значительные ценовые надбавки, так как считается, что их качество намного выше качества местных потребительских товаров [50]. Азиатские страны отличаются большой численностью населения и резким расслоением по уровню доходов. Поэтому азиатский регион считается важным потенциальным рынком, изучая который, нужно брать не средний уровень доходов, а его распределение. Например, хотя среднегодовой доход в Индии составляет лишь 330 долл., около 60 миллионов человек приобретают те же товары, что и европейцы среднего класса. В Китае недавно *Gillette* представила зубные щетки Oral–B по 90 центов, а щетки местных производителей стоят 19 центов. *Gillette* полагает, что, даже если фирма получит только 10% китайского рынка, она продаст больше щеток, чем продает на американском рынке.

Поддерживайте баланс между централизованным и автономным управлением

Стратегию формирования капитала марки на мировом рынке следует тщательно продумать и грамотно реализовать с помощью эффективной организационной структуры. Существует три основных вида управления глобальным маркетингом.

- Централизованное управление из штаб-квартиры.
- Децентрализованное управление на местах.
- Сочетание централизации и автономного управления.

Разные компании применяют разные виды управления. Чаще всего фирмы сочетают централизацию и децентрализацию.

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Европейское лицо американки UPS

В течение последнего десятилетия фирма *United Parcel Service of America* выкупила 16 предприятий доставки, одела в коричневую униформу 25 тысяч европейских сотрудников и перекрасила в фирменный коричневый цвет 10 тыс грузовиков доставки. На указанные цели потратили миллиард долларов, зато *UPS* стала самой крупной компанией почтовой доставки в Европе Ей пришлось столкнуться со многими трудностями Французские водители протестовали против запрета пить вино за завтраком В Испании коричневые машины напоминали местные катафалки. Немцам сотрудники в коричневых рубашках напоминали фашистов

Сфера услуг в Европе развита намного слабее, чем в США, из-за консервативного стиля ведения бизнеса и особенностей государственного регулирования, в частности в Европе больше государственных монополий, высокая зарплата и более жесткие нормы социальной защиты служащих Однако низкие стандарты обслуживания и сравнительно отсталая технология делают европейский рынок прибыльным для американских компаний Например, компания *Manpower Inc* создала современный сервис в Европе и получает там свыше 40% своих международных доходов Хотя почтовая компания *UPS* действует приблизительно так же, она сталкивается с нетипичными для американского рынка проблемами В Европе есть ограничения на движение грузовиков в выходные и праздничные дни Там много низких мостов и туннелей, дорожные пробки, ограничения для проезда по шоссе, примитивные аэропорты, ограничение движения в ночное время и т д

Осведомленность европейских потребителей о *UPS* еще не сформировалась, так как она начала себя рекламировать только несколько лет назад, причем с учетом местных условий В 1997 году *UPS* контролировала только 15% европейского рынка почтовой доставки, ежегодный объем продаж растет на 15% по сравнению с 30% в США *UPS* пыталась организовать службу доставки, работающую по всей Европе Но в Европе 90% всех перевозок грузов осуществляется в пределах страны. Фирма понесла крупные убытки

Чтобы закрепиться на местном рынке, *UPS* на протяжении 1995–2000 годов активно скупала машины, вертолеты, помещения и системы логистики В 1999 году ее самолеты совершали 300 межконтинентальных рейсов в день, а на земле работало 17 тыс грузовиков В 2003 году ожидалось усиление конкуренции на европейских рынках в связи с планируемой ликвидацией барьеров для вступления на рынки Но *UPS* не сдается. Президент европейского отделения компании сказал: "Европейский рынок достаточно жесткий, но мы пришли туда с серьезными намерениями".

Источники Цитируется по работам Dana Milbank, "Can Europe Deliver?", *Wall Street Journal*, September 30, 1994, p R15, Alan Salomon, "Delivering a Market Battle", *Advertising Age*, William Erickson, "The Continent IS Still Tough Neighborhood for UPS", *Business Week*, September 29, 1997

Создание капитала марки в глобальном контексте необходимо тщательно планировать и осуществлять. Как отмечалось выше, обычно фирмы стараются сбалансировать централизацию и адаптацию. На многих рынках стандартизация позволяет сэкономить средства, но полученная экономия не превышает доходы от удачного сегментирования рынка и адаптации маркетинговых программ [51]. Любой аспект программы маркетинга можно глобализировать; вопрос в выборе элементов и степени их глобализации. В таком случае в первую очередь думают о предполагаемых издержках и доходах от адаптации.

Х. Ризенбек и А. Фрилинг полагают, что лучше всего стандартизировать основные аспекты марки, дающие главные конкурентные преимущества, адаптируя второстепен-

ные. Согласно их подходу, жестко стандартизируется стратегия брэндинга, позиционирование и формула товара, слабее стандартизируется реклама и ценообразование, а каналами распределения полностью управляют на местах [52]. Во врезке "Научные основы брэндинга" приводится описание методов адаптации глобального маркетинга.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ БРЭНДИНГА

Адаптация глобального маркетинга

Дж Квелч и Э Хофф написали статью о создании стратегии глобального маркетинга По их мнению, основная проблема маркетологов не в необходимости глобализации вообще, а в эффективности сочетания концепции глобального маркетинга с интересами всех филиалов "Слишком часто руководители считают, что глобальный маркетинг бывает либо жестко централизованным, либо полностью автономным Но к чему крайности, если есть много вариантов управления — от жесткой координации до соглашения о поддержании базовых характеристик товара? Концепция глобального маркетинга требует гибкости Управление каждым участком системы глобального бизнеса или элементом программы маркетинга имеет свои особенности".

Авторы считают, что у глобального маркетинга есть четыре измерения. функции бизнеса, товары, элементы маркетингового комплекса и страны. Они изучали проблемы стандартизации или адаптации и сделали следующие выводы

- Маркетинг меньше всего нуждается в централизованном управлении, поскольку трудно измерить его эффективность
- При существенном эффекте масштаба или отсутствии четко выраженных культурных особенностей товары легче выходят на глобальный рынок.
- Следует определить особую степень стандартизации для разных элементов маркетингового комплекса.
- Элементы стратегии (позиционирование и др) легче стандартизировать, чем элементы ее реализации, например коммерческую поддержку.
- Перспективы реализации стратегий глобального маркетинга зависят от особенностей стран.
- При значительной автономии филиалов, действующих на крупных рынках, лучше адаптировать глобальные программы центра с учетом местных особенностей.

Дж Квелч и Э. Хофф подчеркивают, что разрыв между текущим и желательным уровнем адаптации или стандартизации в четырех измерениях осложняет реализацию программ. Оперативность ликвидации разрыва зависит от стратегии компании, ее финансового состояния, конкуренции, изменения технологии и формирования общих ценностей потребителей всего мира. Авторы советуют воздерживаться от поспешных или радикальных мер и действовать с помощью информирования, убеждения, координации, стимулирования и направления деятельности филиалов. Они приводят рекомендации по мотивации и удержанию талантливых местных менеджеров при переходе к глобальному маркетингу.

- Поощрять менеджеров-практиков генерировать идеи.
- Привлекать менеджеров-практиков к участию в разработке глобальных стратегий и программ маркетинга.
- Поддерживать портфель товаров, включающий местные, региональные и глобальные марки.
- Позволить местным менеджерам контролировать бюджет маркетинга для удовлетворения потребностей клиентов и участия в конкурентной борьбе.
- Подчеркивать общую ответственность местных менеджеров не только за маркетинговую деятельность.

Источник John A. Quelch, Edward J Hoff, "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, May–June, 1986, p. 59–68.

Многие исследователи делят мировой рынок на примерно пять региональных секторов. Управление рынками зависит от организационной структуры, стратегий вступления на рынок и координации стандартизации и децентрализации Руководство *Coca-Cola* считает, что недостаточная координация стратегий вызывает ослабление имиджа или снижение эффективности В первом случае от подобных стратегий отказываются Что делать во втором случае, решают местные менеджеры, отвечающие за последствия *Levi-Strauss* применяет модель термометра Ниже критической отметки находятся неизменные основные характеристики и логотип марки Над ней расположены качество, ценовая политика, реклама и др Филиалы распоряжаются ими по своему усмотрению

Многие фирмы предпочитают стандартную рекламу Как отмечалось в главе 8, в наши дни наблюдается тенденция консолидации рекламных бюджетов и заключения крупных контрактов с рекламными агентствами, имеющими подразделения и контакты по всему миру Так снижаются затраты и укрепляется контроль Региональные менеджеры *Unilever*, отстаивающие собственные рекламные кампании, должны предоставить результаты исследования, чтобы доказать неэффективность глобального плана *Coca-Cola* и *Procter & Gamble* разрабатывают глобальные программы коммуникаций с участием региональных менеджеров [53]

Установите стандарты управления

Следует определить, объяснить и усилить сущность марки и нормы управления ею, чтобы местные маркетологи четко знали круг своих обязанностей Главное — установить четкий набор правил. Каждый служащий должен понимать и уметь реализовать значение марки, чтобы содействовать удовлетворению нужд местных потребителей. Определение и объяснение значения марки, необходимое для формирования товарного ассортимента, проводится в соответствии с хартией марки. В хартии дается четкое описание марки, а также допустимых и недопустимых действий.

Coca-Cola оформляет свою стратегию в виде документа, с описанием правил воплощения позиционирования товаров в элементах маркетингового комплекса. Документ устанавливает основные параметры марок. *McDonald's* и *Nestle* тоже требуют жесткого соблюдения правил

Компания *Disney* строит товарную стратегию, исходя из определения брэнда. Все знают, что *Disney* использует фразу "Досуг и хорошее настроение для всей семьи" (см врезку "Коротко о торговой марке" в главе 3) в качестве кода своей торговой марки Чтобы составить рекомендации по обращению со своими глобальными брэндами *Disney*, в штаб-квартире создали группу маркетологов, долго работавшую с группами потребителей всех предполагаемых продуктов. Брэнды делили на три категории.

