



БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Екатеринбург
2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральский государственный экономический университет



БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано
Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
2020

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.291.21я73
Б87

Рецензенты:

кафедра международной экономики и менеджмента
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,
(протокол № 1 от 22 января 2020 г.);

доктор экономических наук, доцент,
зав. кафедрой экономики и информатизации
Гуманитарного университета
Н. В. Хмелькова

Авторский коллектив:

М. С. Агабабаев, Е. А. Жадько, З. В. Нестерова, Т. Л. Сысоева

Б87 **Бренд-менеджмент** : учеб. пособие / М. С. Агабабаев, Е. А. Жадько, З. В. Нестерова, Т. Л. Сысоева ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2020. — 139 с.

Рассмотрены ключевые вопросы бренд-менеджмента. Особое внимание уделяется разработке идентичности и позиционирования, служащих основой для создания, продвижения и оценки бренда. Помимо теоретического материала издание содержит практические задания и кейсы, решение которых позволит студентам познакомиться с конкретными вопросами бренд-менеджмента из практики реальных компаний. В пособие включен тест для самопроверки и самоконтроля по материалам курса.

Для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Менеджмент».

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.291.21я73

© Агабабаев М. С., Жадько Е. А.,
Нестерова З. В., Сысоева Т. Л., 2020
© Уральский государственный
экономический университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ БРЕНДИНГА	5
1.1. Место и значение бренда в современном мире.....	5
Вопросы для обсуждения.....	15
Задания	16
1.2. Позиционирование и позиция бренда.....	20
Вопросы для обсуждения.....	27
Задания	27
1.3. Идентичность как ключевая характеристика бренда и модели ее построения	39
Вопросы для обсуждения.....	46
Задания	46
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ.....	55
2.1. Модели управления брендом	55
Вопросы для обсуждения.....	61
Задания	61
2.2. Модели бренд-менеджмента и архитектура брендов.....	63
Вопросы для обсуждения.....	66
Задания	67
2.3. Стратегии бренд-менеджмента.....	73
Вопросы для обсуждения.....	78
Задания	78
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА, ПРОДВИЖЕНИЕ И ОЦЕНКА БРЕНДА.....	90
3.1. Разработка атрибутов бренда.....	90
Вопросы для обсуждения.....	93
Задания	93
3.2. Продвижение бренда.....	98
Вопросы для обсуждения.....	103
Задания	103
3.3. Оценка бренда.....	111
Вопросы для обсуждения.....	118
Задания	119
Задание для подготовки проекта «Разработка бренда»	125
ТЕСТ	127
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	136

ВВЕДЕНИЕ

В условиях активного формирования общества потребления в нашей стране большинство потребителей проявляют высокую заинтересованность в товарах организаций, применяющих инструменты стимулирования сбыта. Тем не менее можно утверждать, что по мере роста культуры потребления покупательские предпочтения будут в большей степени определяться уровнем лояльности брендам.

Высокий спрос на профессионалов в области бренд-менеджмента объясняется тем, что многие отечественные организации, в том числе представители малого и среднего бизнеса, осознали необходимость последовательного управления портфелем брендов. В то же время все новые вакансии в этой сфере открывают иностранные компании, бренды которых продолжают завоевывать российских потребителей.

Существенная конкуренция на многих товарных рынках, насыщение спроса, развитие инновационных технологий, изменение коммуникационных предпочтений и ценностных основ потребителей, серьезные социальные и экологические проблемы — эти и другие изменения требуют от специалистов в сфере бренд-менеджмента владения самыми актуальными знаниями и навыками оперативного и стратегического управления брендами, творческой разработки и креативного продвижения, проведения оценки стоимости и восприятия бренда.

Цель данного учебного пособия — раскрыть сущностные основы брендинга, уделив особое внимание разработке позиционирования и идентичности бренда, проанализировать различные подходы к выбору модели и стратегии управления брендом, изучить этапы разработки бренда, представить инструменты его продвижения и методы оценки.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ БРЕНДИНГА

1.1. Место и значение бренда в современном мире

Сегодня можно смело утверждать, что мы живем в эпоху брендов: нас окружают товары-бренды, услуги-бренды, люди-бренды, события-бренды. Большинство не только крупных, но и малых предприятий осознают необходимость поддержания и развития собственных брендов, вакансия бренд-менеджера востребована на рынке труда; в области бренд-менеджмента и брендинга проводятся серьезные теоретические и прикладные исследования.

Бренд (англ. brand) — слово, пришедшее в английский, а затем и в русский язык из древненорвежского языка, в котором brandr дословно переводится как «клеймо». Действительно, длительное время бренд рассматривался, прежде всего, как клеймо:

- клеймо как тавро: клеймение скота как объекта собственности. Оно активно применялось как в Древнем Египте, так и в Северной Америке XVI века;

- клеймо как знак владения и позора: клеймение рабов и преступников — распространенная практика во многих странах вплоть до середины XIX века;

- клеймо как знак производителя, знак качества и свидетельство происхождения товара.

С позиции классического маркетинга такое клеймо — не что иное, как торговая марка, которая призвана идентифицировать и дифференцировать товар, и она является элементом структуры товара (мультиатрибутивная модель Филипа Котлера). Товар в результате эволюции бизнес-процессов, развития международной торговли и технологий производства получает

дополнительное восприятие потребителями, сформировав торговую марку. Однако и торговая марка получает развитие, благодаря которому появляются бренды, бренд выступает верхней ступенью развития товара.

Товар превращается в нечто большее, чем просто набор объективных материальных характеристик. Потребители склонны рассматривать товар как сложный набор атрибутов или выгод, которые удовлетворяют их потребности. То есть формируется принципиально новый взгляд: не бренд является частью товара, а товар, прежде всего его функциональные характеристики, является элементом бренда. Интересным будет сравнение параметров товара и бренда (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение параметров товара и бренда

Параметры	Товар	Бренд
Цель создания	Коммерческая — получение прибыли	Информационная — идентификация товара на рынке, выделение его из аналогичных товаров
Процесс создания	Физически продукт создается на фирме в процессе производства	Не является физической сущностью, создается на рынке, в сознании покупателей
Характеристики	Объективные: функциональная ценность, комплекс потребительских свойств и сервисных услуг (3 уровня товара)	Атрибуты: свойства, преимущества, ценность, индивидуальность
Срок жизни	Устаревает в соответствии с теорией жизненного цикла	Удачный бренд живет долго
Защита от конкурентов	Конкурент может скопировать. Защита — патент, ноу-хау	Защищен законодательно (уникален). Регистрация бренда
Результат	Итог деятельности фирмы, источник дохода	Нематериальный актив фирмы, источник дополнительной стоимости фирмы и ее товара

В современном мире эффективные коммуникации между потребителем и продуктом создаются с помощью бренда. Именно с использованием определенных посланий в виде символов

бренд ведет борьбу за управление восприятием потребителя. Безусловно, бренд — это обещание, основополагающая идея, репутация и ожидания, которые складываются в умах людей относительно продукта или компании. Это один из самых значительных, но в тоже время — нематериальный актив. Бренд призван создавать эмоциональные связи, потребители должны испытывать к нему всю палитру чувств, они должны верить в бренды, проявлять к ним лояльность, верить в их превосходство. Если ранее процесс построения бренда был сферой крупных участников рынка, то теперь брендинг является обязательной частью деятельности практически каждой компании. Основная причина этого — бренд может стать основой успеха компании, залогом стабильного развития и процветания. В условиях все большей унификации товаров и услуг, когда их уникальные потребительские свойства становятся все более схожими, при неограниченном выборе для потребителя конкурентных продуктов компании становятся единообразными, и умение выделиться в ряду конкурентов, показать свои отличия оказывается все более важным и необходимым.

Согласно международному стандарту ISO 10668 Brand valuation. Requirements for monetary brand valuation, «бренд — маркетинговый нематериальный актив, включающий, но не ограниченный, названием, термином, знаком, символом, логотипом, дизайном, или их комбинацией, предназначенный для идентификации товаров и (или) услуг, создающий различные образы и ассоциации в сознании участников бизнес-процесса и, таким образом, создающий экономические выгоды/стоимость» [27].

Под брендом мы подразумеваем тот образ, который всплывает в сознании потребителей как реакция на товарный знак. Следовательно, бренд — это торговая марка, дополненная всем тем, что потребители думают, знают о товаре, теми ожиданиями, которые они связывают с ним.

Пристальное внимание компаний к формированию и развитию собственных брендов обосновано значимыми преимуществами, которые они могут получить:

- бренд выступает идентификатором, который привлекает потребителей в многообразии предложений на рынке;

- бренд формирует потребительскую лояльность, что позволяет компании устанавливать на него более высокую цену и получать дополнительную прибыль;

- имея более прочные позиции по сравнению с не брендированными товарами, бренды быстрее восстанавливаются в условиях кризисов;

- сильные бренды компании выступают основой формирования ее привлекательного HR-бренда;

- бренды увеличивают капитализацию компании и ее дивиденды;

- освоение новых сегментов и географических рынков для брендов проходит легче и эффективнее.

Исследуя значение брендов для их владельца, В. Н. Домнин предлагает сконцентрировать усилия на следующих направлениях:

- неценовая конкуренция, основанная на ценности бренда для потребителя;

- бренд с четкой идентичностью выступает барьером для входа на рынок конкурентов;

- являясь нематериальным активом фирмы, бренд увеличивает ее стоимость;

- единый бренд позволяет унифицировать товары и услуги;

- унификация маркетинговых коммуникаций способствует созданию единого образа;

- синергетический эффект и снижение затрат на коммуникации;

- использование новых форм продвижения бренда;

- четкость внутренних представлений и согласованность действий между подразделениями компании;

- лицензирование и франшиза;

- выход фирмы на рынок IPO (первичного размещения акций компании на фондовой бирже);

- увеличение стоимости акций и акционерной стоимости фирмы;

- позитивное влияние бренда на стейкхолдеров компании [8, с. 41].

Важность брендов для компаний, инвесторов, потребителей и общественности в целом способствовала появлению и раз-

виту такого явления как рейтингование брендов. Исследовательские и консалтинговые агентства по всему миру составляют различные рейтинги, применяя собственные методики расчета. Разнообразие существующих подходов к градации брендов подтверждает сложность составления единого универсального рейтинга. Остановимся только на некоторых, наиболее известных.

С 1993 г. рейтинг лучших брендов мира составляет международное консалтинговое агентство Interbrand. В рейтинг попадают только бренды, соответствующие следующим критериям:

- как минимум треть дохода от реализации бренда должна быть получена за пределами родной страны, т. е. бренды должны быть глобальными, известными на мировом рынке;
- широкая известность бренда среди общественности, а не только представителей целевых сегментов;
- прозрачность компании — владельца бренда: маркетинговые и финансовые показатели деятельности должны быть легко доступны;
- в долгосрочном периоде должен быть обеспечен доход, превышающий стоимость капитала бренда.

Данные критерии часто подвергаются критике, поскольку не позволяют некоторым крупнейшим брендам попасть в рейтинг. На рис. 1 представлен рейтинг Best Global Brands за 2019 г.

Рейтинг наглядно демонстрирует современные тренды в мировой экономике: активное развитие инноваций и технологий, интернет-торговли, глобальных платежных систем, люксовых брендов.

Еще один известный рейтинг глобальных брендов составляет компания Kantar, входящая в Millward Brown. В табл. 2 представлена десятка самых дорогих брендов мира по версии данного рейтинга.

Как видим, в данном рейтинге в первой десятке появились те бренды, которые не смогли пробиться в рейтинг компании Interbrand — представители ритейла и высокотехнологичного бизнеса из Китая. При составлении рейтинга стоимость бренда оценивается с учетом финансовых показателей, вклада бренда в будущую прибыль, его значимости для потребителей.

01	 Apple +9% 234,241 \$m	02	 Google +8% 167,713 \$m	03	 amazon +24% 125,263 \$m	04	 Microsoft +17% 108,847 \$m	05	 Coca-Cola -4% 63,365 \$m	06	 SAMSUNG +2% 61,098 \$m	07	 TOYOTA +5% 56,246 \$m	08	 +5% 50,832 \$m
09	 MCDONALD'S +4% 45,362 \$m	10	 Disney +11% 44,352 \$m	11	 BMW +1% 41,440 \$m	12	 IBM -6% 40,381 \$m	13	 intel -7% 40,197 \$m	14	 f -12% 39,857 \$m	15	 CISCO +3% 35,559 \$m	16	 +7% 32,376 \$m
17	LOUIS VUITTON +14% 32,223 \$m	18	 ORACLE +1% 26,288 \$m	19	 GE -22% 25,566 \$m	20	 SAP +10% 25,092 \$m	21	 HONDA +3% 24,422 \$m	22	CHANEL +11% 22,134 \$m	23	 AMERICAN EXPRESS +13% 21,629 \$m	24	 PEPSI -1% 20,488 \$m
25	J.P.Morgan +8% 19,044 \$m	26	 IKEA +5% 18,407 \$m	27	 ups +7% 18,072 \$m	28	 HERMÈS PARIS +9% 17,920 \$m	29	ZARA -3% 17,175 \$m	30	 H&M -3% 16,345 \$m	31	accenture +14% 16,205 \$m	32	 Budweiser +3% 16,018 \$m
33	GUCCI +23% 15,946 \$m	34	 Pampers -5% 15,773 \$m	35	 Ford +2% 14,325 \$m	36	 HYUNDAI +5% 14,166 \$m	37	 Gillette -18% 13,753 \$m	38	NESCAFÉ +4% 13,605 \$m	39	 Adobe +20% 12,937 \$m	40	 +6% 12,921 \$m

Рис. 1. Best Global Brands 2019 [47]

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2019 (Top 10) [49]

Rank	Brand	Category	Brand Value 2019 \$Mil.	Brand Contribution	Brand Value % Change 2019 vs. 2018	Rank Change	Country of Origin
1	Amazon	Retail	315,505	4	+52	2	USA
2	Apple	Technology	309,527	4	+3	0	USA
3	Google	Technology	309,000	4	+2	-2	USA
4	Microsoft	Technology	251,244	4	+25	0	USA
5	Visa	Payments	177,918	5	+22	2	USA
6	Facebook	Technology	158,968	4	-2	0	USA
7	Alibaba Group	Retail	131,246	3	+16	2	China
8	Tencent	Technology	130,862	4	-27	-3	China
9	McDonald's	Fast Food	130,368	4	+3	-1	USA
10	AT&T	Telecom Providers	108,375	3	+2	0	USA

Еще один рейтинг самых дорогих брендов мира ежегодно составляет Forbes. В табл. 3 представлена первая десятка глобальных брендов.

Forbes определяет стоимость бренда, основываясь на данных о выручке компании за 3 года. Доля выручки зависит от того, насколько весомую роль играет бренд в выборе потребителей в той или иной сфере деятельности. Традиционно считается, что на рынках FMCG и товаров роскоши бренд более значим для потребителей, чем, например, на рынке авиаперевозок и топлива.

Стоит отметить, что российские бренды зачастую не попадают в глобальные рейтинги, поэтому востребованными оказываются внутренние рейтинги отечественных брендов. Среди таких рейтингов можно выделить Рейтинг 50 самых ценных российских брендов от консалтинговой компании Brand Finance (она также составляет ежегодный рейтинг Global 500) (табл. 4). Для его расчета применяется метод «отчислений роялти». Этот подход предполагает оценку вероятных будущих продаж под эгидой бренда и расчет ставки роялти, которая могла бы взиматься за использование бренда, т. е. того, сколько владелец

должен был бы заплатить за использование бренда, если бы он ему не принадлежал.

Таблица 3

The World's Most Valuable Brands (Top 10) [48]

Rank	Brand	Brand Value	1-Yr Value Change, %	Brand Revenue	Company Advertising	Industry
1	Apple	\$205,5B	12	\$265,8B	-	Technology
2	Google	\$167,7B	27	\$136,2B	\$6,4B	Technology
3	Microsoft	\$125,3B	20	\$110,2B	\$1,6B	Technology
4	Amazon	\$97B	37	\$211,4B	\$8,2B	Technology
5	Facebook	\$88,9B	-6	\$48,8B	\$1,1B	Technology
6	Coca-Cola	\$59,2B	3	\$23,8B	\$4,1B	Beverages
7	Samsung	\$53,1B	11	\$221,6B	\$3,6B	Technology
8	Disney	\$52,2B	10	\$33,8B	\$2,8B	Leisure
9	Toyota	\$44,6B	0	\$190,8B	\$4,6B	Automotive
10	McDonald's	\$43,8B	6	\$96,1BB	\$389M	Restaurants

Таблица 4

Top 50 most valuable Russian brands 2019, RUBm (Top 10) [46]

Rank 2019	Rank 2018	Brand	Category	2019 Brand Value	Brand Value Change, %	2019 Brand Rating
1	1	Сбербанк	Банк	842,160	+25,6	AAA+
2	2	Газпром	Нефть и газ	552,269	+72,1	AAA
3	3	Лукойл	Нефть и газ	397,260	+41,3	AAA-
4	4	Роснефть	Нефть и газ	246,918	+21,1	AA+
5	5	РЖД	Логистика	185,882	+16,9	A
6	6	Магнит	Торговля	170,388	+17,4	AA+
7	7	ВТБ	Банк	144,889	+23,3	AA
8	9	Татнефть	Нефть и газ	132,494	+36,2	AA-
9	8	МТС	Телекоммуникации	121,502	+6,1	AAA
10	13	Новатек	Нефть и газ	119,976	+59,1	A+

Отличительной чертой является присуждение каждому бренду по итогам расчетов рейтинга между AAA+ и D в формате, аналогичном кредитному рейтингу. Бренды с рейтингом AAA+

исключительно сильны и хорошо управляются, наиболее слабому бренду присваивается рейтинг D.

Конечно, существенные различия позиций, которые демонстрируют разные рейтинги, ранжирующие одни и те же бренды, подчеркивают несовершенство применяемых методик. Вместе с тем, рейтинги брендов являются отражением ключевых изменений, происходящих в мировой экономике. Место бренда в рейтинге может быть интересным для инвесторов и потребителей, а также самой компании — владельцу бренда.

Говоря о значении бренда в современном мире, стоит отметить, что не менее значимую роль бренды играют для потребителей: это средство самовыражения, стиль жизни, возможность самоутверждения и многое другое.

В условиях все большей кастомизации предложений на рынке каждый потребитель формирует собственную мозаику брендов. В этой связи для компаний особенно важно, чтобы их бренды были выбраны потребителями. Вероятность выбора намного выше, если потребители лояльны (привержены) брендам. С точки зрения формирования приверженности потребителей к брендам большое значение имеют следующие механизмы восприятия брендов [2]:

- механизм персонификации предполагает описание бренда посредством прилагательных, наделение его человеческими чертами. Потребители воспринимают индивидуальные характеристики бренда в рамках прямых контактов — сопоставление личностных характеристик людей, ассоциируемых с брендами, например, потребителей. Кроме того, индивидуальные черты могут ассоциироваться с брендом непрямым образом — через атрибуты товара, логотип, стиль рекламы и другие инструменты маркетингового комплекса;

- механизм идентификации предполагает, что потребитель соотносит индивидуальность бренда с собственной идентичностью. При их сходстве формируется предпочтение к бренду, приверженность. Происходит встраивание индивидуальности бренда в идентичность потребителя, бренд становится частью личности потребителя;

- механизм социальной категоризации предполагает отнесение бренда к какой-либо категории, что позволяет потребителям

эффективно организовывать информацию и облегчает процесс покупки. Процесс категоризации основывается на покупательском опыте и степени удовлетворенности от покупки;

– механизм формирования установки (аттитюда). При восприятии бренда происходит три взаимосвязанных процесса: когнитивный — система знаний о бренде, аффективный — эмоциональная оценка бренда, и поведенческий — стратегии потребителя относительно совершения покупки.

Потребительская лояльность имеет значение не только для владельцев брендов, но и для самих потребителей. Во-первых, процесс выбора товаров становится для них более простым и быстрым: сокращается время, затраченное на сравнение и выбор товаров, нивелируются отрицательные эмоции, возникающие из-за необходимости делать выбор, снижается вероятность возникновения послепокупочного диссонанса. Во-вторых, приверженность конкретному бренду позволяет подтверждать свои ценности и личностные качества через потребление товара. В-третьих, закрепленные за брендами ценности позволяют потребителям успешно взаимодействовать с другими людьми, производя на них определенное впечатление. В-четвертых, постоянство в выборе брендов создает ощущение основательности и порядка [7].

Рассматривая значение брендов в XXI веке, стоит отметить их социальную значимость: они становятся элементами культуры, формируют новые ценности в обществе или, наоборот, ломают старые устои. Одним из требований, предъявляемых сегодня к брендам, является их социальная ответственность. Крупные компании тратят значительные средства на создание контента, привлекающего внимание общественности к важным социальным проблемам и явлениям, вкладывают деньги в общественно значимые проекты под эгидой конкретных брендов. Социальная ответственность компании позволяет ей обогатить свои бренды новым содержанием, усилить роль, которую они играют в жизни людей, повысить лояльность потребителей, стать для них не только образом в голове, но и занять место в сердце. Очевидно, что социальная ответственность бренда в долгосрочной перспективе может принести значительные дивиденды в виде дополнительных продаж. Важно помнить,

что социальная ответственность требует осознанного подхода и планирования: проводимые мероприятия должны органично переплетаться с позиционированием и идентичностью бренда.

Хотелось бы подчеркнуть, что несмотря на то, что владельцы брендов вкладывают огромные средства в их развитие, ни один бренд не будет жизнеспособным, если не найдет отклика у потребителей. Именно поэтому бренд необходимо наделить характеристиками, которые привлекут бы потребителя, т. е. разработать идентичность бренда.

Информация для размышления

В 2000 г. вышла книга Наоми Кляйн «No Logo», в которой, в том числе, автор высказывает мысль о том, что люди в современных экономических условиях подавляются глобальными брендами и не имеют свободы выбора.

В 2015 г. в российском журнале «Бренд-менеджмент» вышла статья «Цинизм брендинга, породивший несвободу потребителей», автор — Дарья Козейчук.

2020 г. — активно развиваются такие движения, как дауншифтинг и фриганизм.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое бренд? Как соотносятся понятия «товар», «товарная марка» и «бренд»?
2. В чем заключаются отличия между товаром и брендом?
3. Какие преимущества предоставляет бренд его владельцу?
4. Какие направления работы с брендом может выбрать компания? В каких условиях каждое из направлений будет наиболее привлекательным и целесообразным?
5. Какие глобальные рейтинги брендов вы знаете? В чем между ними сходство и различие? Как вы считаете, действительно ли рейтинги брендов необходимы? Свой ответ обоснуйте.
6. Объясните суть механизмов, влияющих на восприятие брендов потребителями.
7. Какие преимущества дает бренд потребителям? Подтвердите их конкретными примерами.

8. Согласны ли вы с мнением, что социальная ответственность — неотъемлемая черта современных брендов? Свой ответ обоснуйте. Что дает социальная ответственность брендам?

9. Какие экономические и социальные явления могут составить потенциальную угрозу существованию брендов? Свой ответ обоснуйте.

Задания

1. Используя дополнительные источники информации (периодические издания, учебники, интернет), найдите определения бренда 10 различных авторов (отечественных и зарубежных). В чем сходство и различие между ними?

2. Используя интернет-источники (www.interbrand.com), проанализируйте Рейтинг глобальных брендов Interbrand за последние 10 лет (топ-10):

- что вы можете сказать об изменении позиций: отрасль деятельности, страна происхождения бренда, наиболее заметные изменения позиции и стоимость брендов?

- какие факторы микро- и макро-окружения оказали существенное влияние на изменение позиций и почему?

- для кого имеет значение данный рейтинг? Почему?

3. Используя интернет-источники (www.brandfinance.com), проанализируйте, как менялось положение российских брендов в рейтинге Top 50 most valuable Russian brands. Как вы считаете, почему именно данным брендам удалось попасть в рейтинг? Какие закономерности просматриваются в изменении позиций брендов?

КЕЙС № 1. Кейс «Козел в огороде — новый бренд овощных консервов в низком ценовом сегменте», из практики бренд-консалтинговой компании «Паприка брендинг» [40].

«Покупатели недорогих консервов любопытны, им интересно пробовать все новое, они любят шутку в народном духе. Откуда мы это знаем? Наблюдения! Лояльность к бренду в низком ценовом сегменте мала, зато есть потребность в психологической поддержке. Почему бы не дать возможность человеку почувствовать себя этаким „козлом в огороде“ среди бесконечных стеллажей

гипермаркета? Тем более, что вот он — красивый и недорогой продукт, и возможно — вкусный.



Конечно, козел — символ упрямства, но при этом зверь домашний, добродушный, необходимый и по сказкам хорошо знакомый. Да и иногда упрямство как раз необходимо, чтобы справляться с житейскими трудностями. Фразеологизм „козел в огороде“ хорошо известен, он ироничен, а это неплохо для имени марки. Кстати, уже на этапе рассмотрения концептов именно этот

вызвал наиболее живую реакцию».



Вопросы

1. Как вы думаете, о какой «психологической поддержке» потребителя ведет речь разработчик? Предоставляет ли ее данный бренд? Свой ответ обоснуйте.

2. Дайте свою критическую оценку имени бренда с позиции соответствия целевому потребителю, оригинальности, отличия от других.

3. Приведите не менее пяти примеров имен брендов овощных консервов в той же ценовой категории. Какого подхода придерживались производители при выборе имен?

4. На ваш взгляд, соответствует ли стилистика написания имени бренда и оформления упаковки особенностям целевого потребителя?

КЕЙС № 2. #ЧищуЗубыПомогаю от SPLAT и Благотворительного фонда Константина Хабенского [33].

SPLAT, российский производитель зубных паст, и Благотворительный фонд Константина Хабенского провели социальную акцию «ЧищуЗубыПомогаю», охват которой превысил 50 млн чел. Сначала проект начинался с классического product placement, а затем превратился в масштабный благотворительный флешмоб.

Компания SPLAT принципиально не использует для продвижения классические медиа, в частности, телевизионную рекламу и билборды. Вместо этого средства инвестируются в разработки, инновации, а также социальный маркетинг или маркетинг отношений. Идея принять участие в фильме «Хороший мальчик» стала



новым опытом для SPLAT. Одну из главных ролей в фильме сыграл Константин Хабенский. После знакомства с ним и его фондом в компании приняли решение запустить совместную акцию в поддержку подопечных фонда. В основе деятельности SPLAT лежит идея помощи. Это помощь покупателям быть здоровыми, красивыми и успешными, и, конечно, помощь социальная. На своем примере

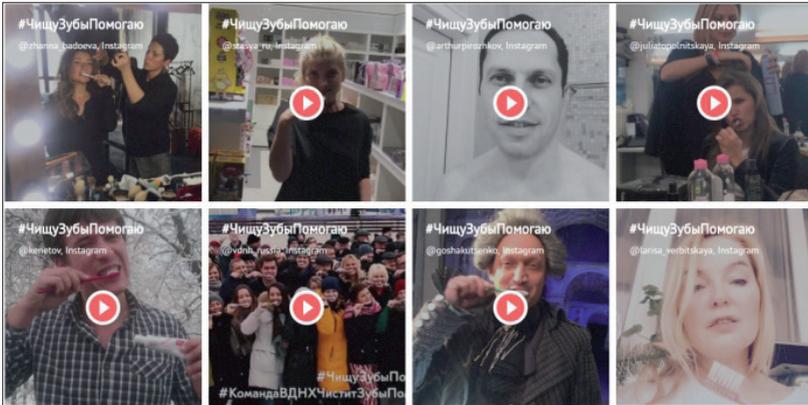
было решено показать людям, что помогать другим так же просто, как почистить зубы. Так родилась идея благотворительного флешмоба #чищузубыпомогаю.

Чтобы принять участие, достаточно было почистить зубы и опубликовать фото или видео процесса, пометив его хештегом #чищузубыпомогаю. За каждую такую публикацию компания SPLAT перечисляла по 10 р. в помощь подопечным фонда — детям с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями головного мозга.

