

Е. А. Жадько, Т. Л. Сысоева

**БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ
В МЕЖДУНАРОДНОМ
БИЗНЕСЕ**

**Екатеринбург
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральский государственный экономический университет



Е. А. Жадько, Т. Л. Сысоева

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

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

Екатеринбург
2023

УДК 339(075.8)
ББК 65.290я73
Ж17

Рецензенты:

кафедра международной экономики и менеджмента
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(протокол № 4 от 11 мая 2023 г.);

директор по маркетингу сети магазинов «Жизньмарт»,
директор ООО «Реклама всему голова»
Ю. И. Самусенко

Жадько, Е. А.

Ж17 Бренд-менеджмент в международном бизнесе : учебное пособие / Е. А. Жадько, Т. Л. Сысоева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. — 115 с.

Учебное пособие содержит обобщенный теоретический и методический материал по бренд-менеджменту в международной бизнес-среде. Представлен алгоритм разработки стратегии бренда и раскрыта суть позиционирования бренда в международном бизнесе. Издание также содержит вопросы для обсуждения, практические задания и кейсы.

Для студентов магистратуры направлений подготовки 38.04.01 «Экономика» и 38.04.02 «Менеджмент».

УДК 339(075.8)
ББК 65.290я73

© Е. А. Жадько, Т. Л. Сысоева, 2023
© Уральский государственный
экономический университет, 2023

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к работе в сфере бренд-менеджмента в нашей стране возник сравнительно недавно и развивался параллельно со становлением брендинга как явления. В начале XXI в. в условиях активного развития отечественных брендов он представлялся одной из важнейших коммуникаций, позволяющих одержать победу над конкурентами. В связи с ребрендингом, который прошел в стране, интерес к построению бренда и управлению им возрос, что способствовало привлечению слушателей на подобные курсы.

Развитие российских брендов, усиление конкурентного давления со стороны зарубежных компаний, формирование предпочтений отечественных потребителей под влиянием глобальных игроков — это и многое другое способствовало осознанию значимости специалистов сферы бренд-менеджмента во многих организациях.

В настоящее время активное развитие китайских брендов, ротация брендов на российском рынке, изменение предпочтений потребителей и другие факторы создают новые условия для бренд-менеджеров, заставляя исследовать, создавать, модернизировать и менять. Таким образом, волны в развитии брендинга требуют от специалистов этой области постоянного совершенствования знаний и развития умений.

Учебное пособие предназначено познакомить студентов экономических специальностей с уникальным инструментом формирования дополнительной рыночной стоимости бизнеса. Понятие «бренд» во многом отражает успешную предпринимательскую деятельность и является ее синонимом. Ориентация и запросы на создание, развитие и управление брендом являются важной повесткой среди бизнеса всех уровней. Авторам важно показать, что бренды и бренд-менеджмент стали частью повседневной жизни, а также открыли для бизнеса новые возможности.

Развитие бренда выходит за пределы одной страны, амбиции предпринимателей выводят бренд-менеджмент на международный уровень, и вместе с этим происходит важный этап развития научной мысли. Бренды, развивающиеся в глобальной бизнес-среде, вносят значительный вклад в развитие нового знания.

В пособии авторы сфокусировались на анализе передовых практик и опыта зарубежных и российских компаний, которые успешно реализуют свои стратегии бренд-менеджмента на мировой арене. Были подготовлены важные разделы, отвечающие запросу времени: о цифровизации и бренд-менеджменте, азиатских брендах и их опыте развития в международном бизнесе.

ГЛАВА 1

ОСНОВЫ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ

Бренд, который захватывает ваш разум, приобретает поведение. Бренд, который захватывает ваше сердце, приобретает приверженность.

Скотт Тальго

1.1. Роль бренда в международном бизнесе

Начало XXI в. характеризуется адаптацией многих компаний к предпринимательской деятельности на внутреннем и внешнем рынках. Международный бизнес становится все более развитым, а его география активно расширяется.

Международный менеджмент и бизнес ежедневно оказывают влияние на общество. Как мелкие, так и крупные компании нуждаются в развитии местной и глобальной бизнес-среды, четкой стратегии управления бизнесом, продвижении своего продукта в разных странах и культурах, планировании более конкурентного и стабильного положения. Когда международная торговля достигла огромных масштабов, у крупных компаний появилась необходимость в механизмах и инструментах, с помощью которых можно изучать особенности потребления на других рынках и улучшать коммуникацию с потребителями. В результате во второй половине XX в. возник международный маркетинг, продолжением которого стал бренд-менеджмент в глобальной бизнес-среде.

Слово «бренд» происходит от англ. brand и переводится как «головешка, раскаленное железо, тавро, фабричная марка». Изначально слово было связано со скотоводством.

В современной практике управления брендом существует множество трактовок понятия «бренд». В табл. 1 представлены ключевые определения теоретиков и практиков брендинга.

Таблица 1

Основные подходы к определению понятия «бренд»

Автор	Определение
Ф. Котлер	Название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий), обозначающие определенный вид товара (услуги) отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров (услуг) других производителей
Р. Коч	Характерные особенности или название, данное товару (услуге) с целью выделить его (ее) среди товаров (услуг) конкурентов. Бренд является своеобразной гарантией, что товар (услуга) обладают высоким качеством
М. Ньюмейер	Интуитивное чувство человека, возникающее у него по отношению к какому-либо продукту, услуге или компании в целом
Дж. Якоби, Р. Чеснута	Убедительное обещание качества обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования
Л. Чернатони	Идентифицируемый продукт, сервис, личность или место, созданные таким образом, что потребитель или покупатель воспринимает уникальную добавленную ценность, которая отвечает его потребностям наилучшим образом
Д. Огилви	Неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителя
С. Дэвис	Нематериальный, но вместе с тем чрезвычайно важный компонент собственности компании; то, что она собой символизирует
Г. Л. Багиев	Средство формирования и укрепления долгосрочных отношений владельца бренда с потребителями и контрагентами предпринимательской деятельности
Е. П. Голубков	Совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций о конкретном продукте, которая сложилась у потребителей и которая говорит им: «Да, это как раз то, что мне надо купить». Это престижная, известная марка

Окончание табл. 1

Автор	Определение
Е. А. Цивин	Важнейшая характеристика ценности, сформированная в менталитете потребителей и остальных членов общества, отражающая уникальность свойств и качеств брендированного товара и ориентирующая целевую аудиторию на долгосрочное взаимодействие с брендированным товаром

Примечание. Составлено по: *Вачугов Д.Д.* Менеджмент: практические занятия и деловые игры: учеб. пособие. — М.: Элит-2000, 2010. — 272 с.; *Капустина Л.М., Решетило Т.Л.* Маркетинговые технологии брендинга: монография. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2009. — 104 с.; *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.; *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 143 с.; *Патюкова Р.В., Оломская Н.Н.* К вопросу о дефиниционном анализе понятия «бренд» // Научный вестник Кубанского государственного университета. Медиакommunikация. — 2016. — № 2 (3). — С. 43–46.

Помимо определений понятия «бренд», представленных в табл. 1, отечественные и зарубежные авторы приводят и другие формулировки.

1. Бренд — инструмент идентификации и отличия от конкурентов; имя или символ, которые помогают покупателю выделить товар среди товаров конкурентов. Чем сильнее бренд, тем более конкурентоспособен товар.

2. Бренд — набор восприятий в глазах потребителей. Современное понятие включает в себя все ассоциации, которые возникают у потребителя в связи с опытом приобретения товара (услуги), одобрения окружающих.