- Лицензируемые на местах.
- Нелицензируемые
- Лицензируемые при согласовании со штаб-квартирой.

Кроме того, *Disney* попыталась определить товары, наиболее пригодные для локализации Например, кино нельзя адаптировать к потребностям непредсказуемого европейского рынка Некоторые из других товаров хорошо идут в Германии, но не идут в Японии.

Кроме документов, нужна хорошая система коммуникаций, без которой любые правила бесполезны Их просто не передадут Скажем, *Coca-Cola* занимается интенсивным обучением региональных менеджеров Для них организованы почтовые рассылки, они пользуются базами данных Интегрированная система коммуникаций разработана, чтобы менеджеры филиалов обсуждали значение марки на своем рынке с представителями центрального офиса.

Внедрите систему глобального мониторинга капитала торговой марки

Согласно главе 8, под системой измерения капитала марки понимается совокупность исследовательских процедур, обеспечивающая маркетологов оперативной, своевременной и точной информацией о марках, необходимой для принятия тактических и стратегических решений В ее рамках следует организовать глобальный мониторинг для выяснения восприятия позиционирования и маркетинговых программ на различных рынках Он позволяет оценить результаты формирования желаемого позиционирования, восприятия потребителей и отношения к марке, предусмотренного глобальными стратегиями.

Levi-Strauss

Компании *Levi Strauss* удалось решить указанную задачу. Она определила "сердце" своих брэндов с помощью аудита Сердцем марки считаются ее ценности и маркетинговые способы их передачи на мировых рынках Описывается современное и желаемое состояние "сердца", а также цели и методы его изменения в рамках маркетингового комплекса Для определения современного "сердца" пользуются советами территориальных менеджеров А чтобы определить желаемое состояние, анализируют данные маркетинговых исследований и рекламных агентств "Сердце" брэнда описывают каждому служащему, даже секретарю При мониторинге проверяют совместимость сердца и представлений о брэнде на каждом территориальном рынке. В штаб-квартире корпорации работает группа специалистов по глобальному маркетингу, анализирующая эффективность работы по трансформации "сердца"

Однако во многих странах довольно трудно осуществлять мониторинг из-за недостаточного развития инфраструктуры маркетинговых исследований

Интегрируйте элементы торговой марки

Как говорилось в главе 4, при объединении элементов марки важно сделать их универсальными, пригодными для любых рынков. В табл. 4.2 показаны трудности перевода наименований, упаковок, лозунгов или других элементов в другой культурной среде. Вообще невербальные элементы марки, например эмблемы, символы, знаки, понимаются лучше, чем вербальные, которые необходимо перевести на другой язык. Невербальные элементы марки скорее полезны для формирования осведомленности, а не для создания ее имиджа. Если внешний вид позволяет понять смысл символа, то он становится бесценным источником капитала. Согласно старой пословице, одна картинка стоит тысячи слов.

Вспомните, к примеру, Рональда Мак-Дональда. Не нужно слов, чтобы вы подумали о детях. Персонажи *M&M* и логотип *Apple* тоже не нуждаются в комментариях. Но лучше всего доказывать важность символов брэнда на примере ковбоя Marlboro.

Marlboro

Образ ковбоя придумали для перепозиционирования брэнда Marlboro Он всегда появляется на фоне природных пейзажей Дикого Запада, который называют "страной Marlboro" К 1975 году брэнд стал

лидером продаж в США. Но ковбоя знают далеко за пределами США Американский образ ковбоя привлекает потребителей всего мира Сегодня этот персонаж используется в 150 странах, а сигареты лидируют по объемам продаж в Германии, Саудовской Аравии и на других международных рынках Персонаж превратил сигареты Marlboro в один из самых дорогих брэндов мира.

Но и невербальные элементы трактуют по-разному. Например, некоторые цвета имеют символическое значение В Малайзии зеленый цвет символизирует смерть и болезнь, поэтому он искажает восприятие рекламы, упаковки и др. [54]. Иногда вербальные элементы переводят с заметной потерей значения Например, фразу "Непреодолимое ощущение" из рекламы колы перевели в Японии как "Я чувствую Coke", в Италии — как "Уникальное ощущение", в Чили — как "Чувство жизни". Немцы не воспринимали все варианты перевода. Но многие из них знают английский язык, поэтому фраза звучала на английском.

Желая перейти к глобальной стандартизации, многие фирмы пытались унифицировать элементы марки. Так, фирма *Mars* решила заменить глобальные марки Treets и Bonitos на марку M&M и поменяла название крупного британского брэнда Marathon на название Snickers, используемое в остальной части Европы и в США [55] *PepsiCo* объединила десятки своих марок картофельных чипсов и создала сильный глобальный брэнд под общим названием Lays Для улучшения имиджа марки она усилила рекламу и улучшила качество продукции [56].

Резюме

Маркетологам приходится все тщательнее планировать и проводить стратегию глобального брэндинга. Причин активизации международных операций много. Глобальный маркетинг позволяет увеличить эффект масштаба в производстве и распределении, снизить затраты на маркетинг, создать мощную систему коммуникаций, поддерживать последовательность имиджа, быстро и эффективно использовать хорошие идеи, координировать маркетинговую деятельность, увеличить конкурентоспособность. Чем выше стандартизация, тем эффективнее реализация упомянутых преимуществ Главная проблема заключается в игнорировании важных особенностей предпочтений потребителей разных стран, их желаний, способов использования товара, восприятия маркетингового комплекса, требований к дизайну, конкурентной и правовой среды, маркетинговой инфраструктуры, организации управления.

При разработке программы глобального маркетинга маркетологи пытаются максимизировать преимущества и минимизировать недостатки. Формирование глобального ПКТМ предусматривает создание осведомленности и положительного имиджа во всех странах. В данной главе описан ряд проблем стандартизации маркетинга. Ни одна компания не использует его в чистом виде. Обычно маркетологи учитывают местные особенности при реализации глобальных целей. В разных странах капитал марки создается по-разному, на основе специфических ассоциаций преимуществ и атрибутов. Однако необходимо, чтобы марку везде хорошо знали и чтобы она везде имела сильные, благоприятные, уникальные ассоциации. Так создаются надежные источники ее капитала. При этом определяются характерные черты поведения потребителей: как они покупают и используют товары, что они знают, как относятся к маркам. Зная особенности, следует приспособить программу брэндинга, подобрать элементы марки, выбрать маркетинговую поддержку и интегрировать вторичные ассоциации.

В этой главе описаны пути адаптации программы брэндинга к особенностям поведения потребителей с помощью изменения товаров, политики ценообразования, сотрудничества с каналами распределения, развития системы коммуникаций. В табл. 14.5 приведены вопросы для самооценки "Десяти заповедей глобального брэндинга". В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", описаны другие варианты сегментирования.

Таблица 14.5. Самооценка реализации "Десяти заповедей глобального брэндинга"

1 Выделите общие и уникальные характеристики международных рынков
- Сделали ли вы все возможное, чтобы выявить все общие характеристики рынков?
- Определили ли вы особенности различных рынков?
- Проанализировали ли вы все аспекты маркетингового окружения? Определили ли вы стадию жизненного цикла брэнда особенности потребителей, рыночной инфраструктуры и государственного регулирования?
- Учитываете ли вы общие и уникальные характеристики рынков? Подумали ли вы, как их использовать, чтобы получить оптимальное сочетание стандартных и уникальных элементов, позволяющее эффективно формировать капитал марки при относительно низких издержках?

2 Будьте последовательными при формировании брэндов
- Последовательна ли ваша стратегия формирования капитала? Вы уверены, что имидж создается на основе осведомленности?
- Последовательна ли ваша тактика формирования капитала? Вы уверены, что она соответствует принятой стратегии? Вы уверены, что ваши маркетинговые программы и действия служат достижению стратегических целей на всех рынках?

3 Постройте необходимую маркетинговую инфраструктуру
- Создали ли вы необходимую инфраструктуру? Наладили ли вы производство, продумали ли систему логистики и распределения? Помните, иногда все делается "с нуля"
- Вы уверены, что полностью используете маркетинговую инфраструктуру различных стран?

4 Пользуйтесь системой интегрированных маркетинговых коммуникаций
- Используете ли вы нестандартные формы коммуникаций?
- Вы уверены, что обеспечили связь между ними на всех рынках? Вы уверены, что они соответствуют желаемому позиционированию и наследию марки?

5 Сотрудничайте с партнерами по брэндингу
- Нашли ли вы глобальных или местных партнеров, восполняющих недостатки ваших маркетинговых программ?
- Вы уверены, что партнерские отношения не искажают обещаний марки и не наносят ущерба ее капиталу?

6 Поддерживайте оптимальное сочетание стандартизации и локализации
- Вы уверены, что правильно поддерживаете общие и ценные для всех рынков элементы марки?
- Нашли ли вы местные вспомогательные элементы, способствующие восприятию брэнда?

7 Поддерживайте баланс между централизованным и автономным управлением
- Установили ли вы единые и понятные правила для маркетологов всех подразделений?
- Четко ли вы выделили сферы автономии местных менеджеров?

8 Установите стандарты управления
- Вы уверены, что четко объяснили правила брэндинга в документе, обязательном для исполнения?
- Вы уверены, что система контактов между местными, региональными и центральными ма[illegible] подразделениями работает безупречно?

9 Внедрите систему глобального мониторинга капитала торговой марки
- Проводите ли вы аудит торговой марки на зарубежных рынках?
- Есть ли у вас система мониторинга для получения своевременной, точной и нужной ин[illegible] важных рынках?
- Позволяет ли она составлять полноценные отчеты, обзоры и хартии марок?

10 Интегрируйте элементы марки
- Проверили ли вы уместность элементов на международных рынках?
- Понимают ли потребители визуальные символы вашей марки?