Также в поддержку акции была выпущена лимитированная серия зубных щеток с изображением героя фильма «Хороший мальчик», которого сыграл Семен Трескунов. Он же записал видеообращение к пользователям соцсетей, которое дало старт

благотворительному флешмобу. Гонорар за съемки этого видео Семен пожертвовал в Благотворительный фонд Константина Хабенского.

Флешмоб абсолютно бесплатно поддержали более 70 актеров, музыкантов, спортсменов и блогеров, среди которых Мария Коженикова, Олег Тиньков, Гоша Куценко, Анастасия Волочкова, Алла Михеева, Евгений Петросян, Нюша, Александр Пушкиной, Александр Ревва, Лариса Вербицкая и многие другие.



Несмотря на позитивную реакцию многих звезд, Константин Хабенский немного сомневался, что так много людей примут участие в этом флешмобе. Он бросил организаторам акции вызов, пообещав почистить зубы в эфире телешоу «Вечерний Ургант», если флешмоб наберет 100 000 публикаций с хештегом #чистузубыпомогаю.

Для продвижения флешмоба использовались социальные сети, выделяя аудитории, которым информация о такой акции была бы интересна (участники благотворительных групп, мамы, стоматологи, а также подписчики страниц звезд, принявших участие во флешмобе). Также были размещены публикации в тематических новостных пабликах сети «ВКонтакте». А основным источником трафика на сайт акции стала контекстная реклама в «Яндексе» и «Гугле», которая демонстрировалась тем, кто интересовался акцией или темой благотворительности.

В результате акции, которая проходила с 18 октября по 18 декабря 2016 г., в соцсетях было выложено более 101 720

постов с хештегом #чищузубыпомогаю. Хештег несколько раз попадал в топ самых популярных событий в социальной сети «ВКонтакте» и несколько дней занимал первое место. Охват акции превысил 50 млн чел. За три месяца акции продажи щеток SPLAT выросли на 80 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Когда флешмоб собрал 100 тыс. участников, Константин выполнил обещание и почистил зубы вместе с Иваном Ургантом в передаче «Вечерний Ургант» на Первом канале.

Вопросы

1. Как вы думаете, что еще получила компания SPLAT после проведения акции, помимо роста продаж?
2. Можно ли считать эффективной стратегию продвижения бренда без привлечения классических инструментов коммуникаций? Если да, то при каких условиях? Свой ответ обоснуйте.
3. Кто и что стало основной причиной успешности данного мероприятия?
4. Можно ли считать этичными подобные социальные мероприятия (в результате компании повышают продажи и прибыль)? Свой ответ обоснуйте.

1.2. Позиционирование и позиция бренда

Позиционирование — одно из понятий маркетинга, которое вызывает серьезный интерес как среди специалистов по маркетингу, так и среди руководителей фирм. Причиной тому послужила кажущаяся простота процесса позиционирования, а также легкость, с которой о нем писали Джек Траут и Эл Райс, авторы книги «Позиционирование: битва за умы», вышедшей в 1981 г. Они поставили основной задачей производителей в конкурентной борьбе — найти незанятую позицию в сознании покупателей для своего товара.

Необходимость позиционирования они объясняли следующим образом:

– во-первых, мы живем в сверхкоммуникативном обществе. Ежеминутно потребитель коммуницирует с большим количе-

ством субъектов, используя самые разнообразные средства коммуникаций;

– во-вторых, на потребителя ежеминутно обрушивается огромный поток информации, который с каждым годом только возрастает. Новостные ленты, рекламные коммуникации, дружеское общение, образовательная информация — это и многое другое воздействует на потребителей непрерывным потоком;

– в-третьих, мы живем в эпоху «тирании выбора» и квази-разнообразия. Пожалуй, сложно найти отличия в функциональных характеристиках товаров одной категории, представленных в одном ценовом сегменте. Зачастую отличия существуют «в головах» потребителей, сформированные благодаря коммуникациям брендов;

– в-четвертых, мозг потребителя ограничен в восприятии и запоминании информации, а кроме того, потребители стараются абстрагироваться от информации.

Очевидно, что в сложившихся условиях привлечь внимание и заинтересовать потребителей могут тщательно проработанные идентичность и позиционирование бренда.

Но, ссылаясь на Дж. Траута и Э. Райса, необходимо сказать, что позиционирование — это не то, что делает со своим товаром (брендом, услугой и др.) производитель, а то, что он делает с сознанием потребителя, а значит, в конечном итоге объектом воздействия является потребитель и его сознание, в которое закладывается позиция товара или организации.

Поскольку Дж. Траут и Э. Райс первыми ввели понятие позиционирования в маркетинге, рассмотрим его эволюцию в их концепции. В 1969 г. в статье «Позиционирование — игра, в которую люди играют на современном „и я тоже“ рынке», вышедшей в журнале *Industrial Marketing*, они указывают на необходимость занятия определенной позиции в сознании целевых покупателей, при этом менее важно, о чем идет речь: о продукте, компании или бренде. Дж. Траут и Э. Райс говорят о кумулятивной природе позиционирования, необходимости строить долгосрочную позицию, что позволит получить и долгосрочные выгоды. Авторы акцентируют внимание на позиции в сознании потребителей и указывают на опасность со стороны конкурентов, которая была особенно подчеркнута «военной» терминологией.

Позже в своей первой книге, посвященной позиционированию, они дали следующее определение: «...это не то, что производитель делает со своим товаром, а операция на сознании потенциальных покупателей», «это инструмент, используя который, вы будете услышаны даже в нашем сверхкоммуникативном обществе». Авторы подчеркивают некорректность высказывания «позиционирование товара», поскольку обычно перемены происходят не с товаром, а в сознании потребителей. Именно в этой книге Дж. Траут и Э. Райс озвучивают и главный принцип позиционирования: «он состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже живет в умах потребителей, использовать уже имеющиеся связи». Следовательно, авторы понятия «позиционирование» заложили основы позиционирования: работа с сознанием потребителей среди конкурентов и в условиях сильнейшего информационного шума, использование наиболее эффективных средств коммуникации.

В двадцатом юбилейном издании книги Дж. Траут уточнил понятие позиционирования — это самодифференцирование в сознании потребителей [25]. И если сознание потребителей в новом определении «осталось неизменным», то вторая особенность была заменена словом «самодифференцирование». Подобное замещение вполне допустимо, поскольку самодифференцирование по сути и есть поиск своего уникального отличия. В данном случае оно подчеркивает идею книги: не игнорируя позицию конкурентов, формировать свою и не сходить с нее. При этом Дж. Траут вводит понятие изнаночного мышления, основанного на том, что изменить мнение, возникшее у потребителя о чем-либо, не под силу ни одной компании, поэтому задача производителей — подстраиваться под это мнение (позицию) и удерживать его, конечно, при условии, что оно для него выгодно. Следовательно, основы позиционирования на протяжении нескольких десятилетий остаются неизменными: формирование и удержание в сознании потребителей позиции, отличной от конкурентов.

Основные идеи позиционирования Дж. Траута развивает Е. А. Рудая применительно к брендам. Позиция относительно конкурентов дополняется образом и ценностями, которые нуж-

но донести до потребителей, учитывая не только конкуренцию со стороны других производителей, но и влияние внутрипортфельной конкуренции.

Р. Хибинг и С. Купер делают акцент на том, что основная задача предприятия — это формирование в умах целевых потребителей образа продукта, который оно предлагает на рынок. По сути, речь идет о позиционировании бренда. Термин «позиция» здесь заменяется понятием образа, который отображает реальный продукт, предлагаемый потребителю.

Характеризуя позиционирование, Ф. Котлер выдвигает потребителей на первый план, подчеркивая, что именно их мнение, а не мнение производителя важно при выделении отличительных характеристик товара и формировании его позиции.

Е. П. Голубков затрагивает еще один важный момент: именно на основе позиции, выбранной исходя из мнения потребителей, должны формироваться остальные элементы комплекса маркетинга. Он также отмечает необходимость выделения товара среди конкурентов на основе мнения потребителей.

Т. Амблер, в отличие от других авторов, рассматривает позиционирование не как действие или процесс, а как искусство. При формировании образа марки он также указывает на необходимость четкой дифференциации от конкурентов, для чего могут использоваться как реальные, так и воображаемые характеристики.

Сравнение представленных мнений относительно того, что такое позиционирование, формирует четкую картину: приверженцы классической теории маркетинга акцентируют внимание на характеристиках, свойствах продукта, которые позволяют идентифицировать и отличать его среди других. Представители брендинга едины в том, что назначение позиционирования — это формирование образа в сознании потребителей. Образ, как отражение чего-либо, по своей природе субъективен, т. е. определяется каждым отдельным человеком определенными эмоциями, ценностями, ассоциациями. На наш взгляд, точка зрения представителей брендинга более близка современным реалиям, когда на первый план выходит формирование образа, подкрепленного эмоциями, ценностями и ассоциациями. Это подтверждает и гурӯ маркетинга Ф. Котлер, провозглашая новую эру маркетин-

га, в которой потребители рассматриваются как полноценные человеческие существа со своей душой, мыслями, эмоциями, а основными принципами маркетинга выступают миссия, видение и ценности компании [10].

Современные компании, игнорирующие необходимость позиционирования, рискуют попасть в «ловушку всеобщности» (термин введен Траутом и Райсом). В стремлении стать лучшими для всех они забывают о необходимости формирования уникальной позиции бренда. Большинство авторов рассматривают позицию как место в сознании потребителей, их восприятие того значения товара, предложения, марки или бренда, которое транслирует организация. Серьезное внимание уделяет понятию стратегической позиции Д. Аакер. Называя ее «лицом стратегии бизнеса», он подчеркивает, что именно стратегическая позиция отображает, как, по мнению компании, ее должны воспринимать потребители. А это указывает на способность компании формировать в сознании потребителей нужное ей восприятие. Под позицией понимается «часть идентичности и предложения ценности бренда, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и демонстрировать преимущество над брендами конкурентов». К. Л. Келлер определяет ее как «желаемое для компании значение торговой марки, которое необходимо сформировать у потребителей». Д. В. Соловьева и С. В. Афанасьева говорят о ней так: «положение бренда на рынке, сложившееся в результате формирования, поддержания, изменения представления о бренде у рыночных субъектов под влиянием предложения бренда рынку со стороны компании, реакции рынка на бренд со стороны субъектов микросреды и воздействия на бренд и его рыночное окружение, оказываемого факторами макросреды». Ф. Котлер подчеркивает необходимость активных действий организации по определению и формированию своей позиции, акцентирует внимание на ее значимости в дифференциации от конкурентов [13].

Знание позиций, транслируемых конкурентами, и то, как их воспринимают потребители, является основой для формирования желаемой позиции бренда, без понимания которой невозможно правильно выбрать стратегию позиционирования и разработать эффективный комплекс маркетинговых коммуникаций.

Четко сформулированная, понятная для потребителей позиция облегчает им выбор товаров и услуг в условиях многообразия предложения на высококонкурентных рынках. Формирование позиции осуществляется с учетом следующих принципов:

- актуальность (значимость) — особенность, предлагаемая предприятием, должна быть значима для потребителей и соответствовать их потребностям;
- уникальность (относительность) — позиция предприятия должна существенно и значимо для потребителей отличаться от позиции конкурентов;
- простота (ясность) — позиция предприятия должна быть для потребителей простой для понимания и запоминания;
- постоянство — позиция, выбранная предприятием, должна быть неизменной в обозримой перспективе;
- комплексность — вся политика компании, прежде всего коммуникационная, должна поддерживать выбранную позицию предприятия.

Первые три из представленных принципов отражают нацеленность позиционирования на потребителей, два последних указывают, что построение позиции — это сложный управленческий процесс, который требует стратегического подхода и при правильном планировании и осуществлении позволит добиться синергетического эффекта.

Таким образом, позиция бренда (товара, услуги, организации) формируется в сознании ее потребителей — это то, что они думают о компании и (или) ее товарах. При этом позиция (ее восприятие потребителями) должна существенно отличаться от позиций конкурентов, только в этом случае потребители будут выделять предприятие и его товары на рынке среди большого числа аналогичных продуктов. Поиск незанятой позиции, ее освоение, формирование и удержание — это и есть по сути процесс позиционирования. Мы предлагаем понимать под *позицией* место в сознании потребителей, которое организация стремится сформировать, поддержать или изменить, предлагая совокупность адекватных для определенного периода характеристик товара или услуги, создающих элементы бренда, транслируемое с использованием маркетинговых коммуникаций и позволяющее дифференцировать его от брендов конкурентов [11].

Среди ключевых особенностей позиции можно выделить:

- позиция — динамическая категория, которая меняется во времени: перечень характеристик, лежащих в основе позиции организации и ее конкурентов на рынке, не статичен, может изменяться под влиянием различных факторов, что определяет необходимость уточнения позиции бренда в сознании потребителей на регулярной основе и итеративность процесса ее оценки;

- позиция транслируется организацией потребителям посредством маркетинговых коммуникаций под влиянием различных факторов рынка, что допускает возникновение ситуации несовпадения желаемой позиции бренда с позицией, воспринимаемой потребителями;

- характеристики, составляющие позицию, могут быть изменены, что определяет необходимость проведения маркетинговых исследований с целью оценки позиции, которая сложилась в восприятии потребителей.

Специфика позиции бренда находит отражение в уникальной совокупности характеристик, которые ее составляют. Согласно концепции позиционирования К. Л. Келлера, эти характеристики рассматриваются через точки паритета и дифференциации:

- точки паритета — характеристики бренда, с которыми в целом ассоциируется у большинства потребителей данная деятельность. Они подразделяются на: категориальные точки — основные, самые необходимые характеристики деятельности организации, которые служат признаком надежности выбора для потребителя; конкурентные точки — характеристики, которые нужны для нейтрализации точек дифференциации конкурентов;

- точки дифференциации — уникальные, привлекательные для потребителей характеристики, с которыми они связывают конкретный бренд и верят, что данных характеристик нет у конкурентов.

Организация транслирует свою позицию посредством комплекса маркетинговых коммуникаций и персонала. В сознании потребителей, на которых воздействуют и другие факторы (межличностные коммуникации, макрофакторы, личностные характеристики), происходит трансформация совокупности

характеристик, составляющих позицию, в ассоциации, которые отражают восприятие этой позиции. Можно сделать вывод, что в каждый данный момент времени возможно возникновение соответствия или несоответствия транслируемой позиции и той позиции, которая сложилась в восприятии потребителей [12].

Вопросы для обсуждения

1. Что такое позиционирование и почему оно важно при разработке бренда?
2. Объясните, чем отличаются идентичность и позиционирование бренда, как они взаимосвязаны? Приведите примеры.
3. Что такое позиция бренда и какими характерными чертами она обладает?

Задания

1. Выберите любую товарную категорию и определите пять конкурирующих брендов. Охарактеризуйте целевых потребителей. Определите, как позиционируются конкурирующие бренды: какое конкурентное преимущество доносится до потребителей; насколько оно отлично от предложений конкурентов; насколько соответствует потребителям целевого сегмента. Предложите три варианта возможного (незанятого) позиционирования, обоснуйте, почему они могут быть значимы для потребителей.

2. Вы планируете выйти на рынок с новым товаром (категория товара/услуги выбирается самостоятельно), для этого необходимо:

- определить целевой сегмент и дать его характеристику;
- выбрать два ключевых конкурентных бренда и на основе анализа их коммуникаций составить список точек паритета и дифференциации (в виде таблицы);
- сформулировать и обосновать список возможных точек паритета и дифференциации для собственного бренда;
- обосновать выбор точек дифференциации с учетом критерия привлекательности.

КЕЙС № 3. «Концепция позиционирования пироговой „Подсолнухи“», разработана Syndicated Brands, Сергей Славинский [34; 35].

Суть проблемы

«Подсолнухи» — небольшая сеть пироговых, составляющая значимую конкуренцию «Штолле» на рынке Екатеринбурга. Предлагая достаточно широкий ассортимент пирогов, пользующихся популярностью, «Подсолнухи» предлагают еще большее количество разнообразных блюд (пельмени, блины, десерты, пасты и многие другие блюда). Секрет был очень прост: кухня реально «заморачивалась». Сложные технологии, полугодовые репетиции и отточенность каждого блюда... Снять партию печенья с продажи лишь потому, что оно неправильно раздавливается языком («не то усилие») и поставить на «стоп» до момента решения этой проблемы (почти 4 мес.)... Проблема была одна — непонятно, что делать дальше. Куда расти и какую модель развития выбрать? На кого ориентироваться и как подавать себя...

Но это, как оказалась, проблема самая маленькая. Проблема куда серьезнее была... в доступных ценах. Цена за чашку латте, два куса пирога и апельсиновый сок — около 250 р. (на 2015 г.). С одной стороны — это прекрасно. Но есть и сторона обратная — невозможность развиваться. Редкий случай, когда несоответствие цены и качества находится не в привычном нам состоянии, а в обратном: продукт на мой взгляд был недооценен процентов на 30. Ну не должен кусок пирога с мясом и хрустящей корочкой стоить 60 р. И эта ловушка — классическая для перфекционистов. Если ты сфокусирован на продукте и видишь, где его можно улучшить — ты выставляешь более скромную премию, учитывая то, что есть куда расти. И вот тогда уж... Но это «тогда» не случается. Твое качество воспринимают как «естественное» — и просто не ценят. А любое увеличение цены при сохранении того же самого продукта (и ценности) ведет к отказу от потребления, даже если цена конкурентоспособна. «А за что?» — и невозможно объяснить потребителям, что раньше им продавали продукт с дисконтом (например).

Таким образом, выбранная ценовая политика с одной стороны являлась ограничителем роста и развития. Но проблема это была скорее не финансового, а маркетингового характера.

Простые и доступные пироги — это атрибут аудитории, чувствительной к изменению и цен и доходов. И это касается тех, кто покупает пироги систематически. Было выявлено несоответствие потенциала компании ее целевой аудитории: компания ушла от нее далеко вперед в технологиях и возможностях. И, что характерно — со стороны это было очевидным. Внутри компании этого не видели. Это еще один бизнес-изъян — производственное мышление: мы видим ложные и/или не видим истинных ценностей своего продукта. Бизнес стал скучным. Он создавал спрос и популярность, но не приносил удовольствие.



Образ, который был: входя в «Подсолнухи», мы оказывались в прогрессивной, но очень русской пироговой. Без лубка, но с лирикой и романтикой средней полосы России. И нас не смущают состаренные двери, барочные кресла, дощатые полы и множество маркеров Прованса. А ведь именно Провансом и инспирировались авторы. Точнее, периодом совместного творчества Ван Гога и Гогена в Провансе. Ожидая Гогена, к его приезду Винсент Ван Гог написал картину, символизирующую радость встречи

друзей. И назвал ее, как не сложно догадаться — «Подсолнухи». Но в окружении пирогов с капустой и мясом — «прованс» исчез. На этом фоне даже легкий флер Серебрянного века в «Штолле» выглядел respectableнее.

Решение

Чтобы раскрыть рыночный и творческий потенциал компании и владельцев и изменить целевую аудиторию, было решено изменить продукт и цель посещения заведения (т. е. мотивацию).

Цель: доставлять радость. Пришел со своими проблемами и заботами, стрессами и непогодами в светлое, уютное кафе; увидел улыбку, услышал комплимент и попробовал что-то такое... от чего заботы и стресс отошли на второй план, а на лице расплылась улыбка. «И пусть весь мир подождет».

Продукт. Как получить удовольствие даже от простого куса пирога? Но, одновременно, и как повысить ценность простого куса пирога? Решение оказалось достаточно простым: совершенствуя начинку, добавить соус и гарнир. Именно они превращают обычное «мясо в тесте» в необыкновенную феерию вкуса на языке, которые стоят других денег и запоминаются. Потому как обычный кусок пирога превращается в полноценное блюдо. Необходимо было нащупать ценовые диапазоны и сбалансировать меню таким образом, чтобы сохраняя основную часть прежней аудитории, стать привлекательными и для новой. Были разработаны новая концепция интерьеров, новые стандарты представления блюд (включая то, как их нужно подавать в меню). В результате работы поменялась посуда и принципы сервировки, сформировались стандарты коммуникаций (включая требования к композиции фотоматериалов в зависимости от блюда). Ассортимент кафе был дополнен пирогами, которые заменили обыкновенные пельмени, многие традиционные десерты радикально поменяли свою форму, став современными.

Финальная концепция: концепция «Сеть пироговых „Подсолнухи“» изменилась. И стала «„Подсолнухи“». Необыкновенные пироги и десерты».

Целевой сегмент: для сегментирования потребителей «Подсолнухов» использовались поведенческие признаки. Не для «кого», а «зачем». «Зачем?» — «Чтобы сделать маленькое и радостное вкусовое открытие». То, что мы даем гостям — это маленькая любовная история. Мы — это все то, что развивает вкус, что поднимает настроение, отвлекает от проблем, останавливает время и показывает нашу небезразличность к пришедшим к нам за помощью. Вот кто наша целевая аудитория. А будет это инфантильная блондинка или брутальный байкер — нам не важно. Мы открыты для всех, кто не подходит к еде исключительно утилитарно. Ведь даже самые заядлые «пищевые функ-

ционалисты» испытывают моменты слабости. И они знают, куда идти в этом случае.

Новый образ: при создании нового образа была поставлена задача оставаться в пироговом формате. «Необыкновенность» потребовала подтверждения не только в меню, но и в визуальном образе. В данном случае задача стояла непростая: необыкновенные пироги и десерты требовали с одной стороны радикального подхода. С другой стороны, на первом этапе внедрения нельзя было забывать о преемственности с существующим стилем. Также стояла задача подчеркнуть мультикультурность заведения в соответствии с изменениями в его меню. То есть с одной стороны, нельзя уходить в «лубок», характерный для традиционных русских пирогов, с другой — нельзя становиться совершенно прозападными. Перед дизайнерами стояла нелегкая задача представить переосмысленный, современный, впитывающий традиции европейского дизайна, но русский стиль. Они нашли вдохновение в русском символизме и плакатах Врубеля и советском творчестве. Необыкновенность нового визуального ряда должна быть похожа на те эмоции, что испытывает человек, приходя в заведение: открывая дверь пусть и не очень обычной, но пироговой — он должен попадать в новый мир, где ему предстоит сначала небольшое исследование, а потом — открытие. То есть узнаваемый и достаточно дружелюбный стиль должен содержать небольшую загадку. Более того, было решено, что нужно обязательно нарушить какой-то из канонов. Из всех элементов коммуникаций самым слабым звеном в результате исследований оказался логотип. На него не обращают внимание в рекламе, на упаковке и в системе прочих ресторанных координат. Зная название, посетители воспринимали его скорее как элемент декора, а принадлежность заведения, например, к сети — определяют по более крупным маркерам. В общем — жертва была выбрана. Именно поэтому в данном проекте логотипу, преобразившемуся в знак, было уделено нехарактерно много внимания. Задачей было сместить его с пьедестала, куда его обязательно ставят дизайнеры и клиенты. Знака и других элементов идентификации может быть более чем достаточно. Но оставлять старое «солнышко» — противоречило

задаче заинтриговать. Поэтому решение было выбрано весьма радикальное.

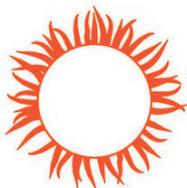
Маленький штамп в углу, японская печать, иероглиф, языческий символ, современная вязь — ассоциаций (и не всегда приличных) он наводил очень много. Но что любопытно — мгновенно запоминался. Логотип, убранный в нечитаемый издали символ, стал интригой, ребусом, той самой загадкой, которую должен был разгадать (будущий) посетитель пироговой. А на первый план вышел... вкус. Радикальный, нехарактерный и для кого-то несъедобного цвета паттерн стал основой концепции.

Одна из внутренних задач смены образа состояла в том, чтобы дерзкий проект способствовал изменению внутренней атмосферы и настроений в коллективе. Вызывающий дизайн требует и вызывающих продуктов. И это именно тот кусочек «пазла», который сложил новый образ необыкновенной пироговой внутри коллектива.

Фирменный стиль. Основная проблема была в том, что для европейского дизайна «дом и уют» — понятия, немного отличающиеся от наших. В стране снега, срубов и слюденых окон нет места уютному синему или фиолетовому. У нас есть собственные цветовые коды, символизирующие то, что нам хорошо. Поэтому от взрывной цветовой гаммы пришлось пока отказаться. Так же как и от строго геометричного паттерна. В результате поисков мы нашли то решение, которое удовлетворяло критерию мультикультурности. Новый паттерн в традиционных для «Подсолнухов» цветах содержал в себе и необходимую европейскую геометричность, и связь с русской поленницей. Да еще и прекрасно разбирался на элементы, которые можно использовать куда более универсально.

В процессе работы логотип был увеличен и снабжен дескриптором «Необыкновенные пироги и десерты. Safe & Takeaway». Основным носителем стали упаковки для пирогов, пот-паев, кондитерки, десертов, конфет ручной работы и тортов, которые активно продают в «Подсолнухах» на вынос. Пироговая коробка осталась максимально приближенной к текущей, но остальные были переосмыслены заново. Изменились сайт, меню и другие носители фирменного стиля.

Было:



Стало:



Вопросы

1. Определите точки паритета и дифференциации пироговой «Подсолнухи» и ее основного конкурента. Сопоставьте полученные результаты с учетом выполнения основных принципов позиционирования.

2. Представьте свою точку зрения относительно того, насколько современные позиционирование и образ пироговой соответствуют ее целевому сегменту. Свою точку зрения обоснуйте.

3. Дайте сравнительную оценку основных элементов айдентики до и после с позиции соответствия концепции позиционирования. В каком случае, на ваш взгляд, в большей степени удастся передать образ «русской пироговой»?

4. Какова ваша субъективная оценка изменения позиционирования и образа пироговой? Свой ответ обоснуйте.

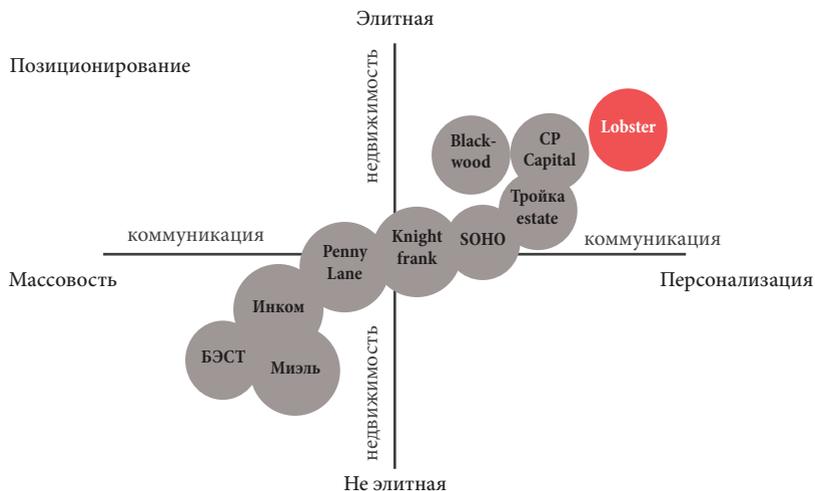
**КЕЙС №4. «Лобстер как агентство недвижимости»,
из практики продуктовой дизайн-студии PINKMAN [42].**

Владелец агентства недвижимости обратился в продуктовую дизайн-студию PINKMAN для разработки бренда и имиджевого сайта. Одна из главных проблем рынка недвижимости — плохой сервис. Клиентов обслуживают медленно, процесс непрозрачен — клиенту не раскрывают ни методов работы агентства, ни настоящих цен, а работа риелторов никуда не годится. Поэтому у него и возникла идея создать качественно другую компанию, где за решением и сделкой будет стоять личность.

Позиционирование.

1. Поиск ниши.

Одна из важнейших задач позиционирования — поиск незанятого места на рынке. Поэтому для начала были изучены конкуренты, выбрали 10 компаний из того же ценового сегмента, что и Lobster. А затем выделили их ценности и характер отношений с аудиторией.



2. Месседж бренда.

Было сформулировано ключевое ценностное предложение бренда — индивидуальный подход, который гарантировал тщательное общение с клиентами. УТП зазвучало как «Совершен-

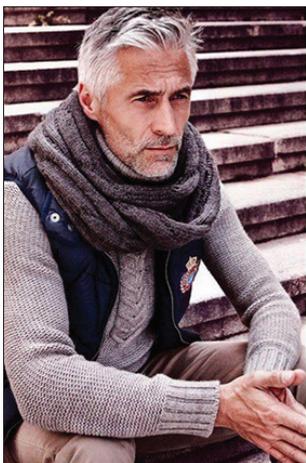
ный человеческий сервис»: за каждым процессом и услугой стоит личность и личные гарантии ее основателя.