3. Бренд — товар, отвечающий функциональным потребностям пользователей и дающий им дополнительную ценность.

Понятие «торговая марка» в маркетинге представляет собой совокупность определенных свойств, ассоциаций, образов, которые позволяют товару данной торговой марки выделяться среди конкурентов¹. Процесс брендинга начинается с создания торговой марки. Она представляет собой некую точку старта для следующих действий.

¹ *Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум / И.В. Липсиц, О.К. Ойнер, С.П. Казаков и др.; под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер.* — М.: Юрайт, 2019. — 379 с.

Товарным знаком является зарегистрированная торговая марка, у которой есть один прямой правообладатель. Другими словами, товарный знак — это паспорт торговой марки или бренда, его прямая функция — юридическая защита.

Активы бренда формируют его добавленную стоимость, или особую ценность, не связанную со свойствами конкретного товара, но достаточными для совершения покупки¹. Именно поэтому необходимо не только создать бренд, но и сделать его узнаваемым. Он должен отличаться от других и стараться сохранять хорошие, длительные отношения с покупателями, особенно с теми, кто пользуется данным товаром давно. Термин «узнаваемость бренда» в ряде случаев трактуется как осведомленность потребителя о нем. Чем выше уровень узнаваемости бренда, тем выше лояльность потребителей к нему.

В табл. 2 предлагается обзор подходов к определению «узнаваемость бренда» зарубежных и российских ученых.

Узнаваемый бренд позволяет компании занимать лидирующие позиции на рынке и является важным фактором при принятии потребителем решения о покупке. И наоборот, низкий уровень узнаваемости может повлечь за собой снижение объемов продаж, дохода, прибыли, конкурентоспособности. Возможно даже ухудшение имиджа бренда, что неизменно влечет за собой вероятность вынужденного ухода с рынка в связи с возникшим кризисом². Таким образом, чтобы добиться высоких результатов, нужно работать над узнаваемостью бренда.

Бренд должен вызывать только положительные эмоции. Уровень осведомленности можно измерить с помощью маркетинговых исследований. С другой стороны, узнаваемость и осведомленность нельзя полностью отождествлять.

В зарубежной литературе осведомленность о бренде обозначается термином *brand awareness* и состоит из двух разных по смыслу понятий — узнаваемости и легкости запоминания торговой марки³.

¹ Герасименко В. В., Очковская М. С. Бренд-менеджмент: учеб. пособие. — М.: МГУ, 2016. — 100 с.

² Утаник А. А. Как повысить узнаваемость бренда в сети / Литрес. — URL: <https://litres.ru/book/andrey-utanik/kak-povysit-uznavaemost-brenda-v-seti-39294576> (дата обращения: 04.02.2023).

³ Яненко М. Б., Бикезина Т. В. Особенности формирования идентичности бренда // Перспективы науки. — 2016. — № 12 (87). — С. 92–94.

Таким образом, можно говорить о подходе к определению данного понятия, в рамках которого узнаваемость трактуется как способность покупателей вспоминать бренд среди конкурентов в рамках конкретной товарной группы.

Таблица 2

Подходы к определению понятия «узнаваемость бренда»

Автор	Определение
Ф. Котлер	Узнаваемость бренда повышает его ценность, поскольку повышает удовлетворенность от использования товара (услуги)
Д. Аакер	Узнаваемость бренда влияет на восприятие, предпочтения и даже поведение
Дж. Бич, С. Чедвик	Способность потребителя вспоминать бренд при упоминании соответствующего конкурентного ландшафта
А. А. Утаник	Показатель успешности и эффективности бизнеса
В. Н. Домнин	Одно из качеств идентичности бренда, которое влияет на дифференциацию бренда и поведение потребителей
Е. В. Запотьлок	Популяризация бренда за счет массового охвата целевой аудитории

Примечание. Составлено по: Капустина Л. М., Жадько Е. А. Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями // *Управленец*. — 2019. — Т. 10, № 4. — С. 98–109; Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.; Магомедова Г. М. *Методы исследования образа бренда* // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2016. — № 4. — С. 109–112; Утаник А. А. Как повысить узнаваемость бренда в сети / Литрес. — URL: <https://litres.ru/book/andrey-utanik/kak-povysit-uznavaemost-brenda-v-seti-39294576> (дата обращения 04.02.2023); Яненко М. Б., Бикезина Т. В. Особенности формирования идентичности бренда // *Перспективы науки*. — 2016. — № 12 (87). — С. 92–94.

В основе некоторых определений российских ученых узнаваемость отвечает за то, как быстро и легко потребитель может узнать продукт по внешнему виду, образам и элементам дизайна. Именно узнаваемость играет особую роль при принятии целевой аудиторией решения о покупке на месте, непосредственно в магазине, имея перед собой альтернативы. Она важна для сохранения конкурентоспособности продукта и долгосрочного роста.

Такой подход в целом дублирует понимание бренда и отражает его сущность, поскольку именно атрибуты бренда позволяют

идентифицировать его среди других компаний-производителей на рынке. Чтобы покупатель смог узнать бренд по атрибутам и внешнему виду, он должен быть знаком ему либо через личный опыт использования, либо через опосредованные каналы.

Английский термин *branding* имеет различные варианты перевода на русский язык — «управление брендом» и «брендинг». В нашем понимании эти термины являются синонимичными. Прежде всего брендинг — это процесс, в результате которого формируется четкая взаимосвязь между продуктом или услугой, торговой маркой и выгодами, отражающими желаемое рыночное позиционирование¹.

Под позиционированием понимается нахождение места в сознании целевой аудитории и создание таких образов и атрибутов торговой марки, которые наиболее выгодно отличались бы от марок конкурентов, являлись для целевого потребителя значимыми и отвечали его потребностям или потребительским ожиданиям наилучшим образом.

Управление брендом (brand management) — более углубленное понятие. Это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того, под управлением брендом может пониматься персонал, ответственный за создание индивидуальных черт бренда, их изменение для достижения максимальной эффективности, проверку, что индивидуальные черты не корректируются в угоду тактической выгоде, а также за составление планов антикризисного управления брендом.

Следует учитывать, что важным представляется не точный перевод понятия *brand management* на русский язык, а адаптация данных принципов с учетом конкретных условий российской экономики и практики маркетинга. Одной из главных целей брендинга является занять определенную нишу в умах покупателей и закрепить за торговой маркой желаемые характеристики.

Если компания не может занимать лидирующие позиции (недостаточно финансовых или трудовых ресурсов, фирма появилась на рынке позже других), ей необходимо учитывать, что не стоит предпринимать серьезные попытки свергнуть конкурентов, занимающих ведущие позиции на желаемом рынке.

¹ *Gbadamosi A., Bathgate I. K., Nwankwo S. Principles of marketing: a value-based approach.* — New York: Palgrave Macmillan, 2013. — 428 p.

Если компания хочет быть первой, ей следует стать лидером в другой или смежной области, а после выйти на нужный рынок.

Иной вариант обойти конкурентов — создать инновационный товар, который станет новинкой для потенциального покупателя, благодаря чему фирма сможет стать лидером на желаемом рынке. Компании, которая уже обладает сильным положением, достаточно провести несколько мероприятий, и они позволят увеличить доходы от имеющегося бренда.

Таким образом, бренд может быть применен к целевой аудитории, которую можно расширить за счет новых географических рынков или развития каналов дистрибьюторов.

Рассмотрим *популярные стратегии управления портфелем бренда*.