Вопросы для обсуждения

1. Выберите марку, продающуюся в нескольких странах Оцените, насколько стандартизирована или адаптирована база коммерческого предложения марки.
2. Знаете ли вы, в какой стране произведены ваши вещи? Товары какой страны вас заинтересовали? Почему? Выберите импортные товары, которые вам нравятся. Соберите информацию и проанализируйте их позиционирование на рынке страны происхождения
3. Выберите товарную категорию. Изучите стратегии лидеров рынка в разных странах. Чем они похожи и чем они отличаются?
4. Выберите товарную категорию и выясните, как лидеры рынка работают на разных демографических сегментах.
5. Сравните стратегии глобального брэндинга *Coca-Cola* и *McDonald's*. Найдите их общие и уникальные характеристики

Особые проблемы брэндинга

Создание капитала марки в других сегментах рынка

Выше мы анализировали сегментирование глобального рынка, состоящего из рынков отдельных государств. Многие из приведенных принципов создания капитала марки в такой же степени относятся к сегментированию по другим критериям, указанным в главе 3 Здесь кратко рассказывается о нескольких других вариантах сегментирования и их значении для стратегий маркетинга и брэндинга [57].

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА

Важной особенностью современного маркетинга считается регионализация рынков, которая, на первый взгляд, противоречит глобализации. Хотя маркетологи давно разрабатывают программы регионального маркетинга, толчком к его распространению послужил известная концепция фирмы *Campbell*. С 1980-х годов фирма *Campbell* начала адаптировать свои супы и их маркетинговую поддержку к условиям разных регионов и даже микрорайонов городов. США разделили на 22 региона. За реализацию региональной стратегии отвечали подразделения сбыта и маркетинга, координирующие свои действия. Им выделили средства на рекламу и продвижение товара [58]. Фирма осуществила несколько региональных программ. В кинотеатрах Сакраменто показывали короткометражки о ее супах и грибах, а испаноязычное радио Калифорнии рекламировало распродажу сока V-8 [59]. Подобным же образом компания *PepsiCo* разделила свое американское производственное подразделение на четыре региональные компании для налаживания местного маркетинга.

Приблизительно в это же время Дж. Гарро издал книгу "Девять наций Северной Америки", где доказал, что Северная Америка поделена на девять "наций", т.е. регионов, населенных людьми, разделяющими определенные ценности и отношения. Эти различия проявились и в поведении рынка. Один обозреватель заметил: "... Предпочтения людей в различных частях страны разтличаются. Например, жи-

тели Северо-Востока и Среднего Запада предпочитают суп на курином бульоне, в Калифорнии любят блюда из грибов. Жители Юго-Запада чаще всего ездят на пикапах, Северо-Востока — в фургонах, калифорнийцы отдают предпочтение дорогим импортным автомобилям типа *BMW* и *Mercedes-Benze*" [60].

Развитие регионального маркетинга объясняется фрагментацией массовых рынков, распространением технологии сканирования цен в кассах супермаркетов, предоставляющей информацию о продажах и возможность сравнивать региональные объемы продаж, развитие маркетинговых коммуникаций для более тесного контакта с любыми группами потребителей. Переход от национальной рекламы к стимулированию продаж увеличивает потребность в координации регионального маркетинга. Брэнды ведут ожесточенную борьбу за господство на региональных рынках. Фирмы *Anheuser-Busch* и *Miller Brewing* упорно боролись за рынок штата Техас, составляющий десятую часть американского рынка пива. Фирма *Anheuser* в последние годы значительно преуспела благодаря специальным рекламным кампаниям, показам, стратегиям продаж Как заметил один обозреватель. "Техасцы резко отличаются от других американцев. Они не воспринимают примитивную рекламу, где выпив пива, сумасшедшие герои, совершают нелепые поступки" [61].

Региональный маркетинг следует планировать и тщательно проводить, хотя ошибки неизбежны [62]. Простой пример. фирма *Campbell* решила сделать для Запада и Юго-Запада США особую версию супа. Но при производстве в суп добавляли так много острых приправ, что при технологической обработке выделялось огромное количество "слезоточивого" газа, делающее производство вредным и просто невозможным! Региональный маркетинг иногда ведет к снижению эффективности маркетинга и повышению затрат. Кроме того, региональные кампании порой вынуждают национальных производителей участвовать в конкурентной борьбе или вуалировать национальную идентичность брэнда.

ДРУГИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ И КУЛЬТУРНЫЕ СЕГМЕНТЫ

На любом сегменте рынка могут применяться особые методы маркетинга и программы брэндинга. Например, в главе 3 говорилось о сегментировании потребителей по демографическим (возраст, доход, пол, раса) и психографическим характеристикам, чтобы подчеркнуть основные особенности их поведения или отношения, как они покупают товары или что они думают о марках. Сегментирование служит основой специальных программ брэндинга и маркетинга. Выбор сегментирования осуществляется после сравнения затрат на адаптацию и преимуществ специализации маркетинга.

Например, в главе 13 говорилось о важности учета возрастных сегментов и завоевания доверия более молодых потребителей или другой этнической группы. Например, платежеспособный спрос испаноязычных американцев оценивается в 220 млрд. долл. Чтобы занять ведущие позиции на этом рынке, многие фирмы создавали специализированные программы маркетинга с приспособленными товарами, рекламой, стимулированием сбыта и т.д. Так *Kraft* предложила быстро растапливаемый сыр под названием Valle Lindo, поддержанный рекламой на испанском языке по телевидению и радио [63].

Маркетологи указывают, что, кроме расходов, есть другие трудности этнического маркетинга. Некоторым потребителям не нравится выделение или подчеркивание их отличия, так как они считают, что это закрепляет их имидж чужаков или меньшинств. Более того, другие потребители иногда чувствуют себя изолированными от компании и торговой марки [64].

Комментарии

1. Michael J. Thomas, Jack R. Burcau, Narsingh Saxena, "The Relevance of Global Branding", *Journal of Brand Management*, May 1995, p. 299–307.
2. James S. Hirsch, "U.S. Liquor Makers Seek Tonic in Foreign Markets", *Wall Street Journal,* October 24, 1989, p. 1.
3. Vanessa O'Connell, "Exxon 'Centralizes' New Global Campaign", *Wall Street Journal,* July 11, 2001, p. B6.
4. Ian M. Lewis, "Key Issues in Globalizing Brands: Why There Aren't Any Global OTC Medicine Brands", доклад представлен на Third Annual Advertising Advertising and Promotion Workshop (February 5-6, 1991).
5. Thomas A. Stewart, "Beat the Budget and Astound Your CFO", *Fortune,* October 28, 1996, p. 187–189.
6. Patricia Sellers, "Pepsi Opens a Second Front", *Fortune,* August 8, 1994, p. 70–76; Patrick Barwise, Thomas Robertson, "Brand Portfolios", *European Management Journal,* September 1992. p. 277–285
7. Тем не менее приводят примеры использования названия марки как символа качества в разных странах. См., например, статью Niraj Dawar, Philip Parker, "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Quality", *Journal of Marketing,* April 1994, p. 81–95.
8. Choi Lee, Robert T. Green, "Cross-Cultural Examination of the Fishbein Behavioral Intentions Model", *Journal of International Business Studies,* Second Quarter 1991, p. 289–305.
9. Dennis Chase, "A Global Comeback", Advertising Age, August 20, 1987, p. 142–214.
10. Ronald Alsop, "Countries Different Ad Rules Are Problem for Global Firms", *Wall Street Journal,* September 27, 1984, p. 33.
11. Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review,* May–June 1983, p. 92–102.
12. Joanne Lipman, "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", *Wall Street Journal,* May 12, 1988, p. 1; Julie Skur Hill, Jospeh M. Winski, "Goodbye Global Ads", *Advertising Age*, November 16, 1987, p. 22, 36.
13. Theresa Howard, "Coca-Cola Hopes Taking New Path Leads to Success", *USA Today,* March 6, 2001, p. 6B.
14. Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 4-5.
15. Laurie Lang, личная корреспонденция.
16. Более подробно о глобальных стратегиях маркетинга см. в работе George S. Yip, *Total Global Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996).

17. Asihish Banerjee, "Global Campaigns Don't Work; Multinationals Do", *Advertising Age*, April 18, 1994, p. 23.
18. Louise Lee, "P&G Wants to Be on Tip of Tongues in. Let's Say, Tianjin", *Wall Street Journal*, August 24, 1998, p. B2.
19. Patricia Sellers, "Pepsi Opens a Second Front", Fortune, August 8, 1994, p. 70–76.
20. Julie Skur Hill, Joseph M. Winski, "Goodbye Global Ads", *Advertising Age*, November 16, 1987, p. 22.
21. Vijay Govindarajan, Christopher Trimble, "Serving the Need of the Poor — For Profit", *Across the Board*, December 2001.
22. Carla Rapoport, "Nestle's Brand Building Machine", Fortune, September 19, 1994, p. 147–156.
23. Peter Fritsch, Gregory L. White, "Even Rivals Concede GM Has Deftly Steered Road to Success in Brazil", *Wall Street Journal*, February 25, 1999, p. A1, A8.
24. Carol Matlack, "eBay Steams into Europe", *Business Week*, November 6, 2000, p. 116.
25. Tara Parker-Pope, "Minty Python and Cream Victoria? Ice Creams Leave Some Groaning", *Wall Street Journal*, July 3, 1996, p. Bl.
26. Ken Wells, "Global Campaigns, After Many Missteps. Finally Pay Dividends", Wall *Street Journal*, August 21, 1992, p. Al.
27. William Wells, "Global Advertisers Should Pay Heed to Contextual Variations", *Marketing News*, February 13, 1987, p. 18.
28. Martin S. Roth, "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", *Journal of Marketing Research*, May 1995, p. 163–175.
29. Joann S. Lublin, "More U.S. Magazines to Travel Abroad", *Wall Street Journal*, January 18, 1990, p. Bl.
30. Miriam Jordan, "In Rural India, Video Vans Sell Toothpaste and Shampoo", *Wall Street Journal*, January 10, 1996, p. Bl, B5.
31. Patrick Barwise, Thomas Robertson, "Brand Portfolios", European Management Journal, September 1992, p. 277–285.
32. Carla Rapoport, "Nestle's Brand Building Machine", *Fortune*, September 19, 1994, p. 147–156.
33. Julie Flynn, "Heineken's Battle to Stay Top Bottle", *Business Week*, August 1, 1994, p. 60–62.
34. David P. Hamilton, "United It Stands. Fuji Xerox Is a Rarity in World Business: A Joint Venture That Works", Wall Street Journal, September 26, 1996, p. R19.
35. Gail DeGeorge, "They Don't Call It Blockbuster for Nothing", Business Week, October 19, 1992, p. 113–114.
36. Patricia Sellers, "Pepsi Opens a Second Front", *Fortune*, August 8, 1994, p. 70–76.
37. Richard Gibson, "Gerber Missed the Boat in Quest to Go Global, So It Turned to Sandoz", *Wall Street Journal*, May 24, 1994, p. A1, A4.
38. Ian M. Lewis, "Key Issues in Globalizing Brands: Why There Aren't Any Global OTC Medicine Brands", доклад представлен на Third Annual Advertising Advertising and Promotion Workshop (February 5-6, 1991).

