



ГЛАВА

6

Определение позиции бренда



Когда товар начинает спотыкаться, зачастую первой реакцией бывает вливание денег в нефокусированные маркетинговые кампании. В краткосрочной перспективе они могут увеличить осведомленность потребителей, но нанесут ущерб долгосрочной позиции бренда.

Когда товар перестает отличаться от других на рынке, многие CEO* и директора заключают, что только сильный бренд в состоянии придать направление и смысл. Многие компании склонны тратить на это уйму денег. Грамотная маркетинговая кампания, полагают они, поднимет осведомленность потребителей. Может, и так, но осведомленность стоит немного, если просто потратить кучу денег на маркетинговые кампании, осуществляемые рекламными агентствами, которым дана чересчур большая свобода в жонглировании творческими идеями.

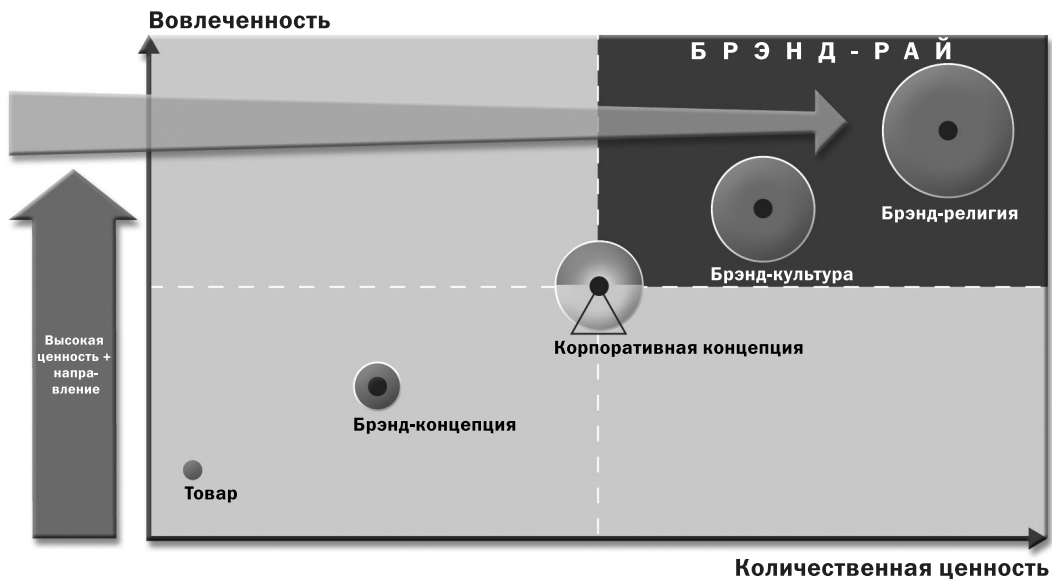
Конечно, это привлечет внимание к бренду, но его направление будет меняться всякий раз, когда маркетологам и рекламщикам придет в голову новая идея. Намного лучше строить бренд последовательно.

В недолговечности маркетинговых планов виноваты не только рекламные агентства. Беспорядочные направления обычно являются следствием маркетинга, слишком вдохновленного идеей ориентации на товар. Компания должна определиться относительно той позиции, которую хочет занять на рынке. Только тогда можно начинать описывать ценности и настроения, которыми следует наполнить компанию, чтобы та достигла своей цели.

Компания должна определиться относительно той позиции, которую хочет занять на рынке.

* Chief executive officer – руководитель (англ.).

Рисунок 6.1. Модель бренд-религии



Сильный бренд возникает, когда товару сообщается ценность и потребители проявляют интерес к ней (вовлекаются в нее).

Сам по себе товар неизменен (черная точка на рисунке). Бренд отличает то, что окружает товар. Чтобы объединить компанию в целях достижения высокого уровня вовлеченности потребителя, необходима последовательная корпоративная концепция. Позиции бренда:

- Товар: товар без какой-либо добавленной ценности.
- Бренд-концепция: бренды, движимые эмоциональными ценностями, а не свойствами товара.
- Корпоративная бренд-концепция: бренды последовательно сливаются с компанией.
- Бренд-культура: бренды сильны настолько, что для потребителя они становятся синонимом определенной функции.
- Бренд-религия: наивысшая позиция бренда, занимаемая брендами, которые стали для потребителя необходимостью, чем-то вроде веры.