1. Расширение семейства бренда (brand extension). Предполагает использование единого бренда для продвижения новых видов продукции той же товарной группы. В рамках этой стратегии применяются следующие решения:

а) разработка зонтичных брендов (например, бренд дезодорантов Rexona выводит на рынок продукт Rexona Men для новой целевой аудитории — мужчин; Rexona Men — зонтичный бренд);

б) углубление брендов — выпуск дополнительных вариантов и модификаций продукта под одним брендом, т. е. внутри одной продуктовой линии); модифицируется только получаемая выгода: размер, вкус, упаковка и др. (например, Alpen Gold выпускает шоколад с новыми вкусами).

2. Растягивание бренда на новые категории (brand expansion). Предполагает производство и продвижение на рынок новых видов продукции разных товарных групп под одним брендом. Так, под брендом популярного шоколадного батончика Bounty могут появиться мороженое, молочные коктейли и т. д.

3. Удлинение товарной линии (line extension). Предполагает предложение товарных групп в других ценовых сегментах по причинам повышения конкуренции, развития розничной инфраструктуры, совершенствования технологий. Различают два варианта данной стратегии: движение бренда вниз и движение бренда вверх.

При расширении бренда на нижние ценовые сегменты высока опасность «каннибализма»: потребители могут полностью пере-

ключиться на более дешевый вариант бренда. При расширении бренда на верхние ценовые сегменты опасность связана с тем, что потребители недооценят потенциал нового варианта бренда, если он ассоциируется с более низкой ценовой категорией.

4. Расширение товарной номенклатуры, внедрение новых брендов. Эта стратегия предполагает выход бренда на другой товарный рынок под новым именем.

Таким образом, компания может выбирать различные варианты развития бренда в зависимости от рыночной ситуации и уровня конкуренции на рынке.

Информация для размышления

Бренд-менеджмент в сегменте модной одежды. Знаете ли вы, что бренды Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho принадлежат одному человеку?



Рис. 1. Обложка книги «Феномен Zara»

Перечисленные бренды входят в компанию Inditex, о работе которой в 2008 г. была издана книга «Феномен Zara» (рис. 1).

Основателем компании Inditex является Амансио Ортега — испанский миллиардер, включенный в список Forbes. Его компании принадлежит 7490 магазинов в 96 странах мира. Флагман-

ский бренд Zara приносит около 70 % выручки.

Вопросы для обсуждения

1. Какие есть способы оценки узнаваемости бренда?
2. Соотнесите современные бренды с определениями из табл. 1 и объясните свой выбор.
3. В чем различия между понятиями «бренд» и «торговая марка»?
4. Объясните понятие «узнаваемость бренда».

5. Какая компания первой ввела должность бренд-менеджера и почему этот опыт был успешным? Какое влияние оказала внешняя среда?

Задания

1. Выберите из табл. 1 три определения понятия «бренд» и объедините их, представив тем самым расширенную версию определения. Что еще можно включить в описание? Почему?

2. Составьте примерный перечень вопросов для оценки узнаваемости бренда.

3. Что, по вашему мнению, относится к атрибутам бренда? Назовите три варианта.

4. Запишите ассоциации, которые возникают у потребителей при упоминании бренда Volvo.

5. Назовите показатель, который отвечает за степень известности марки на рынке. Как этот показатель называется на английском языке?

6. Представьте, что вы работаете бренд-менеджером. Какой из показателей эффективности могут использовать для оценки вашей работы? Назовите два возможных варианта.

1.2. Бренд-менеджмент в глобальном контексте

Глобализация в экономической, производственной, культурной и других сферах способствовала развитию и упрощению международных отношений. Это послужило основой для становления нового явления — международного бизнеса, подразумевающего взаимодействие между организациями, находящимися в разных странах, с целью обмена товарами или услугами. Ведение международного бизнеса позволяет компании расширять свои возможности и увеличивать прибыль за счет освоения рынков других стран, а кроме того, укреплять позиции на внутреннем рынке. Успех деятельности компании возможен при условии понимания специфики международного бизнеса и учета тех факторов, которые оказывают влияние на его развитие. Речь прежде всего идет о макрофакторах: географических, политических, экономических, социокультурных, международных, научно-технических.

По мере развития бренд-менеджмента функционал бренда становился все более разнообразным. С одной стороны, это расширяет возможности компаний взаимодействовать с потребителями, с другой — многоаспектность бренда усложняет управление им в рамках международного бизнеса.

Первоначальное и значительное влияние бренд оказал на экономическую сферу, затронув производственные процессы. На первый план выступает значение бренда как идентификатора, определяющего товар и выступающего гарантом качества. Постепенное становление бренда как нематериального актива определило его значимость в увеличении марочного капитала.

В рамках социально-политической сферы бренд выступает связующим звеном между потребителями: приобретая товары бренда, они активно взаимодействуют в комьюнити, обмениваясь знаниями и опытом. В этом заключается социально-практическая функция бренда. В то же время бренд выступает мотиватором, побуждая компании работать и развиваться во благо потребителей, общества и всей планеты. Данная мотивирующая функция бренда зачастую находит отражение в его миссии. Ценности, эмоции и чувства, пропагандируемые отдельными брендами, определяют их идеологическую функцию; выступают основой стиля жизни если не всех потребителей, то отдельных субкультур. Позиционирование брендов для представителей различных общественных классов делает их своеобразным показателем социальной иерархии, что отражается в регулятивной функции. Вместе с тем бренды объединяют людей, побуждают к общению, формируя информационные поводы, выполняя консолидирующую и интерактивную функции. Процессы глобализации, затрагивающие в том числе и брендинг, определяют общую функцию бренда: он выступает единой глобальной коммуникацией, понятной потребителю из любой точки мира. Социализирующая функция бренда проявляется в приобщении к культуре потребления конкретной семьи и страны.

В рамках духовной сферы на первый план выходит образовательная функция бренда. Речь идет не только об обучении потребителя пользованию товаром, но и о развитии навыков, самообразовании, толчком для которых может стать покупка товаров бренда. Психотерапевтическая, игровая и эстетическая

функции бренда отражают современные реалии: бренд и его рекламные коммуникации — это не просто коммерческая информация, а произведение современного искусства, дающее возможность в игровой форме реализовать собственное «я». Более широкое значение имеет функция культурной идентификации, которая позволяет бренду выступать средством формирования имиджа отдельной личности или референтной группы. Бренд сегодня выступает движущей силой, побуждающей компанию постоянно искать новые пути совершенствования товара, создания уникального предложения, и в этом заключается креативная функция бренда¹. В современных условиях для многих брендов одной из значимых становится ценностно-нормативная функция, определяющая идеалы и нормы, значимые не только для потребителей бренда, но и общества в целом.

Глобальный бренд-менеджмент — это система управления брендом в различных регионах мира с целью повышения его силы и узнаваемости на рынках. Эту стратегию также можно назвать *глобальным брендингом* или развитием международной торговой марки.

Бренд-менеджмент в глобальном контексте предполагает планирование того, как бренд хочет, чтобы его воспринимали во всем мире, и как он будет позиционировать себя на каждом рынке, чтобы создать желаемое восприятие.

С помощью глобальных маркетинговых стратегий можно воплотить эту идею в конкретные действия, которые влияют на точки соприкосновения с потребителями (цена, продукт, место и продвижение)². Бренд-менеджмент на локальных рынках фокусируется на том, чтобы потребители могли узнать и запомнить бренд. В глобальном контексте от специалистов в брендинге требуется масштабирование, поскольку запросы на узнаваемость и запоминаемость остаются значительными при условии различных культурных, национальных, экономических, социальных условий. Именно глобализация с 1980-х гг. позволила брендам пересекать свои границы, благодаря чему

¹ Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 380 с.