39. Edward H. Meyer, "Consumers around the World: Do They Have the Same Wants and Needs?", *Management Review*, January 1985, p. 26–29.
40. Fred Gardner, "BBDO Thinks Beyond Global Options", *Marketing & Media Decisions*, December 1984, p. 52–53.
41. Stephen A. Greyser, "Let's Talk Sense about Global Marketing", материалы Asian Advertising Congress (Bangkok, July 1986).
42. Rebecca Fanin, "JWT's Global Mandate: Keep It Local", *Marketing & Media Decisions*, December 1984, p. 49–50.
43. Rebecca Fanin, "What Agencies Really Think of Global Theory", *Marketing & Media Decisions*, December 1984, p. 74–82.
44. George Anders, "Ad Agencies and Big Concerns Debate World Brands' Value", *Wall Street Journal*, June 14, 1984, p. 33.
45. Douglas R. Sease, "Japanese Firms Use U.S. Designers to Tailor Products to Local Tastes", Wall Street Journal, March 4, 1986, p. 1.
46. Maureen Marston, "Transferring Equity across Border", доклад представлен на Fourth Annual Advertising Advertising and Promotion Workshop (February 12-13, 1992).
47. Joanne Lipman, "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", Wall Street Journal, May 12, 1988, p. 1.
48. Michael Flagg, "Coca-Cola Adopts Local-Drinks Strategy in Asia", *Wall Street Journal*, July 30, 2001.
49. Hermann Simon, "Pricing Problems in a Global Setting", *Marketing News*, October 9, 1995, p. 4.
50. Rahul Jacob, "Asia, Where Big Brands Are Blooming", *Business Week*, August 23, 1993, p. 55.
51. Hubert Gatignon, Piet Vanden Abeele, "To Standardize or Not to Standardize: Marketing Mix Effectiveness in Europe", MSI Report 95-109 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1995).
52. Hajo Riesenbeck, Anthony Freeling, "How Global Are Global Brands?", *McKinsey Quarterly*, April, p. 3–18, цитируется по работе Patrick Barwise, Thomas Robertson, "Brand Portfolios", *European Management Journal*, September 1992, p. 277–285. См. также статьи Dennis M. Sandler, David Shani, "Brand Globally but Advertise Locally? An Empirical Investigation", *Journal of Product & Brand Management*, February 1993, p. 59–71; Hubert Gatignon, Piet Vanden Abeele, "To Standardize or Not to Standardize: Marketing Mix Effectiveness in Europe", MSI Report 95-109 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1995); Saeed Samiee, Kendall Roth, "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, April 1992, p. 1–17; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, October 1993, p. 1–17.
53. Ken Wells, "Global Campaigns, After Many Missteps. Finally Pay Dividends", *Wall Street Journal*, August 21, 1992, p. A1.

ЧАСТЬ VI

Что такое хороший брэндинг

ГЛАВА

Практические выводы

15

Предварительные замечания

В частях I и II книги читатели узнали, что такое брэндинг, ознакомились с концепцией капитала марки и основами потребительского капитала марки Затем речь шла о том, как создавать (часть III), измерять ПКТМ (часть IV) и управлять им (часть V) В части VI рассматриваются перспективы применения концепции ПКТМ в исследованиях и на практике В главе 15 уделяется особое внимание проблемам стратегического управления торговыми марками Вначале кратко описываются теоретические основы ПКТМ Затем приводятся рекомендации по реализации ключевых принципов, рассмотренных в предыдущих главах, и рассматриваются составляющие успешного брэндинга В главе описываются преимущества реализации концепции ПКТМ с учетом особенностей брэндинга некоторых видов товаров, указанных в главе 1 В конце этой главы, в рубрике "Особые проблемы брэндинга", приводится анкета торговой марки, в которую вводятся результаты оценки ключевых характеристик поведения брэнда.

Принципы стратегического брэндинга

Краткое повторение основ концепции ПКТМ

Стратегическое управление торговыми марками предполагает разработку и внедрение маркетинговых программ, а также мероприятий по созданию и измерению капитала марки и управлению ним. Кратко напомним теорию ПКТМ.

Основная идея заключается в признании важной роли клиента в создании капитала марки и управлении им. Один из ведущих маркетологов сказал: "Потребители владеют маркой и определяют пределы дозволенного". Исходя из указанной предпосылки в главе 2, капитал марки определялся как совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает в результате формирования знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу маркируемого товара. Если потребители лучше относятся к марке, чем к неизвестному товару и способам его продажи, то считается, что она наделена положительным потребительским капиталом.

Основной постулат теории ПКТМ в том, что сила марки заключается в памяти и знаниях потребителей. Согласно модели ассоциативной памяти, основы которой детально проанализированы в главе 3, структура знаний потребителей выглядит следующим образом. Память человека состоит из огромного количества ячеек, связанных с другими с помощью множества ассоциативных связей. Знания о марке содержатся в одной из них. Знание состоит из осведомленности и имиджа марки. Осведомленность зависит от устойчивости связей ячейки памяти с другими ячейками, проявляющейся в способности потребителей узнать или вспомнить марку в различных ситуациях [3] Осведомленность характеризуется глубиной и широтой Под глубиной подразумевается вероятность узнавания или припоминания марки Широтой называют разнообразие ситуаций покупки и потребления, в которых вспоминается марка. Имидж марки определяется как восприятие в целом и ее преимуществ в частности, выраженное в ассоциациях, закрепленных в памяти потребителя. Все эти разнообразные ассоциации условно делятся на конкретные ассоциации функциональности и абстрактные ассоциации образа. Конкретные ассоциации представляют сам товар и его характеристики Абстрактные ассоциации отражают имидж и эмоциональное восприятие брэнда.

Источники капитала марки

ПКТМ появляется при высоком уровне осведомленности и знакомства потребителей с маркой, при наличии сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций. Иногда благосклонное отношение обеспечивается только осведомленностью, например при низкой заинтересованности, слабой мотивации в покупке, желании приобрести известную марку. В других ситуациях ассоциации играют решающую роль, так как от них зависит отношение потребителей, лежащее в основе ПКТМ. Ниже описаны факторы, определяющие важнейшие характеристики ассоциаций.

- *Сила* Зависит от количества информации или особенностей ее первичной обработки Чем глубже покупатель изучает новую информацию и сравнивает ее с существующей, тем сильнее ассоциации. Связь сильных ассоциаций с любой информацией о марке зависит от точности и последовательности ее представления.
- *Приятность.* Благоприятными называют ассоциации с товаром, желательные для клиента и поддерживаемые программой маркетинга. Они бывают конкретными или абстрактными, т.е. связанными с материальными и нематериальными аспектами товара или не связанными с ним. Однако не все из них важны и благосклонно воспринимаются потребителями. К тому же они поразному оцениваются в различных ситуациях покупки или потребления.
- *Уникальность.* Чтобы создать капитал, марку наделяют важными уникальными характеристиками и отмечают их с помощью точек дифференциации, обеспечивающих конкурентное преимущество и доказывающих необходимость покупки. Другие ассоциации не уникальны, но они не уступают ассоциациям конкурирующих марок. Они лежат в основе точек паритета, нивелирующих точки дифференциации конкурентов. А уникальные ассоциации лежат в основе точек дифференциации, которые определяют выбор потребителей.

В табл. 15.1 приведены определения ключевых составляющих системы знаний потребителей о марке. Зная их особенности, маркетологи определяют цели и направления разработки тактических программ и мероприятий по созданию капитала.

Таблица 15.1. Составляющие желаемой системы знаний о торговой марке

1 *Глубина осведомленности о торговой марке* Чем глубже осведомленность, тем легче марку узнают и вспоминают
2 *Широта осведомленности о торговой марке* Чем шире осведомленность, тем вероятнее ситуации покупки и потребления, в которых вспоминают о марке
3 *Сильные ассоциации торговой марки* Их удается создать только с помощью последовательной передачи актуальной информации в течение длительного времени
4 *Благоприятные ассоциации торговой марки* Их можно создать при эффективной маркетинговой поддержке абстрактных и конкретных преимуществ, важных для потребителей
5 *Уникальные ассоциации торговой марки* Если они сильные и благоприятные, создают точки дифференциации, выделяющие марку среди других Неуникальные, но сильные и благоприятные ассоциации лежат в основе точек паритета, указывающих товарную категорию или нейтрализующих точки дифференциации конкурентов

Результаты формирования капитала марки

Запоминающаяся марка с положительным имиджем, с сильными, благоприятными и уникальными ассоциациями обладает рядом преимуществ.

- Сильнее приверженность потребителей.
- Меньшая зависимость от маркетинговых действий конкурентов.
- Выше устойчивость к маркетинговым кризисам.
- Выше ценовая надбавка
- Слабее эластичность спроса при росте цен.
- Сильнее эластичность спроса при снижении цен.
- Более активная поддержка со стороны каналов распределения.
- Повышение эффективности маркетинговых коммуникаций.
- Дополнительные возможности лицензирования.
- Дополнительные возможности расширения марки.