3. Нейминг.

Компания названа Lobster Group. Лобстер — это морской рак. Он живет до 140 лет и обитает на большой глубине. Агентство недвижимости с таким названием предпочитает долгосрочные отношения с клиентами с максимальным погружением в ситуацию и специфику каждого. Кроме того, лобстер — изысканный деликатес, а с учетом, что компания хотела работать с премиальным рыночным сегментом, — это стало отличным решением.

4. Аудитория.

Высочайшее качество услуг на уровне люксового сегмента рынка. Портрет покупателя: люди с доходом от 2–3 млн р. в месяц: чиновники, топ-менеджеры, селебрити и артисты.



Портрет ЦА: Андрей

48 лет. Женат второй раз. Есть дети в обоих браках. Владеет недвижимостью в нескольких странах. В 90-х годах участвовал в создании крупного бизнеса, который успешно продал в середине 2000-х годов. Сейчас развивает несколько новых бизнесов (стартапов). Пользуется современными продуктами, инновационными компаниями и сервисами (Apple, Tesla, Uber Black, Tinkoff Platinum)

Ценностное предложение компании разрабатывалось на основе карты ценностей целевой аудитории. Необходимо понять, почему людям будет интересно и выгодно обращаться к Lobster Group. К примеру, такой причиной могла стать доступность руководства компании для личного общения.

Паспорт бренда: совершенный человеческий сервис.

Рынок: премиальные услуги в разных сферах (недвижимость, финансы, маркетинг).

Целевая аудитория: 30–60 лет, доход от 2 млн р. в месяц, владеет недвижимостью в нескольких странах, развивает несколько бизнесов (стартапов), пользуется современными продуктами, инновационными компаниями и сервисами (Apple, Tesla, Uber Black, Tinkoff Platinum).

Ситуация: «Я уже давно не верю красивым слоганам и лозунгам компаний и корпораций. Куда больше я доверяю обычным людям. В конечном счете мы работаем не с компаниями, а именно с людьми».

Инсайт: «В жизни возникает огромное число задач в различных областях (недвижимость, здоровье, отдых). Для решения этих задач традиционно обращаюсь к помощи консультантов и профессиональных компаний».

Атрибуты. Рациональные (USP) — личная гарантия на каждом этапе. Эмоциональные (ESP) — за каждой победой стоит личность!

Инновационная компания, оперативность (скорость), другой подход, ориентация на отдельную личность, внимание к деталям, честный и искренний подход во всем (прозрачность), индивидуальный сервис, долгосрочное сотрудничество, высокий уровень сервиса, толерантность.

Личность (характер бренда): «герой».

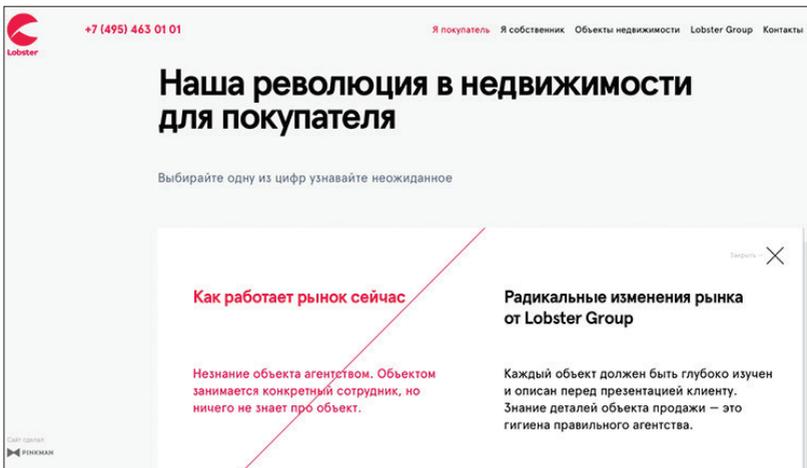
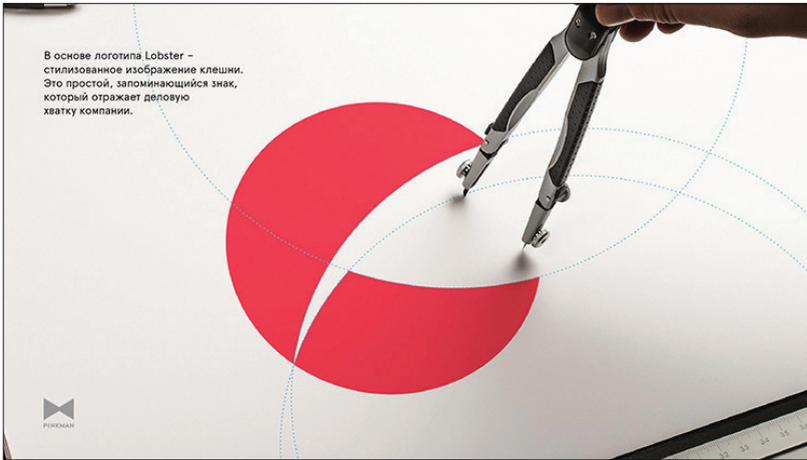
Ценности: 1) личность и ее особенности; 2) качество и компетентность; 3) искренность; 4) внимание деталям.

Следующий шаг: разработка фирменного стиля и визуальных образов компании.

1. Логотип компании.

В основе логотипа Lobster — стилизованное изображение клешни. Клешня символизирует силу и деловую хватку компании, а стиль изображения подчеркивает элитарность сервиса.

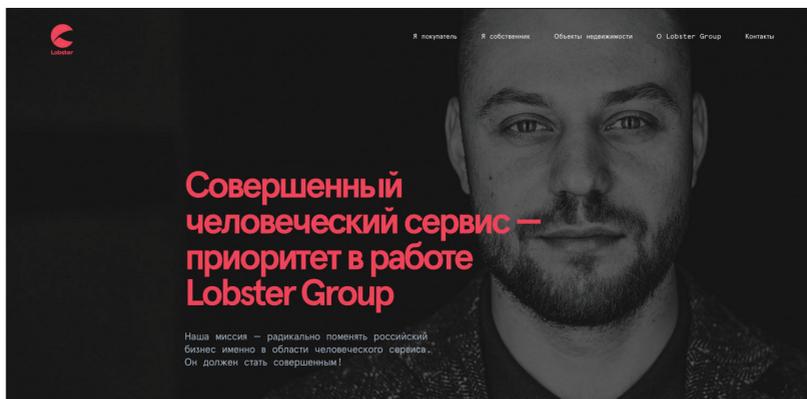
Коралловый цвет был выбран просто: это цвет лобстера, и он редко встречается на рынке недвижимости.



2. Сайт компании.

Структура и дизайн сайта отражают основные идеи позиционирования. Главное — личность. А разделы на сайте делят аудиторию по потребностям.

После запуска сайта количество онлайн-обращений в компанию LobsterGroup выросло с 5 до 26 заявок в месяц. Через месяц после запуска компания вышла на самоокупаемость.



Вопросы

1. Как вы считаете, насколько верно выбрано позиционирование компании с учетом характеристик целевых потребителей?
2. Оцените выбранное имя бренда с позиции привлекательности для целевых потребителей, ассоциаций с предлагаемыми услугами. Выскажите свою точку зрения и обоснуйте ее.
3. Сравните выбранное имя с названиями конкурентов. Как вы считаете, в чем оно выигрывает, а в чем проигрывает? Каково ваше мнение относительно «нестандартных» имен для «стандартных» рынков товаров и услуг?

4. Что, как вы считаете, послужило причиной роста? Дайте прогноз относительно дальнейшего развития компании? Свой ответ обоснуйте.

1.3. Идентичность как ключевая характеристика бренда и модели ее построения

В современных условиях разработка идентичности бренда приобретает все большую значимость. Во-первых, все более усиливающееся информационное влияние на потребителей посредством маркетинговых коммуникаций компаний требует от последних формирования актуальной, уникальной и понятной идентичности бренда. Во-вторых, перенасыщение рынка товарами и услугами приводит к снижению четкости восприятия бренда потребителями. Это требует формирования и поддержания его дифференцирующей идентичности. В-третьих, стандартизация производства товаров нивелирует возможные отличия между ними, что требует создания дополнительных отличительных характеристик бренда [9].

Д. Аакер рассматривает идентичность бренда как уникальный набор марочных ассоциаций, который создается и поддерживается разработчиком бренда. Эти ассоциации представляют значение бренда и обещания, которые дает организация своим потребителям. основополагающая, устойчивая сущность бренда, которая остается неизменной при расширении товарной категории или границ рынка, представляет собой стержневую идентичность. Элементы идентичности, объединенные во взаимосвязанные значимые группы, придающие ей структурную завершенность, составляют расширенную идентичность бренда. Аакер предлагает изучать идентичность бренда по 12 позициям, сгруппированным по четырем направлениям:

- 1) бренд как товар — это границы товара, его свойства, качество и ценность, сферы применения, потребители, страна происхождения;
- 2) бренд как организация — атрибуты организации, локализация/глобализация;

3) бренд как «личность» — индивидуальность бренда, отношение организации к потребителям;

4) бренд как символ — визуальный образ, наследие бренда.

Идентичность бренда служит основой предложения ценностей, включающего функциональные и эмоциональные выгоды, а также выгоды самовыражения [1].

К.Л. Келлер рассматривает бренд в контексте потребительского капитала торговой марки, под которым он понимает «совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает благодаря формированию знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу маркируемого товара». Исходя из этого, сила бренда формируется отношением потребителей и накапливающимися у них знаниями о нем. Идентичность бренда Келлер видит в трех составляющих: позиционирование бренда, ценность бренда, коды брендов. Ключевые ценности бренда он рассматривает как совокупность абстрактных ассоциаций, характеризующих его 5–10 измерений. Под кодом бренда подразумевается сущность бренда. Код бренда состоит из 3–5 слов, которые выражают сущность, позиционирование или ценность бренда. Коды брендов нужны для того, чтобы сотрудники предприятия понимали важность бренда и свои способности влиять на капитал бренда [17].

Т. Гэд в рамках предложенной им модели 4D-брендинга рассматривает бренд по четырем измерениям:

– функциональное — воспринимаемая потребителями польза от товара/услуги. Оно может быть основой бренда в начале его жизненного пути, но по мере нарастания конкуренции и появления риска смещения (имитации) необходимо искать другую основу бренда;

– социальное — позволяет потребителю идентифицировать себя с окружающими и быть принятым в группе, служит для опознавания личности;

– ментальное — служит для перенастройки личности, когда ей необходимо изменить представление о самом себе;

– духовное — служит для проявления ответственности, этического отношения к окружающим, природе, всему живому. Представление бренда во всех четырех измерениях Т. Гэд определил мыслительным полем бренда. Главное для компании — найти

равновесие этих измерений, которое бы устраивало ее целевую аудиторию [4].

Ж.-Н. Капферер представляет бренд в формате призмы (рис. 2), грани которой отражают отличительные особенности бренда. Одна из граней — физические данные, под которыми он понимает физические особенности и свойства.

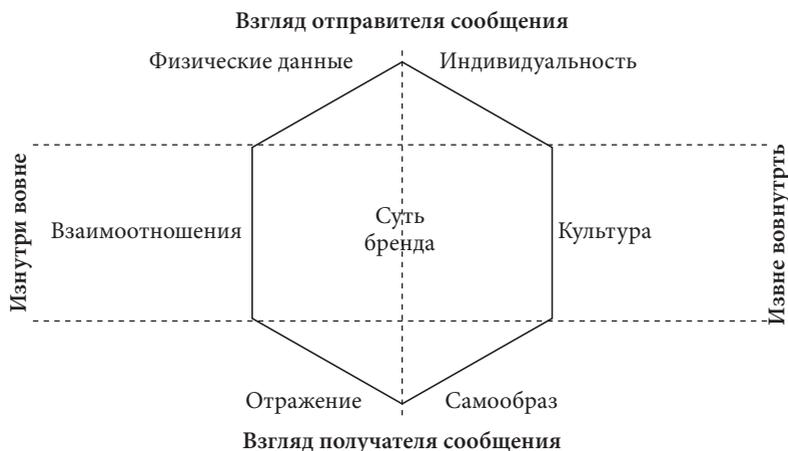


Рис. 2. Идентичность бренда по Ж.-Н. Капфереру

Именно физические данные определяют функциональную добавленную стоимость бренда. Другая грань — индивидуальность, которая описывается и измеряется чертами индивидуальности человека, уместными для бренда. Культурная грань относится к основным принципам, управляющим внешними знаками бренда (товарами и коммуникацией). Взаимоотношение — эта грань отражает тип поведения, характерный для бренда. Капферер особенно отмечает значимость данной грани для бренда услуг, так как она характеризует отношение к потребителям. Отражение как грань призмы означает представление того потребителя, для которого предназначен бренд. Кроме того, это возможность отразить то, каким хочет стать потребитель после использования бренда, самообраз как проявление покупательского «я», его чувств, представлений о самом себе. Таким образом, физические данные, взаимоотношения и отражение опреде-

ляют внешнее проявление бренда, а культура, индивидуальность и самообраз — внутренний дух бренда. В центре призмы помещается суть бренда, которая лежит в основе всех коммуникаций бренда. Ж.-Н. Капферер определяет позиционирование бренда как подчеркивание его особых характеристик, отличающих от конкурентов и делающих привлекательным для потребителей. Особые характеристики могут быть проявлением любой из граней призмы бренда [15].

По мнению В. Н. Домнина, идентичность бренда представляет собой идеальное содержание, каким его должен воспринимать потребитель с точки зрения производителя; это уникальный набор признаков, по которым идентифицируется марка. К первой группе признаков относятся те свойства, которые можно ощутить органами чувств — атрибуты бренда. Вторая группа — это содержательные признаки (характеристики), которые потребители приписывают бренду. То есть ассоциации, чувства, оценки, связанные с маркой. Он выделяет следующие базовые характеристики, которые присущи бренду: позиционирование бренда, индивидуальность марки, ценности бренда, восприятие качества, ассоциации бренда, суть бренда [7].

Идентичность бренда может включать в себя самые различные элементы, поэтому многие организации разрабатывают свои модели построения брендов. Так, рекламное агентство Bates Worldwide предложило модель «Колесо бренда» (BRAND WHEEL) (рис. 3).



Рис. 3. Модель «Колесо бренда»

Данная модель рассматривает идентичность бренда как совокупность наслаивающихся друг на друга оболочек:

- атрибуты — физические и функциональные характеристики бренда, по которым его изначально идентифицируют потребители — графические и словесные элементы, вкус, запах, особенности комплектации;

- выгоды/преимущества — указывают на физический результат использования бренда: осязаемые — физические атрибуты бренда (цвет, дизайн и др.); неосязаемые — распознаются только в результате использования товара (вкус, скорость разгона и т. д.); воображаемые — формируются в сознании потребителей в результате интегрированной коммуникативной деятельности производителя и его партнеров (превосходство перед другими, гордость обладания, престиж использования и др.);

- ценности — определяют эмоциональные результаты использования товара потребителями: что чувствует потребитель, какое отношение он вызывает со стороны общества;

- индивидуальность — индивидуальные качества и характеристики, которые делают его узнаваемым, легко идентифицируемым и обеспечивают эмоциональную связь с потребителями. Выражается в терминах «человеческой» индивидуальности;

- суть бренда — это основное обещание/сообщение бренда, выраженное с помощью простых и отличительных терминов. Идея, в которой суммируются все ключевые причины, определяющие потребительские предпочтения [14].

Рекламное агентство Young & Rubicam (США) предложило модель Brand Platform, которая представляет собой сумму шести элементов: ценность, индивидуальность, функциональные и эмоциональные преимущества, причина для доверия и предложение (рис. 4).

Специалисты рекламного агентства J. Walter Thompson разработали модель Thompson Total Branding (ТТВ), которая представляет бренд как симбиоз четырех составляющих: продукт — набор его характеристик, позиционирование — его отличие от других и для чего он предназначен, целевая аудитория и индивидуальность бренда — его идентификация, вытекающая из позиционирования (рис. 5).

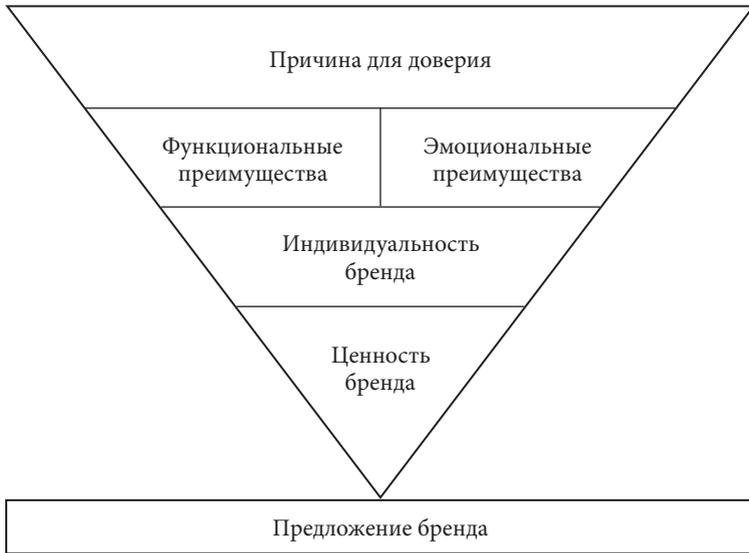


Рис. 4. Модель Brand Platform

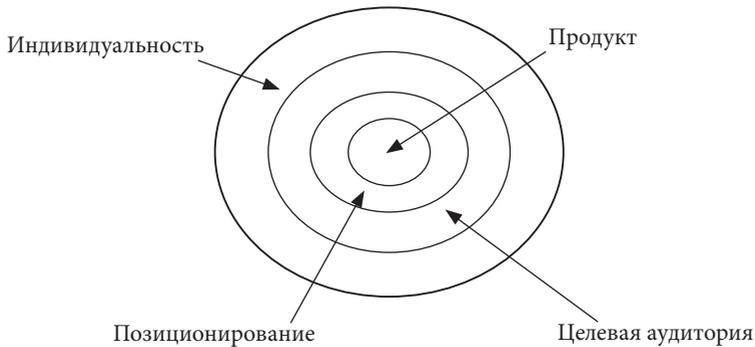


Рис. 5. Модель Thompson Total Branding

Еще одна модель, рассматривающая бренд как сочетание шести элементов — модель BrandWorks от английской исследовательской компании Research Business International. Бренд в данном случае — совокупность образов: образ пользователя — насколько бренд соответствует представлению о своих пользова-

телях; образ продукта — как потребители воспринимают функциональные характеристики бренда; образ услуги — как бренд взаимодействует с потребителем; образ события — контекст взаимодействия бренда и потребителя; личность — ценности бренда, как эмоциональные, так и рациональные, самобытность; единый образ бренда, увязывающий пять предыдущих элементов. Данная модель по сравнению с другими в большей мере рассматривает бренд через призму потребительского восприятия.

Модель Brand Key Unilever, разработанная специалистами одноименной компании, рассматривает бренд как сочетание восьми элементов: конкурентное окружение, целевая аудитория, потребительский инсайт (покупательское озарение, что им движет), выгоды бренда, индивидуальность и ценности бренда, причина доверия бренду, главная отличительная черта и суть бренда. Достоинством данной модели можно отметить рассмотрение бренда извне — вовнутрь: идентичность бренда представляется с учетом характеристик как конкурентов, так и целевых потребителей (рис. 6).



Рис. 6. Модель Brand Key Unilever

Модель бренда «Пять кругов индивидуальности бренда», предложенная сотрудниками российской бренд-консалтинговой компании «Паприка» (Санкт-Петербург), отличается тем, что рассматривает бренд с позиции рекламы. Первый круг, ядро бренда, составляет вера (убеждения), второй круг — миссия и слоган, который ее выражает, третий круг — внешние черты бренда, четвертый круг — характер бренда, выражающийся в манере общения и поведения, пятый круг — стиль рекламы.

Модель этапного построения бренда (Brand Name Development Services) представляет позиционирование основой построения бренда, на которой формируются все следующие этапы: разработка стратегии и креативной идеи, проверка правовой чистоты, лингвистическое тестирование, тестирование в рамках маркетинговых исследований.

Приступая к разработке идентичности бренда, компания может выбрать одну из уже существующих моделей бренда, адаптировав ее к специфике своего рынка и потребителей, или предложить собственную модель. Важно помнить, что идентичность — это константа бренда, которая может оставаться неизменной на долгие годы.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите подходы В. Н. Домнина, Д. Аакера, Ж.-Н. Капфера, Т. Гэда к пониманию и структуре идентичности бренда. Почему они уделяют этой категории столь пристальное внимание? Свой ответ обоснуйте.

2. Какая из представленных моделей бренда, является наиболее полной, раскрывающей значимость бренда для его владельца и потребителей? Ответ обоснуйте.

Задания

1. Выберите любые три бренда из разных товарных категорий на свое усмотрение и опишите элементы их идентичности, используя одну из представленных моделей. Насколько универсальной является выбранная вами модель?

КЕЙС № 5. Разработка бренда отечественного вина «Свиристель» [36].

Российский производитель вина — Группа компаний «Легенда Крыма» — совместно с Высшей Школой Брендинга представил бренд отечественного вина для сегмента масс-маркет.

Винный производитель, импортер, дистрибьютор и ритейлер ГК «Легенда Крыма» работает на рынке более чем 20 лет. В его портфеле — более 300 Га собственных виноградников в Крыму, собственная ТМ «Легенда Крыма», розничная сеть магазинов «Страна Вина». Ежегодно входит в ТОП-10 импортеров тихих вин и ТОП-5 импортеров игристых вин. В планах на ближайшие 3 года — постройка в Крыму современного винного предприятия полного цикла.

Продукт.

Продукт — это тихое качественное вино на каждый день, произведенное на современном заводе в Тамани (Россия). Ценовой сегмент — 230 р. на полке. Название «Свиристель» было изначально придумано заказчиком.

Конкуренты.

Изучение конкурентной среды — важный этап создания бренда. Основной этап изучения конкурентов в рамках данного проекта — анализ полок в ключевых торговых сетях и последующее определение основных конкурентов, анализ каждого на основе дизайна этикетки и коммуникаций бренда.

Критерии по отбору конкурентов строились на основе цены, географии производства (Россия, Крым), доступности в большинстве сетей, а главное — с учетом существующего позиционирования. Очевидно, что вина иностранного производства не будут иметь возможности конкурировать по ценовому признаку.

К конкурентам были отнесены следующие бренды: Fanagoria NR, «ВинникOFF», «Крымский погребок», «Легенда Крыма», Satera, «Кубань-вино», «Арбатское», «Душа Монаха», «Ласковые сети», «Исповедь грешницы», «Геленджик», Inkerman, «Русский Азов — Меотида», AZOV, «Солнечная долина», «Даманские вина».

Карта позиционирования



«Арбатское Вино» — ностальгия по советским временам. «Душа Монаха» — русскость через православие, верность древним традициям. «Ласковые сети» — нежность, любовь и чувственность. «Исповедь грешницы» — вино, словно ночная фея.

Выводы.

Проанализировав обещания брендов конкурентов, проектная группа выделила следующие ниши:

- 1) ощущение ностальгии;
- 2) традиционность;
- 3) география производства;
- 4) религиозность.

Группа отметила, что никто из конкурентов не предложил современного прочтения русской, этнической темы в оформлении продукта.

Тенденции рынка:

- патриотические настроения населения;
- минимализм в упаковке вина;
- обучение покупателей критериям выбора вина на понятном языке.

Портрет потребителя.

Ядро целевой аудитории (явный представитель) — это земная, простая женщина, с традиционными ценностями: семья, работа о близких, общение с подругами, любовь к Родине.

Ключевые модели потребления вина:

- 1) все как у людей: «не стыдно на стол поставить»;
- 2) женские посиделки — «посидеть с подругами, выпить вкусенького».

С какими трудностями сталкивается такой потребитель?

Сложно выбрать среди большого количества предложений на полке, когда нет критериев по выбору вина. Потребитель хочет, чтобы вино было простым и понятным, «своим». Оно должно легко идентифицироваться на полке среди других позиций и обладать оригинальным вкусом. Для покупателя также важна близкая сердцу эстетика бренда.

Главный вывод в процессе изучения потребителя: в отечественной рознице нет качественного вина в низком ценовом сегменте до 230 р., которое могло бы стать своим, близким для душевных «посиделок с подругами».

Платформа бренда «Свиристель».



Суть бренда: вино для душевного общения.

Ценности бренда:

- 1) единение, общность;
- 2) простота и понятность;
- 3) следование русским традициям;
- 4) современность.

Метафора бренда: вино «Свиристель» — подружка-собеседница, три девицы под окном.

Стиль бренда: новое русское, народный промысел (глиняные свиристелки).

Видение будущего: бренд № 1 в категории «русское вино масс-маркет».



Ассортиментная линейка представлена винами: красное полусладкое, белое полусладкое, красное сухое, белое сухое, красное полусухое, белое полусухое.

Вопросы

1. Дайте критическую оценку выбранному позиционированию с учетом современной ситуации на представленном рынке. Насколько выбранное позиционирование соответствует основным принципам его разработки?

2. Какие целевые сегменты потребителей вы могли бы еще предложить разработчикам для освоения? Почему?

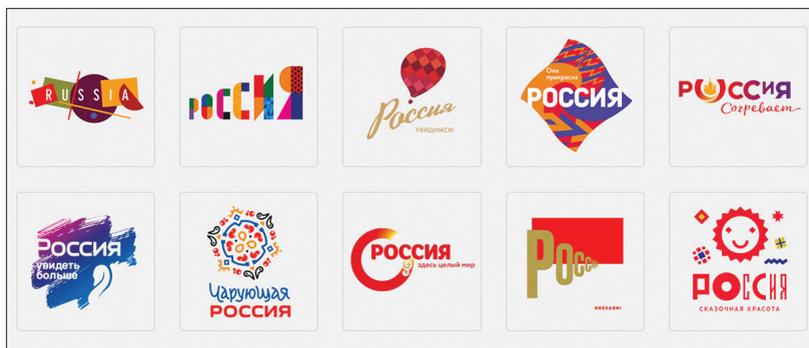
3. Оцените семантику (смысловую нагрузку слов, выбранных в качестве названия) имен брендов, представленных на карте позиционирования. Заметили ли вы какие-то общие тенденции к выбору имени вина? Какие? Почему они сложились в современных условиях?

4. Дайте критическую оценку имени и стилистики представленного бренда.

5. Оцените, насколько верно выбраны элементы идентичности бренда с точки зрения соответствия позиционированию и характеристикам потребителей, отличия от конкурентов.

КЕЙС № 6. «Туристический бренд России» [44].

В 2015 г. Ростуризмом был объявлен всероссийский конкурс на разработку туристического бренда России. В 2017 г. 10 работ финалистов были предложены народному голосованию.

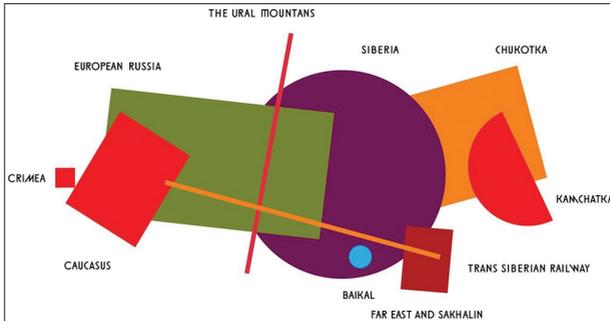


Победителем стала концепция «Россия — здесь целый мир». Ее разработкой занималось несколько авторов: Владимир Лифанов, Илья Лазученков, Егор Мызник, Денис Шлесберг и Эркин Кагаров.