² Аакер Д. Создание сильных брендов. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 440 с.

крупнейшие корпорации и их бренды смогли стать глобальными. Сокращение транспортных расходов и новые средства коммуникации (доступность интернета) также усилили интеграцию между странами.

Хотя глобализация повлияла на местную культуру, она не стандартизировала местные обычаи, культуру и правила¹. Потребность брендов в аутентичности по-прежнему осталась важной. В результате компании столкнулись с проблемой выхода на рынки в разных регионах, не упустив из виду их особенности. Недостаточно продвигать продукцию в другую страну — необходимо повысить узнаваемость бренда и представить ценностное предложение целевому рынку.

В этом важность глобальной стратегии: глобальный брендинг — это не только создание сайта с доменным именем .com или доставка в несколько стран. Он заключается в *определении того, какие элементы бренда следует сохранить во всем мире, а какие — адаптировать к каждому региону.*

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой глобальный брендинг?
2. Перечислите и раскройте этапы развития международно-го предпринимательства.
3. Что стало предпосылками развития глобального брендинга?
4. Как вы думаете, почему аутентичность остается значимой для брендов?
5. Почему важно сохранять местную культуру даже для глобальных брендов?
6. Какие преимущества бренды находят в экспансии за рубеж?

Задания

1. Выберите известный глобальный бренд и подготовьте 10 интересных фактов об истории его развития.

¹ Латыпова Э.Р., Кичигин И.А., Шугаев И.Р., Бачурин П.В., Галиев Т.Х. Межкультурная коммуникация как неотъемлемая часть культуры // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 3–3 (117). — С. 45–47.

2. Напишите доклад о биографии создателя выбранного бренда. Подготовьте презентацию в PowerPoint на 7–10 слайдов.
3. Изучите, как изменялись финансовые показатели выбранного бренда в хронологическом порядке. Используйте данные глобальных рейтингов и годовые отчеты компании.
4. Изучите годовой отчет (за 2021 г.) глобального бренда. Представьте аналитическую записку по итогам исследования.

1.3. Преимущества и ограничения глобальной стратегии в брендинге

Для брендов, которые уже увеличили свою долю на региональном рынке и хотят расти, естественным стремлением становится экспансия в другие страны. Это решение может принести брендам ряд преимуществ, перечисленных ниже.

1. Увеличение охвата бренда. Наиболее очевидным преимуществом брендов, которые становятся глобальными, является охват большего числа людей за счет новых рынков. Бренд становится известным во всем мире, привлекает больше клиентов и энтузиастов и укрепляет продажи.

2. Повышение ценности бренда. Всемирно признанные бренды приобретают рыночную стоимость. Данные о самых дорогих брендах в мире по версии Brand Finance за 2020 г. представлены в табл. 3.

Таблица 3

Топ-10 самых дорогих брендов в мире в 2020 г.

Позиция в рейтинге	Бренд	Стоимость бренда, млрд долл.	Страна происхождения бренда
1	Amazon	220,8	США
2	Google	159,7	США
3	Apple	140,5	США
4	Microsoft	117,0	США
5	Samsung	94,5	Южная Корея
6	ICBC	80,7	Китай
7	Facebook	79,8	США
8	Walmart	77,5	США

Окончание табл. 3

Позиция в рейтинге	Бренд	Стоимость бренда, млрд долл.	Страна происхождения бренда
9	Ping An	69,0	Китай
10	Huawei	65,0	Китай

Примечание. Составлено по: *Top 500 Global Brands 2020 / Brand Finance.* — URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2020> (дата обращения: 04.04.2023).

Большинство из них известны во всем мире, многие, вероятно, являются частью повседневной жизни. Это указывает на то, что по мере расширения компании сам бренд становится ее главным активом.

3. Поиск возможностей. Исследуя новые рынки, компания может найти отличные возможности, если способна удовлетворить потребности в какой-либо части мира. На такой рынок бренд может выйти без барьеров конкуренции и позиционировать себя в качестве ориентира для местного населения. Например, Uber исследовал рынок, на котором население было плохо обеспечено общественным транспортом. Благодаря агрессивной стратегии экспансии бренд стал эталоном на рынке автосервисов, и его название теперь используется как синоним категории в некоторых странах (вместо «вызвать такси» говорят «вызвать Uber»).

4. Достижение более высокой рентабельности инвестиций. Глобальный брендинг, как правило, создает больше возможностей для инвестиций в маркетинг и брендинг. Мировой бренд может запустить одну рекламную кампанию, подходящую для каждого региона, вместо того, чтобы создавать несколько отдельных для разных рынков. Таким способом компания снижает затраты на рекламу. Весь рекламный бюджет фирма обычно направляет на наем международного агентства, что позволяет объединить лучшие мировые таланты. Это способствует снижению затрат и повышению эффективности.

5. Улучшение восприятия бренда. Выходящие на зарубежные рынки бренды также стремятся завоевать репутацию. Они становятся символами статуса и качества и часто более желанны, чем местные бренды. Кроме того, глобальная стратегия укрепляет идентичность. Адаптируясь к каждому региону,

бренду удастся завоевать доверие людей, не теряя при этом своей сути.

6. Растущая сила партнерства. Если бренд завоевывает престиж и улучшает свою репутацию на рынке, он также приобретает дополнительную коммуникационную силу. Это приводит к более выгодному сотрудничеству с поставщиками, клиентами и партнерами. Мы говорим о том, что бренды демонстрируют гибкие навыки (*soft skills*) в процессе построения партнерских взаимоотношений.

7. Повышение конкурентоспособности среди местных компаний. Глобальный брендинг — это главный элемент для создания конкурентного преимущества перед местными компаниями. Мировые бренды становятся сильнее и ценнее, повышается осведомленность потребителей. Таким образом, они опережают конкурентов.

Ограничения глобального бренд-менеджмента. Глобальный брендинг предоставляет ряд преимуществ, но только тем, кто может преодолеть препятствия, связанные с его внедрением. Это непростой процесс, и далеко не каждому бренду удастся добиться успеха.

Рассмотрим основные препятствия на пути создания глобального бренда.

1. Местная культура — первое препятствие, с которым сталкивается бренд при попытке выйти на рынки других стран. Привычки, ожидания, требования и проблемы населения различны. Именно с этой проблемой столкнулись крупные сети быстрого питания во Вьетнаме. Рестораны McDonald's и Burger King есть почти в каждой стране, но во Вьетнаме они не смогли преуспеть.

Отсканируйте QR-код и посмотрите видео об истории выхода ресторанов быстрого питания на рынок Вьетнама¹.

Из видеосюжета можно сделать выводы о причинах, ставшими препятствиями на пути развития брендов. Они напрямую связаны с местной культурой: во-первых, вьетнамцы уже привыкли к услугам быстрого питания; во-вторых, бренды

¹ *Why McDonald's and Burger King are failing in Vietnam* / CNBC. — URL: <https://cnbc.com/video/2018/08/28/mcdonalds-burger-king-vietnam-fast-food.html> (дата обращения: 04.02.2023).



не могли сравниться с местными вариантами — более дешевыми и с хорошим обслуживанием; в-третьих, бренды не адаптировались к местной культуре совместного использования продуктов питания; в-четвертых, конфликты между США и Вьетнамом вызвали политическое сопротивление.

2. Местное законодательство также является одной из самых больших проблем при выходе на новые рынки. Компания Airbnb сталкивается с этим препятствием на рынке Германии. Глобальный рост платформы был настолько значительным, что даже изменил динамику местного жилищного строительства: в некоторых местах это вызвало процесс облагораживания.