Тактика брэндинга

В главе 1, в частности на рис. 1.2–1.3, представлены основные положения концепции ПКТМ, касающиеся создания, измерения и управления капиталом марки. Ниже описываются общие проблемы и конкретные рекомендации.

Создание капитала марки

Есть три основные тактики создания капитала: предварительный отбор элементов марки; программа маркетинговой поддержки; интеграция вспомогательных ассоциаций других объектов (компания, регион, другая марка, человек, событие и т.д.). Принципы их реализации детально описаны в главах 4–7. В табл. 15.2 мы приводим общие правила формирования капитала.

Таблица 15.2. Правила формирования капитала торговой марки

1 Объединение элементов марки (название, логотип, символ, шрифт, слоган, музыкальные мотивы, упаковка) за счет их отбора и поиска оптимального сочетания для решения поставленных задач
2 Обеспечение высокого уровня воспринимаемого качества и создание богатого имиджа марки за счет сочетания конкретных и абстрактных ассоциаций
3. Принятие стратегии ценностного ценообразования. В ее рамках устанавливаются цены и осуществляется долгосрочное управление скидками, отражающие потребительское восприятие ценности и их готовность переплачивать за качественный бренд
4 Выбор прямых и непрямых каналов распределения и формирование принципов работы с ними для определения наиболее результативного сочетания стратегий проталкивания и втягивания, способствующего созданию сильных брендов
5 Создание единой системы средств маркетинговых коммуникаций с учетом особенностей воздействия на осведомленность потребителей и возможностей создания поддержки и усиления благоприятных или уникальных ассоциаций. Система средств коммуникаций должна быть последовательной, поскольку последовательность обеспечивает их взаимное усиление
6 Интеграция вторичных ассоциаций для компенсации недостатков программы маркетинга за счет создания впечатлений о связи бренда с другими объектами (компании, каналы распределения, другие бренды, шрифты, официальные представители или другие ответственные лица, события), способствующая укреплению и улучшению имиджа марки
7. Интеграция вторичных ассоциаций для компенсации недостатков программы маркетинга за счет создания впечатлений о связи бренда с другими объектами (компании, каналы распределения, другие бренды, шрифты, официальные представители или другие ответственные лица, события), способствующая укреплению и улучшению имиджа марки

Проблемы. При создании капитала важно придерживаться принципов взаимодополняемости и последовательности. Принцип взаимодополняемости гласит, что элементы марки или мероприятия маркетинговой поддержки должны усиливать преимущества или компенсировать недостатки один другого. Некоторые элементы марки разрабатываются прежде всего для улучшения осведомленности (например, запоминающие логотипы), а другие предназначены для укрепления ассоциаций (например, название или слоган). Когда реклама направлена на создание дифференцирующих ассоциаций, методы продвижения в розничной торговле подчеркивают важные обобщающие ассоциации. Наконец, иногда для обеспечения доступа к новым источникам капитала маркетологи интегрируют ассоциации вторичных объектов.

Таким образом, стратегически важно использовать сочетание элементов марки и маркетинговой деятельности для получения желаемой осведомленности об имидже, обеспечивающих необходимые источники капитала. В то же время строгая последовательность элементов способствует созданию наиболее сильных и благоприятных ассоциаций. *Последовательность* предполагает, что различные элементы марки и маркетингового комплекса имеют общее основное значение (возможно, содержат или передают ту же самую информацию). Например, элементы марки предназначены для создания ассоциаций с преимуществом, усиливаемых продуманной комплексной программой маркетинговых коммуникаций.

Измерение капитала марки

Исходя из определения, ПКТМ измеряется как косвенно, при определении потенциальных источников капитала, так и непосредственно, при выявлении форм его проявления. Измерение источников предусматривает исследование структуры знаний потребителя, чтобы выяснить широту и глубину осведомленности, а также силу, приятность и уникальность ассоциаций марки. Определение результатов

формирования капитала предполагает приблизительную оценку преимуществ создания его источников.

Чтобы получить самый точный результат, важно правильно спроектировать и внедрить систему измерения капитала торговой марки. Это совокупность исследовательских процедур, обеспечивающая маркетологов оперативной, своевременной и точной информацией о марках, необходимой для принятия тактических и стратегических решений. Внедрение системы проходит в два этапа — организация мониторинга марки и собственно формирование системы измерения. Правила измерения капитала марки приводятся в табл. 15.3.

Таблица 15.3. Правила измерения капитала торговой марки

1 Определите основы капитала марки и его применения. Опишите их в документе, например в хартии капитала марки. Там же изложены правила эффективного брэндинга, обязательные для менеджеров по маркетингу
2 Проведите инвентаризацию всех марок компании. Проанализируйте взаимосвязь между ними. Четко опишите ее. Затем проведите исследование марки, чтобы знать мнение потребителей и отношение к ней. Это позволит оценить жизнеспособность марки, понять источники ее капитала, предложить пути их улучшения и использования
3 Проводите регулярный мониторинг поведения потребителей для получения текущей информации о характеристиках марки, ключевых источниках и результатах формирования капитала марки, что определяется при аудите марки
4 Обобщите результаты мониторинга и других мероприятий в докладе о капитале марки, анализируя текущую ситуацию и ее причины. Распространите доклад
5 Назначьте ответственного (человека или отдел) для наблюдения за внедрением упомянутой хартии и доклада, чтобы удостовериться, что все мероприятия по сбыту и маркетингу во всех подразделениях и на всех рынках отражают их дух и сущность. Контроль способствует постепенной максимизации капитала

Проблемы. При измерении капитала следует пользоваться разнообразными методиками и процедурами, чтобы проанализировать все его источники, преимущества, особенности и сложную структуру. Комплексный подход позволяет лучше интерпретировать результаты изучения капитала и предоставить актуальную информацию нужным людям и в нужное время.

Управление капиталом марки

Управление капиталом марки должно учитывать фундаментальные тенденции долгосрочного развития. Понимание капитала марки имеет решающее значение, особенно если у фирм много товаров, брэндов и рынков. В таких случаях надо строить иерархии марок, определяющие их стандартные и уникальные элементы. Следует также создавать стратегии товаров и расширений для определения оптимального портфеля марок и товаров. И наконец, нужно обеспечить эффективное управление марками на международных рынках и сегментах целевого рынка, чтобы создать там осведомленность и положительный имидж.

Кроме того, необходимо учитывать влияние изменений маркетингового комплекса и рыночного окружения на структуру знаний потребителя о марке и, следовательно, на его отношение к предполагаемым маркетинговым программам и мероприятиям. Долгосрочное управление марками требует укрепления их значения и корректировки программы брэндинга. Кроме того, можно восстановить марки с утраченным капиталом. В табл. 15.4 подытожены важнейшие правила управления капиталом.

Таблица 15.4. Правила управления капиталом торговой марки

1. Определите иерархию марки, т е количество используемых уровней и степень выделения особенностей марок разных уровней
2 Создайте основные ассоциации материнского брэнда, передающиеся от марок высшего уровня к маркам нижнего уровня Проведите четкие различия между марками в пределах одного уровня иерархии
3. Проведите расширение материнской марки, чтобы увеличить ассортимент товаров, и используйте ее ассоциации, стараясь увеличить ее капитал
4 Четко определите роли отдельных марок в общем портфеле, в случае необходимости добавляя, удаляя или модифицируя их
5 Постепенно обновляйте капитал марки Нужно быть последовательными в изменении марки и передаче информации об изменениях. Тщательно продумайте маркетинговые мероприятия
6 Постепенно увеличивайте капитал марки, меняя дизайн, технологию производства, методы продажи товара, а также поддерживайте актуальность образа пользователя и ситуаций пользования
7 Определите особенности поведения разных сегментов рынка и адаптируйте программу брэндинга на основе анализа затрат и результатов

Проблемы. Для результативного управления капиталом необходимо постепенно изменять программу маркетинга, иначе брэнд потеряет значение или исчезнет. Но резкие и частые изменения стратегии брэндинга размывают имидж марки, делая его нечетким или чуждым потребителю. Таким образом, изменять потребительское восприятие марки нужно последовательно, учитывая ключевые источники капитала и стержневые ассоциации. Иными словами, изменение товаров, цен, рекламы, продвижения и распределения необходимо для постоянного поддержания или усиления источников капитала брэнда, однако нужно подчеркивать, а не ослаблять ключевые ассоциации.

Как создать сильную марку

Для создания сильных марок и максимизации их капитала менеджерам по маркетингу следует принять следующие меры.

- Установить и осознать значение марок, подобрать подходящие товары и должным образом продвигать их на рынке.
- Правильно позиционировать марки, обеспечивая необходимые и желаемые точки паритета и дифференциации.
- В первую очередь думать о предоставлении желаемых преимуществ.
- Соблюдать последовательность при реализации интегрированных маркетинговых программ.
- Поддерживать надежность и актуальность "личности и образа" марки.
- Изучать потребительское восприятие ценности брэнда и выбирать подходящие стратегии ценообразования.
- Использовать весь диапазон взаимодополняющих элементов марки и поддерживающих мероприятий маркетинга.
- Постоянно обновлять брэнд, чтобы сохранять его актуальность.
- Стратегически планировать и внедрять иерархию и портфель марки.
- Внедрять систему управления капиталом марки, чтобы обеспечить соответствие маркетинга концепции капитала.

С другой стороны, следует указать семь наиболее распространенных и существенных ошибок, допускаемых при создании брэндов [1]. Назовем их смертными грехами брэндинга.