Концепция-победитель финального народного голосования геометрична, состоит из разного рода фигур, у каждой из которых есть аналог на карте страны. Это «карта России с узнаваемыми чертами конструктивизма и супрематизма, современная визитная карточка страны в мире визуальной эстетики. А элементы, из которых собрана карта, означают точки и области нашей Родины, передавая их характер просто и доступно. Россия — это целый мир. Whole world within Russia». В основу туристического бренда России легла идея о том, что наша страна очень многообразна — на ее территории есть и субтропики, и арктические регионы, глубокие озера и высокие вершины. Тер-

ритория — это еще не все. В России соединяются десятки разных культур и переплетаются традиции разных народов.



Туристический бренд отражает природу России — такого разнообразия климатических зон, растений и животных нет нигде в мире. Арктика, пустыни, ледяные вершины гор и жаркие морские побережья, тайга, вулканы и глубокие пещеры — есть не один повод отправиться в путешествие. В нашей стране можно увидеть белых и бурых медведей, амурского тигра, китов, моржей и тысячи птиц. Здесь сохранилась первозданная природа, нетронутая человеком.



Через бренд авторы рассказывают о вкладе в мировую культуру, который сделала Россия: знаменитые авторы, всемирно известные музыканты и композиторы, памятники архитектуры, изобразительное искусство, театр и балет. Уделили внимание и национальной кухне — в каждом регионе она своя. Строганина, позы, калитки и варенье из шишек — каждый может найти блюдо себе по вкусу.



Дополнение [43].

Ростуризм выделил средства на доработку туристического бренда России.

Туристический бренд России, победивший в прошлом году во всероссийском конкурсе, выполненный «в духе супрематизма», но пока не используемый, будет доработан за 3,8 млн р. Ростуризм обещает представить результат в 2020 г. Ростуризм подвел итоги конкурса на разработку туристического бренда России, следует из материалов единой информационной системы в сфере госзакупок. Ведомство искало подрядчика, который окажет услуги «по созданию системы визуальной идентификации и руководство по фирменному стилю туристического бренда Российской Федерации». Начальная цена контракта была определена в 5,3 млн р. Победителем стало брендинговое агентство Plenum, запросившее за свои услуги 3,8 млн р. Контракт с подрядчиком был заключен 13 ноября. Исходя из условий договора, работа должна быть представлена в Ростуризм 5 декабря. Победитель должен создать детально проработанный стиль и образ бренда, который сделает российский туризм, как въездной, так и внутренний, более популярным, а страну — более узнаваемой, говорится в техзадании Ростуризма. Речь идет, в частности, о разработке брендбука, в котором будет описана концепция и философия бренда, его атрибуты и целевая аудито-

рия. Для бренда должны быть разработаны уникальные шрифты на кириллице и латинице. Представитель Ростуризма пояснил РБК, что за основу будет взята концепция туристического бренда России, которая победила в финале открытого всероссийского конкурса «Туристический бренд России», а Plenum доработает визуальную и смысловую идентификацию бренда. Бренд будут дорабатывать два брендинговых агентства — Plenum и Suprematika, уточнил управляющий партнер Plenum Илья Лазученков. Презентовать доработанный бренд Ростуризм рассчитывает в первой половине 2020 г. — после этого он будет интегрирован в коммуникационные кампании различного уровня в России и мире.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ

2.1. Модели управления брендом

В современных условиях, когда значимость влияния бренда на выбор покупателей достаточно аргументирована, организациям необходимо разрабатывать эффективную модель управления собственным брендом.

Наиболее известными моделями управления брендом являются следующие.

1. Модель «Обратная сторона Луны» основана на наличии двух полюсов (сфер), одна из которых видима потребителю, а другая скрыта от него. Именно обратная сторона Луны включает работу по формированию позиции бренда внутри организации: характеристика целевой аудитории, внутреннее позиционирование бренда, идентификация бренда и трансляция его посредством внутренних коммуникаций в рамках внутреннего маркетинга. Правильное внутреннее позиционирование бренда в этой модели является необходимым условием успешного внешнего позиционирования, так как самоощущение компании, которое максимально соответствует ожиданиям потребителей, позволит максимально точно представить бренд потребителям и добиться его желаемого восприятия (рис. 7).

Таким образом, чтобы добиться эффективного позиционирования для внешних аудиторий, необходимо работать над внутренним позиционированием своего бренда среди персонала организации. Именно они являются основными трансляторами позиции бренда для внешних аудиторий.

2. Трехциклическая модель управления брендом А. Длигача («восьмерка») (рис. 8).



Рис. 7. Модель «Обратная сторона Луны»

Модель основана на разделении решений, принимаемых по отношению к бренду:

- первый цикл — формирование видения, концепции бренда и базовой атрибутики (имя, визуальный образ). Это неизменная часть бренда, и решения по ней принимаются высшим руководством и руководством отдела маркетинга;
- второй цикл — мониторинг позиции бренда и операции с брендом — принятие и реализация решений об усилении или оздоровлении бренда и интегрированных маркетинговых коммуникаций бренда. Решения в данном цикле принимаются на уровне бренд-менеджеров;
- третий цикл — тактика управления брендом — включает проведение разработанных коммуникационных мероприятий и контроль их эффективности.

Замкнутость модели основана на системе контроля и необходимости принятия новых стратегических решений во втором цикле в случае, когда была выявлена недостаточная эффективность тактических действий.

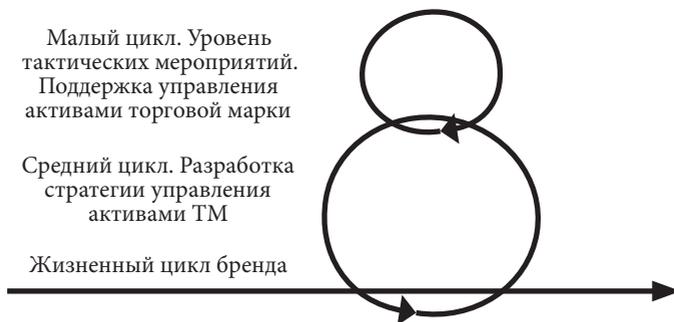


Рис. 8. Трехциклическая модель управления брендом

3. Контекстная модель брендинга рассматривает процесс управления брендом в контексте рынка, а именно тех динамических и структурных черт, которые ему присущи. Авторы модели А. Зозулев и Ю. Нестерова рассматривают процесс создания и управления брендом в контексте жизненного цикла рынка, жизненного цикла товара и жизненного цикла бренда (рис. 9).

Управление брендом — сложный, многоаспектный процесс, одним из значимых этапов которого является построение коммуникаций с потребителями. О.Г. Кузьмина наряду с ключевыми целями управления брендом выделяет и коммуникативные: определение коммуникационных носителей, донесение до потребителей достоверной и полной информации о бренде, привлечение внимания аудитории и налаживание с ней обратной связи.

А.В. Хотькина предлагает коммуникативную модель брендинга, элементами которой являются: отправитель, который посылает обращение целевой аудитории; сообщение, закодированное с помощью символов, — внешнее и внутреннее позиционирование; средства и каналы коммуникаций бренда — внешние и внутренние; получатель, которому предназначена информация и который интерпретирует ее (внутри компании: руководство, различные функциональные подразделения, весь персонал, акционеры; вне компании: существующие и потенциальные покупатели и потребители, партнеры, органы власти и т. д.). Весь процесс бренд-коммуникаций начинается с формулирования внешнего и внутреннего позиционирования бренда на основе его идентичности.

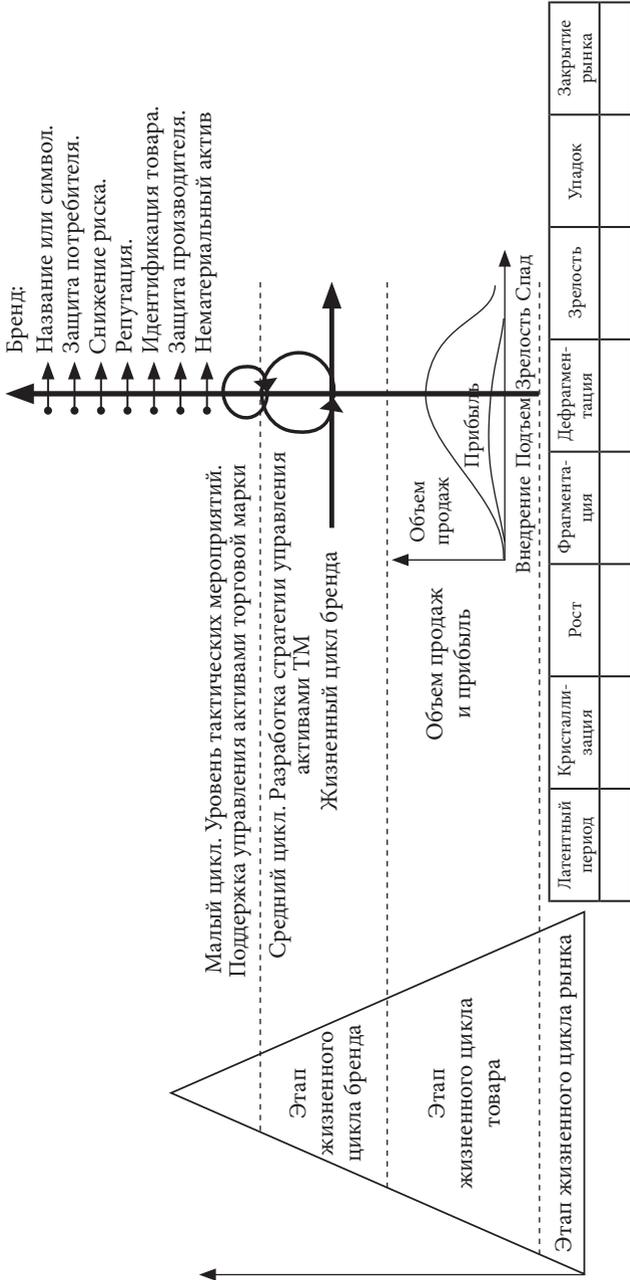


Рис. 9. Контекстная модель брендинга

А. А. Веретено предлагает модель управления брендом, учитывающую специфику регионального рынка, в которой весь комплекс управления включает пять стадий с учетом жизненного цикла бренда. Модель должна учитывать все факторы и условия, от которых зависит успех управления брендом.

В условиях быстро меняющейся маркетинговой среды динамический подход к управлению брендом, основанный на корректировке позиции организации, является важным направлением маркетинговой деятельности.

Мы предлагаем использовать алгоритм динамического управления брендом (рис. 10). Он представляет управление брендом как итеративный процесс, отражающий динамичность позиции бренда, что предполагает регулярность ее оценки; определяет важность проведения оценки соответствия транслируемой позиции бренда и той позиции, которая сложилась в восприятии потребителей; отражает взаимосвязь между позицией и брендом организации: уточнение элементов бренда и выбора модели и инструментов управления брендом строится на основе выявления соответствия/несоответствия позиции, транслируемой организацией, и позиции, воспринимаемой потребителями.

Алгоритм динамического управления брендом отражает значимость формирования позиции и выбора стратегии позиционирования в рамках управления брендом организации; учитывает важность разработки и реализации комплекса маркетинговых коммуникаций, используемых организацией для трансляции своей позиции и установления обратной связи с потребителями. Центральное место отводится оценке соответствия/несоответствия позиции, транслируемой организацией, позиции, сложившейся в восприятии потребителей. Выбор стратегии позиционирования осуществляется на основе вторичной информации о точках паритета и дифференциации, которые составляют позицию бренда и его конкурентов; первичной информации, полученной от потребителей, о значимости и проявлении выбранных точек паритета и дифференциации в позиции бренда. Разработка и реализация комплекса маркетинговых коммуникаций проводится с учетом характеристик, составляющих позицию бренда.

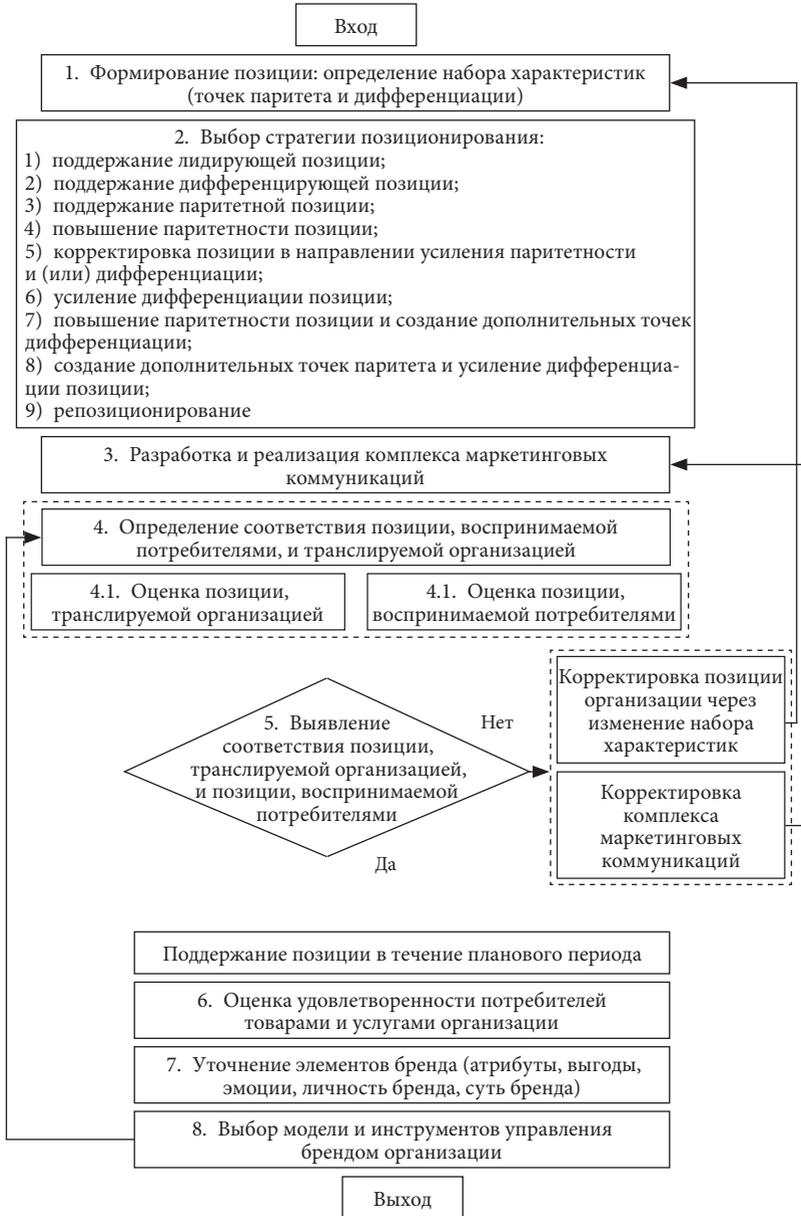


Рис. 10. Алгоритм управления брендом

Регулярное проведение оценки соответствия позиции, транслируемой организацией на рынке, и позиции, воспринимаемой потребителями, позволит предотвратить возникновение поливариантности (размывания) позиции. Анализ доли респондентов, которые связывают бренд с конкретными характеристиками, позволит определить ясность позиции организации. Содержательный анализ выявленных ассоциаций даст возможность определить общий характер бренда (позитивный/негативный), а также направленность его образа — функциональный/эмоциональный. В случае выявления несоответствия позиций организация может осуществить корректировку своей позиции посредством пересмотра тех точек паритета и дифференциации, которые ее составляют, и (или) провести корректировку комплекса маркетинговых коммуникаций, усилив трансляцию тех точек (характеристик), которые не были замечены потребителями, но имеют значение для организации, включив в коммуникации точки паритета и дифференциации, важные для потребителей [13].

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается основное достоинство модели управления брендом «Обратная сторона Луны»? Опишите составляющие ее элементы. Для каких организаций эта модель может быть особенно эффективна? Почему?

2. Опишите последовательность управления брендом с использованием трехциклической модели А. Длигача.

3. Какие особенности управления брендом учитывает контекстная модель брендинга?

4. Опишите подходы других авторов к управлению брендом. На какие параметры они обращают внимание?

5. Назовите особенности, на которых основан алгоритм динамического управления брендом.

Задания

1. Подготовить презентацию в Power Point с примерами реализации корпоративной культуры для выбранного (одного)

бренда. Задача: показать, насколько ценности, миссия бренда совпадают с программой, мероприятиями корпоративной культуры. Привести минимум три примера мероприятий корпоративной культуры бренда (рекомендации по литературе: Клаус Кобьелл «Мотивация на 100 %», Йеспер Кунде «Корпоративная религия»). Рекомендуется обратить внимание на опыт бренда SouthWest Airlines. Презентация — до 10 слайдов.

КЕЙС № 7. «Великая Коко Шанель» [37].

Справедливо полагается, что миром движет потребительское предпочтение. Однако многие бренды завоевали мир, именно ломая привычные потребительские ценности и приоритеты. На данном этапе «CHANEL» является брендом № 1 в индустрии моды. Но мало кто знает, что технология создания этого бренда была очень сложной и практически провальной.

История становления «CHANEL» начинается с 1913 г. и царствует в мире моды по сей день. В основе бренда заложена идея нового мировоззрения (сочетать несочетаемое) и четкого исполнения, т. е. синтез технологии (дизайн моделей, четкость силуэта, качество материала, секреты кроя, ручная работа) и эстетического удовольствия.

В свое время знаменитая сумка 2.55 (черная сумочка на золотом ремешке на красной подкладке) завоевала весь мир благодаря тому, что освободила руки женщинам, так как впервые была представлена сумка на ремешке.

Символом дома «CHANEL» является переплетение двух первых букв псевдонима Коко Шанель (настоящее время — Габриэль Шанель).

Фирменные цвета — черный, белый, золотой.

Парфюм «CHANEL № 5» до сих пор, начиная с 1921 г., по сей день является номером один в мире.

Стиль «CHANEL» уже более 90 лет является самым элегантным и эксклюзивным и самым дорогим.

Вопросы

1. Выделите основное содержание бренда «CHANEL».
2. В чем, на ваш взгляд, заключается успех бренда?
3. В чем, на ваш взгляд, заключается ДНК бренда «CHANEL»?

4. Какая стратегия позиционирования бренда используется домом «CHANEL»?

5. С какими репутационными и коммуникационными рисками сталкиваются известные бренды?

2.2. Модели бренд-менеджмента и архитектура брендов

В теории управления брендом выделяют две модели бренд-менеджмента: Branded house, или азиатская (восточная) модель, и House of brands, или западная модель. Появление двух существенно отличающихся друг от друга подходов обусловлено значительным отличием макроэкономического развития и управления восточных и западных моделей, а также различиями в восточной и западной культурах.

Branded house или азиатская (восточная) модель предполагает фокусирование маркетинговой деятельности на корпоративном бренде: все товары и услуги организации имеют одно наименование, одну индивидуальность, один набор ценностей. Развитие данной модели обусловлено следующими факторами:

- потребители Японии и других восточных стран больше доверяют корпоративному бренду, чем брендам отдельных товаров;
- ключевым критерием выбора является высокое качество;
- длительное время только крупные игроки могли обеспечить высокое качество товаров, в том числе в силу доступа к инновационным технологиям.

Среди достоинств восточной модели можно выделить:

1) под прикрытием корпоративного бренда удешевляется и ускоряется процесс выведения новых товаров на рынок;

2) сильный корпоративный бренд объединяет весь потенциал «гудвилл», сплачивает работников, партнеров, акционеров, способствует установлению долгосрочных отношений с поставщиками. Гудвилл — условная стоимость деловых связей фирмы, цена накопленных нематериальных активов (престиж торговой марки, опыт деловых связей, устойчивая клиентура, репутация и др.);

3) сильный корпоративный бренд служит «подушкой безопасности» и поддерживает фирму в кризисных ситуациях;

4) развитие корпоративного бренда способствует улучшению имиджа компании и создает ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Применение восточной модели имеет некоторые ограничения. Во-первых, чем сложнее производство и структура управления, тем сложнее объединить все суббренды компании единой корпоративной индивидуальностью. Во-вторых, чтобы не вступать в противоречие с индивидуальностью суббрендов, корпоративная индивидуальность должна быть «безличной», а названия корпоративных брендов — абстрактными. В-четвертых, модель предполагает утилитарный стиль управления «сверху-вниз», что не предполагает свободы в принятии маркетинговых решений на местах.

Западная модель бренд-менеджмента основана на теории свободно стоящих брендов, концепции дифференциации продукта, в соответствии с которой товар наделяется функциональными или эмоциональными отличиями.

К особенностям данной модели можно отнести то, что самостоятельные бренды играют первостепенную роль, в то же время предполагается подход «непересечения» корпоративного имиджа и имиджа индивидуальных брендов. Корпоративный бренд может служить инструментом репутации фирмы на рынке (крупные спонсорские и благотворительные проекты).

К недостаткам западной модели можно отнести:

- излишек самостоятельных брендов путает потребителей: им сложно понять и запомнить суть каждого бренда;
- чрезмерная разветвленность структуры портфеля брендов усложняет процесс управления и приводит к конкуренции между брендами внутри портфеля, возможно проявление «каннибализма» брендов;
- на выведение на рынок и продвижение отдельных брендов требуется больше времени, сил и средств.

Важнейшим преимуществом западной модели является то, что неблагоприятные явления для одного бренда (недобросовестная конкуренция, снижение качества и т. п.) не будут подрывать позиции других брендов.

В условиях глобализации и кросс-культурных явлений достаточно редко встречаются истинно западная или восточная

модель. Смешанные (гибридные) модели управления брендами предполагают комбинированный подход, усиливая корпоративный бренд, но сохраняя индивидуальность самостоятельных брендов.

Портфели брендов современных компаний включают в себя десятки, сотни, а то и тысячи брендов, эффективное управление которыми возможно при условии их четкой иерархии. Возглавляет иерархию брендов корпоративный бренд, который служит для идентификации компании: ее персонала, культуры, ценностей. Ассортиментный бренд представляет несколько классов товаров, бренд товарной линии связан с конкретным товаром организации, суббренды служат для уточнения брендов конкретного товара, для еще большей его конкретизации может осуществляться брендование особых свойств товара или фирменного сервиса.

Система брендов организации, имеющая четкую структуру с распределением ролей между ними, получила название «архитектура брендов». Можно выделить следующие задачи построения архитектуры брендов:

- создание эффективных и сильных брендов;
- распределение ресурсов на создание брендов;
- создание синергии;
- достижение ясности товарного предложения;
- повышение капитала бренда;
- создание платформы для возможного будущего роста [26].

Ж.-Н. Капферер в рамках двух моделей бренд-менеджмента предлагает четыре вида архитектуры брендов [15].

Branded house:

1) архитектура: корпоративный зонтичный бренд. Один и тот же бренд поддерживает несколько товаров на различных рынках, в разных товарных категориях. Для каждого из них разрабатываются собственные коммуникации;

2) архитектура: корпоративный исходный бренд. Наряду с корпоративным брендом каждому товару присваивается свое марочное имя. Тем не менее, корпоративный бренд доминирует даже в том случае, когда все товары имеют индивидуальные имена.

House of brands:

1) архитектура: товарный бренд. Присвоение определенного имени только одному товару (или товарной линии), а также од-

но-единственное позиционирование. При использовании такой стратегии каждый новый товар получает свое собственное имя бренда, которое принадлежит только ему;

2) архитектура: поддерживающий бренд. Корпоративный бренд выступает в роли базового гаранта, поддержки для товарных брендов и занимает второстепенное положение.

При разработке архитектуры брендов необходимо помнить, что каждый из них может играть одну или несколько ролей [1]:

– роль: побуждение к покупке. Присуща бренду, который играет ведущую роль в процессе принятия решения о покупке, а именно предлагает ключевую ценность и обладает желаемой идентичностью. Так, в сочетании брендов модели конкретного автомобиля именно последний будет играть побуждающую роль;

– роль: поддержка. Функция поддерживающего бренда заключается в придании надежности всему, о чем заявляет побуждающий бренд. В качестве такого гаранта зачастую выступает корпоративный бренд;

– роль: стратегический бренд (бренд-опора, мегабренд). Он выступает основой для достижения будущих задач организации, весомых продаж и прибыли;

– роль: суббренд. Необходим для выделения товарной линии среди других брендов. Задачами суббренда выступают: описание предложения, структурирование и уточнение вариантов предложения, расширение идентичности, эксплуатация рыночных возможностей, расширение родительского бренда;

– роль: описание. Бренд сообщает информацию о принадлежности к определенному классу товаров, специфических свойствах, функциях товара;

– роль: «серебряная пуля». Это ключевые бренды организации, которые служат средством смены или поддержки имиджа корпоративного бренда.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте восточную модель бренд-менеджмента, каковы предпосылки ее появления? Как вы думаете, какие особенности восточной культуры и менталитета оказали влияние на развитие данной модели?

2. В чем основные достоинства и недостатки азиатской модели?

3. Назовите организации, которые по вашему мнению придерживаются восточной модели бренд-менеджмента. Какие действия они предпринимают, чтобы нивелировать возможные сложности в управлении брендами?

4. Охарактеризуйте западную модель бренд-менеджмента, каковы предпосылки ее появления? Как вы думаете, какие особенности западной культуры и менталитета оказали влияние на развитие данной модели?

5. В чем основные достоинства и недостатки западной модели?

6. Назовите организации, которые по вашему мнению придерживаются западной модели бренд-менеджмента. Какие действия они предпринимают, чтобы нивелировать возможные сложности в управлении брендами?

7. Что такое портфели архитектуры брендов? В чем заключается важное практическое значение архитектуры брендов для компании?

8. Какие четыре вида архитектуры брендов предложил Ж.-Н. Капферер? Дайте их характеристику.

9. Опишите роли, которые могут играть бренды (по Аакеру).

Задания

1. Проанализируйте портфель брендов и изобразите графически архитектуру брендов крупной российской компании, используя открытые данные (сайт компании, сайты отдельных брендов компании, данные о продажах и доходах и т. п.). Можно ли назвать портфель брендов оптимальным с позиции охвата потребительских сегментов и удовлетворения их потребностей? По вашему мнению, насколько прост портфель с точки зрения его управления? Какие направления оптимизации портфеля вы можете предложить? Свои предложения обоснуйте.

2. Используя открытые источники, изучите архитектуры брендов, применяемые российскими автомобилестроительными компаниями. Какой/каких моделей бренд-менеджмента они придерживаются? Можно ли говорить об использовании ими одной

модели? Если да, то как вы думаете, почему именно она была выбрана?

КЕЙС № 8. «Чего хотят женщины: Кейс реновации бренда „Активиа“ через вдохновение белорусок на самореализацию» [45].

Бренд «Активиа» задумал реновацию. «Живи в гармонии с собой» — глобальная кампания 2017 г., поощряющая женщин заботиться о своем физическом здоровье и фокусироваться на любимом деле. Региональным рынкам была предоставлена возможность самим выбрать идею и способ коммуникации данного месседжа. Таким образом в Беларуси появились гранты для женщин на самореализацию.

Заказчик и автор идеи грантов: бренд «Активиа» (ИООО «ДанонБел»).

Реализация: Sette.

Глобальное решение: амбассадорами глобального проекта «Живи в гармонии с собой» стали бразильская танцовщица, покорившая Нью-Йорк, Ингрид Сильва, британская мореплавательница и рекордсменка Ди Каффари и еще много талантливых целеустремленных женщин, преодолевших серьезные сложности, чтобы иметь возможность заниматься любимым делом. «Активиа» записала их видеостории как вдохновляющий пример для всех, кто пока не осмелился бросить себе вызов.

Рождение локальной идеи: параллельно с тем, как за океаном проходили миллионные марши «розовых шапочек», в Беларуси в последние пару лет все сильнее стал ощущаться запрос женщин на самореализацию.

Бренд, главной ценностью которого всегда являлось хорошее физическое самочувствие, решил двигаться дальше по пути к гармонии и вдохновлять белорусок на раскрытие своего потенциала. Для Беларуси было найдено уникальное решение. «Активиа» выделила гранты женщинам на самореализацию в размере 5500 BYN (без учета налоговых платежей), нашла менторов, которые помогли семи девушкам сделать «дело всей жизни».