Необходимо единство и согласие между внутренней организацией и внешним рынком, поскольку потребители покупают индивидуальность бренда (это объясняется в книге «Корпоративная религия»).

Выражайтесь яснее

Рисунок 6.1, являющийся одной из главных моделей книги, показывает, как сочетание количественной ценности вдоль оси X и качественной ценности вдоль оси Y определяет позицию бренда. Количественная ценность может представлять собой технические параметры товара, высокую осведомленность, предпочтение или правильное распространение. Но на самом деле потребителей увлекают сила и характер бренда, показанные на оси Y.

Есть бренды, о которых потребители хорошо осведомлены и отдают им предпочтение. С традиционной точки зрения таким брендам следует обладать сильной рыночной позицией. На деле все не так. Им недостает ценностного наполнения, делающего их значимыми для четко определенной группы потребителей. В обществе изобилия самый дефицитный ресурс – это место в умах потребителей. Чтобы вас запомнили, следует быть очень точными в высказываниях относительно желаемой позиции бренда.

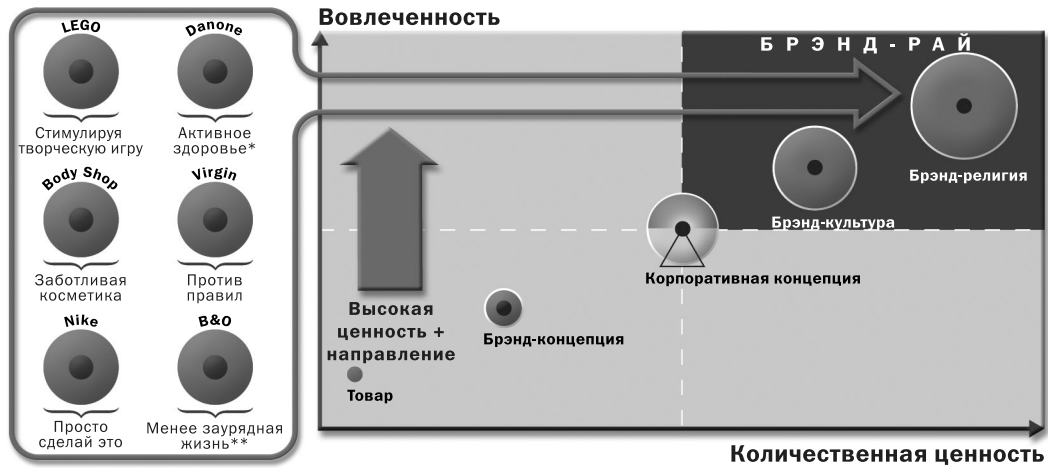
Модель на Рис. 6.1 описывает сравнительные ценности разных брендов и их позиций на рынке. Бренду желательно подняться как можно выше по оси Y, что обозначилось бы увеличением круга. Наивысший уровень – бренд-религия.

Неудивительно, что идеальный способ трансформации компании, стремящейся, чтобы её развитием управляли ценности и отношения, – это «корпоративная религия». Для тех, кто не читал «Корпоративную религию», в Главе 7 приводится описание внутренних и внешних отношений компании и рынка.

Фокусируйтесь

Как следует из Рис. 6.1, компании стремятся определить позицию бренда как можно выше по оси вовлеченности для целевой группы потребителей. Как только определение готово, компания может приступить к фокусированию ресурсов. С этого момента разработка товаров направлена на выполнение обещания, данного брендом потребителям. А бренд указывает новым товарам направление. Опреде-

Рисунок 6.2. Сильные позиции брендов с ясным направлением



Как для потребителей, так и для сотрудников важно, чтобы компания могла ясно определить искомую ценностную позицию. Сильнейшие бренды современности поняли и достигли этого.

ление позиции бренда также помогает оптимизировать организацию и её маркетинг с тем чтобы компания могла успешно донести до потребителя обещание, содержащееся в позиции бренда.