- *Недостаточное понимание значения марки.* Судьбы марок решают потребители, поэтому необходимо выяснить их ощущения, а затем спланировать и внедрить маркетинговые программы. Часто менеджеры предпринимают различные действия, основанные на ошибочных представлениях о реальных или желаемых знаниях потребителей.
- *Неспособность реализовать ключевое обещание.* Производители марки несут определенные обязательства перед потребителями. Часто они завышены и невыполнимы, и тогда фирма проигрывает по многим направлениям.
- *Отсутствие необходимой поддержки марки.* Создание и поддержка системы знаний о марке требует существенных инвестиций. Часто менеджеры надеются, что марка останется сильной без поддержки.
- *Нехватка терпения.* Накапливать капитал следует последовательно, шаг за шагом. Нередко менеджеры забывают о необходимости формирования сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций, наряду с широкой и глубокой осведомленностью и сразу стремятся создать имидж марки.
- *Неправильное управление.* Сущность капитала марки должна быть понятна всем служащим Все действия должны учитывать перспективы развития корпорации и товаров. Часто маркетологи действуют, не осознавая последствий своих решений для капитала марки, других марок и брэндинга.
- *Неспособность осуществлять последовательные изменения марки.* Управляя маркой, всегда нужно искать трудные, но важные компромиссные решения для обновления товара или имиджа марки. Увы, многие маркетологи или отказываются что-либо менять, или меняют все так, что брэнд превращается в нечто бессмысленное и бесполезное для потребителей.
- *Недооценка сложности управления и измерения капитала марки.* Следует сконцентрироваться на приоритетах, быть дисциплинированным, искать нестандартные пути и сотни оптимальных решений. К несчастью, многие маркетологи ограничиваются одноразовым или узконаправленным действием. Поэтому они не могут оптимизировать капитал.

Особые сферы брэндинга

Обычно термином "товар" обозначают только физические товары. Но мы используем его расширенное значение, включающее услуги, розничные магазины, людей, организации, места или идеи. Соответственно и правила создания, измерения и управления капиталом марки, изложенные выше, применяются почти ко всем типам товаров. При брэндинге любого товара нужно учитывать его особенности. В этом разделе даются рекомендации по брэндингу промышленных товаров (или товаров B2B), высокотехнологичных товаров, услуг, магазинов и сетей розничной торговли, малого бизнеса и сетевых брэндов.

Промышленные товары и товары B2B

Поскольку при маркетинге промышленных товаров часто применяют методы, характерные для товаров B2B, их производители прибегают к различным методам брэндинга [2] Рекомендации по их брэндингу приведены в табл 15 5 Во врезке "Коротко о торговой марке" описана тактика B2B-брэндинга от компании *Siemens*

Таблица 15.5. Дополнительные правила брэндинга для промышленных товаров

1 Продумайте стратегию брэндинга корпорации или семейства марок и создайте четкую иерархию
2 Дополните ассоциации функциональности абстрактными ассоциациями имиджа
3 Используйте весь диапазон маркетинговых коммуникаций
4 Интегрируйте капитал своих клиентов
5 Тщательно сегментируйте рынки и хорошо продумывайте программы маркетинга и брэндинга

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Siemens. Опыт эффективного B2B-брэндинга

Siemens продает товары в США с 1954 года, в ней работают 80 тысяч американских рабочих ее турбины поставляют 40% энергии в США Тем не менее американцы мало знали о корпорации

В 1988 году она начала неудачную кампанию корпоративной рекламы Председатель правления Герхард Шульмейер объяснил неудачу следующим образом

Мы слишком сконцентрировались на себе и плохо занимались брэндингом Если бы нас не было американцы не смогли бы даже письмо отправить Но мы забыли им об этом рассказать

В 2001 году компания решила улучшить свой имидж в глазах американских потребителей Она хотела перестроить корпоративный брэнд сделав его более ярким и понятным для них В качестве образца маркетологи взяли своего давнего конкурента *General Electric* США стали приоритетным направлением распространения имиджевой рекламы В 2002 году *Siemens* потратила 500 млн долл на маркетинговую деятельность в США, из них 25 млн заплатили за рекламу в американских СМИ Печатную рекламу поддерживали телевизионные видеоклипы

В 2000 году объем продаж *Siemens* в США составил 16 млрд долл В этом году США превратились в самый крупный рынок корпорации В течение пяти лет она планирует увеличить продажи до 25 млрд долл

Источники James Cox "Siemens Cultivates American Accent" *USA Today* March 5 2001, Sarah Ellison "Siemens Woos Youth with New Attitude" *Wall Street Journal* February 15 2001 Alfred Kueppers, "Siemens U S Debut Isn t Ideal", *Asian Wall Street Journal* March 19 2001 p N1

Продумайте стратегию брэндинга корпорации или семейства марок и создайте четкую иерархию Производители промышленных товаров выпускают много сложных товаров, имеющих свои особенности В таком случае маркетологам следует разработать последовательную и структурированную иерархию марки и уделять особое внимание корпоративному брэндингу и использованию семейных марок. Чтобы название отдельных брэндов лучше подчеркивало их роль в иерархической структуре, фирмы добавляют к названию корпорации определенные модификации

Дополните ассоциации функциональности абстрактными ассоциациями имиджа Процесс купли-продажи продажи промышленных товаров отличается от аналогичных сделок с

товарами массового спроса Поэтому в их брэндинге конкретные ассоциации важнее абстрактных Но и абстрактные полезны, так как они обеспечивают положительное восприятие фирмы, подчеркивая ее престиж или образ корпоративного клиента

Многие промышленные фирмы хорошо преподнесли себя, доказав, что они не только выпускают качественные товары, но и предоставляют потребителям разнообразные услуги Например, компания *Premier Industrial* берет на 50% больше, чем конкуренты, за каждый из 25 тыс поставляемых товаров, поскольку она обеспечивает широкий спектр услуг для покупателя Возьмем к примеру такой случай [3] Как-то в конце 1988 года, незадолго до перерыва на ланч, в компанию *Premier Industrial* позвонил менеджер тракторостроительного завода *Caterpillar Inc* в городке Декатур, штат Иллиноис, электрическое реле стоимостью 10 долл вышло из строя и вся сборочная линия остановилась Коммерческий представитель компании *Premier Industrial* оперативно проделал немалую работу Он нашел замену на складе компании в Лос-Анджелесе и срочно вылетел в Сент-Луис (примерно за 2500 км) Поздно вечером, в 22 30, он доставил деталь и линия заработала. Финансовый аналитик отдела закупок *Caterpillar Inc* заметил "Если сборка стоит, мы не можем делать тракторы Оперативность *Premier* помогла избежать больших убытков"

Используйте весь диапазон маркетинговых коммуникаций. В маркетинге промышленных товаров применяют особые средства коммуникаций, нехарактерные для продвижения товаров массового спроса (табл 15 6) Промышленные товары отличаются повышенной сложностью и четко определенным кругом потребителей со специфическими требованиями Поэтому нужно выходить на конкретного потребителя и передавать более подробную информацию Понятно, что здесь персональные продажи играют важную роль В то же время для улучшения осведомленности или формирования ассоциаций марки применяют разные виды коммуникаций.

Таблица 15.6. Варианты маркетинговых коммуникаций на рынке товаров B2B

1 Реклама в СМИ (телевидение радио газета журналы)
2 Реклама в отраслевой прессе
3 Справочники
4 Продажа товаров по каталогам Прямые почтовые рассылки
5 Брошюры и коммерческая литература
6 Презентации с помощью звуковых и визуальных средств
7 Передача во временное пользование
8 Субсидирование или маркетинг событий
9 Общие и отраслевые выставки или торговые демонстрации
10 Реклама или связь с общественностью

Интегрируйте капитал своих клиентов Чтобы увеличить капитал марок, продвигая промышленные товары, маркетологи стараются интегрировать капитал клиентов, пытаясь вызвать доверие В таком случае важно не отвлекать внимание от рекламируемой компании и ее марок В такой стратегии иногда используются даже страны. Например, новозеландская фирма *Interlock Industries*, специализирующаяся на изготовлении оконной фурнитуры, воспользовалась тем, что изо всех иностранных компаний ей

одной удалось выйти на японский рынок. Японское государство доверяло только ей. Об этом сообщали в рамках стратегии B2B, применяемой в других странах.

Тщательно сегментируйте рынки и хорошо продумывайте программы маркетинга и брэндинга. Работая с любой маркой, важно понять, как разные группы потребителей относятся к товарам и маркам. Если речь идет о продаже промышленных товаров, то нужно выделять группы потребителей в зависимости от их функций в организации. Особенности восприятия и предпочтений специалистов разного профиля (инженеров, менеджеров по брэндингу или маркетингу, бухгалтеров или снабженцев) лежат в основе специфических ассоциаций, служащих источниками капитала. Особенно важно обеспечить необходимые для этих групп точки паритета и задействовать ключевые точки дифференциации. Британские специалисты по брэндингу Л. Шернатони и М Мак-Дональд формулируют это следующим образом [4]

> При маркетинге потребительских товаров считается, что марки покупают люди. Но многие из них занимаются покупками для организаций Маркетологу надо не только определить, кто за что отвечает, но и выяснить приоритеты всех ответственных лиц Поэтому об общих преимуществах следует говорить всем заинтересованным, а конкретным людям рассказывать о специфических признаках Например, о надежности поставок говорят начальнику производства, бухгалтер обратит внимание на низкие затраты за срок службы.

Высокотехнологичные товары

Высокотехнологичные и наукоемкие товары покупают и люди, и организации. В первую очередь для них характерны постоянные изменения благодаря технологическим новшествам и научным открытиям. Короткий срок службы наукоемких товаров серьезно влияет на стратегию брэндинга (табл. 15.7). Во врезке "Коротко о торговой марке" описана стратегия брэндинга *Microsoft*, считающейся одной из самых быстрорастущих и самых удачных корпоративных марок конца XX века.