Задачи агентства: предложить механику для воплощения глобального месседжа на локальном рынке и реализацию идеи

грантов, предложенную «Активиа» в Беларуси, донести месседж бренда минимум до 1,2 млн чел. (фактический охват), поддержка инфопартнеров, получить не менее 300 заявок на гранты «Активиа», найти семь действительно авторитетных менторов, которые при своей занятости будут готовы делиться опытом и временем, обеспечить успешную реализацию семи проектов обладательниц грантов и презентовать их публике.

Глава 1: менторы.

Для начала определились с полем деятельности грантов: было выбрано семь сфер, в которых и начался сбор заявок. За каждой областью следила ментор, уже достигшая в ней успеха. Менторы должны были выбирать обладательниц грантов и помогать победительницам в реализации своих идей.

Менторами грантов в итоге стали следующие.

Номинация «Кино». Ментор — режиссер самых громких премьер «Беларусьфильма» последних лет Александра Бутор.

Номинация «Танец». Ментор — прима-балерина Большого театра и создательница собственной балетной школы Марина Вежновец.

Номинация «Фото». Ментор — fashion-фотограф, чьи снимки вошли в топ-100 лучших фото Vogue-2016, Татьяна Кежа.

Номинация «Дизайн одежды». Ментор — дизайнер одежды и постоянная участница Belarus Fashion Week Ольга Кардаш.

Номинация «Кондитерское дело». Ментор — создательница французской кондитерской Moulin в Минске Татьяна Жолнерчик.

Номинация «Бизнес». Ментор — владелица консалтинговой компании «Здесь и Сейчас» Ирина Сотникова.

Номинация «Изобразительное искусство». Ментор — сооснователь Галереи «Ў», мекки современного белорусского искусства, Анна Чистосердова.

Своими мыслями насчет карьеры и семьи, хобби и бизнеса, ролей женщины и мамы менторы проекта делились в небольших видеовизитках (продакшн — Partizan Production), опубликование которых на ведущем портале tut.by (инфопартнер — lady.tut.by) фактически дало старт кампании по продвижению грантов на самореализацию. Истории менторов сами по себе стали магнитом для тех, кто хотел у них набраться опыта.

В общей сложности видеовизитки менторов на youtube посмотрело более 150 000 чел. Инфопартнерами проекта выступили два медиа с самой большой женской аудиторией — lady.tut.by и газета «Комсомольская правда», а также городской портал citydog.by.

Для подачи заявок был дан ровно месяц. Вся информация о проекте и заявки собиралась на сайте activia.by. Сам процесс сбора желающих начался с пресс-конференции, где каждая из менторов рассказала о том, кого именно она хочет видеть в ученицах и что для этого нужно сделать.

Уже в ходе проекта выяснилось, что к менторам стоит очередь из желающих «прикоснуться», и организаторам пришлось в срочном порядке договариваться о нескольких открытых мастер-классах.



Глава 2: кастинг.

Для участия нужно было подать заявку с подробным описанием проекта, его общественной задачи и личной значимости для каждой героини.

За 30 дней было собрано более 500 идей (+66 % от KPI) от женщин в возрасте от 18 до 58 лет. Белоруски в своих заявках делились мечтами о многих сферах жизни: затрагивали темы здоровья, правильного питания, дыхательных практик, эргономичной мебели для офиса и «хэлси фуда» для питомцев. Отдельное место в списке получили семейные идеи: вместо привычных «продленок» дамы предложили создать креативные детские коворкинги, заявили создание студии танца для детей и родителей одновременно, а также придумали школу детского этикета.

Глава 3: работа.

Два месяца для участниц прошли быстро: всего около пяти встреч с менторами, «водопад» из планов и ненормированные рабочие недели.

Процесс реализации — вот где ждали настоящие проблемы и настоящие усилия. Например, одной из участниц в такие сжатые сроки нужно было отыскать 100 тонн тыквы для того, чтобы,

согласно составленному бизнес-плану, получить после усушки тонну готового продукта. В результате 18 поставщиков в виде бабушек с Комаровского рынка взялись собрать столь крупную партию, так что процесс был запущен по плану.

Одно из главных достижений проекта — что гранты не превратились в формальный перевод энной суммы денег, а организаторы вели победительниц до хэппи-энда в виде реализованного проекта. Впоследствии все девушки подчеркивали, что именно помощь менторов и их профессиональные советы на протяжении проекта сыграли важнейшую роль в том, что все получилось.

В итоге проекта «Гранты „Активиа“» в нашей стране появилось следующее.

Первое производство цукатов из локального белорусского продукта — тыквы. Номинация «Бизнес». Победительница — Екатерина Алешко.

Первый фуд-блог для людей со специфическими предпочтениями в пище. Специальные рецепты привычных десертов для людей с диабетом, непереносимостью глютена, лактозы или других компонентов. Номинация «Кондитерское дело». Победительница — Кристина Белявская.

Фотопроект о вреде вещизма и пользе здорового фэшн. В проекте использовались нетривиальные вещи, например, платье, сшитое из 50 мужских рубашек. Фотопроект опубликован в июньском выпуске глянцевого журнала «Fashion Collection». Номинация «Фото». Победительница — Дарья Лысковец.

В Лынтупах Витебской области было создан музей. Место историческое, и уже сейчас автор планирует первую выставку фотографий Фрица Краускопфа. Номинация «Искусство». Победительница — Ядвига Лукашик.

Короткометражный — в 12 мин. — фильм о формировании у ребенка собственного ощущения «я» и столкновении семейных ценностей с личными амбициями матери. Кино в Минске было представлено на закрытом показе, а сейчас претендует на награды на международных фестивалях. Номинация «Кино». Победительница — Вероника Седич.

Промо-ролик для Театра танца, в котором снялась не только ученица, но и ментор проекта — прима-балерина Большого

театра оперы и балета Марина Вежновец. Номинация «Танец». Победительница — Юлия Мельничук.

Коллекция из 32 луков для женщин от 17 до 78 лет — именно столько самой взрослой модели в лукбуке модельера. В реализацию вошел также первый показ коллекции. Номинация «Дизайн одежды». Победительница — Дарья Лебедева. Именно показ ее коллекции поставил финальную точку в реализации проекта «Живи в гармонии с собой — 2017».

Продвижение.

Об актуальном проекте «Активиа» написали все самые читаемые СМИ, включая tut.by, onliner.by, «Комсомольскую правду», «Пробизнес», Fashion Collection и еще более трех десятков медиа. Журналисты общались с менторами проекта, беседуя о социальных ролях, месте женщины в современном мире и реальностях бизнеса в нашей стране.

О событии рассказывали журналы для женщин, паблики по саморазвитию и образованию, которые активно вовлекали участниц в соревнование за грант.

Итоги проекта:

- 1) 5 мес. реализации проекта;
- 2) 2 млн чел., узнавших о грантах «Активиа»;
- 3) более 500 активных участниц со всей страны;
- 4) 200 публикаций о проекте, конкурсантках и менторах;
- 5) 6000 лайков, комментариев и репостов в социальных медиа;
- 6) семь реализованных проектов, минимум плюс семь счастливых женщин.

Вопросы

1. Данный проект в большей степени ориентирован на продвижение бренда с целью увеличения продаж или на другие цели? Какие? Свой ответ обоснуйте.

2. Каким образом может в дальнейшем использовать компания результаты данного проекта?

3. Подумайте, какие социальные/культурные тренды и какая компания могла бы использовать для продвижения своего бренда? Свой ответ обоснуйте.

2.3. Стратегии бренд-менеджмента

Важным отличием бренда от товара является то, что его жизненный цикл может быть намного длиннее. Некоторые бренды могут жить (и живут!) не одно столетие при условии принятия своевременных и эффективных стратегических решений. Выбранная стратегия развития бренда зависит во многом от того, какую силу и потенциал он уже накопил.

Компания Millword Brown разработала модель Brand Dynamics, которая позволяет оценить развитие бренда. Она включает в себя три элемента [19].

1. Пирамида бренда, которая отражает усиление рыночных позиций бренда через доведение потребителей до состояния лояльности (рис. 11).



Рис. 11. Пирамида Brand Dynamics

Начальным этапом развития бренда является его присутствие на рынке и наличие знаний о нем у целевых потребителей. На этапе актуальности потребители понимают, что бренд соответствует их потребностям и находится среди тех, «которые стоит рассмотреть». На этапе функциональности бренд уже попадает в «оперативный список» потребителя, а на четвертом этапе в его сознании уже закрепляются прочные рациональные и эмоциональные преимущества бренда по сравнению с другими. Пятый этап предполагает наличие рациональной и эмоциональной привязанности к бренду. Таким образом, на каждой ступени происходит отсев некоторой доли потребителей, а на вершине пирамиды остаются только самые лояльные. Цель компании — минимизировать потери потребителей при пере-

ходе к каждой последующей ступени пирамиды и максимально эффективно поддерживать взаимоотношения с приверженцами бренда.

2. Подпись бренда (Brand Signature). Процент потребителей, переходящих на новую ступень пирамиды — процент конвертации. Проанализировав несколько тысяч брендов, сотрудники компании Millword Brown определили ожидаемый процент конвертации для каждой ступени. Разница между реальным и ожидаемым процентами позволяет определить динамику развития бренда. В зависимости от процента конвертации, было выделено восемь типов «подписей брендов» (рис. 12).

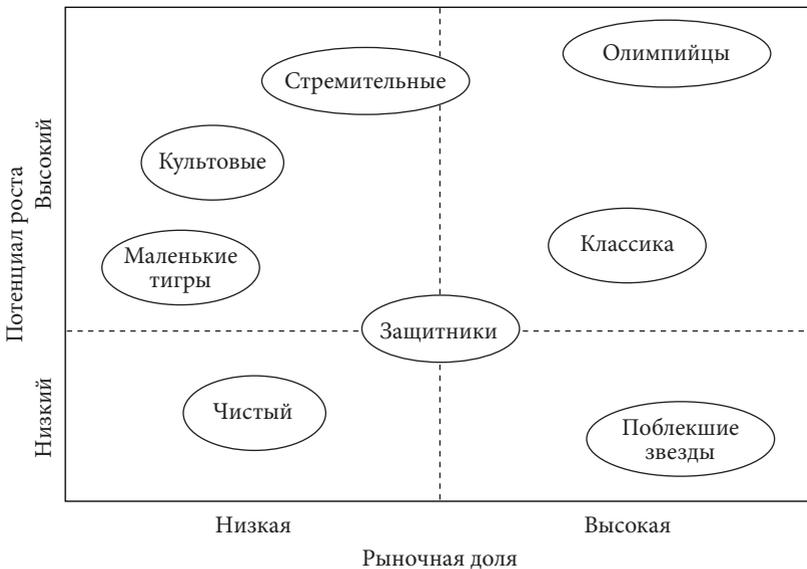


Рис. 12. Динамика развития бренда

- «чистый» — бренд, который почти неизвестен большинству потребителей, поэтому его мало потребляют;
- «маленький тигр» — амбициозный бренд, который мало известен, но имеет сильных приверженцев. При условии повышения степени узнаваемости и значимости может стать «олимпийцем»;

- «культовый» — активно развивающийся бренд, имеющий группу страстных поклонников;
- «стремительный» — бренд, который имеет среднюю рыночную долю, но высокий потенциал развития;
- «олимпиец» — хорошо известен, имеет большое число лояльных потребителей и при этом сохраняет потенциал роста;
- «классика» — бренд с замедляющимися темпами роста, завоевавший свою долю потребителей;
- «защитник» — бренд, который находится в окружении более сильных конкурентов, которых не может победить, и в то же время слабых, но амбициозных брендов, от которых вынужден защищаться;
- «поблекшая звезда» — бренд, активно теряющий свои позиции когда-то известного и любимого многими.

3. Энергия бренда («Voltage») — это сумма произведений показателей конвертации по всем уровням пирамиды с учетом веса каждого из них. Чем выше энергия бренда, тем выше вероятность роста бренда и крепче «иммунитет» бренда к действиям конкурентов.

Стратегические решения в области бренда предполагают применение одного или нескольких «рычагов усиления бренда».

Растяжение бренда — предложение новой версии товара в той же товарной категории (новый вкус, новая упаковка, новый размер или функции). Использование данного рычага позволяет предложить потребителям большее разнообразие, а также сделать бренд более заметным и интересным для потребителей.

Расширение бренда — предложение бренда новому сегменту или в новой товарной категории при неизменной идентичности. Данная стратегия обладает рядом достоинств:

- при условии наличия лояльности и доверия к бренду они могут переноситься потребителями и на новые товары под данным брендом;
- поскольку продвижение и распределение разных товаров под одним брендом осуществляется посредством общих средств, возможно достижение экономии затрат;
- происходит ускорение и удешевление вывода товара под уже существующим брендом.

Недостатками данной стратегии являются:

- возможное размывание бренда в сознании потребителей;
- происходит постепенное размывание идентичности и позиционирования бренда, что определяет низкую жизнеспособность расширяющихся брендов;
 - в долгосрочной перспективе затраты на развитие расширений выше, чем у новых брендов;
 - марочный каннибализм, когда расширение привлекает к себе больше внимания потребителей, чем родительская марка;
 - как правило, потеря доверия и уважения потребителей к одному товару автоматически распространяется на все товары данного бренда [7].

Движение бренда вниз — предложение рынку удешевленного варианта своего бренда посредством снижения цены с сохранением качества или предложения суббренда. Главная проблема эффективной реализации — изменение ассоциаций с воспринимаемым качеством бренда.

Движение бренда вверх — предложение рынку более дорогой версии бренда.

Кобрендинг — совместные мероприятия нескольких марок, которые позволяют при экономии средств достичь эффекта синергии. Залогом эффективности данной стратегии является совпадение ключевых ценностей, транслируемых брендами, а также их близость по силе и известности.

Обновление бренда — предполагает изменение идентичности, совершенствование товара, модификацию упаковки и других атрибутов.

Рестайлинг — изменение невербальных идентификаторов бренда, элементов фирменного стиля (логотип, фирменные цвета, упаковка и пр.).

Рейнейминг — изменение вербальной части бренда — его имени.

Перепозиционирование (репозиционирование) — радикальное изменение позиционирования бренда. Данная стратегия требует поддержания преемственности обновленной марки с сохранением тех характеристик бренда, которые воспринимаются потребителями как преимущества. В то же время необходимо устранить те свойства бренда, которые снижают восприятие потребителями качества товара.

Ребрендинг — комплекс мероприятий по изменению бренда: его структурных элементов, идентичности, ценностей, коммуникаций. Обычно предполагает проведение репозиционирования, рестайлинга, ренейминга.

Ревиталайзинг — «омоложение» бренда, забытого потребителями, возвращение его к «жизни». Предполагает изменения не только бренда и его составляющих, но и корректировку элементов комплекса маркетинга — цены, дистрибуции, коммуникаций и др.

Стратегические решения по управлению брендом принимаются на основе аудита бренда — комплексного и регулярного анализа структуры бренда и его положения на рынке. Бренд-аудит может включать в себя следующие элементы [18].

1. Метрики. Характеризуют бренд, косвенно свидетельствуют о результативности маркетинга, напрямую оценивают результативность брендинга и бизнеса:

- имидж бренда — насколько существенную позицию смог занять бренд в сознании потребителей (осведомленность, имидж, лестница лояльности);

- капитал и стоимость бренда.

2. Внутренняя среда. Проводится выявление сильных и слабых сторон бренда и структурных и управленческих возможностей компании обеспечить развитие бренда:

- структура бренда — место и роль бренда в архитектуре брендов;

- бренд-менеджмент — анализ ресурсов и возможностей реализации мероприятий по развитию бренда.

3. Рыночные сегменты — анализ сегментов, для которых предназначен бренд, их оценка с целью наиболее эффективной корректировки бренда для каждого.

4. Индивидуальность — анализ и возможная корректировка идентификаторов бренда.

5. Позиционирование — анализ воспринимаемой позиции бренда и ее соответствия транслируемой позиции.

6. Дифференциаторы — анализ точек паритета и дифференциации и корректировка их набора.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите последовательность применения модели Brand Dynamics. Каким образом может использовать компания результаты, полученные на каждом этапе анализа, для развития бренда?
2. Приведите примеры применения стратегических решений о растяжении и расширении бренда.
3. Поясните, чем отличаются процессы рестайлинга, ренейминга, репозиционирования, ребрендинга, ревиталайзинга.
4. Что такое аудит бренда и для чего он проводится? Какие элементы анализируются в ходе аудита бренда?

Задания

1. Customer journey. Путь, который проходит потребитель в процессе потребления бренда. Описать собственный опыт взаимодействия с выбранным брендом. Оценить все контактные точки потребителя с брендом. Дать оценку, как обещания бренда совпадают с реальным опытом или не совпадают. Выберите основные моменты, где потребитель контактирует с брендом (оплата, прием жалоб, поиск информации, использование, коммуникации, социальные медиа, в том числе ответы на комментарии, запросы, предложения, заключение сделки, процесс ожидания и пр.), и опишите этот опыт. Что бы вы могли рекомендовать в качестве улучшений для бренда? Как обещания, ценности, миссия бренда доносятся до потребителя и что можно изменить в этом процессе для повышения эффективности?
2. Используя открытые данные, проанализируйте реальный пример ребрендинга отечественного бренда. Рассмотрите бренд до и после ребрендинга: какие элементы были изменены, каким образом. Представьте вашу критическую оценку эффективности и целесообразности изменений с учетом сферы деятельности компании и специфики целевых потребителей.
3. Приведите пример кобрендинга на отечественном рынке. Насколько эффективен, на ваш взгляд, союз брендов? Какой результат получили компании?

КЕЙС №9. На кроссовках Puma появятся герои «Союз-мультфильма» [37].

Российское представительство компании Puma сообщило о выпуске коллекции спортивной обуви с изображением героев «Союзмультфильма».

Председатель правления киностудии Юлиана Слащева отмечает, что это первая в истории Puma коллаборация на российском рынке. «Нам очень приятно, что именно „Союзмультфильм“ начал сотрудничать с этим знаменитым брендом! Подобные коллаборации для нас — обязательный шаг для развития лицензионного направления „Союзмультфильма“».

На кроссовках из новой серии изображены Волк и Заяц из «Ну, погоди!», Пятачок и другие герои мультфильмов.

Новость уже обсудили в СМИ и социальных сетях. Большинство пользователей поддержали идею такого сотрудничества и признались, что не против бы были иметь такую модель.

Среди представленных вариантов предпочтение отдают черной модели с изображением Пятачка и Винни-Пуха.



Вопросы

1. Насколько верно выбрала компания мультипликационных героев с учетом характеристик целевой аудитории?
2. Какие перспективы могут открыться перед обеими компаниями после подобного сотрудничества (в контексте восприятия их брендов)?

3. Приведите свои примеры успешной коллаборации брендов из различных сфер.
4. Какие варианты коллабораций вы могли бы предложить?

КЕЙС № 10. «Ребрендинг брендингового агентства Repina branding — процесс наизнанку», из блога агентства Репина Бренддинг [31; 32; 39].

«Не секрет, что дизайн-студии и брендинговые агентства зачастую не обращают внимания на свой брендинг, обходятся одним логотипом, а уж речь о разработке брендбука для самих себя не идет в 90 % случаев. И вот мы решили на собственном примере показать всю кухню процесса ребрендинга самих себя». Текущее позиционирование вращается вокруг имени собственника агентства. «Клиенты привыкли обращаться ко мне как к лицу агентства. Но компания развивается, и в какой-то момент мне стало очевидно, что мы выросли из этой парадигмы. Каждый член команды заметно прокачался за последние два года, к нам присоединились еще профессионалы, мы поняли, что „Репина Бренддинг“ — это теперь настоящий космолет из сильных экспертов, каждый из которых уникален по-своему. Иными словами, я не одна за всех. Мы научились создавать полноценный продукт от стратегии до дизайна, обкатали собственную технологию. У нас появилось еще больше амбиций, но мы осознали, что лучшее решение зачастую требует отказа от личной профессиональной амбиции в пользу действительно эффективного решения для бизнеса клиента. Мы начали собирать обратную связь. И все наши клиенты как один твердили о том, что оценили нас за функциональность, понимание бизнес-процессов, отсутствие „потных дизайнерских грез“ и даже полюбили нас за энергию, с которой мы делаем свое дело, и страсть, которая только усиливается и растет вместе с нами».

Стратегия.

«Часто в компаниях витает некое позиционирование, которое многие чувствуют, но никто не может сформулировать. Или его носителем является владелец, который транслирует ценности бренда, пока не иссякнет. Это плохой вариант. Ценности компании должны иметь ясные формулировки, должны быть обнародованы и служить вектором для развития. В клиентских

«Нам пришлось откатиться назад и пересмотреть результаты голосования, пройти еще ряд упражнений. В общем, не вышло из нас „ироничных негодяев“. Такое бывает. В процессе генерации идей важно суметь откинуть пусть очень желанные, но нереалистичные образы. В итоге мы остановились на другом главном качестве, которое получило столько же голосов — проводник, „свой“ эксперт».

Архетип бренда.

«Есть еще один полезный инструмент для углубления понимания собственного бренда — сравнить его с человеком. Представьте, что ваш бренд — это полноценная личность со своим характером, мечтами и ценностями. В этом вам поможет теория архетипов по Юнгу. Выбор собственного архетипа позволит в считанные секунды запомнить и передать типаж вашего бренда. Мы выбрали архетип ученого-волшебника. Наша деятельность действительно связана с превращением, бизнес — это действие на грани волшебства, и брендинг — это тоже инструмент своеобразного волшебства. Но наука всегда идет рука об руку с волшебством, или наоборот. Мы выделили для себя следующие качества:

- близкий эксперт. Не витающий в облаках и не страдающий звездной болезнью. Мы не засыпаем клиента набором умных непонятных англоязычных слов, чтобы казаться умнее и круче;
- проводник. Мы берем за руку и ведем сквозь дебри вариантов решений, показывая самое эффективное. В этом наше волшебство — сделать сложное простым. Мы не снобы и мы за реальность, но в красивой форме;
- источник энергии. Создаем основу и даем импульс для развития бизнеса».

Формулировка позиционирования.

«Текущая версия звучит так: „Брендинг, у которого есть имя“. Мы шли к новой формулировке, которая смогла бы емко отразить нашу суть. Она наконец родилась — „Фокусируем энергию бизнеса“. Желание воплотить идею в форму — это энергия, которая двигает предпринимателя вперед изо дня в день. Мы поняли, что та же энергия переполняет нас. Мы приумножаем эту энергию и помогаем найти фокус. Наши клиенты — малый и сред-

ний бизнес. Это компании и люди, которым не нужны „танцы с бубнами“, загадочные термины и высокопарные презентации, им нужен глубоко проработанный, удобный и масштабируемый инструмент для бизнеса».

Фирменный стиль.

Мы сформировали следующие критерии оценки и задачи фирменного стиля:

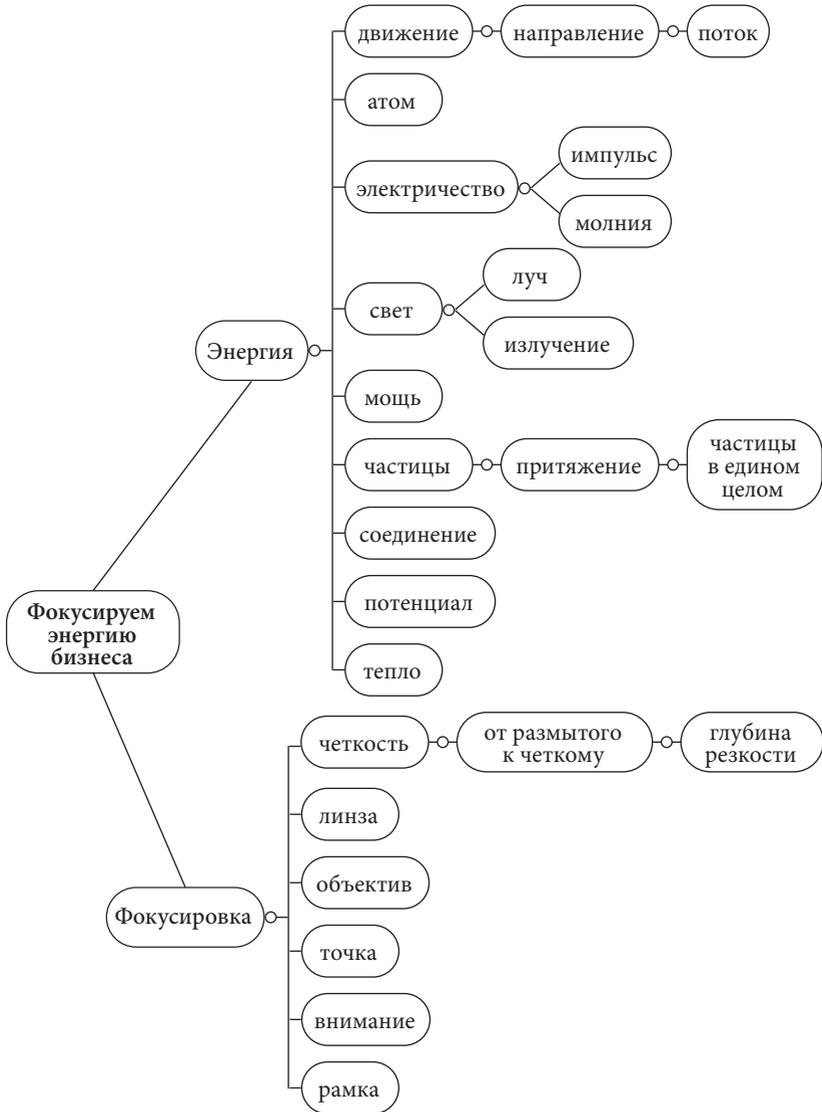
- отражать бизнес-подход, а не творческий порыв;
- нести заряд энергии, демонстрировать нашу высокую активность и мотивацию;
- выразить направленность и четкость решений;
- при всей своей серьезности создавать эмоцию.

Мы разбиваем слоган на отдельные понятия. В нашем случае их два — энергия и фокусировка. Так как охватить сразу все понятия невозможно, придется сделать на чем-то акцент. Фирменный стиль — это искусство акцентов. Необходимо сконцентрироваться на одном из качеств, а остальные должны идти вторым эшелонем, не противореча друг другу. Строим карту ассоциаций к каждому понятию» (см. схему на стр. 84).

«Выбираем ассоциации второго и третьего уровней, которые возможно реализовать визуально. Прежний фирменный стиль был построен на изображениях реп в разных стилях мирового искусства: конструктивизм, поп-арт, кубизм, оптическое искусство, арт-деко».

«Прежний логотип реализован в кириллическом начертании. Было решено создать новый логотип на латинице. Это решение было продиктовано появлением в клиентском списке иностранных компаний».

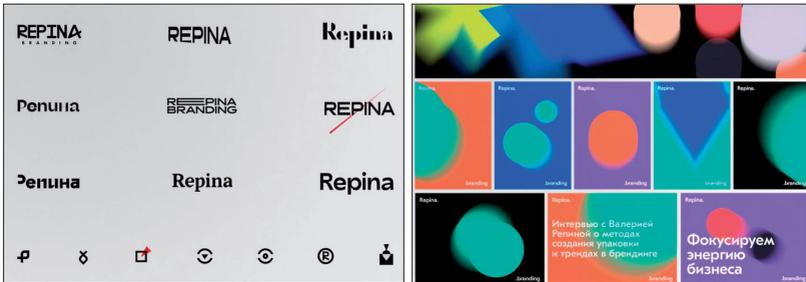




Наброски.



«Направленность, точность и энергия присутствуют. Понравилась идея добавления к слову „репина“ не только „брендинг“, но всего чего угодно. Но совсем в этом концепте мало эмоции, скучно... Идею потока мы решили объединить вместе с ассоциацией „частицы, которые соединяются в единое целое“».



«В анимации получилось энергично, динамично, эмоционально. Концепция фактически соответствует всем критериям. Черно-белая гамма для нас близка, но уж слишком нуарно получилось. И мы решили развеселить потоки частиц».



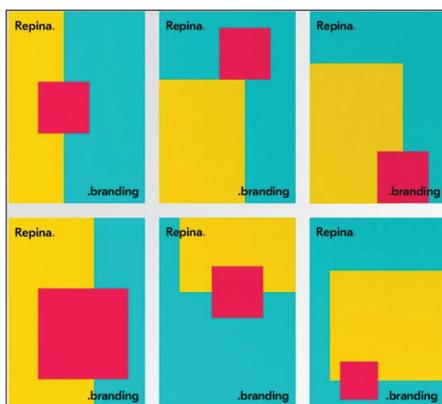
«Вот что из этого вышло. Красочно, да, но акцент ушел в сторону эмоции, и мы получили дизайнерский порыв, от которого так старательно отрецивались в начале».