На рис. 2 показана концентрация жилья, указанного на Airbnb, в центральных и богатых районах Берлина, что вынуждает местных жителей переезжать на окраины. В ответ на это Берлин в конечном итоге запретил краткосрочную аренду жилья через такие платформы, как Airbnb. Париж и Амстердам установили ограничения в 120 и 30 дней соответственно. Барселона требует, чтобы у хозяев была лицензия на рекламу своей недвижимости на платформе. Государственные органы и Airbnb все еще находятся в споре в некоторых странах. Таким образом, местное законодательство может быть препятствием для глобальной экспансии.

3. Местная экономика. Одной из важнейших экономических и поведенческих тенденций является укрепление местной экономики и тренда (тенденции) на антиглобализацию.

Развитие местных брендов становится актуальным, поскольку они приводят в движение всю локальную сеть, создают рабочие места и повышают ценность регионального производства. В этом контексте мировые бренды уступают локальным в продажах и брендинге. Возможно, сегодня уже более желанны местные бренды с их товарами ручной работы и органическими продуктами. Поэтому важна такая глобальная стратегия брендинга, которая понимает и уважает особенности каждого региона и не навязывает правила и образ жизни других стран.

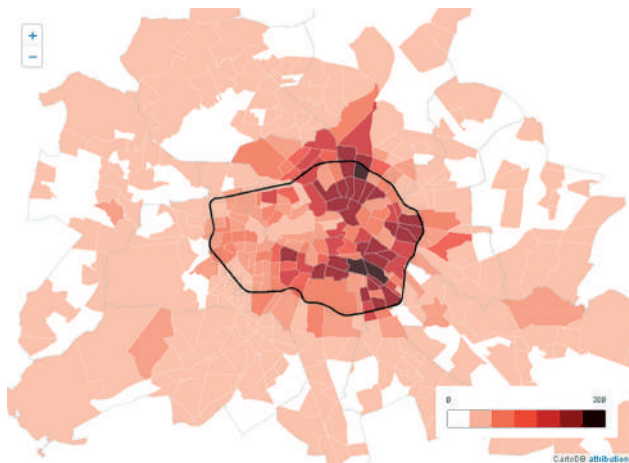


Рис. 2. Концентрации жилых объектов, представленных в сервисе аренды Airbnb на карте Берлина

4. Интеграция команды. Еще одним препятствием на пути глобального брендинга является внутренняя структура компаний. Между командами из разных стран существуют различия в языке, часовых поясах и методологиях работы, которые затрудняют коммуникацию и планирование глобальных стратегий. Кроме того, всегда присутствует некоторый скептицизм: «Там это сработало, но здесь может и не сработать...». Таким образом, каждая команда действует по-своему, создавая несоответствия для имиджа бренда.

5. Большие риски. Препятствием, с которым могут столкнуться компании, является боязнь рисковать. Работа в других странах — это большой скачок для роста бренда, который предполагает масштабные, смелые стратегии, которые могут напугать заинтересованные стороны.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается актуальность выхода на зарубежные рынки для брендов?
2. Почему потребители должны доверять глобальным брендам?
3. В чем смысл глобального позиционирования брендов?

4. Приведите примеры неудачного выхода брендов в международную бизнес-среду.

5. Как можно минимизировать риски по экспансии бренда на зарубежные рынки?

6. Почему такие глобальные бренды, как Nestle, Coca-Cola, IKEA, Sephora, получили успех у потребителей по всему миру?

Задания

1. Подготовьте доклад на тему «История легендарного бренда». Для анализа выберите глобальный бренд, который существует более 50 лет.

Структура доклада:

- история создания продукта (1–2 слайда);
- основные вехи развития; основные препятствия, кризисы и их преодоление (2 слайда);
- текущее состояние бренда на рынке (1 слайд);
- ваши выводы о причинах успеха бренда (1 слайд);
- примеры рекламы бренда: рассказать о деталях, рынке, годе создания, идее (1–2 слайда);
- позиционирование бренда в настоящее время; эволюция логотипа, слогана; выводы об изменениях (1–2 слайда).

2. Приведите пример коммуникационной войны между легендарными брендами. Расскажите о нестандартных рекламных коммуникациях, с помощью которых они конкурировали в информационной среде. Подготовьте презентацию в PowerPoint (7–10 слайдов). Представьте хронологию рекламной войны, изучите последствия и результаты. Подготовьте проверочные вопросы для слушателей. Сопроводите доклад интересными фактами из деятельности компаний.

3. Выберите глобальный бренд. Составьте в хронологическом порядке список из 10 событий, которые оказали существенное влияние на развитие бренда в международной бизнес-среде.

4. Выберите популярный глобальный бренд. Составьте список его рекламных слоганов, укажите годы их использования.

ГЛАВА 2

СТРАТЕГИЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Когда бренды рассматривают как активы, роль бренд-менеджмента радикально меняется: от тактической и способной к быстрому реагированию к стратегической и дальновидной.

Дэвид Аакер

2.1. Алгоритм разработки стратегии для международного бренда

Стратегия бренд-менеджмента в глобальном масштабе содержит несколько этапов. Если бренд пользуется успехом на локальном рынке, у него есть развитый и консолидированный потребительский рынок, то развитие может включать в себя выход на глобальные рынки. Рассмотрим направления для развития глобальной стратегии бренд-менеджмента.

1. Сочетание последовательности и гибкости в стратегиях. Суть глобальной стратегии брендинга заключается в соблюдении баланса между последовательностью и гибкостью. Необходимо иметь целостный и непротиворечивый имидж бренда во всех регионах присутствия, чтобы укрепить позиции в сознании потребителей. В то же время важно быть готовым адаптировать стратегии к местной культуре, не теряя при этом сути бренда¹. Поиск этого баланса жизненно важен для успеха глобального бренда.

¹ Bruhn M., Schnebelen S. Integrated marketing communication — from an instrumental to a customer-centric perspective // European Journal of Marketing. — 2017. — No. 51, iss. 3. — P. 464–489.

2. Сохранение идентичности бренда. Ценности, миссия и видение бренда — основополагающие элементы (столпы брендинга), которые поддерживают идентичность бренда. Они должны быть прочными и укрепляться в каждой местной команде, чтобы не подвергаться изменениям в различных областях деятельности. При адаптации бренда к условиям местных рынков его идентичность должна оставаться неизменной.

Однако наличие единого бренда не означает, что идентичность и маркетинговые стратегии не могут меняться в соответствии с культурой каждого региона. Например, вкус Coca-Cola в одних странах не такой, как в других, потому что содержание некоторых компонентов (например, сахара или воды) варьируется с учетом региональных особенностей и предпочтений местных жителей.

3. Подготовка глобального плана создания бренда. Стратегическое планирование — это процесс, который определяет идентичность бренда (миссию, видение и ценности), но на этом он не заканчивается.

Анализ экономической, маркетинговой, управленческой деятельности компании также определяет цели и ключевые показатели эффективности, планы действий, способы мониторинга и анализа результатов. В глобальном брендинге важно, чтобы стратегическое планирование оставалось последовательным в работе всего бренда. Компаниям следует внедрить систему, которая связывает глобальные стратегии бренда с конкретными стратегиями каждой страны.

Глобальный бренд-менеджмент объединяет стратегии стран по сходству зрелости рынка (формирующийся, развитый, слабозрелый) и конкурентного контекста (независимо от того, является бренд ведущим или вызывающим), сохраняя при этом общие элементы во всех регионах.