Таблица 15.7. Дополнительные правила брэндинга для наукоемких товаров

1. Сформируйте осведомленность и интересный образ марки
2 Создайте ассоциации надежности корпорации
3 Интегрируйте вторичные ассоциации качества
4 Не создавайте слишком много брэндов
5 Тщательно выбирайте новые брэнды и четко определяйте способы расширения

Сформируйте осведомленность и интересный образ марки. Многие технологические корпорации усвоили это правило на горьком опыте. Не стоит полагаться только на функциональные преимущества товара. Осведомленность и образ создаются эффективными маркетинговыми программами, требующими существенных капиталовложений. Образу нужно уделять первоочередное внимание, что особенно важно при выделении похожих товаров.

Создайте ассоциации надежности корпорации. Короткий жизненный цикл товара вынуждает маркетологов создавать корпоративные или семейные марки с сильными

ассоциациями надежности Сложность, постоянное появление или модификация наукоемких товаров повышают значение ощущения компетентности и надежности фирмы Впечатление о надежности технологических корпораций усиливается богатым опытом и устойчивостью положения.

Интегрируйте вторичные ассоциации качества. Если потребители не могут судить о качестве наукоемких изделий, они полагаются на репутацию брэнда как средство уменьшения риска. Поэтому важно интегрировать вторичные ассоциации, чтобы лучше проинформировать о качестве товара Достижению этой цели служит поддержка ведущих компаний, популярных журналов или отраслевых экспертов. Однако, чтобы заручиться такой поддержкой, надо продемонстрировать уникальность и инновационные характеристики товара.

Не создавайте слишком много брэндов. Многие технологические корпорации допускают ошибку, создавая слишком сложные иерархические структуры и уделяя чрезмерное внимание выпуску и продвижению многочисленных марок ингредиентов. Поэтому капитал материнской марки плохо передается маркам самого нижнего уровня, так как между ними находится слишком много марок промежуточных уровней Многоуровневая структура затрудняет восприятие важных характеристик продвигаемых брэндов. Например, в 1995 году *Silicon Graphics* выпустила очередную серию трехмерных рабочих станций Indigo под названием Indigo 2 Impact. В нее входило несколько компьютеров. Для обозначения их функциональных особенностей к названию серии добавляли определенные слова. Приведем названия компьютеров по возрастанию их функциональности: Solid, High, Maximum. Каждая часть названия Silicon Graphics Indigo 2 Impact отражает капитал марок определенного уровня иерархии. Название корпоративного брэнда подчеркивает ведущие позиции фирмы как производителя дорогих компьютеров, предназначенных для создания высококачественной графики. "Indigo" обозначает уникальную технологию обработки цвета, используемую в компьютерах, цифра "2" — очередную серию компьютеров. Слово "Impact" обозначает усовершенствование технологии за счет увеличения скорости обработки, улучшения сжатия и калибровки изображений. Слово "Solid" обозначало наличие комплектующих, ускоряющих обработку изображений. Компьютер Solid, как и другие брэнды серии, активно продвигался на рынке. Его название полностью отражало капитал марки, но было слишком длинным и трудным для восприятия и произношения. Поэтому потребители часто называли его не Indigo 2 Impact Solid, а просто Solid. Таким образом, фирма теряла немалую часть капитала брэнда. С точки зрения потребителей это был не дорогой компьютер для производства качественной графики, а просто средство для быстрой обработки изображений. Названия других компьютеров воспринимались точно так же. Чтобы решить проблему, фирма провела широкомасштабную кампанию корпоративной рекламы. Но суббрэнды серии Indigo были настолько популярны, что люди все равно знали о них больше, чем о материнском брэнде. Высокая популярность брэндов ингредиентов мешала использовать капитал материнской марки для продвижения новых компьютеров.

Коротко о торговой марке

Создание торговой марки Microsoft

Microsoft сумела создать уважаемый и грозный брэнд, ставший бесспорным лидером на рынке программного обеспечения для ПК. В 1975 году, в возрасте 19 лет, Билл Гейтс бросил учебу в Гарвардском университете, основал фирму и взялся за разработку языка программирования Basic. В 1979 году компания начала создавать операционные системы. Признавая важность брэндинга, *Microsoft* старалась увеличить капитал марки. Она стремилась делать самое прогрессивное, надежное и удобное программное обеспечение и продавать его по приемлемым для потребителя ценам. Для его продажи *Microsoft* использовала классическую тактику маркетинга товаров массового спроса ПО рекламировалось в различных СМИ. Компания организовала прямое общение с потребителями с помощью службы бесплатных звонков Она уделяла особое внимание дизайну упаковки и тактике продаж. Здесь мы рассматриваем ключевые стратегии, обеспечившие победу *Microsoft* в ожесточенной конкурентной борьбе.

Усовершенствование товаров

Сначала *Microsoft* ограничивалась модернизацией товаров. В 1980 году *IBM* подписала с ней контракт на разработку операционных систем для новых ПК. После этого появилась Microsoft Disk Operating System (MS DOS, дисковая операционная система *Microsoft*, считается одной из первых ОС, рассчитанная на выполнение одной задачи одним пользователем, не имеет графического интерфейса). Вскоре она стала стандартной операционной системой для ПК. Фирма не остановилась на достигнутом. В 1983 году она представила революционное достижение – первую версию операционной системы Windows. Подобно системе Macintosh для компьютеров *Apple*, она обладала графическим интерфейсом. Кроме того, это была первая ОС с оконным интерфейсом, работающая на любых ПК. Подобно DOS, она стала стандартной. Благодаря Windows *Microsoft* добилась невероятных успехов. Параллельно она разрабатывала ПО и другие товары. Сейчас она сосредоточила свои усилия на создании ОС нового поколения Microsoft.net, обеспечивающей прямую интеграцию Windows с Internet. Она облегчит координацию работы различных интеллектуальных устройств (smart devices, устройства дистанционного управления, т.е. телефоны, карманные компьютеры и т.п. Они самостоятельно подключаются к Internet и с помощью компьютерной сети дают команду другим устройствам, например, принтерам). По мнению *Microsoft*, их применение повышает оперативность управления в корпорациях.

Стратегия расширения марок

Сильное наименование брэнда облегчает вывод на рынок нового ПО, например Microsoft Office и Microsoft Internet Explorer. В 1989 году продажи программы Lotus сделали *Microsoft* крупнейшим разработчиком ПО в мире. К тому времени она выпускала много разных программ и приложений и была самой прибыльной компанией в отрасли. Величина прибыли составляла 25%. Сначала *Microsoft* мало рекламировала свою продукцию, но в середине 1990-х годов рекламе стали уделять больше внимания. В 1994 году она существенно изменила стратегию маркетинга. Во-первых, главой департамента маркетинга и рекламы назначили бывшего сотрудника *P&G*. Во-вторых, провели первую глобальную рекламную кампанию стоимостью 100 млн. долл. А в следующем году на рекламу Windows 95 потратили в два раза больше. В наши дни на продвижение одного товара обычно тратят 50 млн. долл. В 2001 году Microsoft потратила примерно 500 млн. долл. на продвижение своих товаров на мировом рынке.

Наступление на конкурентов

Ведя бескомпромиссную борьбу с конкурентами, *Microsoft* стала лидером во многих товарных категориях. Однако это привело к серьезным судебным тяжбам. Департамент юстиции США подал иск на *Microsoft*, обвиняя ее в нарушении антимонопольного законодательства. По его мнению, корпорация не имела права интегрировать Internet Explorer в операционную систему, так как это ограничивало воз-

можности для конкуренции. Ход процесса широко освещался в СМИ. Суд постановил разделить компанию на части. Одна должна была заниматься операционными системами, а другая — программным обеспечением. Но *Microsoft* подала апелляцию и пока работает как единое целое.

Товарная экспансия

Microsoft оперативно расширила сферу деятельности за счет ПО для пользователей домашних и офисных ПК, образовательных программ и компьютерных игр. С помощью Windows NT *Microsoft* вступила в категорию сетевых ОС и начала конкурировать с UNIX. NT позиционировалась как ОС для крупных компьютерных сетей. Сначала *Microsoft* слабо интересовалась Internet, но потом разработала браузер Internet Explorer, конкурирующий с браузером Netscape. Корпорация пыталась конкурировать с порталами Yahoo и AOL. Для этого создали портал Microsoft Network (MSN). Попытка оказалась неудачной, и его реорганизовали в *MSN.com*.

В 1990-х годах *Microsoft* вышла на рынок средств массовой информации и устройств для ее передачи. Совместно с *NBC* она организовала телестанцию *MSNBC*, передающую новости, финансовую информацию и шоу. В 2001 году компания выпустила серию видеоигр и аппаратного обеспечения для них под названием *Xbox* и вступила в борьбу с играми компаний *Sony* и *Nintendo*. Тогда же она представила новейшую ОС Windows XP. Она провела кампанию маркетинговой поддержки стоимостью 400 млн. долл., побив собственные рекорды капиталовложений.

Источники Tim Clark, "Microsoft Reboots Future Marketing", *Advertising Age*, April 26, 1994, p. 64; Don Clark, "Windows 95 Buzz Will Get Even Louder", *Wall Street Journal*, August 18, 1995, p. B1; Rebecca Buckman, "About Advertising Microsoft Ad Campaign Touts Its Software for Big Business", *Wall Street Journal Europe*, January 23, 2001; "Windows of Opportunity", *Marketing Week*, December 9, 1994; "Microsoft Hires P&G Marketer", *Marketing Week*, November 18, 1994; www.microsoft.com; Lyndsey Erwin, "Great Xpectations", *Point of Purchase*, November 1, 2001, p. 14.

Тщательно выбирайте новые брэнды и четко определяйте способы расширения. Короткая жизнь наукоемких товаров подчеркивает необходимость оптимизации портфелей и иерархии марок. В связи с этим возникает несколько проблем. Прежде всего, брэнды таких товаров постоянно расширяются, что существенно повышает стоимость брэндинга товаров, поскольку приходится вносить существенные изменения в названия марок. Например, добавляют номер серии или версии (Microsoft Word 6.0), указание на время (Microsoft Windows 95) и т.д. Чтобы подчеркнуть принципиальные отличия новой версии, полностью меняют названия.