«У нас в офисе есть две абстрактные картины, которые, не побоюсь этого слова, я написала в самом начале бизнеса. Они были с нами и в маленькой комнатушке, и в мансарде, и теперь в новом двухуровневом офисе».

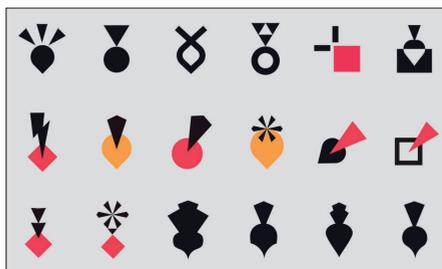


«Я их назвала — „Жизнь маджентового квадрата“. Он изображен с разных ракурсов: сверху и сбоку. На первой он готовится к прыжку в бирюзовую бездну, а на второй — он у края. Видимо, именно так я видела свое решение броситься в неведомую пучину, т. е. заниматься бизнесом. И тут дизайнеры задумались о фокусировке. Ведь фокусировка — это управление вниманием. А мадженовый квадрат как нельзя лучше управляет вниманием. Куда его ни поставь, он всегда фокусирует на себе внимание. И тут в мгновение ока были созданы уже разные вариации картин и примеры жизни маджентового квадрата».

«Действительно, каждый клиент, который бывал у нас, вспомнит эти квадраты. Я полюбила эту концепцию. Но, кстати, один из запрещенных приемов в брендинге — играть на личном. Здорово, что у стилия есть такая простая легенда: были картины, нужен был фокус, и вот он оказался под носом. Так родился стиль. Но не

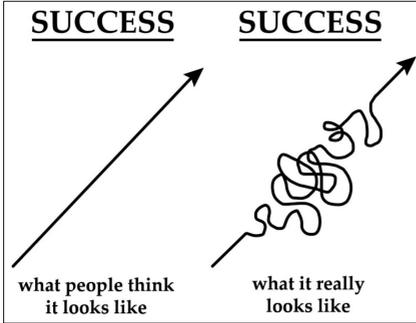


увлеклись ли мы собственной историей, не забыли ли о новых клиентах, которые никогда не видели картин? Поймут ли они замысловатую дизайн-идею о фокусировке и мадженовом квадрате? Каждая из концепций, которую мы отработывали, была по-своему хороша. Но ни одна из них не выражала нужной нам концентрации. Так как мы призываем отказаться от „вкусовщины“ в выборе дизайна, мы понимали, что решение будет принято только на основе выбранных нами критериев и ассоциаций. В последних концепциях мы ушли от символа „репы“, но она нас не отпускала. Смотрела со старых



визиток с укором. Нам необходимо было найти образ фокусировки, но как все это совместить, как сделать „сфокусированную репу“? Мы продолжали искать...».

«И можно было сделать еще миллион реп, ничего бы не изменилось. В них не было самого главного — истории. Ведь именно



истории создают бренды, истории превращают наборы фигур в символы. В общем, как это часто бывает в случае тупика, мы погрузились в философствования. Шел второй месяц. Мы задумались о пути к успеху и том, как он выглядит. Обычно его изображают вот так (см. рисунок).

И как вы уже догадались, финальная точка, когда мы пришли к цели — это и есть наша репа!»

«Так мы получили нашу сфокусированную репу, которая бьет



точно в цель. Мы понимаем сложность пути в бизнесе наших клиентов и в своем. Мы не питаем иллюзии, что будет легко, но мы всегда знаем, что найдем решение. В этой истории про наш стиль мы нашли себя такими, какие мы есть: реалистичными, сильными, открытыми и немного ироничными.

Наша „точка-цель“ появилась и в логотипе, но не просто так. Мы решили, что она должна иметь свою функцию и разделять имя и сферу деятельности. Команда Repina может не только заниматься брендингом, но и делать все то, что делают обычные люди: вдохновляться, учиться, играть...».





Вопросы

1. Весь процесс ребрендинга, проводимый агентством, в реальном времени описывался в блоге компании и других сторонних ресурсах. Как вы думаете, что побудило руководителя агентства к такому решению, и какие результаты (положительные и отрицательные) оно может принести? Свой ответ обоснуйте.

2. Используя открытые данные, проведите анализ обсуждений, отзывов и комментариев, которые получило агентство в ходе ребрендинга. Какую окраску они носят?

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА, ПРОДВИЖЕНИЕ И ОЦЕНКА БРЕНДА

3.1. Разработка атрибутов бренда

Процесс разработки бренда (брендинг) — это комплекс последовательных действий, результатом которых является целостный образ, который нужно донести до потребителей.

1-й этап: проведение всестороннего анализа: рыночной ситуации, SWOT-анализа, анализа производимого товара, анализа конкурентов и потребителей. Несмотря на то, что все перечисленные виды анализа проводятся в современной организации на регулярной основе, этот этап необходим, поскольку позволяет получить наиболее актуальную и релевантную информацию.

2-й этап: определение значимых отличий бренда от конкурентов, поиск ключевых преимуществ бренда, которые станут основой его идентичности. Ошибочно полагать, что достаточным будет анализ вторичной информации, важным является уже на этом этапе оперировать информацией, полученной от потребителей.

3-й этап: осуществление позиционирования бренда. Для определения точек дифференциации используются метод построения карт позиционирования, метод сравнения, метод сопоставления с потребительскими ожиданиями, метод реестра.

4-й этап: ключевым этапом брендинга является разработка идентичности бренда. Идентичность, представленная не более, чем в пяти ключевых словах, составляет суть бренда. Идентичность является основой для формирования основных идентификаторов бренда.

5-й этап: разработка атрибутов бренда.

Имя — идентификатор бренда, с которым потребители чаще всего коммуницируют. Запоминаемость имени бренда во многом зависит от того, насколько оно точно и емко отражает предназначение товара, кратко и понятно представляет товар, вызывает эмоции и созвучно менталитету потребителей, приятно и понятно в произношении. Выход многих брендов на международный рынок определил необходимость правильности перевода имен брендов и простоты их написания на разных языках.

Содержательные требования к имени:

1) имя должно указывать на одну/несколько категорий или ассоциироваться с ними: суть бренда, позиционирование, отличие от конкурентов, выгода или результат использования, товарная категория, качество, мотивы потребителей, цена, ситуация использования товара и др.;

2) имя бренда не должно вызывать негативных ассоциаций, вводить потребителей в заблуждение, противоречить идентичности бренда, размывать представление о качестве, выгодах, преимуществах товара.

К формальным требованиям разработки имени можно отнести все критерии, которым должно соответствовать любое слово в русском языке: фонетический, фоносемантический, морфологический, лексический, семантический, лексикографический, критерий восприятия и запоминания. Важным является соблюдение юридического критерия — товарного знака с данным именем не должно быть зарегистрировано в данном классе товаров, а также выбранное название может быть зарегистрировано в качестве товарного знака.

Способы образования имени бренда могут быть самыми различными: от использования в качестве названия родины товаров или имени создателя до аббревиатуры. Это во многом творческий процесс, который индивидуален для каждого бренда. Вместе с тем обязательными этапами нейминга являются экспертное и потребительское тестирование имен бренда.

Фирменный знак — графическая часть фирменной символики, название марки в определенном начертании — логотип. Существуют следующие современные тенденции параметров логотипа:

- структура характеризуется более интенсивной визуализацией, большим числом элементов;
- размер логотипов увеличивается;
- появляется все больше логотипов, созданных с использованием объемно-пространственного эффекта;
- переход от однофактурности к фактурной выразительности;
- логотипы подвергаются регулярной трансформации;
- растет индивидуальность логотипов;
- логотипы интересны сами по себе как элементы искусства [25].

Упаковка товара является важным фактором внутри магазинного влияния, позволяя потребителю идентифицировать товар, создавая уникальный и привлекательный образ продукта. Длительное время ключевыми функциями упаковки были сохранность, удобство хранения и транспортировки. Но по мере развития маркетинга все большее внимание при разработке упаковки уделяется информационной и коммуникативной функциям, а также ее эстетичности, эргономичности и экологичности.

Формальные признаки, служащие потребителям для идентификации бренда — музыкальное сопровождение, персонажи бренда; фирменные цвета и шрифты, «голос» бренда, жесты. Общая стилистика указанных элементов позволяет создать в сознании потребителей целостный законченный и запоминаемый образ.

Гайдбук, гайд-бук (guidebook) — документ, в котором прописываются правила построения и использования элементов фирменного стиля. Он ориентирован на дизайнеров, поэтому подробно расписывает принципы расположения логотипа, построения коммерческой полиграфии, фирменные цвета и прочие технические моменты.

Разработка бренд-коммуникаций — формирование набора наиболее эффективных средств коммуникаций с потребителем, основанное на принципах интеграции, соответствия особенностям потребителей, омниканальности.

Документальным результатом разработки бренда является бренд-бук (brandbook) — документ, включающий в себя развернутое описание концепции идентичности бренда и его атрибутов,

а также стратегический план реализации концепции бренда посредством маркетинговых коммуникаций и инструкцию по применению коммуникационных атрибутов бренда.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные этапы разработки бренда. Какие требования предъявляются к разработке имени бренда?
2. Какие формальные признаки бренда вы знаете? В чем их назначение?
3. Назовите и поясните на примерах современные тенденции разработки логотипов. Чем вы можете объяснить возникновение этих тенденций?
4. Чем отличается бренд-бук от гайд-бука? Для кого, как вы думаете, необходим бренд-бук?

Задания

1. Выберите товарную категорию и два наиболее конкурирующих друг с другом бренда. Проведите их сравнительный анализ:
 - кто производитель каждого бренда? Страна происхождения?
 - кто целевые потребители данных брендов? Обладают ли они спецификой?
 - какое уникальное торговое предложение транслирует каждый бренд? Есть ли у них различие? Какое? Насколько заявленные преимущества брендов соответствуют характеристикам и запросам целевых потребителей?
 - сравните имена брендов: благозвучность, простота произношения, семантика, способность вызывать ассоциации с товарной категорией или заявленным преимуществом. Нет ли в названиях бренда стилистического или смыслового сходства?
 - проанализируйте цветовое оформление брендов. Почему именно эти цвета выбрали производители? Насколько они правильно подобраны с точки зрения категории товара, характеристик потребителей, УТП? Существенны ли различия в цветах между брендами?

– проведите анализ упаковки брендов с точки зрения формы, материала, цветового оформления, изображения. Какие есть ключевые различия?

– проведите анализ любого рекламного сообщения брендов: какие приемы они используют, чтобы привлечь, удержать внимание потребителя и побудить его к покупке: юмор, известная личность, эмоции, необычные герои и/или ситуация и пр.

2. Выберите любой бренд, реализуемый на международном рынке. Используя открытые данные, представьте эволюцию его логотипа и фирменного знака. Какие изменения внутри компании, а также макрофакторы, на ваш взгляд, оказали существенное влияние на вносимые изменения? Можно ли проследить какие-то тенденции в изменении логотипа и фирменного знака? Как они соотносятся с современными тенденциями построения логотипа?

3. Выберите любой бренд и, используя открытые данные, представьте эволюцию его упаковки. Что, на ваш взгляд, побудило компанию к рестайлингу упаковки? Дайте критическую оценку внесенным изменениям.

КЕЙС № 11. «Специфика упаковки молочных продуктов для американских и российских потребителей», из практики брендингового агентства Depot [29; 41].

1. Торговая марка Good Moood Farm начала свое развитие с 2010 г., выпустив на канадский рынок такие традиционные для Восточно-Европейских стран кисломолочные продукты, как кефир и ряженка. Сначала эти продукты продавались в магазинах, ориентированных, в первую очередь, на иммигрантов из бывших стран СССР и Восточной Европы. В дальнейшем, благодаря активному продвижению в сетевых магазинах, в нескольких провинциях Канады, кефир Good Moood Farm получил широкую известность среди покупателей, не имевших ранее представления о существовании таких кисломолочных напитков. Впоследствии было решено расширить географию продаж за счет выхода на рынок США. Стартовать предполагалось в Калифорнии, которая является одним из лидеров по производству молока в США и где производится молоко высшего качества.

Агентству Depot была поставлена задача разработки дизайна упаковки кефира, который все еще остается достаточно новым продуктом для американских покупателей. Разработанная визуальная концепция отвечает ценностям бренда: придерживаться «экологического» подхода в производстве, не использовать консерванты и радовать покупателей и их близких высококачественными, традиционными вкусными продуктами. Основным элементом дизайна стали вполне «категорийные» героини — выполненные в современной скетчевой стилистике коровы. Белый матовый фон усиливает лаконичность дизайна упаковки и делает ее заметной на полке, а размещенный на фронтальной части этикетки логотип Real California milk выигрышно акцентирует привязку продукта к региону, известному своей высококачественной молочной продукцией. Иллюстрации наполнены иронией — все привыкли к свитерам с оленями, а коровы одеты в похожие свитера, но выполненные в более оригинальной стилистике. Модные персонажи изображены в свитерах с коровками и домиками. Такая история не может остаться незамеченной. Портреты телок выполнены в буквальном смысле ручкой. Это подчеркивает своего рода personal touch. А синий, черный и красный, которые являются наиболее употребительными цветами пасты пишущих ручек, как раз являются одними из наиболее распространенных цветов молочной категории рынка США. Кроме того, изображены fashion-коровы: на серьгах написаны их имена, а на свитерах «вышит» логотип Good Moood Farm. Старт продаж в Калифорнии состоялся в 2017 г., и кефир Good Moood Farm в стильной упаковке сразу же привлек внимание покупателей. Компания стала получать письма, в которых калифорнийские покупатели отмечали тот самый традиционный вкус кефира, заметно отличающий кефир Good Moood Farm от продукции других торговых марок. Комментируя работу с Depot, представители бренда Good Moood Farm отметили вариативный подход и детальную проработку в предложенных агентством концептах, их стилистическую самобытность и точность в передаче философии бренда и продукта. В настоящее время американский кефир Good Moood Farm получил распространение за пределами Калифорнии, в частности, в таких штатах, как Вашингтон, Орегон, Невада. Планируется начало продаж и в других штатах Западной части

США, с последующим выходом на Восточное побережье. В ближайшей перспективе продуктовая линейка бренда в США будет расширяться за счет новых вкусов, а также различных форматов упаковки. Иллюстрации Good Mood Farm были отмечены «серебром» в категории «Corporate illustration» на European Design Awards и попали в шорт-лист фестиваля клуба арт-директоров России.



2. Под собственным брендом братья Чебурашкины выпускают широкий ассортимент лишь премиальной продукции, используя молоко собственных ферм. Чтобы выйти на массовый рынок сегмента «средний плюс», предприниматели решили параллельно запустить новый бренд «Семейное дело». Под этим брендом агрохолдинг предлагает молочные продукты для максимально широкой аудитории по более доступным ценам. Упаковку для «Семейного дела» разработала команда брендингового агентства Depot. Главной задачей было показать важность поня-

тия «семья». Оно не только присутствует в названии бренда, но и является основой бизнес-философии производителя.

В дизайне использована серия иллюстраций, решенных в теплой и немного наивной манере. Главными героями графических зарисовок стали девочка и корова, которая из категорийного персонажа превратилась в настоящего члена «молочной семьи». Так упаковка помогла наполнить новый бренд теплотой, сделать ценности фермерского образа жизни ближе для российских потребителей. Инвестиции в новый проект составили 3 млн р. Продукция рассчитана на покупателей супермаркетов в Московском регионе и Санкт-Петербурге. «Семейное дело» продается в 400+ торговых точках, в том числе в сетях АШАН, METRO, «Перекресток», «Твой Дом», «Алые Паруса» и др. Первая партия продуктов появилась на полках 1 июня 2018 г., в День молока, а уже в 2019 г. продажи составили 50 млн р. Благодаря таким результатам и положительным отзывам ведущих экспертов рынка «Семейное дело» заняло второе место в рейтинге лучших брендов журнала Forbes.



Вопросы

1. Дайте свою критическую оценку представленным вариантам упаковок. Насколько точно «попали» разработчики стилистики упаковки в целевые сегменты? Какие элементы упаковки для этого использованы?

2. Сравните предложенные варианты упаковки, почему и чем они отличаются? Как вы считаете, была бы привлекательна упаковка товара под брендом «Семейное дело» в Америке, а упаковка товара под брендом «Good Moood Farm» — в России? Свой ответ обоснуйте.

3.2. Продвижение бренда

Развитие технологий сильно обогатило комплекс бренд-коммуникаций новыми интернет- и digital-инструментами. Главный принцип формирования интегрированных коммуникаций бренда — это объединение их общей идеей бренда, его идентичностью и позиционированием. Помимо уже ставших классикой офлайн-инструментов продвижения, бренды активно продвигают себя, используя интернет и digital-средства.

Сайт корпоративного бренда организации и ее отдельных брендов:

- позволяет информировать о бренде, предоставляя исчерпывающую информацию, выстраивать двусторонние отношения между брендом и потребителями;
- релевантен запросам потребителей и обладает высокой степенью юзабилити;
- адаптирован для использования на всех устройствах;
- кастомизирован, т. е. позволяет реагировать предложением товаров с учетом ранее просмотренных вариантов, а также гео-локации;
- предоставляет добавленную ценность для целевых групп потребителей, предлагая полезную информацию.

Поисковая оптимизация (search engine optimisation (SEO)) служит для повышения позиций сайта корпоративного бренда компании и ее отдельных брендов в органической поисковой выдаче. Это способствует росту узнаваемости бренда по определенным ключевым запросам.

Онлайн-реклама, выполняя цели традиционной рекламы, предоставляет дополнительные возможности перехода на сайт бренда или страницу в социальной сети. Повышение эффективности онлайн-рекламы и оптимизация по охвату целевых потребителей и затрат возможны посредством таргетинга — показа онлайн-рекламы целевым группам потребителей (в поисковых системах, в социальных сетях).

Email-маркетинг позволяет информировать о бренде, выстраивая двусторонние отношения между брендом и потребителями, побуждая к покупке.

Продвижение в социальных сетях (social media marketing (SMM)) позволяет информировать о бренде, выстраивать двусторонние отношения между брендом и потребителями, побуждая к покупке. Стимулирует обратную связь от потребителей, их общение между собой на площадке бренда. Позволяет задействовать лидеров мнений. Предоставляет полезную для целевых групп потребителей информацию, использует «вирусный маркетинг» (стимулирование рассылки определенного контента бренда обычными пользователями своему окружению).

Мобильный маркетинг (приложения на смартфонах и планшетах):

- позволяет охватить потребителей, которые предпочитают приложения сайтам, и выстроить с ними отношения;
- предоставляет формы для обратной связи; акцентирует внимание на визуальную подачу информации вместо текстовой;
- позволяет учитывать геолокацию пользователя.

Блоги/новостная рассылка, принадлежащие бренду, позволяют выстраивать отношения между брендом и потребителями и укреплять имидж бренда.

Электронный PR (e-PR) способствует формированию положительного образа бренда посредством контроля отзывов потребителей в интернете. Так, форумы позволяют организации тесно общаться с интернет-общественностью, устанавливать двусторонние коммуникации, выявлять мнение посетителей, отслеживать наиболее часто обсуждаемые темы, создавать новые темы для обсуждения и многое другое. Значительный интерес компаний к e-PR обусловлен следующими преимуществами:

- круглосуточность, иными словами, доступ к интернет-общественности посредством e-PR открыт в любое время дня и ночи;
- пользователи интернета — это не просто пассивные получатели информации, они также могут высказывать собственное мнение, обсуждать, критиковать, и все это в режиме реального времени;
- интерактивность, т. е. возможность взаимодействовать с интернет-общественностью, устанавливая двусторонние коммуникации;

- высокая скорость передачи информации в сети позволяет быстрее добиться конечного результата;
- экономичность по сравнению со средствами традиционного (оффлайн) PR;
- высокая степень таргетированности представителей интернет-общественности;
- возможность контролировать программы e-PR значительно выше, чем в традиционном PR;
- множественное воздействие на целевую аудиторию;
- аккумулятивность, т. е. информация, единожды попавшая в интернет, может храниться достаточно долгое время и по запросу быть представлена в структурированном виде;
- мультимедийность, т. е. информация может быть представлена в различном виде (текст, графики, картинки, видео, аудио);
- отсутствие географических границ, что позволяет охватить глобальную аудиторию.

Кроме того, электронные связи с общественностью позволяют создавать внутренние ссылки и предоставлять гораздо более существенную информацию.

Актуальным и важным средством e-PR является взаимодействие с интернет-медиа посредством рассылки пресс-релизов. Это эффективное средство не менее популярно в сравнении с традиционным, поскольку многие медиаканалы активно осваивают интернет-пространство, а большинство стейкхолдеров организаций — активные пользователи интернет-версий газет, журналов, телеканалов.

Коммуникации бренда осуществляются посредством инструментов, которые давно вошли в практику продвижения: рекламы, PR, прямого маркетинга, личных продаж, стимулирования сбыта. Наиболее эффективным средством PR мы считаем событийный маркетинг.

Реализация событийного маркетинга предполагает сближение бренда и потребителей посредством воздействия на сознание целевых аудиторий и установления и укрепления эмоциональной связи между потребителями и брендом, создания атмосферы, соответствующей бренду. Основной задачей событийного маркетинга является формирование у аудитории положительного отношения к бренду через участие в собы-

тии посредством получения какой-либо выгоды, опыта взаимодействия с другими людьми и эмоций на время контакта с брендом. К преимуществам событийного маркетинга можно отнести:

- широкий охват разных целевых аудиторий;
- многозадачность (достижение различных маркетинговых целей одновременно);
- ненавязчивый формат продвижения;
- создание сильной психологической связи между брендом и участниками события;
- максимальная вовлеченность участников в процесс мероприятия, что вызывает лояльность к бренду.

Основными недостатками событийного маркетинга являются:

- сложность в предсказании спроса на событие;
- проблематичность определения эффективности события;
- трудоемкость и сложность организации события;
- возникшие негативные/чрезвычайные ситуации в процессе события могут отрицательно повлиять на образ бренда.

Уже несколько лет в профессиональных кругах звучит мнение о снижении эффективности классических средств рекламы в продвижении бренда. В силу своей прямолинейности и навязчивости реклама вызывает раздражение и недоверие потребителей. Поэтому многие компании отдают предпочтение менее агрессивным средствам, например, Product Placement. Это встраивание бренда в художественное произведение: фильм, книга, спектакль, компьютерная игра и т. п. Существует несколько видов Product Placement:

- использование звука, который ассоциируется с конкретным брендом;
- демонстрация логотипа бренда и/или товара данного бренда;
- упоминание бренда героем произведения;
- использование героем произведения товара конкретного бренда.

Достоинствами данного средства продвижения бренда являются следующие:

- ненавязчивое воздействие;

- потребителю очень сложно абстрагироваться от информации, предоставленной в подобном виде;
- эффективность при условии точного «попадания» в целевую аудиторию: верно выбран герой и ситуация демонстрации бренда, позитивное восприятие художественного произведения в целом.

Сложности применения Product Placement заключаются в том, что зачастую договор с «владельцем» художественного произведения о включении бренда нужно заключать до его выведения на рынок. Следовательно, есть риск неудачного вложения средств, например, если фильм или книга не будут интересны целевой аудитории. Кроме того, качество появления бренда в произведении может быть низким. До недавнего времени только ленивый не ругал отечественный кинематограф в топорности реализации идеи Product Placement.

Эффективность продвижения бренда зависит не только от выбора инструмента, но и личности, которая этот бренд представляет. В контексте развития influencer marketing, многие компании стали более серьезно подходить к выбору амбассадора (посла) бренда, который представляет его среди целевой аудитории. Лучший амбассадор для компании — это ее идеальный потребитель, который разделяет ценности бренда и рекомендует его от «чистого сердца». Общительный, открытый, готовый помочь, он должен отлично разбираться в характеристиках товаров и их отличиях от конкурентов. В роли амбассадора могут выступать лица, имеющие авторитет в сфере предложения бренда и/или социальное влияние на целевых потребителей.

Правильно выбранный амбассадор помогает повысить уровень лояльности и доверия потребителей к бренду и объемы продаж. Кроме того, амбассадор выступает центром притяжения лояльных потребителей, формируя вокруг себя сообщество «поклонников» бренда. Стоит отметить, что «рекламные лица» бренда зачастую не являются его послами, поскольку в действительности мало кто о нем знает. То же самое касается и блогеров, которых так активно привлекают к продвижению брендов. Многие не могут называться амбассадорами бренда, так как не вызывают доверия потребителей.

Вопросы для обсуждения

1. Какие инструменты продвижения бренда появились в арсенале компаний благодаря развитию digital-технологий? Охарактеризуйте эти инструменты. Как вы считаете, существуют ли ограничения в применении этих инструментов (такие как характеристики товара, особенности целевых потребителей и т. п.)?

2. Что такое e-PR и в чем его достоинства? Почему компании начали активно применять его для продвижения бренда?

3. Охарактеризуйте событийный маркетинг как инструмент продвижения бренда. Как вы думаете, он может применяться для продвижения любых категорий товаров/услуг? Свой ответ обоснуйте.

4. Кто такие амбассадоры бренда? Почему для компании может быть выгодно привлекать их к продвижению своих брендов?

Задания

1. Креативный кейс продвижения бренда в 2019 г. Используем ресурсы: vc.ru, adme.ru, sostav.ru, adweek.com, adindex.ru, advertology.ru. Цель: выбрать пример необычной креативной кампании по продвижению бренда в 2019 г., показать, как инновационно, свежо бренды строят свои коммуникации с потребителями. Обосновать свой выбор. Привести аргументы.

2. Выберите любой фильм отечественного или зарубежного кинематографа. Проведите его анализ с позиции применения Product Placement: какой вид представления бренда используется, общее число привлеченных брендов, разбивка их по категориям. Дайте свою оценку тому, насколько органично вписан бренд в произведение. Как вы считаете, насколько верно подобраны бренды с учетом особенностей фильма и целевой аудитории?

3. Используя открытые данные, представьте анализ представления выбранного вами бренда амбассадором: кто им является, каким образом он доносит информацию о бренде до целевой аудитории. Почему именно этого человека компания видит послом своего бренда?

КЕЙС № 12. «Нас вдохновил успех дизайнера Гоши Рубчинского: как бренд „Сода пищевая“ продвигается в соцсетях», из практики башкирской содовой компании и агентства InDaNet [28].

«Башкирская содовая компания» совместно с агентством InDaNet продвигают в соцсетях продукт «Сода пищевая», который представляют в разных образах — например, в виде помощника по дому или путешественника.

Идея.

По словам представителей компании, причина необычного позиционирования продукта заключается в необходимости привлечь молодую аудиторию. Продукт всем знаком, но большинство потребителей — старше 30 лет. Молодая аудитория слышала о продукте, но не пользуется и не знает о способах потребления. Для молодежи это что-то «совковое», старомодное, непонятно зачем нужное. Тренд, которым мы решили воспользоваться в кампании, — это мода на качественные советские вещи, постсоветский дизайн, мода на 1980-е гг.

Стиль коммуникации выбран исходя из задачи — ненавязчивый. Задача — представить проект с юмором: адекватным и простым. Кампания скорее носит информативный характер, нежели рекламный. Следующая задача продвижения — создание информационного поля продукта. Сейчас в интернете есть большое количество непроверенной, не всегда достоверной информации о применении соды, о продукте, о заводе и производстве. Особенно это касается применения в медицинских целях — например, для похудения. Все эти способы не проверены, у них нет результатов клинических испытаний, и задача сайта и соцсетей — продвигать информацию, которой потребитель может доверять. Сайт и сообщества — в стиле упаковки. Как показывают ранние исследования, потребитель ассоциирует соду с бело-оранжевой пачкой. Когда потребитель видит соду в другой упаковке, он воспринимает ее как подделку или продукт плохого качества. На сайте и в соцсетях можно найти контакты отдела качества, связаться с заводом-производителем напрямую. Особенных коммерческих целей в этом случае нет. Продукт потребляют на более-менее одинаковом уровне. Суть продвижения — объяснить потребителю, что соду можно потреблять

как-то еще кроме традиционной выпечки. Для этих целей создан официальный сайт продукта, где собраны способы применения продукта, информация о нем, история завода и интересные факты о соде.