4. Анализ различных рынков. Одним из основных ресурсов стратегического планирования является исследование рынка. При разработке глобального брендинга оно должно проводиться в каждом регионе для определения их особенностей и способа позиционирования бренда. Каждый регион функционирует по-своему. Например, Ford, лидер продаж в нескольких странах, в Германии вынужден позиционировать себя как альтернативу доминирующему Volkswagen.

При исследовании рынка можно использовать методику пяти сил Портера. С помощью нее анализируется конкурентный сценарий и отношения между игроками: клиентами, конкурентами, поставщиками, заменителями и потенциальными участниками.

5. Проведение маркетинговых исследований. Такие мероприятия позволяют проанализировать общественность, величину рынка, охват потребителей, их потребности, поведение, требования, убеждения и ожидания.

Глобальный брендинг требует, чтобы это исследование проводилось на местном уровне. Региональная культура влияет на вкусы, привычки и поведение потребителей. Компании должны располагать количественными данными, чтобы оценить рынок, и качественными, чтобы понять местную общественность и выявить рыночные ниши. Основываясь на этих знаниях, бренд понимает, что важно для потребителей и как донести до них ценность. Каждый новый рынок требует, чтобы компания понимала свою аудиторию.

6. Определение позиционирования бренда. Проведя глубокое исследование рынка, можно определить позиционирование бренда в каждом регионе. Стоит помнить: суть бренда не меняется, потому что в его основе лежат одни ценности, миссия и видение в любой точке мира. Однако локальная стратегия должна включать адекватное позиционирование бренда с учетом специфики каждого региона.

Пример позиционирования бренда в глобальной бизнес-среде. Атрибутами, ассоциирующимися с брендом Honda в США, являются качество и надежность. В Японии, где качество присуще любому автомобилю, Honda олицетворяет скорость, молодость и энергию. Обратите внимание, как имидж бренда, созданный для глобального позиционирования, меняется в зависимости от характеристик рынка.

7. Поиск местных партнеров. Среди препятствий, связанных с глобальным брендингом, мы указали укрепление местной экономики. Люди обращаются к небольшим местным рынкам, магазинам и ремесленникам. Как глобальные бренды могут это преодолеть? Ответ заключается в восприятии местной экономики как союзника, а не препятствия. Глобальный бренд может сотрудничать с местными предприятиями: поставщиками, дис-

трибьюторами, небольшими брендами, рекламными агентствами и др. Благодаря этому можно выстроить взаимовыгодные отношения: малый бизнес станет сильнее, а глобальный бренд завоеует доверие местной общественности.

Компания Johnson & Johnson, например, нашла такую возможность в Бразилии. В партнерстве с бразильским брендом Pantys компания выпустила доступное по цене нижнее белье. Это позволило Johnson & Johnson заявить о себе как о компании, борющейся с проблемами окружающей среды и выступающей за расширение прав и возможностей женщин, а Pantys — выйти на новые рынки.

8. Интеграция коммуникации между командами. Успех глобальной стратегии брендинга также зависит от внутренней организации компании. Например, менеджерам бессмысленно определять глобальную стратегию, если они не могут донести свои рекомендации до местных команд. Поэтому необходимо определить внутреннюю коммуникационную стратегию между командами из разных регионов. Они должны понимать принципы глобального планирования и знать элементы фирменного стиля, которые необходимо сохранять в любой локальной стратегии. Командам также необходимо общаться, делиться идеями и учиться друг у друга.

Не следует забывать, что бренд — это единое целое, и команды должны сотрудничать, чтобы создать более сильный бренд в любой точке мира.

Таким образом, компания должна обеспечивать каналы коммуникации, продвигать мероприятия и проводить периодические встречи для обмена мнениями между командами, создавая культуру сотрудничества между ними.

Важно! Глобальная стратегия развития бренда — это не просто копирование управленческих решений локального рынка. На высоком уровне остается потребность в анализе культуры, поведения потребителей, экономического потенциала нового зарубежного рынка.

Пять лучших практик глобального управления брендом. Управлять брендом в современной взаимосвязанной и сложной бизнес-среде непросто. На бренд влияет обострившаяся конкуренция, нормативные акты, проблемы с цепочками поставок

и дистрибуцией, а также производственные затраты, покрытие которых требует постоянной пропаганды и управления репутацией. Чтобы компания могла регулировать это множество внутренних и внешних факторов в различных географических регионах, глобальные методы управления брендом должны быть устойчивыми, отзывчивыми, перспективными и ориентированными на рост.

Рассмотрим некоторые рекомендации по эффективному управлению брендом в международном бизнесе. Успешное управление глобальным брендом — это прежде всего балансирование между стремлениями на местном уровне и международным стратегическим видением.

В мире глобализации, многонациональных компаний и расширяющихся онлайн-взаимодействий (коммерческих и социальных) управление глобальным брендом превратилось в сложную и постоянно меняющуюся дисциплину.

Организации, которым принадлежат международные бренды, используют различные подходы и системы управления глобальным брендом, но основополагающий принцип всегда заключается в том, чтобы прививать, выстраивать и поддерживать последовательность в этом процессе.

Чтобы обеспечить ожидаемый эффект стимулирования роста и долгосрочной прибыльности, глобальная практика управления брендом должна обладать следующими определяющими характеристиками.

1. *Адаптивность и гибкость.* Управление брендом — это не жесткое соблюдение рамок, правил и практик. Успешными мировыми брендами управляют, сочетая постоянные барьеры бренда с адаптацией для использования возможностей местного роста. Без адаптации к местным потребностям и использования новых возможностей бренд рискует устареть и стать неактуальным. Любая форма адаптивности бренда (расширения, варианты и диверсификация) не должна противоречить его основным ценностям и приводить к потере собственного капитала. Постоянная оценка стратегии бренда в сопоставлении с его принципами, видением и основной миссией обеспечивает согласованность обещаний глобального бренда в разных странах и регионах. Например, компания Philips добилась большого успеха в Китае, где

разработала линию по производству соевого молока для удовлетворения потребностей покупателей, обеспокоенных безопасностью пищевых продуктов.

2. *Применение цифровых возможностей и технологий.* Появление цифровых технологий коренным образом изменило практику управления брендом. Многие организации увидели преимущества и масштабируемость технологий в управлении брендом и внедрили их в работу. Unilever, например, использовала маркетинговое программное обеспечение компании Percolate для поддержки глобальной практики управления брендом. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), идентификации, лицензирования и активации быстро развиваются с точки зрения технологических инноваций.

3. *Использование полученного опыта бренда.* Обеспечение согласованности в фирменном стиле, стратегии и маркетинге должно быть основной ролью и ответственностью по крайней мере одного сотрудника организации. Эти люди являются «хранителями» бренда, и их работа заключается не в том, чтобы следить за соблюдением правил, а в том, чтобы быть стратегическим гидом и наставником, который может консультировать местные маркетинговые команды по стратегическим вопросам, таким как управление руководящими принципами бренда, обеспечение последовательности в позиционировании, адаптация или локализация коммуникаций, интеграция местных маркетинговых стратегий в глобальную стратегию, содействие обмену знаниями и передовым опытом между местными и глобальными командами.