На Рис. 6.2 показано, как разные компании определили искомую позицию бренда. Некоторые уже достигли ее, для других она остается целью. Общее для всех компаний то, что их руководство в состоянии назвать ценностные позиции, которые они либо завоевали, либо собираются завоевать. Следовательно, они готовы к успеху в экономике ценностей, поскольку знают, куда идут.

В экономике ценностей скорость изменений высока, и компании постоянно сталкиваются с новыми трудностями.

* Active health.

** A life less ordinary.

Товарные инновации изменяют рынок или появляются новые конкуренты. Компании, экипированные для успеха в экономике ценностей, знают точно, что именно они возьмут с собой в новую эру. А потребители знают, что олицетворяет собой компания, то есть почему они покупают её товары, и ожидают, что возможность приобретать те же ценности в новых областях сохранится. Вот как ценности и отношения накапливаются в ценностной позиции, и вот почему они сегодня самый важный актив компаний. Вот почему все компании должны познать самих себя. Высшему руководству следует спросить себя:

- Кто мы такие?
- Кем нас считают потребители?
- Кем мы хотим быть?
- Как нам стать такими?

Компании нужно конкретизировать направление и ценности. Нельзя, чтобы это диктовали потребители. Они не придумают ничего нового.

Danone – одна из тех компаний, что определились с желаемой ценностной позицией.



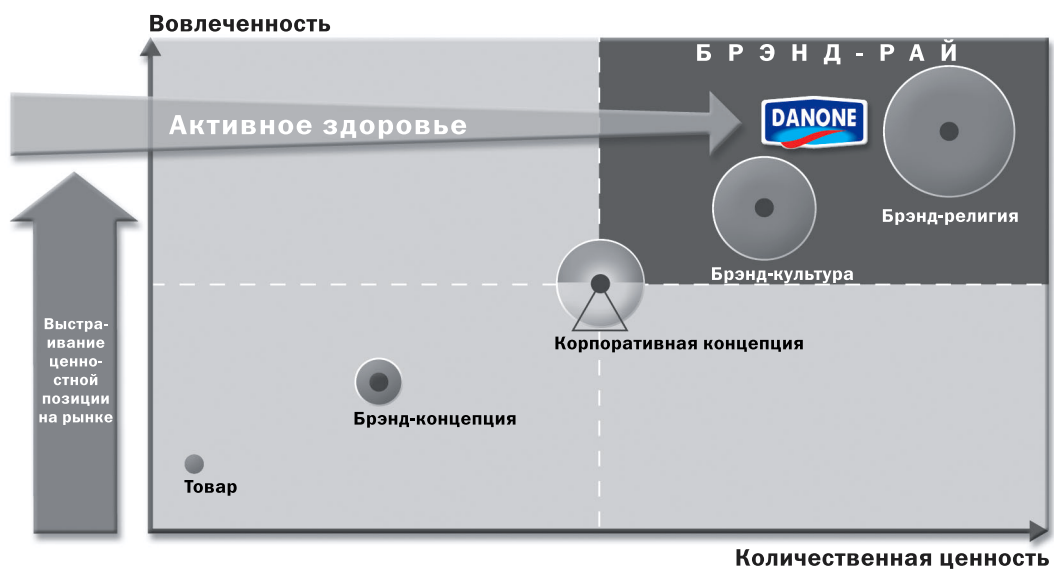
* Dannon – первоначальное название компании, которое было заменено на Danone при выходе на рынок США. Dannon ныне – дочерняя компания Danone Group.

Danone сочетает брендинг с ясной ценностной позицией

Бренд французской Danone Group – яркий пример сочетания стратегии брендинга с очень точной ценностной позицией. Эта позиция служит основой для бренда молочных продуктов и обеспечивает контроль за суббрендами.



Рисунок 6.3. Ценностная позиция Danone



Цель Danone – захватить ценностную позицию «Активное здоровье».

Danone Group точно определила молочный бренд. Она сделала его легко понятным и преуспела в овладении позицией «Активное здоровье» (Рис. 6.3). Поскольку цель ясна, Danone Group имеет возможность контролировать молочный бренд и его суббренды, несмотря на то, что является очень децентрализованной организацией.