На первый взгляд кажется абсурдным, что у такого традиционного продукта — свои аккаунты в соцсетях. Но мы хотим создать дружественную молодежную атмосферу вокруг продукта. Не нужно относиться к этому слишком серьезно, никто не хочет увеличить продажи в пять раз. Мы и без того лидеры рынка. Здесь задача — создание свежего имиджа и полезного информационного поля.

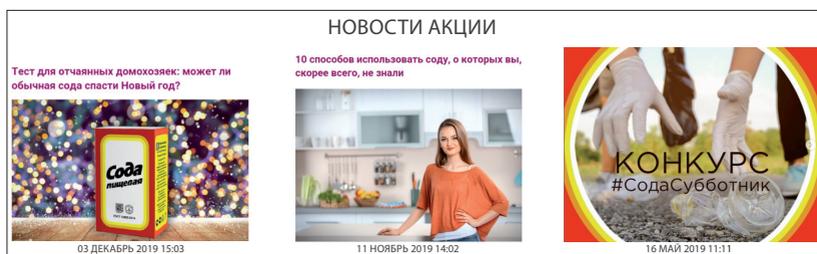
Евгения Фролова, исполнительный директор агентства InDaNet:

«Маркетологи „Соды“ попросили нас предложить стратегию официальных страниц бренда в соцсетях. Мы были впечатлены широтой кругозора этой легендарной марки. Необходимость присутствия в соцсетях ни разу не ставилась под сомнение. Мы не рассуждали о том, зачем, мы думали о том, как. „Сода“, как и любой другой продукт или услуга, существует в соцсетях, даже если у нее нет официальных аккаунтов. Когда мы, потребители, хотим поделиться опытом (особенно негативным, к сожалению), когда нам нужен совет в выборе, мы уже давно не идем в Google — мы пишем в соцсети, и бренды упоминаются либо нами, либо нашими комментаторами. Официальные страницы в соцсетях дают компаниям возможность делать свое присутствие контролируемым и качественным. „Сода“ — это продукт вне времени. Наша задача — поддержать его ситуативную актуальность. Поэтому „Соде“ интересно все, что интересно нам с вами. К примеру, „Сода“ путешествует, „Сода“ отмечает наши любимые праздники, „Соде“ не чуждо чувство юмора и самоиронии. Особой популярностью пользуются публикации, которые вовлекают пользователя в интерактив. Например, „Сода есть на каждой кухне“, где нужно найти соду на фото, и публикации о путешествиях соды.

Нет никакого отдельного позиционирования „Соды“ в соцсетях, мы держим общую генеральную линию бренда. Восприятие „Соды“ со стороны потребителей формировалось десятилетиями, и оно более чем позитивно. Потребитель искренне любит „Соду“

за ее историю, за разумную цену, экологичность, эффективность, многозадачность. Используя ресурсы обратной связи соцсетей, мы поддерживаем эту эмоциональную привязанность, говорим покупателям, что и „Сода“ любит их.

Наши „локаторы“ креатива всегда настроены на поиск простых тем, которые вдруг оказываются интересны всем независимо от возраста, социальной активности и любых других параметров, которые могут придумать маркетологи. Аккаунты „Соды“ успешно развиваются на вирусном эффекте ситуативных публикаций. Весной наши ленты наполнились чекинами и снимками друзей из их поездок. Мы подумали, а почему бы не отправить путешествовать „Соду“? Конечно, делаем мы это с долей самоиронии, „Сода“ здраво оценивает свою неодоушленность. Реакция подписчиков „Соды“ — наше самое любимое в этой истории. „Соде“ признаются в любви. Радуются, когда „Сода“ подмигивает остроумным комментариям. Поэтому и „Сода“ не скупится почаще использовать свой самый популярный хэштег — #содалюбитвас».



Вопросы

1. Как вы считаете, возможен ли долгосрочный эффект от подобного продвижения? Или его в большей степени можно рассматривать как инструмент привлечения аудитории на короткий период времени? Свой ответ обоснуйте.

2. Оцените эффективность продвижения бренда: используя страницы в социальных сетях, проанализируйте общее число подписчиков и реакцию на публикуемые материалы. Оцените оставляемые комментарии.

3. Как вы считаете, достигла ли компания поставленных задач продвижения бренда? Свой ответ обоснуйте.

КЕЙС № 13. «Как репутационные проблемы превращаются в достижения», по материалам компании «Репутация. Москва» [30].

Штраф Роспотребнадзора в плюс репутации.

Компания «ВкусВилл» появилась на российском рынке в 2009 г. Тогда открылись магазины бренда «Избенка», в 2012 г. — первые фирменные супермаркеты «ВкусВилл». В марте 2018 г. в сеть входили 566 магазинов.

Весной 2018 г. Роспотребнадзор провел плановую проверку 51 точки продаж ретейлера. По итогу рейдов ведомство вынесло 147 постановлений о штрафе на 6,3 млн р. Роспотребнадзор заявил о нарушениях технических регламентов и санитарно-эпидемиологических требований. В части магазинов проблемный товар убрали с полок. После рейдов у потребителей возник вопрос: а можно ли доверять «ВкусВиллу»?

В компании это понимали, поэтому выпустили подробное пояснение ситуации. Из статьи клиенты «ВкусВилл» узнали о подробностях экспертизы Роспотребнадзора. Например, сотрудники ведомства транспортировали образцы рыбы в контейнере с температурой, завышенной в пять раз.

The screenshot shows the website interface for VkusVill. At the top, there is a navigation bar with the company logo and various utility links. Below this, there are promotional banners and news sections. A prominent banner in the center reads 'МЫ ЛЮБИМ РОССИЮ!' and mentions a fine from the consumer protection agency. To the right, there are buttons for downloading the app and using the Telegram bot. The bottom of the page features a 'ВСЕ НОВОСТИ' link and social media icons.

Статья с говорящим названием «Мы любим Россию!» встречает всех посетителей сайта компании.

Для непосвященных экспертиза Роспотребнадзора кажется сложным и непонятным процессом. В ведомстве работают живые люди, они тоже ошибаются. «ВкусВилл» указал на недочеты в их работе, попутно обелив собственную репутацию. Плюс компания подала заявление об обжаловании постановлений Роспотребнадзора. Ритейлер выбрал политику прозрачности процессов. Потребители оперативно увидели еще одну версию событий и предпочли верить ей.

Противостояние банков.

Играть на отличии от конкурентов — интересная стратегия. Потребителям интересно следить за шоу «Burger King» против «McDonald's» и «Starbucks» против «Dunkin' Donuts». В России тихая война брендов идет между «Тинькофф Банк» и «Рокетбанк». Правила просты: остроумно отвечать или комментировать недочеты конкурента. Благо соперники регулярно дают друг другу информационные поводы. Основатель «Тинькофф Банка» Олег Тиньков разослал сотрудникам письмо. В нем предприниматель рекомендовал не заигрывать с гибким рабочим графиком и питаться один раз в день. «Также требую от вас потреблять меньше кофе и сигарет, помимо того, что вы воруете мое время у меня и акционеров, вы убиваете свое здоровье», — написано в рассылке.

Похожим образом поступил «Рокетбанк». Его сотрудники получили сообщение, где рекомендовалось обмениваться ценными идеями на перекурах. Еще руководство признало своих работников лучшими специалистами и напомнило о корпоративных ценностях и достижениях.

Как говорят в российском МИД, симметричный ответ.

Такой PR помогает бренду продвигать свои идеи и предложения через альтернативные каналы. Мы ранее писали о баннерной слепоте: потребители сознательно игнорируют рекламные сообщения. Конкуренция в медиа работает как вирусная акция и интересна сама по себе. Поэтому ее умелое использование принесет пользу для бренда.

 **Рокетбанк**

Берегите деньги и нервы акционеров (важно!)

Уважаемые коллеги, сотрудники Рокетбанка, за короткое время мы сделали невозможное — создали самую выгодную дебетовую карту на рынке, управлять которой можно через продвинутое приложение, которое активно пытаются копировать конкуренты. И все это внутри самого большого и надежного системообразующего коммерческого банка на рынке. Это уже очень много. Но расслабляться рано — пришло время заполнить пробелы в корпоративной культуре, а точнее — установить строгие правила поведения в офисе.

Курение

Вы знаете, что для того, чтобы быть лучшими мы берем на работу лучших специалистов. Поэтому ваше время — критически важный фактор успеха компании. Во время перекуров вы не только отдыхаете, но и обмениваетесь ценными идеями, лучшие из которых часто превращаются в новые фишки Рокетбанка. Поэтому мы со всей серьезностью призываем не ходить курить по одиночке. Не воруйте ценное время у компании и акционеров проводя время в курилке в одиночестве.

Обеды и завтраки

Наш повар Дмитрий давно готовит обеды, которые мы продаем без наценки. С этой недели мы добавляем завтраки (с 10 до 12): выбирайте кашу или яичницу с большим набором топпингов (фрукты для каши и ветчина, сыр, грибы и др. для яичницы). Мы расширяем выбор еды, потому что понимаем насколько важен завтрак для активного и здорового человека. Поэтому когда в следующий раз вы поймете, что вам некогда готовить завтрак — приезжайте в офис раньше и доверьте эту работу нашему повару. Не воруйте силы и время у себя и своих близких.



ПАО Банк «ФК Открытие»
www.open.fk.ru Генеральная
лицензия Банка России №2209
от 24.11.2014. Филиал Тока

Спасение репутации частного пляжа.

Отработка негатива касается международных, федеральных и региональных компаний. Летом 2016 г. горожане и гости Екатеринбургa ждали открытия нового песчаного пляжа «Огонь». Организаторы обещали европейские стандарты: оборудованные лежаки и зонтики, гостевую веранду, коктейль-бар, душевые кабинки, парковку и приемлемые цены. Возможности инфраструктуры пляжа рассчитаны на одновременное пребывание двух тысяч гостей. В день открытия пришло в два раза больше. Посетители три часа ждали заказ в баре, персонал грубил, на всех желающих не хватило лежаков, а при входе на территорию требовали заплатить некий санитарный взнос. У желающих отдохнуть проблемы возникали до прохода на территорию пляжа. Парковочные места ограничены, гости оставляли транспорт на обочине. Возник транспортный коллапс, затронувший жителей соседнего поселка. Недовольство ситуацией отразилось на Флампе и местных СМИ.



«Прежде всего расставим точки над *i*: „Огонь Пляж“ — это лучшее место на природе в окрестностях Екатеринбурга. Отличный вид, великолепный пляж, классная еда. И тысячи людей на открытии, и коллапс с переполнением на следующий день — подтверждение успеха нашего формата. Тем не менее, многие люди высказали справедливые претензии к „Огонь Пляжу“. Кто-то долго ждал еду, кто-то не смог до нас доехать из-за пробок, кто-то жаловался на то, что курят, пьют, мусорят на пляже...».

Местный предприниматель, открывший пляж «Огонь», изучил комментарии и определил все болевые точки. После начал работать над исправлениями. Обо всех шагах он писал у себя в Facebook. Честные посты бизнесмена восприняли позитивно. Сезон пляж «Огонь» закрыл лучше, чем предполагал бизнес-план. Все ошибаются. Потребители это понимают, поэтому акцент на желании исправиться превращает безвыходную ситуацию в репутационную победу. Главное — подтверждать слова делом.

Вопросы

1. Оцените действия компаний в каждой из представленных ситуаций: как вы считаете, насколько верными они были с точки зрения формирования лояльности потребителей.
2. На ваш взгляд, нужно ли предпринять компаниям меры, направленные на собственный персонал? Предложите для каждой компании план мероприятий внутреннего PR.

3.3. Оценка бренда

Важным этапом маркетинговой деятельности является оценка эффективности используемых инструментов. Оценка бренда — это неоднозначный процесс, что объясняется сложной природой самого бренда и существенными отличиями подходов к пониманию его сущности. С одной стороны, бренд является нематериальным активом, приносящим компании финансовую выгоду, с которым можно проводить самые различные финансовые операции, в том числе, определять экономический эффект от его использования. С другой стороны, бренд — образ в сознании потребителей, мыслительный конструкт, а значит, есть необходимость оценивать восприятие бренда потребителями, измерять уровень лояльности к нему.

Рассматривая подходы к оценке бренда, необходимо остановиться на понятии капитала бренда. К. Л. Келлер вводит понятие потребительского капитала торговой марки, под которым понимает «совокупность представлений об особенностях марки, которая возникает благодаря формированию знаний о ней и влияет на отношение потребителей к маркетинговому комплексу маркируемого товара» [17]. Основой формирования капитала марки он видит в высокой осведомленности и наличии положительных сильных и уникальных ассоциаций. Келлер выделяет следующие подходы к измерению капитала марки:

- сравнительные. Основаны на изучении мнения и поведения потребителей для оценки осведомленности и ассоциаций;
- холистические. Предполагают оценку общей абстрактной ценности или финансовых показателей стоимости, т. е. оценивается вклад бренда в изменение восприятия потребителей или результаты деятельности фирмы;
- остаточные. Оценивается ценность марки за вычетом потребительских предпочтений, которые основаны только на физических атрибутах товара;
- стоимостные. Оценивается стоимость марки бухгалтерской отчетности.

Д. Аакер определяет капитал бренда как «совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара

или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы» [1].
В рамках марочного капитала он выделяет следующие уровни:

- осведомленность о бренде — спонтанная и наведенная известность марки;
- восприятие качества — субъективно оцениваемые выгоды, преимущества и степень удовлетворения потребителей;
- ассоциации бренда, дополняющие восприятие качества, — образ пользователя, атрибуты товара, ситуации использования, характеристики компании, индивидуальность бренда и символы;
- лояльность к бренду — количество потребителей и степень лояльности потребителей разных сегментов;
- другие запатентованные активы бренда — патенты, товарные знаки и пр.

Для оценки капитала бренда Д. Аакер предложил «Десятку показателей» капитала бренда.

Показатели лояльности:

- 1) ценовая премия;
- 2) удовлетворенность потребителя/лояльность бренду.

Показатели воспринимаемого качества/лидерства бренда:

- 3) воспринимаемое качество;
- 4) лидерство/популярность.

Показатели ассоциации/дифференциации:

- 5) воспринимаемая ценность;
- 6) индивидуальность бренда;
- 7) ассоциации с организацией.

Показатели осведомленности о бренде:

- 8) осведомленность о бренде.

Показатели рыночного поведения:

- 9) доля рынка;
- 10) рыночная цена и представленность бренда в дистрибутивной сети [1].

В современной практике есть достаточное число методик, позволяющих оценивать бренд, основываясь на маркетинговых исследованиях потребителей. Это модель BrandZ от специалистов WPP Group, методика Brand Capital, разработанная в DDB Worldwide, методика ImagePower от Landor Associates. Наибольшую известность получила модель Brand Asset Valuator (BAV), предложенная специалистами компании Young & Rubicam. Мо-

дель основана на реальных данных о потребителях, проживающих в разных географических зонах, их предпочтениях и восприятии брендов.

Ключевыми отличиями этой модели являются:

- она всесторонне исследует бренды и на основе полученной информации позволяет определить дальнейшие пути развития;
- позволяет представить будущие операционные доходы и моделировать различные варианты развития ситуации на рынке;
- позволяет принимать стратегические решения по расширению бренда.

Модель BAV предлагает проводить оценку активов бренда по следующим параметрам.

1. Отличие (Differentiation). Отражает степень самобытности бренда, включая в себя все его воспринимаемые отличительные признаки. Уникальность является базисом потребительского выбора, а также является главным индикатором способности бренда диктовать цены. Это ключевой параметр в успехе бренда. Если уникальность бренда начинает размываться, то это сигнал опасности и предупреждение о скорых проблемах.

В рамках данного параметра выделяют еще параметр «энергия» (energy). Представляет, насколько потребители осознают динамичность бренда и его новизну.

2. Актуальность (Relevance). Иллюстрирует, насколько бренд соответствует запросам потребителей на конкретном рынке, описывает полезность бренда и его способность удовлетворять потребности клиентов. Этот показатель является главным индикатором глубины проникновения на рынок, и он тесно связан с маркетинг-микс. Если бренд имеет уникальные отличительные особенности, но эти особенности не находят пересечения с жизненными ценностями потребителя, то долгосрочных взаимоотношений достичь будет невозможно. В то же время, если бренд ничем не выделяется из ряда других, то его актуальность не будет столь важна, поскольку покупателю будет трудно заметить и выделить бренд из массы других точно таких же.

3. Уважение (Esteem). Свидетельствует о том, насколько высоко бренд ценится потребителями. Показатель основан на вос-

приятии того, как бренд выполняет свои обещания. Уважения нельзя достичь без уникальности и актуальности. Но процесс завоевания уважения может занять несколько лет. Уважение подвержено влиянию двух основных факторов: ощущению качества и популярности. Качество вносит существенный вклад в значение показателя уважения бренда.

4. Понимание/знание (Knowledge). Является результатом действия маркетинга, коммуникационных усилий и опыта потребителей от общения с товаром. Знание означает, что потребители поняли и усвоили, что представляет из себя бренд.

Комбинация этих показателей наиболее точно описывает состояние бренда и составляет базис для его диагностики. Работа только с этими четырьмя показателями позволяет оценивать бренды вне зависимости от их товарной категории. Так, если параметр отличия больше показателя актуальности, то это означает, что у бренда есть простор для роста. Если показатель актуальности значительно больше, чем параметр отличия, то бренд становится более обезличенным. Его уникальность исчезает, и цена становится основным критерием при покупке.

Если показатель уважения превосходит показатель знания, то покупатель заинтересован в том, чтобы узнать бренд лучше. Когда же показатель понимания превосходит показатель уважения, то это значит, что потребитель знает о бренде больше, чем любит его. Бренд становится слишком знакомым, и у потребителей отсутствует мотивация воспринимать новую информацию. Слишком большое знание становится опасной вещью.

Параметры «Отличие» и «Актуальность» образуют показатель «Сила бренда» — важнейший индикатор будущих преобразований и потенциала марки. Это индикатор роста бренда и его потенциальные активы. Отношения между «Актуальностью» и «Отличием» зависят от уровня экономического развития страны и емкости рынка.

Параметры «Уважение» и «Понимание» образуют показатель «Положение бренда» — индикатор здоровья бренда. Он отражает статус бренда, его возможности и реагирование на него потребителей (рис. 13).



Рис. 13. Модель Brand Asset Valuator

В левом нижнем квадранте матрицы находятся новые бренды. Постепенно с ростом силы бренда они перемещаются в левый верхний сектор. При условии эффективных действий в рамках бренд-менеджмента бренды переходят в правый верхний квадрант, где расположены бренды-лидеры. Снижение показателя уникальности приводит к ослабеванию бренда, его старению, хотя он продолжает пользоваться популярностью у потребителей. Постепенно происходит размывание бренда: все меньшее число потребителей готовы отдавать ему предпочтение перед конкурентами. Рано или поздно происходит расфокусирование бренда, он теряет свою силу и положение среди брендов-конкурентов.

Стратегия управления брендом заключается в том, чтобы перевести бренд в правый верхний сектор лидера, стараясь избежать фаз размывания и расфокусированности.

Применение представленной модели позволяет сделать следующий вывод. Уникальность бренда — ключевой параметр его развития и успеха, поэтому необходимы уникальные инновационные решения в его развитии. Пристальное внимание нужно

уделять параметрам, составляющим показатель уважения — качеству и популярности.

Второй подход к оценке бренда основан на определении стоимости бренда. В рамках данного подхода выделяют следующие методы [7].

Метод дополнительного дохода. Основан на определении степени известности бренда, числа покупателей, которые отдают ему предпочтение, степени их лояльности, ценовой эластичности. Из цены, которую готовы платить лояльные покупатели, вычитают обычную цену. Произведение полученной разницы цен на прогнозируемый объем продаж и на среднее время жизни бренда.

Метод будущих доходов. Будущие доходы определяются на основе финансовых показателей прошлых периодов. Данные доходы за вычетом основных расходов, в том числе налогов и процентов по кредитам, служат основой для определения доходов от нематериальных активов. Из этих доходов вычитается прибыль от интеллектуальной собственности — доход от бренда.

Метод избыточных доходов. Определяет, насколько возрастет доход от продажи товаров конкретного бренда. Основан на анализе динамики доходов компании за последние 10 лет.

Метод вычисления затрат на замещение бренда. Предполагает сравнение исследуемого бренда с абстрактным товаром. Суть — определить сумму затрат, которая необходима, чтобы довести дженерик (небрендированный товар) до уровня исследуемого бренда.

Метод суммарных затрат на развитие бренда. Основан на сложении всех расходов компании на создание и развитие бренда за весь период его существования. Речь, прежде всего, идет о маркетинговых расходах.

Метод дисконтной ставки. Основан на оценке остаточной стоимости эффективных инвестиций в разработку бренда и его продвижение на рынок. Определяется разница между риском инвестиций в марку и риском операций с государственными ценными бумагами.

Рыночный метод (продажа бренда). Основан на определении цены бренда при его покупке или компании в целом.

Метод экспертных оценок бренда. Основан на выставлении оценок независимыми экспертами по определенным параметрам, а также важности каждого параметра.

Метод роста притока наличности. Из финансовых поступлений от продажи брендированного товара вычитают затраты на разработку, регистрацию и продвижение бренда, в том числе на рекламу. Полученное значение сравнивают с финансовыми показателями от продажи обычного товара той же категории, качества и назначения.

Метод отчислений за использование торговой марки. Определяется как сумма всех отчислений, полученных от других компаний за предоставленное право пользоваться брендом, умножается на продолжительность жизненного цикла товара.

Метод дохода по акциям. Основан на соотношении цены акции с доходом от акций.

Стоит отметить, что возможно использование комбинации методов для проведения комплексного анализа. Например, метод компании Interbrand. Он основан на определении чистой текущей стоимости прибылей, которые принесет бренд в будущем. Оперирует следующими параметрами:

- финансовые прогнозы. Будущий годовой доход определяется, исходя из прибылей компании за последние три года, а также динамики рыночной стоимости акций и дивидендов по акциям за последний год. Из полученной суммы вычитаются все операционные расходы, налоги и затраты на привлеченный капитал. Остается доход от нематериальных активов. Затем определяется стоимость интеллектуального капитала;

- роль брендинга. Определяется доля общего дохода от использования нематериальных активов, создаваемая брендом. Определяются и оцениваются факторы, определяющие спрос и степень их зависимости от бренда;

- сила бренда. Проводится анализ рисков бренда, по которым прогнозируемый доход дисконтируется к чистой текущей стоимости. Ставка дисконта определяется доходом на ближайший период по государственным ценным бумагам и размером ценовой премии бренда, основанной на анализе силы бренда. Также определяется величина риска планируемого дохода от использования торговой марки, которая определяется надежностью франшизы.

Сила бренда определяется следующими параметрами:

- лидерство бренда в товарной категории (вес — 25 %) — рыночная доля, маркетинговая позиция, сегмент рынка, структура и будущие аспекты;
- международное присутствие бренда (вес — 25 %) — прошлое (история экспорта), настоящее (присутствие на зарубежных рынках), будущее;
- стабильность объемов продаж (вес — 15 %) — история, текущая позиция, будущее развитие;
- доля на основных рынках (вес — 10 %) — краткий обзор (конкурентная структура, стоимость, объемы), тенденции (рыночная динамика), перспективы;
- тенденции в развитии рынка и товарной категории (вес — 10 %) — развитие (объем продаж, доля рынка), статус (конкурентная тенденция), планы развития;
- маркетинговая поддержка (вес — 10 %) — качество и продолжительность деловой и рекламной активности;
- правовая защита (вес — 5 %) — права на название, регистрация и т. п.

Расчет стоимости бренда определяется как чистая текущая стоимость планируемой чистой прибыли от использования бренда.

Достоинством комплексного подхода к оценке бренда является возможность компенсации: краткосрочное снижение финансовых показателей может компенсироваться в общей стоимости бренда за счет силы позиции бренда на рынке.

Вопросы для обсуждения

1. Почему для компании необходимо проводить оценку бренда? В чем заключается сложность этого процесса?
2. Охарактеризуйте подход К. Л. Келлера к пониманию капитала бренда. По каким критериям он предлагает его оценивать? Какие подходы для этого использовать?
3. Что подразумевает под капиталом бренда Д. Аакер? Какие показатели для его оценки предлагает использовать?
4. Опишите модель оценки активов бренда BAV. Каковы достоинства данной методики?

5. Охарактеризуйте методы оценки стоимости бренда. На какие группы и по каким признакам вы могли бы их классифицировать?

6. В чем заключаются достоинства подхода к оценке стоимости бренда компании Interbrand? Охарактеризуйте его.

Задания

1. Используя открытые данные, изучите другие модели оценки бренда, помимо модели BAV. В чем между ними сходство, а в чем принципиальные отличия? Какая модель вам показалась наиболее интересной? Почему?

КЕЙС № 14. «Репозиционирование русской водки на мировом рынке» [38].

Употреблять водку в России умеют виртуозно, внутри страны этот продукт можно отнести к категории товаров повседневного спроса, а продавать ее за рубеж россияне пока не научились. Правило нарушили лишь несколько российских водочных торговых марок. Для всех остальных путь на мировой водочный олимп пока закрыт. Однако двери перед нашими производителями захлопнуты не извне. В силу ряда недоработок, в том числе и из-за слабо проработанной маркетинговой составляющей, за пределами России российская водка представлена слабо. Как сложилась нынешняя ситуация, когда подавляющее большинство иностранцев не могут назвать ни одной русской водки, кроме «Столичной», но при этом бренд «Русская водка» известен по всему миру?

О том, почему сильнейшие водочные бренды на глобальном рынке не имеют никакого отношения к России, в интервью для E-xecutive.ru рассказал руководитель департамента Brand Development компании GLOBAL POINT Александр Кириков.

E-xecutive: Водка — один из самых главных товаров России, про востребованность этого продукта внутри страны говорить излишне. Почему на мировом рынке лидирует отнюдь не российская водка?

Александр Кириков: Это и для меня большой вопрос.

Е-хесutive: Проблема в качестве водки или в качестве маркетинга?

А.К.: На мой взгляд, проблема на 100 % кроется в области маркетинга. Что касается качества, то в России выбор водок огромен. И даже не будучи экспертом в качестве водки, можно быть уверенным, что некоторая часть этой водки высокого качества. По крайней мере, каждый из производителей водки, из тех с кем приходилось работать мне, утверждал, что производит продукт исключительно высокого качества.

Е-хесutive: Если дело в маркетинге, возможно, не хватает профессиональных и грамотных в плане продвижения маркетологов? Иностранцы специалисты, как альтернатива, могли бы нам помочь?

А.К.: Какая-то помощь иностранных специалистов, конечно, могла бы быть полезна. Они все же лучше знают рынки своих стран. Но я уверен, что и у нас достаточно специалистов высокого уровня. Недоработки в маркетинге — это далеко не всегда вина маркетологов. Очень часто виной отсутствие желания делать все комплексно и тщательно со стороны собственников.

Е-хесutive: Ряд российских марок водки все-таки известен за рубежом, в том числе «Русский стандарт», «Зеленая марка», «Белуга». Как этим маркам удалось выйти на мировой рынок?

А.К.: Ничего, к сожалению, не знаю про известность «Зеленой марки» за рубежом. Мне вообще очень нравится этот водочный бренд — он целостный, понятный и достаточно уникальный. У него сильная легенда. Но как она могла прийтись по душе иностранцам? Что может их привлекать в послевоенном СССР? Давайте спросим у читателей E-хесutive.ru. А вот путь «Белуги» на Запад мне как раз понятен. Во-первых, «Белуга» — премиальная водка, она конкурирует, скорее, с Grey Goose, чем с Absolut или Smirnoff. У ее аудитории на Западе несколько иное восприятие России. А во-вторых, «Белуга» давно применяет различные коммуникационные решения, ориентированные на российский рынок, но выходящие далеко за пределы России. Например, команда «Белуги» достаточно успешно участвует в мировой яхтенной регате. Бренд представлен на всех торжественных мероприятиях в портах, где останавливается регата. Команда

«Белуги» регулярно участвует в международных поло-турнирах в различных странах мира.