4. *Согласование организационных структур.* Люди могут работать в полную силу только тогда, когда организационные структуры спроектированы и согласованы так, чтобы обеспечить это. Функции глобального, регионального и местного управления брендом должны быть интегрированы в организацию. Соотношение глобального и локального, когда стратегические вопросы решаются на местном уровне, часто наблюдается в практике управления. Напряжение в этом случае может снизить эффективность управления брендом. Роли и обязанности в структурах управления брендом должны быть четко определены, а дублирование — сокращено. Проблема, с которой сталкивается боль-

шинство глобальных организаций, заключается в большом числе сотрудников, чьи роли и обязанности не разграничены. Функции бережливого управления брендом необходимы для повышения эффективности, подотчетности и результативности управления. Специалистам по маркетингу глобальных брендов следует спрашивать себя: «Управление брендом само по себе сложное, организационная структура должна увеличивать или уменьшать эту сложность?». Ответ очевиден.

5. *Активность.* Управление глобальным брендом должно быть проактивной дисциплиной, а не реактивной. Развитие технологий, социальных сетей, инструментов управления взаимоотношениями с клиентами нового поколения, платформ для прослушивания в социальных сетях, анализа культуры и тенденций, совместного творчества, краудфандинга и прорывных инноваций позволило маркетологам брендов оставаться ближе к потребителю и более точно определять, прогнозировать и использовать тенденции. Методы управления брендом должны соответствовать новым инструментам и техникам и интегрировать их на ключевых этапах функционирования.

Выгоды и стратегическое преимущество, которые дают новые технологии, могут быть реализованы только в том случае, если являются неотъемлемой частью управления брендом, а не выступают в качестве разовых внешних факторов. Например, если средне- и долгосрочная стратегия организации направлена на создание бренда, основанного на инновациях, то такой метод, как интеграция всех инструментов, должен быть частью процесса управления брендом с самого начала.

Бренды становятся глобальными благодаря совершенству компании в создании и внедрении брендов. Их интернационализация — чрезвычайно сложный процесс, требующий постоянной адаптивности и способности к эффективному масштабированию. Управление глобальными брендами должно способствовать повышению адаптивности, росту компании и развитию инноваций. Организации, которые способны управлять глобальными брендами, смогли объединить стремления местного уровня с глобальным видением и стратегией своего бренда.

Вопросы для обсуждения

1. В чем основной смысл глобальной стратегии брендинга?
2. Как новые технологии способствуют развитию бренда в международной среде?
3. Почему «хранители» бренда являются важным элементом системы управления компании?
4. Какие дополнительные рекомендации вы можете дать бренд-менеджерам современных компаний, намеревающихся выйти на новые рынки?
5. Почему глобальный брендинг рассматривается как потенциал развития компании?
6. Какие основные этапы необходимо реализовать в стратегии глобального брендинга?

Задания

1. Назовите успешные бренды, которые в последние 10 лет активно развиваются в международной бизнес-среде.
2. Подготовьте справочную информацию о пяти российских брендах, успешно развивающихся на зарубежных рынках, и перечислите эти рынки. Обозначьте ключевые этапы становления выбранных брендов на международной арене.
3. Проанализируйте экономические показатели любого международного бренда за последние 10 лет. Назовите ключевые управленческие изменения, которые были реализованы брендом в этот период.

2.2. Этапы разработки бренда в глобальном контексте

Компании часто сталкиваются с тем, что бренд на локальном рынке не является конкурентоспособным для зарубежных рынков. Такая ситуация может возникать по нескольким причинам: на рынке представлено слишком много брендов-конкурентов и рынок перенасыщен, в результате чего потребитель не знает, что выбрать.

Как правило, основное давление приходится на нижний сегмент рынка, и компании вынуждены либо снизить цены, либо смириться с падающей долей рынка. Не стоит полагать, что движение вниз всегда слишком рискованно: умелое управление брендом на нижних сегментах рынка может принести компании немалый доход. Существует ряд средств, позволяющих разделить основной бренд и его более дешевую модификацию в сознании потребителей.

Ключ к уменьшению риска при создании новых вариантов бренда — разработать другую айдентiku, чтобы отделить новый продукт от предыдущей категории. Потребители могут разделять индивидуальность торговых марок по классам продуктов, но им надо в этом помочь. Если товары сильно отличаются друг от друга (например, продукты и одежда), риск переноса негативного качества будет меньше. С другой стороны, есть риск, что столь отдаленные товары под одной торговой маркой друг другу ничего не добавят, а лишь создадут у покупателя чувство дискомфорта.

Возможно, самый простой подход в стратегии бренда — снижение цены продукта. Такие торговые марки, как Marlboro, Budweiser и Pampers, считают, что не должно быть большой надбавки за бренд. Появилось понятие *value priced* — «оптимальный по соотношению цена — качество». Несмотря на то, что у покупателей снизилось доверие к дорогим маркам, цена по-прежнему остается средством позиционирования. Резкое снижение цены говорит покупателям, что у них есть повод подвергнуть сомнению тот факт, что этот товар действительно отличается от товара другой торговой марки.

Если компания потеряла доверие потребителей как производитель товара с особыми качествами или уже занимает нишу *low-end* на рынке, а ее товар известен как низкокачественный, то снижение цены абсолютно безопасно. Удачным выходом при необходимости освоить рынок *low-end* без угрозы основному бренду является создание суббренда — дополнительной линии к бренду, функционирующему в более высоких слоях рынка. Однако при применении суббренда, который использует имя основного бренда на низших сегментах рынка, есть два препятствия. Первое — «самоедство», когда на более дешевый

бренд переключается часть покупателей основного бренда. Второе — стягивание имиджа бренда вниз, поскольку ассоциации с основным брендом неизбежны.

Суббренд должен по возможности дистанцироваться от основного бренда. Ассоциации с низким качеством товара могут быть перенесены на основной бренд. Суббренд обязан информировать пользователей о том, что он не обладает всеми возможностями более дорогих товарных линий.

Суббренды часто применяют в качестве оружия в конкурентной борьбе, поскольку переключение потребителей с дорогих моделей на более дешевые может происходить не только среди товаров одной компании. Таким образом, то, что кажется присвоением доли рынка собственных более дорогих моделей, на деле является борьбой с конкурентами.

Риск для основного бренда становится значительно ниже, если суббренд качественно отличается от него. Работая с основным брендом, можно сделать акцент на разнице между ним и суббрендом. Так, можно дополнить продуктовую линию и дать ей самостоятельное имя (например, Professional).

В качестве альтернативы может использоваться следующий прием. Создается высшая линия (например, Professional), нижняя (Starter), а основной бренд остается без изменений. В результате получается три уровня, на которых снижение имиджа основного бренда из-за введения дешевой линии компенсируется повышающим эффектом дорогого бренда. При управлении брендом могут возникнуть определенные проблемы, связанные с пониманием бренда самой компанией и потребителями.

Первое препятствие при работе с брендами — это имидж торговой марки. Имидж, некое сиюминутное впечатление о бренде, может превратиться в его суть, индивидуальность. Проблема состоит в том, что имидж ориентирован на конкретную ситуацию на рынке, которая сложилась именно сегодня. Подобное положение имеет и позиционирование, которое может меняться в зависимости от ситуации на рынке, в то время как суть бренда остается без изменений. Руководитель всегда должен помнить о различиях между имиджем и индивидуальностью бренда.

Стоит заметить, что имидж обычно диктуется потребителем, его увлечениями, стилем жизни. Если компания-держатель брен-

да станет слепо следовать за всеми увлечениями потребителей, она рискует потерять главное за мелочами.

Имидж торговой марки (brand image) — то, как торговая марка сегодня воспринимается потребителями.

Уникальность торговой марки (brand identity) — то, как специалисты по брендингу хотят, чтобы потребители воспринимали торговую марку.

Позиционирование торговой марки (brand positioning) — место торговой марки на рынке на текущий момент.