Рисунок 6.4. Как Danone накапливает ценность бренда «Активное здоровье» и затем использует ее



Перед выходом на новые рынки Danone оценивает, какие товарные области ей больше подойдут. В каждой Danone использует разные суббренды класса «А» и активно их продвигает. Поскольку каждый суббренд занимает центральную позицию «Активного здоровья» наравне со своей собственной позицией, ценность бренда может использоваться для пассивного маркетинга суббрендов класса «В». Таким образом, компания достигает синергии ценностей.

Брэндинг-стратегия

Danone продвигает каждый суббренд так, чтобы он повышал ценность корпоративного бренда. На каждом рынке определяются ведущие суббренды класса «А», которые посредством эффективного маркетинга придают ценность молочному бренду и позиции «Активного здоровья». Суббренды класса «В», продвигаемые не столь активно, пользуются преимуществами позиции бренда в целом (Рис. 6.4).

Рисунок 6.5. Комбинированная брэндинг-система Danone



Danone применяет комбинированную стратегию брэндинга, при которой суббренды для разных товарных категорий работают как локомотивы для бренда Danone. Залогом успешного укрепления ценности корпоративного бренда стало то, что корпоративный бренд и суббренды явственно объединены на упаковке, что подтверждает хорошо спланированную брэнд-стратегию. Таким образом, ценность передается от корпоративного бренда к суббрендам – и наоборот.

Система гибкая, а контроль за суббрендами децентрализован. Каждый рынок выбирает сам, в какие сегменты следует вложить силы и какие суббренды продвигать. Это превращает суббренды Danone в генераторы ценности для корпоративного бренда. Чтобы сдержать суббренды, Danone оценивает, насколько они соответствуют своей собственной суббрендовой ценности и позиции «Активного здоровья». Они должны всегда генерировать ценность «Активного здоровья» наряду со своей собственной суббрендовой ценностью (Рис. 6.5).

Рисунок 6.6. Усиление главной темы в брендинге Danette – от бренда с поддержкой к комбинированному бренду



Изменение упаковки Danette является примером того, как корпоративный брендинг Danone оправдывает позицию «Активного здоровья». Новый дизайн содержит больше белого цвета, а логотип Danone стал заметнее.

Больше, чем йогурт

Внимательно посмотрев на упаковку одного из товаров Danone – Danette, можно получить представление о брендинг-стратегии компании. На оригинальной упаковке (справа на Рис. 6.6) логотип Danone был почти незаметен, и суббренд доминировал. В результате товар не соответствовал ценности «Активного здоровья». Danone изменила упаковку, чтобы сделать происхождение товара заметнее (на рисунке слева).



Испанец Исаак Карассо основал Danone в 1919 году

Факты

В 1919 году испанец Исаак Карассо, воодушевленный живительными свойствами йогурта, основал бренд Danone. Он назвал компанию в честь своего сына: Danone по-испански – уменьшительное от Даниель. Родившись в Барселоне, компания выросла и сегодня дает работу 80 тыс. человек по всему миру. У Danone Group есть исследовательский центр, который поддерживает разработку и контроль качества товаров и помогает укреплять ценностную позицию «Активного здоровья».



**SUPPORT
COMMUNITY
TRADE**



**ACTIVATE
SELF
ESTEEM**



**PROTECT
YOUR
PLANET**



**DEFEND
HUMAN
RIGHTS**



**AGAINST
ANIMAL
TESTING**

«Косметика на совесть» от The Body Shop поднимает полемические вопросы вроде «нет тестированию на животных», «спасем тропические леса» или «поддержим развивающиеся страны».

Корпорация как брэнд

На Рис. 4.1 были показаны три главных условия, обеспечивающих восходящее движение по оси вовлеченности модели корпоративной религии (Рис. 6.1). Руководство должно определить компанию как последовательный брэнд. Потребители ожидают, что компания, так же как брэнд, обладает философией, соответствующей их собственным стандартам. Если нет, не удастся убедить их покупать этот брэнд.

Так, Procter & Gamble, Unilever и Mars ожидают проблемы, поскольку их брэнды есть не более чем красивый фасад в виде логотипа и привлекательной упаковки.

Вы готовы?