Е-хесutive: Какие еще марки нашей водки вы могли бы привести в качестве успешного примера покорения мирового рынка, стратегию вывода которых можно повторить?

А.К.: Да, пожалуй, особо успешных примеров и нет. «Московская» стала известна в Европе на волне популярности у ностальгирующих русских, покупавших ее в русских магазинах Парижа и Берлина. Но ностальгия прошла, и уровень знания «Московской» в Европе сейчас совсем невысок.

Е-хесutive: Грамотно разработанная легенда — один из важнейших факторов успеха при выводе водки на мировой уровень. Этим инструментом воспользовались, например, французская Grey Goose и новозеландская Below 42, и другие производители. Как у нас обстоят дела с водочным маркетингом?

А.К.: С переменным успехом, я бы сказал. С легендами и у многих российских марок все в порядке. На рынке есть целый ряд примеров интересных бренд-платформ. Лично мне нравятся «Журавли», «Зеленая марка». Но до недавнего времени все эти платформы строились на национальной идее и русских традициях или технологических особенностях производства, создающих якобы УТП продукта. Зачастую очень сомнительные УТП. Я, например, до сих пор не понимаю, как можно очистить водку бриллиантами, это же очень твердый минерал, абсолютно не абсорбент. Как из него можно сделать фильтр? Но люди верят, людям нравится. Только не европейцам или американцам. Для них великодержавность, славянские традиции или слава русского флота абсолютно до лампочки в контексте выпивки. Они пьют для общения, для веселья, для удовольствия, для того чтобы расслабиться и приятно провести время.

Е-хесutive: Что для иностранцев значит «русская водка»? Это, прежде всего, товар, произведенный в России, или же водка определенного уровня и качества, без привязки к стране-производителю?

А.К.: В том то и дело, что «та самая русская водка» для иностранцев — это «дикий» напиток, который пьют русские у себя в России по каким-то только им ведомым традициям и правилам. А русские со своей водкой ассоциируются у иностранцев с пьян-

ством, а не весельем, общением или удовольствием, как другие популярные алкогольные бренды. Как тот же Absolut, например. Пожалуй, только «Столичной» удалось отчасти переломить этот стереотип. Она стала по-настоящему клубной и коктейльной водкой. Но для этого ей пришлось отойти от русских водочных традиций. Они даже сделали целую линейку различных вкусов.

E-xecutive: Эксперты оценивают русскую водку как перспективный товар для экспорта. Рынок открыт для новых марок?

A.K.: В сегменте водки их не так и много, и потеснить конкурентов, на мой взгляд, возможно. Но для этого нужно решить очень непростую задачу. Нам надо предложить миру бренд, который, с одной стороны, разделял бы какие-то наднациональные ценности, такие как, к примеру, любовь или радость или уверенность в себе, которые были бы близки и понятны если не всем людям Земли, то, по крайней мере, подавляющему большинству жителей западной цивилизации. А с другой стороны, этот бренд должен демонстрировать свое российское происхождение. Подчеркивая, что именно Россия — родина водки. Но с этой «русскостью» нужно быть очень осторожным. Буквально пипеткой ее дозировать, как в аптеке. Да и конкурировать придется не только с водками, но и с лидерами из других категорий — ромом, текилой, джином, виски...

Чтобы приобрести массовую популярность, не надо заставлять иностранцев пить водку шотами и закусывать соленым огурцом. Не надо нести в мир русские алкогольные традиции в комплекте с водкой. Выпить водки из граненого стакана и закусить квашеной капустой или выпить ее из хрустальной стопки и закусить ложкой красной икры — все это будет для иностранцев лишь аттракционом. А бренд, который будет с такими ритуалами связан, всегда будет нишевым. Хотя это для многих российских водочных брендов могло бы стать отличной стратегией. Но это и близко не объемы Absolut или Smirnoff. Большие возможности для продвижения водки на мировой рынок открывает, конечно же, интернет. Он, как известно, не имеет границ.

E-xecutive: Действительно парадокс — всегда бравярующие перед иностранцами своей «алкоустойчивостью», русские в данном случае оказались заложниками этого имиджа.

А.К.: Во-первых, когда я говорю, что следует избавиться водку от традиционно русских водочных ритуалов, я имею в виду именно те из них, которые непонятны и сложны для принятия аудиторией из других культур, противоречат сложившимся традициям потребления алкоголя. Но определенный интертеймент — легкий и веселый уникальный способ потребления напитка — может стать серьезным конкурентным преимуществом. Хороший пример — текила. Она стала популярной во многом благодаря придуманному для нее способу потребления. Соль и лимон есть в каждом баре и почти у каждого дома. Не нужно никак специально заморачиваться, чтобы выпить текилы. Все очень просто, и эта простота и, вместе с тем, оригинальность, и является залогом успеха.

Е-хесutive: Какие возможности продвижения водки в интернете вы можете назвать сами эффективными? Ну, помимо классической рекламы на «мужских» сайтах?

А.К.: То, что называется social media marketing. Всем алкогольным брендам, которые собираются выходить на иностранные рынки, нужно завести англоязычные версии своих страниц в Facebook. Летом мы сделали такую страницу для одного из ведущих российских водочных брендов. Сейчас на нее подписано более 6,5 тыс. пользователей. 2,5 тыс. из них активно комментируют. Мы также завели для них аккаунт в Twitter и YouTube-канал. Это было, кстати, сопряжено с рядом трудностей. В разных странах свои возрастные ограничения на посещение интернет-ресурсов, связанных с алкоголем, и свои правила проверки возраста посетителей. К стандартам разных стран пришлось привести и интернет-сайт клиента.

Это то, что касается каналов и инструментов для всех, а вот наполнение контентом зависит от каждого конкретного бренда и его видения своей целевой аудитории.

Е-хесutive: Расскажите, пожалуйста, про этапы вывода водки на мировой уровень.

А.К.: Нет какого-то единого выигрышного алгоритма вывода товара на рынок. Пути могут быть очень разными. Единственный общий для всех этап, которым нельзя пренебрегать — это исследования: целевая аудитория, ее ожидания, мотивы, опасения, преимущественные ситуации потребления, каналы сбыта

и их особенности, законодательные ограничения, конкурентное окружение. Это кажется очевидным на словах, но на деле очень многие российские компании этим пренебрегают. Очень часто российские бизнесмены руководствуются собственным опытом и интуицией, и на «своей территории» это зачастую работает. При выходе на новые рынки не работает никогда. Благо, исследовательский рынок в Европе и Америке развит гораздо сильнее, чем у нас, и можно быстро и не очень дорого купить любые готовые данные с высокой степенью достоверности. Потребление алкоголя, например в Евросоюзе, изучается особенно пристально, и далеко не только маркетологами. При желании можно получить данные по психологическим аспектам потребления алкоголя, накопленные за несколько десятилетий — бесценная информация для брендинга.

Е-хесutive: Какие важные аспекты, помимо исследования целевой аудитории, нужно учесть?

А.К.: Для того чтобы выйти на иностранный рынок и закрепиться там, бренду нужна серьезная комплексная стратегия представленности в HoReCa, так как потребление алкоголя вне дома в Европе и Америке пока сильно преобладает над домашним потреблением (хотя «home party»-тренд, вызванный кризисом, и набирает силу). Эта стратегия должна включать в себя работу с администрацией заведений и с барменским сообществом, уникальные интерьерные решения для HoReCa, программы стимулирования сбыта в точках, специальные мероприятия. А в этом наши бренды уступают иностранным даже у себя дома.

Е-хесutive: Поддержка государства в данном случае необходима?

А.К.: Да. По крайней мере, очень желательна. Должна быть разработана долгосрочная коммуникационная стратегия, направленная на популяризацию русской водки в мире. Но основным сообщением этой коммуникации должно стать следующее. «Россия — родина водки, поэтому русские делают ее лучше всех». А обеспечение популярности и сбыта конкретных водочных брендов должно быть задачей самих компаний.

Е-хесutive: Какие страны для нас наиболее интересны и перспективны в контексте продажи водки?

А.К.: К сожалению, это пока, в первую очередь, страны, традиционно любящие крепкий алкоголь и пьющие скорее ради пьянства, чем ради веселья — Скандинавия, в первую очередь Финляндия, не смотря даже на ее общую нелюбовь к России и русским товарам, Прибалтика. Я также часто слышу о потенциале Канады для экспорта водки. Но если нам удастся изменить восприятие водки, как напитка, то можем добиться популярности в США и Западной Европе.

Вопросы

1. Выделите основные проблемы в восприятии бренда русской водки на внешнем и внутреннем рынках.
2. Какой, на ваш взгляд, должна быть дальнейшая концепция позиционирования русской водки? Оцените перспективы позиционирования конкретных (уже существующих) брендов на мировом рынке.
3. Оцените существующую методику позиционирования данного напитка в России и за ее пределами.
4. Проанализируйте удачные примеры построения позиционирования водки в России и за рубежом. Выделите ключевые особенности стратегии позиционирования этих брендов.
5. Предложите свое решение по репозиционированию бренда русской водки.

Задание для подготовки проекта «Разработка бренда»

1. Выбрать направление, в рамках которого будет осуществляться разработка бренда: производство товара/оказание услуги/социальный проект/событийный проект/территория/персона и т. п. Выбор обосновать. Максимальная оценка — 0,5 балла.
2. В рамках выбранного направления провести диагностику рыночной ситуации, исследование возможных целевых сегментов. Максимальная оценка — 3 балла (2/1).
3. Определить свой целевой сегмент/целевые сегменты и дать его/их детальное описание. Максимальная оценка — 2 балла.

Данные пункты задания выполняются на основе вторичной информации. Используются источники не старше 3 лет.

4. Определить и изучить основных конкурентов: их позиционирование, суть бренда, атрибуты бренда. Максимальная оценка — 3 балла.

5. Разработать позиционирование бренда. Конечный результат — определение уникального преимущества, которое будет транслироваться потребителям. Максимальная оценка — 2 балла.

Данные пункты задания выполняются на основе вторичной информации. Используются источники не старше 3 лет (изучение конкурентов), а также на основе первичной информации, полученной от потребителей. Выборка — не менее 50 чел.

6. Разработать модель бренда (выбор образца модели осуществляется самостоятельно, но должен быть обоснован). Максимальная оценка — 4 балла.

7. Разработать атрибуты бренда: нейм, логотип, слоган, цветовое и шрифтовое оформление бренда и пр. Предложение каждого из атрибутов должно быть обосновано с учетом особенности выбранного направления, характеристик целевых потребителей, предложенных позиционирования и модели бренда. Максимальная оценка — 4 балла.

Обязательными являются выступление с презентацией проекта и его защита. Дополнительные баллы могут получены в ходе защиты проекта (представление, оформление презентации, ответы на вопросы). Максимальное число баллов за защиту — 3 балла. Оригинальность проекта оценивается аудиторией слушателей посредством голосования: выбранный проект/проекты получают дополнительно 1 балл.

Максимальная оценка за проект — 22,5 балла.

ТЕСТ

1. В переводе с древненорвежского слово «brandr» означает:

- а) продавать;
- б) продвигать;
- в) выжигать;
- г) клеймить.

2. Отличительные признаки бренда в сравнении с товаром:

- а) он является нематериальным активом;
- б) не является физической сущностью;
- в) имеет короткий срок жизни;
- г) служит для идентификации товара.

3. Какая компания составляет рейтинг брендов с учетом прозрачности организации, широкой известности бренда среди общественности и при условии его долгосрочной доходности?

- а) Forbes;
- б) Interbrand;
- в) Kantar;
- г) Brand Finance.

4. Формирование лояльности потребителей в рамках механизма идентификации предполагает:

- а) наделение бренда человеческими чертами;
- б) соотнесение индивидуальности бренда с собственной идентичностью;
- в) отнесение бренда к какой-либо категории;
- г) прохождение через когнитивный, аффективный и поведенческий процессы.

5. Формирование лояльности потребителей, расширение ценностей бренда, повышение роли бренда в жизни потребителей, повышение продаж в долгосрочной перспективе — это результаты:

- а) рекламы бренда;
- б) социальной ответственности бренда;
- в) стимулирования сбыта;
- г) привлечения амбассадоров бренда.

6. Кто является автором концепции позиционирования?

- а) Ф. Котлер;
- б) К. Л. Келлер;
- в) Дж. Траут и Э. Райс;
- г) Д. Аакер.

7. Самоидентифицирование в сознании потребителей — это:

- а) брендинг;
- б) бренд-менеджмент;
- в) позиция;
- г) позиционирование.

8. Место в сознании потребителей, которое организация стремится сформировать, поддержать или изменить, предлагая совокупность адекватных для определенного периода характеристик товара или услуги, создающих элементы бренда, транслируемое с использованием маркетинговых коммуникаций и позволяющее дифференцировать его от брендов конкурентов, — это:

- а) позиция;
- б) бренд;
- в) имидж;
- г) репутация.

9. Изменение перечня характеристик, лежащих в основе позиции организации и ее конкурентов на рынке, под влиянием различных факторов определяет:

- а) краткосрочность формирования позиции;
- б) измеримость позиции;
- в) динамичность позиции;
- г) долгосрочность позиции.

10. Характеристики бренда, с которыми в целом ассоциируется у большинства потребителей конкретный вид деятельности, — это:

- а) точки паритета;
- б) конкурентные точки;
- в) категориальные точки;
- г) точки дифференциации.

11. Основные, самые необходимые характеристики деятельности организации, которые служат признаком надежности выбора для потребителя, — это:

- а) точки паритета;
- б) категориальные точки;
- в) конкурентные точки;
- г) точки дифференциации.

12. Уникальные, привлекательные для потребителей характеристики, с которыми они связывают конкретный бренд и верят, что данных характеристик нет у конкурентов, — это:

- а) точки паритета;
- б) категориальные точки;
- в) конкурентные точки;
- г) точки дифференциации.

13. Усиливающееся информационное влияние на потребителей посредством маркетинговых коммуникаций компаний, перенасыщение рынка товарами и услугами, стандартизация процессов производств товаров — это основные причины, определяющие необходимость разработки:

- а) идентичности бренда;
- б) позиции бренда;
- в) рекламы бренда;
- г) страницы бренда в социальных сетях.

14. Идеальное содержание, каким его должен воспринимать потребитель с точки зрения производителя, — это:

- а) позиция бренда;
- б) идентичность бренда;

- в) суть бренда;
- г) идентификаторы бренда.

15. Автором мыслительного поля бренда, объединяющего функциональное, духовное, социальное и ментальное измерения, является:

- а) Д. Аакер;
- б) К. Л. Келлер;
- в) Ж.-Н. Капферер;
- г) Т. Гэд.

16. Модель, которая сочетает внешнее проявление бренда (физические данные, взаимоотношения и отражение) и внутренний дух бренда (культура, индивидуальность и самообраз), — это:

- а) «призма бренда»;
- б) «колесо бренда»;
- в) потребительский капитал торговой марки;
- г) мыслительное поле бренда.

17. В какой модели управления брендом правильное внутреннее позиционирование бренда является необходимым условием успешного внешнего позиционирования:

- а) контекстная модель Зозулева;
- б) модель «Обратная сторона Луны»;
- в) трехциклическая модель управления брендом;
- г) коммуникационная модель.

18. Центральное место отводится оценке соответствия/несоответствия позиции, транслируемой организацией, позиции, сложившейся в восприятии потребителей:

- а) в алгоритме динамического управления брендом;
- б) в трехциклической модели управления брендом;
- в) в коммуникационной модели;
- г) в модели «Обратная сторона Луны».

19. Что из перечисленного нельзя отнести к достоинствам точной модели бренд-менеджмента?

- а) удешевление и ускорение процесса выведения новых товаров на рынок;
- б) объединение всего потенциала «гудвилл»;
- в) улучшение имиджа компании и создание конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе;
- г) неблагоприятные явления для одного бренда не подрывают позиции других брендов.

20. Один и тот же бренд поддерживает несколько товаров на различных рынках, в разных товарных категориях — это следующая архитектура:

- а) корпоративный зонтичный бренд;
- б) корпоративный исходный бренд;
- в) товарный бренд;
- г) поддерживающий бренд.

21. Присвоение определенного имени только одному товару (или товарной линии), а также одно-единственное позиционирование — это следующая архитектура:

- а) корпоративный зонтичный бренд;
- б) корпоративный исходный бренд;
- в) товарный бренд;
- г) поддерживающий бренд.

22. Ключевые бренды организации, которые служат средством смены или поддержки имиджа корпоративного бренда, — это:

- а) «серебряные пули»;
- б) суббренды;
- в) поддерживающие бренды;
- г) побуждающие бренды.

23. Наивысшая ступень пирамиды Brand Dynamics, отражающая наличие эмоциональной и рациональной привязанности потребителей к бренду, — это:

- а) актуальность;
- б) связь;

- в) присутствие на рынке;
- г) преимущества.

24. В рамках модели Brand Dynamics бренд, который хорошо известен, имеет большое число лояльных потребителей и при этом сохраняет потенциал роста, называется:

- а) «стремительный»;
- б) «классика»;
- в) «олимпиец»;
- г) «защитник».

25. Предложение бренда новому сегменту или в новой товарной категории при неизменной идентичности — это:

- а) растягивание бренда;
- б) расширение бренда;
- в) ребрендинг;
- г) обновление бренда.

26. Комплекс мероприятий по изменению бренда: его структурных элементов, идентичности, ценностей, коммуникаций — это:

- а) ренейминг;
- б) рестайлинг;
- в) репозиционирование;
- г) ребрендинг.

27. Процесс комплексного и регулярного анализа структуры бренда и его положения на рынке — это:

- а) SWOT-анализ;
- б) аудит бренда;
- в) маркетинговые исследования бренда;
- г) ревиталайзинг бренда.

28. Каким требованиям должно соответствовать имя бренда?

- а) краткость;
- б) юридическая защита;
- в) отсутствие негативных ассоциаций;
- г) все требования верны.

29. К идентификаторам бренда не относят:

- а) шрифтовое написание;
- б) упаковку;
- в) персонажа бренда;
- г) цветное оформление.

30. Документ, включающий в себя развернутое описание концепции идентичности бренда и его атрибутов, а также стратегический план реализации концепции бренда, посредством маркетинговых коммуникаций, и инструкцию по применению коммуникационных атрибутов бренда — это:

- а) гайдбук;
- б) брендбук;
- в) платформа бренда;
- г) бриф.

31. Какой инструмент продвижения служит для повышения позиций сайта корпоративного бренда компании и ее отдельных брендов в органической поисковой выдаче для повышения узнаваемости бренда по определенным ключевым запросам?

- а) поисковая оптимизация (SEO);
- б) маркетинг в социальных сетях (SMM);
- в) таргетинг;
- г) e-PR.

32. Задачей какого инструмента продвижения бренда является формирование у аудитории положительного отношения к бренду через участие в событии посредством получения какой-либо выгоды, опыта взаимодействия с другими людьми и эмоций на время контакта с брендом?

- а) e-PR;
- б) product placement;
- в) вирусный маркетинг;
- г) influencer marketing.

33. Совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы, — это:

- а) портфель брендов;
- б) архитектура брендов;
- в) капитал бренда;
- г) стоимость бренда.

34. Кто предложил «Десятку показателей» капитала бренда?

- а) В. Н. Домнин;
- б) К. Л. Келлер;
- в) Ж.-Н. Капферер;
- г) Д. Аакер.

35. Ключевой параметр в успехе бренда с позиции модели Brand Asset Valuator — это:

- а) отличие;
- б) знание;
- в) актуальность;
- г) уважение.

36. Индикатор здоровья бренда, отражающий статус бренда, его возможности и реагирование на него потребителей, — это:

- а) уважение;
- б) сила бренда;
- в) отличие;
- г) положение бренда.

37. Метод определения стоимости бренда, основанный на разнице между ценой, которую готовы платить лояльные покупатели, и обычной ценой, — это:

- а) метод дополнительного дохода;
- б) метод будущих доходов;
- в) метод избыточных доходов;
- г) метод роста притока наличности.

38. При определении рейтингов брендов компания Interbrand использует:

- а) метод экспертных оценок;
- б) метод дисконтной ставки;
- в) метод будущих доходов;
- г) комплексный метод.

39. Методы, которые предполагают оценку общей абстрактной ценности или финансовых показателей стоимости, т. е. оценивается вклад бренда в изменение восприятия потребителей или результаты деятельности фирмы, — это:

- а) сравнительные методы;
- б) холистические методы;
- в) стоимостные методы;
- г) остаточные методы.

40. Метод оценки стоимости бренда, который зависит от условий договора франчайзинга, — это:

- а) метод дохода по акциям;
- б) метод дисконтной ставки;
- в) метод суммарных затрат на развитие бренда;
- г) метод отчислений за использование торговой марки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. СПб.: Питер, 2007.
2. *Антонова Н. В., Патоша О. И.* Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения / отв. ред. Н. В. Антонова. М.: ИД Высшей школы экономики, 2017.
3. *Васильева М., Надеин А.* Бренд: сила личности. СПб.: Питер, 2003.
4. *Гэд Т.* 4D Брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. 2-е изд., испр. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.
5. *Дегтева Л. В.* Особенности использования электронного PR в государственном и местном самоуправлении // Вестник Московского государственного гуманитарно-экономического института. 2012. № 4.
6. *Длигач А.* Обратная сторона Луны // Маркетолог. 2004. № 1.
7. *Домнин В. Н.* Брендинг: новые технологии в России. 2-е изд. СПб.: Питер, 2004.
8. *Домнин В. Н.* Брендинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019.
9. *Домнин В. Н.* Идентичность бренда — ключевое понятие бренд-менеджмента // Бренд-менеджмент. 2009. № 5(48).
10. *Жадько Е. А.* Позиционирование и брендинг образовательной организации: монография / Е. А. Жадько, Л. М. Капустина, Н. Ю. Романова. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016.
11. *Жадько Е. А.* Совершенствование стратегии позиционирования и управления брендом в маркетинговой деятельности образовательной организации на рынке профессионального образования: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2018.

12. Жадько Е. А. Управление брендом университета на рынке профессионального образования // Практический маркетинг. 2018. № 1(251). С. 12–18.
13. Капустина Л. М., Жадько Е. А. Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями // Управленец. 2019. Т. 10. № 4. С. 98–109.
14. Капустина Л. М., Жадько Е. А., Изакова Н. Б. Восприятие бренда университета в контексте модели «Колесо бренда» // Управленец. 2017. № 5(69). С. 50–57.
15. Канферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под общ. ред. В. Н. Домнина. М.: Вершина, 2007.
16. Карпова С. В., Захаренко И. К. Брендинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. С. В. Карповой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
17. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: пер. с англ. 2-е изд. М.: Вильямс, 2005.
18. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер. Сер.: Бакалавр и магистр. Академический курс. М.: Юрайт, 2019.
19. Негребецкий А. В. Brand Dynamics™ — инструмент исследования ценности бренда // Экономические науки. 2007. № 3(28). С. 81–83.
20. Перция В., Мамлеева Л. Анатомия бренда. М.; СПб.: Вершина, 2007. С. 37–38.
21. Перция В. Клейменные железом // Маркетинг. Реклама. 2001. № 1.
22. Рожков И. Я., Кисмерешкин В. Г. Брендинг: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2019.
23. Траут Дж. Позиционирование — игра, в которую играют люди в сегодняшнем мире «и я тоже» / пер. А. Сухенко. URL : <https://marketing.by>.
24. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость. СПб.: Питер, 2004.
25. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Юбилейное издание / пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. С. 41.

26. Чернышева А. М., Якубова Т. Н. Брендинг: учебник для бакалавриата и магистратуры М.: Юрайт. 2019.

27. ISO 10668. «Brand valuation. Requirements for monetary brand valuation». ISO, 2010. P. 1.

Интернет-ресурсы

28. «Нас вдохновил успех дизайнера Гоши Рубчинского»: как бренд «Сода пищевая» продвигается в соцсетях. URL: <https://vc.ru/marketing/40586-nas-vdohnovil-uspeh-dizaynera-goshi-rubchinskogo-kak-brend-soda-pishchevaya-prodvigaetsya-v-socsetyah>.

29. Из премиум-сегмента в массы: бренд «Семейное дело» братьев Чебурашкиных попал в рейтинг Forbes. URL: <https://sostav.ru/publication/cheburashkiny-41784.html>.

30. Как репутационные проблемы превращаются в достижения, по материалам компании «Репутация. Москва». URL: <https://reputation.moscow/2018/06/07/kak-reputatsionnyie-problemyi-prevrashhayutsya-v-dostizheniya>.

31. Как создать позиционирование самостоятельно. URL: <https://repinabranding.ru/blog/kak-sozdat-pozitsionirovanie-samostoyatelno-bazovye-instrumenty-chast-1>.

32. Как создать фирменный стиль на основе позиционирования. URL: <https://repinabranding.ru/blog/kak-sozdat-firmennyi-stil-na-osnove-pozitsionirovaniya>.

33. Кейс. #ЧищуЗубыПомогаю от SPLAT и Благотворительного фонда Константина Хабенского. URL: <https://sostav.ru/publication/keys-chishchuzubypomogayu-ot-splat-i-blagotvoritelnogo-fonda-konstantina-khabenskogo-26754.html>.

34. Кейс. Концепция позиционирования пироговой «Подсолнухи». Ч. 1. URL: <https://slavinsky.livejournal.com/308056.html>.

35. Кейс. Концепция позиционирования пироговой «Подсолнухи». Ч. 2. URL: <https://slavinsky.livejournal.com/311063.html>.

36. Кейс. Разработка бренда отечественного вина «Свиристель». URL: <https://sostav.ru/publication/keys-razrabotka-brenda-otechestvennogo-vina-sviristel-25179.html>.

37. *На кроссовках Puma* появятся герои «Союзмультфильма». URL: <https://sostav.ru/publication/na-krossovках-puma-rouavyatsya-geroi-soyuzmultfilma-30715.html>.

38. *Новенькова А.З.* УМК по дисциплине «Бренд-менеджмент». URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F1485024114/UMK_Mag_Brend_menedzhment_prav.pdf.

39. *Новый фирменный стиль Repina branding*. URL: <https://repinabranding.ru/blog/firmenniy-stil-repina-branding>.

40. *Портфолио* бренд-консалтинговой компании «Паприка брендинг». URL: <https://paprika.ru/kozel/#more-5229>.

41. *Портфолио* брендингового агентства Depot. URL: https://depotwprf.ru/portfolio/good_moood_farm.

42. *Портфолио* продуктовой дизайн-студии PINKMAN. URL: <https://pinkman.ru/works/lobster-group-site-v2>.

43. *Ростуризм* выделил средства на доработку туристического бренда России. URL: <https://rbc.ru/business/20/11/2019/5dd2bdd99a794792973bef60>.

44. *Туристический* бренд России. URL: https://russiadiscovery.ru/news/turisticheskiy_brand_rossii.

45. *Чего хотят* женщины: Кейс реновации бренда «Активиа» через вдохновение белорусок на самореализацию. URL: <https://marketing.by/keysy/chego-khotyat-zhenshchiny-keys-renovatsii-brenda-aktivia-cherez-vdokhnovenie-belorusok-na-samorealiz>.

46. *Brandfinance*, Brand Finance Russia 50. URL: https://brandfinance.com/images/upload/russia_50_free.pdf.

47. *Interbrand*, Best Global Brands 2019 Rankings. URL: <https://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking>.

48. *Forbes*, The World's Most Valuable Brands. URL: <https://forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>.

49. *Millwardbrown*, BrandZ Top Global Brands. URL: <http://millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-global-brands/2019>.

Учебное издание

Агабабаев Мушфиг Садаевич, Жадько Евгения Александровна,
Нестерова Зинаида Васильевна, Сысоева Татьяна Леонидовна

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Корректор
В. К. Матвеев

Компьютерная верстка
Н. В. Троицкой

Поз. 10. Подписано в печать 07.09.2020.

Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Minion. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 5,5. Усл. печ. л. 8,1. Печ. л. 8,8. Заказ 279. Тираж 52 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