Таким образом, семейные марки становятся важным средством группирования товаров. Отдельные члены семейства имеют свои особенности, поэтому следует выбирать стратегии трансформации ролей с учетом способов выхода на рынок и тенденций его развития. Некоторые марки нужно сохранять, чтобы привязать потребителей к ним. Постоянный выход новых субмарок не позволяет этого сделать.

Услуги

Как указано в главе 1, в сфере услуг сильные брэнды существуют давно. Однако в наши дни продвигать брэнды намного сложнее. Мы отразили тенденции усложнения в дополнительных правилах для сферы услуг (табл. 15.8). Во врезке "Коротко о торговой марке" описана история формирования сильного брэнда корпорации *Charles Schwab*.

Таблица 15.8. Дополнительные правила брэндинга для сферы обслуживания

1 Ищите любые пути воздействия на потребительское восприятие качества, чтобы создать ощущение первоклассного обслуживания
2 Применяйте все элементы брэнда, чтобы его легче вспоминали, и указывайте легко воспринимаемые характеристики
3 Создавайте и передавайте сильные ассоциации организации
4. Составьте программы коммуникаций таким образом, чтобы впечатления об сервисе касались других аспектов марки
5 Структурируйте иерархию марок, создавая дифференцированные семейства марок или выделяя отдельные марки, а также подчеркивая их ключевые характеристики

КОРОТКО О ТОРГОВОЙ МАРКЕ

Как Charles Schwab добилась успехов в брэндинге

В 1974 году Чарльз Шваб организовал брокерскую контору и назвал ее своим именем. От конкурентов она отличалась низкими комиссионными и ненавязчивым сервисом. Концепция бизнеса основывалась на взглядах основателя. Он считал, что брокеры, как правило, занимаются спекуляциями — берут секретную информацию у клиента, получают комиссионные и перепродают полученные сведения Поэтому его фирма должна быть честной по отношению к клиентам, чтобы ей доверяли До 1993 года брокерам запрещали давать рекомендации по инвестиционным предложениям Если клиент проявлял любопытство, они ссылались на опубликованные исследования.

Развитие электронной коммерции принесло конторе наибольшие выгоды. Она занялась ей намного раньше других подобных фирм. За продажу первой тысячи акций она получила 30 долл комиссионных, хотя обычно за такие операции брокеры берут 100 долл. В 2001 году *Charles Schwab* осуществила 85% всех сделок через Internet С 1995 по 2001 год активы компании выросли в три раза и составили триллион долларов.

Маркетинговая деятельность превратила брэнд конторы в обычный потребительский товар. Известные спортсмены, например Анна Курникова, рекламировали услуги, удивляя конкурентов своими знаниями инвестиционного дела *Charles Schwab* подчеркивала свое отличие от брокерских контор, занимающихся только Internet-торговлей с помощью слогана: "Мы сделали инвестирование более интересным. И сами инвесторы стали интереснее". В 1999 году на маркетинг было потрачено 200 млн. долл.

В 2001 году многие фирмы электронной коммерции обанкротились Поэтому *Charles Schwab* увеличила диапазон предоставляемых услуг. Она начала развивать консультационные услуги и переделала свои офисы, чтобы они подчеркивали новое направление деятельности. По мнению экспертов, таким образом *Charles Schwab* приобретала черты обычной брокерской фирмы, например *Merril Lynch*.

Источники John Gorman, "Charles Schwab, Version 4 0", *Forbes*, January 8, 2001, p 89–95, Charles Gasparino, Ken Brown, "Schwab Own Stock Suffres from Move Into Online Trading", *Wall Street Journal*, June 19, 2001, p A1; Rebecca Buckman, Kathryn Kranhold, ""Schwab Serves Up Sports Themed Ads"", *Wall Street Journal*, August 30, 1999.

Ищите любые пути воздействия на потребительское восприятие качества, чтобы создать ощущение первоклассного обслуживания. Брэндинг услуг намного сложнее брэндинга товаров, поскольку услуги нельзя воспринять при прикосновении, осмотре и т.п. Поэтому потребители оценивают услуги по другим критериям. Исследователи определили такие показатели качества услуг [5].

- *Изучение материальных объектов.* Восприятие предметов, оборудования, внешнего вида персонала и др.
- *Надежность.* Доведенная до автоматизма способность должным образом предоставлять обещанную услугу.

- *Готовность помочь.* Желание помогать клиентам и обслуживать их.
- *Компетентность.* Знание и навыки служащих.
- *Доверительность.* Честность и убеждение потребителей за счет демонстрации доверия и надежности.
- *Сочувствие.* Забота, индивидуальный подход.
- *Любезность.* Дружелюбное отношение к клиенту.
- *Контакт.* Обмен мнениями и полное взаимопонимание с клиентом.

Восприятие качества услуг зависит от абстрактных ассоциаций, связанных с обслуживанием. Чтобы ваши услуги соответствовали указанным критериям, следует пользоваться рекомендациями Л. Бэрри, А. Парасурамана и В. Зайтамль [6].

- *Будьте внимательны к нуждам клиентов.* Определите реальные требования к услугам, непрерывно изучая ожидания и восприятия клиентов и других людей.
- *Гарантируйте надежность услуг.* Это главный показатель качества услуг.
- *Обеспечьте качество обслуживания.* Сервис должен соответствовать основным ожиданиям клиентов. С клиентами надо контактировать, чтобы ваша марка имела ценность для них.
- *Создайте целостное представление о ваших услугах.* Придерживайтесь комплексного подхода к системе обслуживания, одновременно вникая во все детали.
- *Не препирайтесь, общайтесь и оперативно удовлетворяйте требования недовольных клиентов.* Чтобы удовлетворить требования недовольных клиентов, следует поощрять их высказывать недовольство, упростить процедуру рассмотрения жалоб, быстро реагировать на них, разработать систему решения проблемы.
- *Покажите вашим клиентам что-то особенное.* Конечно, для удовлетворения потребителей главное — надежность. Но, чтобы превзойти их ожидания, следует придерживаться определенного стиля. Например, сочувствовать клиентам, быть отзывчивыми, быстро выполнять пожелания, быть компетентными и обязательными.
- *Будьте честными.* Нужно стараться быть справедливыми и демонстрировать это клиентам и служащим.
- *Поддерживайте командный дух.* Именно коллективная работа позволяет большим организациям заботливо и внимательно предоставлять услуги, повышая мотивацию служащих.
- *Изучите служащих.* Это необходимо, чтобы выявить истоки проблем и пути их решения.
- *Воспитывайте лидеров.* Чтобы мотивировать персонал к качественному обслуживанию, необходимо воспитать лидеров, демонстрирующих пример другим служащим. Организационная структура и корпоративная культура должны поощрять лидерство.

Применяйте все элементы брэнда, чтобы его легче вспоминали, и указывайте легко воспринимаемые характеристики. Неосязаемость услуг влияет на выбор элементов. Легкость припоминания марки важна, так как потребители часто решают воспользоваться услугами, находясь далеко от места предоставления. Не забывайте, что название должно легко запоминаться и произноситься. Выбирая товар в магазине, по-

требители изучают упаковку В сфере услуг функции упаковки выполняют оформление помещения, спецодежда, материал и т д Остальные элементы восполняют недостаток ощущаемых характеристик и усиливают значение названия Например, напомним логотип *Merril Lynch* с изображением быка

Создавайте и передавайте сильные ассоциации организации Впечатления о сотрудниках считаются важными ассоциациями брэнда, прямо или косвенно влияющими на оценку качества услуг Ассоциации надежности, компетентности, доверия и симпатии тоже не стоит недооценивать

Составьте программы коммуникаций таким образом, чтобы впечатления о сервисе касались других аспектов марки Организациям сферы обслуживания следует информировать не только о сервисе, но и о брэнде Нужно пользоваться разными коммуникациями, чтобы сформировать желаемую "личность" брэнда Целостное представление о ней удается создать при правильной координации маркетинговых программ

Составьте иерархию марок из семейств и отдельных брэндов, включая важные брэнды ингредиентов Как и в других случаях, иерархия и портфель брэндов сферы услуг определяют позиционирование и целевые сегменты рынка Марки услуг тоже можно расположить на вертикальной линии по мере возрастания цены и качества При стратегиях суббрэндинга услуг к названию основной марки иногда добавляют модифицирующие слова В гостиничном хозяйстве линии и портфели марок создавались за счет расширений существующих или создания новых Компания *Hilton Hotel*, владеющая дорогими и престижными отелями, создала систему *Hilton Garden Inns* для командировочных, жестко контролирующих свои расходы Так она начала конкурировать с сетью недорогих гостиниц *Courtyard Marriott*

Розничная торговля

В главах 5 и 7 рассмотрено влияние розничных торговцев и других участников каналов распространения на капитал марки продаваемого товара и их методы создания собственных брэндов Они формируют осведомленность об ассортименте, ценообразовании и кредитной политике, качестве обслуживания, стараясь, чтобы она была достаточно глубокой и широкой Например, *Wal-Mart* стала одним из самых крупных розничных торговцев в США и сформировала один из самых сильных брэндов благодаря репутации поставщика недорогих товаров широкого потребления, но эти товары были очень полезны для потребителей и за счет этого фирма создала собственный ценный брэнд Формирование ассоциаций происходит различными способами на основе личного опыта, слухов, рекламы и др При создании капитала розничным торговцам следует придерживаться правил, приведенных в табл 15 9 Во врезке "Коротко о торговой марке" читайте о развитии брэнда *Tesco*

Таблица 15.9. Дополнительные правила брэндинга для розничных продавцов

1 Создавайте иерархии марок от магазина в целом до отделов, видов услуг или других аспектов розничной торговли или покупки
2 Увеличивайте капитал марки производителя, передавая и демонстрируя точки дифференциации и другие сильные, благоприятные и уникальные ассоциации марки
3 Совершенствуйте процесс выбора, покупки и доставки, чтобы накопить капитал марки
4 Применяйте разнообразные способы продажи
5 Не создавайте слишком много брэндов