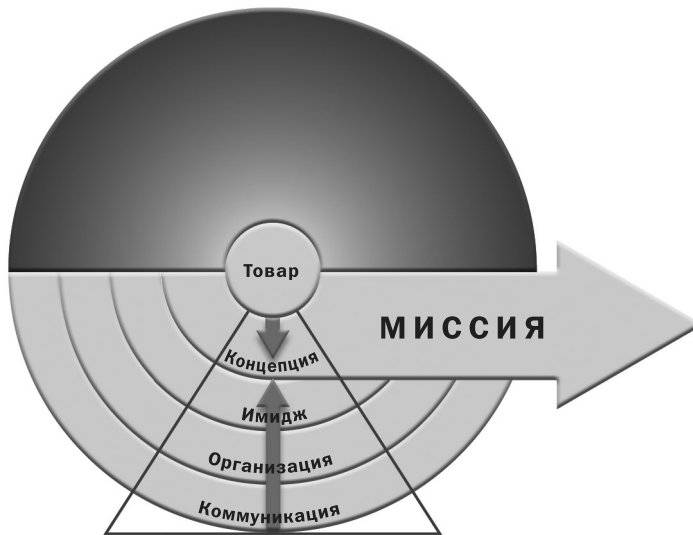
Потребители, глубоко вовлеченные в брэнд, будут стремиться заглянуть за воздвигаемые компаниями фасады. Те, что до сих пор продавали иллюзии, окажутся не готовы к такому вниманию. Поэтому, чем выше брэнд забирается по оси вовлеченности (Рис. 6.1), тем выше требования к компании и тем больше падать.

Концепция The Body Shop – «косметика на совесть». Она базируется на том, что товары не тестируются на животных, а сырье покупается в развивающихся странах по справедливым ценам. Так что планка у Body Shop высока. Она не устоит, к примеру, если журналисты раскопают историю, свидетельствующую об обратном. Компания обязана продемонстрировать, что она занимается «косметикой на совесть» на совесть. И она делает это, постоянно поднимая полемические вопросы вроде «нет тестированию на животных», «спасем тропические леса» или «поддержим развивающиеся страны».

Примером того, как Body Shop наполняет свою «косметику на совесть» истинной ценностью, является линия традиционных индийских товаров для здоровья, основанных на принципах аюрведы*. Компания даже открыла производство товаров аюрведы в Индии, управляют которым местные жители.

* Система древнеиндийской медицины, букв. наука о жизни.

Рисунок 6.7. Корпоративная концепция, управляемая миссией



Чтобы вызывать доверие, бренды должны быть связаны с корпоративной концепцией, которая представляет собой четко определенное и последовательное единство миссии, товара, имиджа, организации и коммуникации.

Создание компанией уникальной ценности является неизбежным требованием экономики ценностей. В противном случае её не услышат и не заметят в толпе. Уникальная ценность требует высокого доверия и последовательности корпоративного бренда. Компания как бренд изображена на Рис. 6.7 (также из «Корпоративной религии»). Модель показывает, что для ориентира компании нужна миссия.

Но не следует ли руководству управлять компанией при помощи бренда? Миссия есть формула того, что вы намерены сделать – обещание, которое бренд дает потребителям. Необходимо тщательно подбирать слова, так, чтобы миссия действительно указывала направление и выражала то, чем является компания и чем она хочет стать. Если вы не можете выразить словами квинт-эссенцию компании, как же вы будете разрабатывать и продвигать товары и услуги? И как вы тогда наймете верных людей и станете управлять ими?

Лишь немногие руководители способны выразить суть компании так, чтобы идея стала ясна каждому как внутри компании, так и за ее пределами.

Руководитель как связующее звено

Миссия – жизненно важный вопрос для компании и основная задача для руководителя. К несчастью, лишь немногие способны выразить это так, чтобы идея стала ясна каждому как внутри компании, так и за её пределами. В прошлом хороший руководитель формулировал суть товара и его инновационные свойства, и компания направлялась товаром, логистикой и продажами. В экономике ценностей хороший руководитель тот, кто обладает высокой ценностью, хорошим пониманием потребителя и бизнеса и умеет предвидеть будущее.

Руководитель – связующее звено между компанией и потребителями. Это непростая задача, и немногие могут справиться. В экономике ценностей есть место только для уникальных брэндов, и точно так же в ней есть место только для уникальных лидеров, которые осознают важность ценностей, определяющих и направляющих их компании в новые области постоянно меняющегося рынка.

Рисунок 6.7 показывает, как миссия руководит провозглашением ценности и направлением брэнда компании. Творческая концепция разрабатывается уже позднее. Кроме всего прочего, брэнд должен обладать имиджем, который приносит плоды в виде полностью заслуживающего доверия образа искомой ценностной позиции.

Выразите душу

Совет: держитесь подальше от традиционных дизайнерских агентств. Они полагают, что картинка есть решение всех проблем. Ерунда. Руководство должно координировать все потенциальные контакты компании с публикой, обеспечивая последовательность образа. То же самое касается многочисленных так называемых брэнд-бюро. Они производят бесчисленные анализы и вырабатывают миссию и концепцию нового логотипа. После этого дело за компанией. Но на самом деле решение для компании в том, чтобы обрести себя в последовательном единстве, как показано на Рис. 6.7. Все элементы должны быть выдержаны в едином ключе.

Общение с сотрудниками – о том, что вы хотите сделать,

Держитесь подальше от традиционных дизайнерских агентств.

куда и как идти – также жизненно важно. Сотрудники хотят понимать компанию, которая дает им работу. Если им это удастся и они уловят направление, то проявят себя с лучшей стороны. Они желают быть частью чего-то большого. Важно установить ясные цели, к достижению которых они станут стремиться.

Внутреннее общение по поводу того, что такое компания и куда она направляется, не стояло на первом месте в старом зацикленном на товаре промышленном обществе. Сегодня это необходимо, и лидерство становится приоритетом. Внимание к этому является основой интенсивных, взаимных, ориентированных на результат усилий. Забудьте о всяких организационных теориях, в меняющемся мире они бесполезны.

Если компания нацелена на быстрое принятие решений, ей нужны мощные системы общения, а не иерархические управленческие процедуры. В экономике ценностей ясное изложение является одним из самых главных управленческих инструментов.

Другим важным товаром экономики ценностей будет знание. Но, чтобы служить брэнду компании, знанию необходимо направление. Вот почему для обретения брэндом уникальной позиции на рынке человеческий фактор имеет огромное значение. Люди снова в центре внимания – это хорошая новость экономики ценностей. Итак, последний кирпичик на Рис. 6.7 – это коммуникация, общение с окружающим миром.

Больше для немногих

Коммуникация в действительности представляет собой серьезный вызов для компаний в экономике ценностей, поскольку приходится бороться со старым правилом, которое гласит, что общение должно носить развлекательный характер и запоминаться как можно большему числу людей.

В экономике ценностей цель прямо противоположная. Все, что нужно, – это занять уникальную ценностную позицию, пусть для очень немногих. Однако компаниям

Сотрудники желают быть частью чего-то большого. Важно установить ясные цели, к достижению которых они станут стремиться.

В экономике ценностей ясное изложение является одним из самых главных управленческих инструментов.

В экономике ценностей все, что нужно, – это занять уникальную ценностную позицию, пусть для очень немногих.



трудно идти в этом направлении. Рекламные и прочие агентства работают с брэндами по старинке. Они полагают, что главное – осведомить потребителя. А чтобы послание достигло адресата в перегруженном всевозможными сообщениями обществе, они предпочитают развлекательный стиль.

Агентства вводят компании в заблуждение, говоря: «Только так вы сможете их заполучить». Единственное мерило успеха для агентств – степень развлекательности, которую они приравнивают к уровню вовлеченности в конкретный брэнд. Такая традиционная реклама не учитывает свойств экономики ценностей. Мы хотим добиться чего-то особенного, а не быть развлекающими толпу клоунами.

Но это нелегко. Несколько упомянутых здесь в этой книге корпораций сделали все совершенно правильно, создав уникальную ценность. Но у многих возникают проблемы с анализом их брэнда и верным выбором рекламного послания.

Передача идеи брэнда потребителю – долгосрочная задача. Часть 3 посвящена коммуникации, которой обычно занимается отдел, прозябающий где-то в середине организационной пирамиды, а зачастую она весьма ошибочно отдается на откуп дочерним компаниям в других странах.

Вследствие этого беспорядка коммуникация многих компаний настолько невнятна, что они более не оставляют цельного впечатления в глобальном масштабе и поэтому не способны шагать в ногу с экономикой ценностей.