Создание уникальности бренда — это нечто большее, чем анализ желаний покупателей. Она также должна отражать «душу» и видение бренда, превосходить то, что понравится потребителям. Набор основных характеристик должен оставаться неизменным в течение продолжительного времени, только тогда компания может создать действительно сильный бренд.

Индивидуальность бренда — это не только и не столько характеристики продукта, сколько ассоциации и символы, связанные с брендом. Так, дорогой автомобиль — это не только безопасность, комфорт и скорость, но и престиж, принадлежность к определенному социальному слою.

Одно из условий существования эффективного бренда — его постоянная корректировка, уточнение. Однако трудно ожидать от сотрудников какого-то видения бренда, если они его не понимают. Это случается, когда компания перестает осознавать роль, которую может сыграть индивидуальность бренда в формировании базовых ценностей и целей компании.

Компании, желающие создать сильный и устойчивый бренд, должны постоянно поддерживать в умах своих сотрудников ощущение значимости бренда. Наиболее распространенная ошибка — концентрация стратегического и тактического управления на характеристиках товара. Индивидуальность бренда состоит из высокого качества, надежности, долговечности и приемлемой цены продукта. Бренд, кроме всего прочего, создает у потребителя ощущение приобретения особого, лучшего товара, использование которого дает покупателю возможность самовыражения.

Понимание того, что бренд — это больше, чем товар, применяют для определения ценовой политики, сегментации рынка и разработки стратегии коммуникаций.

Рассмотрим основные этапы создания бренда и их характеристики.

1. Видение (как может выглядеть оптимальная компания в данном сегменте существующего рынка).

2. Итерации разработки концепции позиционирования. Позиционирование — то, как компанию или личность воспринимают (positioning on mind) или самодифференцирование в сознании клиента.

3. Каскадирование концепции позиционирования.

4. Завершение концепции позиционирования.

5. Создание визуальной среды.

6. Проработка элементов фирменного стиля.

7. Детализация фирменного стиля.

8. Создание документации.

С пятого этапа начинают проработку атрибутов бренда.

Изначально разрабатывают название будущего товара. Этот процесс называется неймингом (англ. name). На данном этапе проводят анализ конкурентов, наименований продуктов в схожих сферах, специалистами-копирайтерами выделяется основной посыл продукта, который должен отражаться в названии. Обязательным элементом работы является проведение фоносемантического анализа и проверка имени на охраноспособность по разным классам товара, чтобы компания могла запатентовать наименование.

Важными являются логотип и элементы фирменного стиля бренда. Все составляющие добавляют в единый документ — брендбук. В нем указаны правила использования логотипа, элементов фирменного стиля, фирменные шрифты и гарнитуры, цвета и паттерны. Правила, которые указаны в брендбук, обязательны к соблюдению. Брендбук носит статус документа, строго регламентирует любые варианты использования элементов айдентики и позволяет создать устойчивую узнаваемость бренда с помощью визуальных коммуникаций.

Таким образом, управление брендом делится на следующие этапы.

1. Подготовительный этап, в ходе которого проводится стратегический анализ внешней и внутренней среды, а также макро- и микросреды. Выявленные данные необходимы для понимания

возможностей и угроз, существующих на рынке, сильных и слабых сторон компании при проектировании и внедрении на рынок нового бренда.

2. Проективный этап включает в себя бренд-билдинг, который состоит из следующих последовательных шагов: планирование стратегии управления брендом; разработка совокупности идентификаторов бренда; проектирование системы маркетинговых коммуникаций (СМК). В результате проведения данного комплекса мероприятий торговая марка внедряется на рынок, через определенный промежуток времени (от полугода) осуществляется аудит и оценка экономической и коммуникативной эффективности бренда для реализации дальнейших мероприятий по развитию марки и преобразованию ее в бренд¹.

3. Этап реализации проекта, включающий бренд-менеджмент и анализ текущего положения бренда (планирование и общая координация маркетинговой деятельности компании, относящейся к определенному бренду). Понятие «бренд-менеджмент» происходит от англ. brand management и дословно переводится как «управление брендом». Однако бренд-менеджмент в данной схеме не включает работы по созданию нового бренда, проведению исследований. Эти мероприятия будем считать частью брендинга, т. е. управления брендом.

На этапе бренд-менеджмента возможны корректировки в планировании стратегии управления брендом и СМК в зависимости от полученных сведений в результате аудита, оценки эффективности и стратегического анализа бренда.

Вопросы для обсуждения

1. Какая последовательность этапов разработки бренда в международном контексте позволяет достигнуть наилучших результатов?

2. Какие этапы, на ваш взгляд, являются самыми затратными и почему?

¹ Перси Л., Эллиот Р. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (часть 2) // Реклама. Теория и практика. — 2007. — № 4 (22). — С. 222–235.

3. Из каких элементов состоит подготовительный этап разработки бренда?

4. Объясните понятие «уникальность товарной марки».

5. Почему важно соблюдать последовательность этапов разработки бренда? Почему ее нельзя нарушать? К чему это может привести?

Задание

Оценка затрат на разработку бренда.

Выберите товар, услугу, рынок (по желанию). Оцените затраты у подрядчиков из доступных данных, сайты компаний, прайс-листы на услуги по разработке элементов фирменного стиля, дизайн-макеты.

Оцените следующие виды услуг:

- разработка брендбука;
- создание логотипа;
- написание слогана;
- разработка фирменного рингтона;
- разработка фирменного шрифта;
- создание фирменной канцелярской продукции (визитка, конверт, бланк, табличка на дверь, табличка «часы работы»);
- разработка макетов для набора сувенирной продукции (выбрать три варианта);
- создание макета для фирменного пакета, упаковки товара, фирменного торгового оборудования (стеллаж, дисплей);
- подготовка макетов для рекламных материалов (для сайта, для печатных изданий);
- разработка фирменного стиля для аккаунта в социальной сети (одной на выбор);
- разработка фирменного бренд-фильма (под ключ: идея, сценарий, съемка, монтаж, производство, анимация, озвучка);
- создание рекламного видеоролика (30 с), радиоролика (30 с).

По собранным данным сделайте таблицу в Excel. Столбцы: наименование услуги; стоимость (в рублях на текущий момент); исполнитель (с указанием города и страны).

Необходимо уточнить стоимость разработки креативных материалов. Найти разных подрядчиков, узнать стоимость их услуг,

обосновать, почему выбираете их. Например, вы хотите вывести на рынок бренд нового косметического средства (гель для душа с кондитерскими ароматами) и делаете расчет стоимости креативных услуг.

2.3. Позиционирование бренда на международном рынке

Выход бренда на международный рынок требует понимания того, какое положение он будет занимать относительно конкурентов в сознании потребителей, т. е. необходима четкая формулировка позиции бренда.

Основная цель позиционирования — добиться устойчивого представления в сознании покупателей о бренде как о лучшем для конкретных условий.

Современные компании, игнорирующие необходимость позиционирования, рискуют попасть в «ловушку всеобщности» (термин введен Дж. Траутом и Э. 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 понятию стратегической позиции уделяет Д. Аакер. Называя ее лицом стратегии бизнеса, он подчеркивает, что именно стратегическая позиция отображает, как, по мнению компании, ее должны воспринимать потребители¹. Это указывает на способность компании формировать в сознании потребителей нужное ей восприятие. Под позицией Д. Аакер понимает часть идентичности и предложения ценности бренда, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и демонстрировать преимущество над брендами конкурентов.

К. Келлер определяет позицию как желаемое для компании значение торговой марки, которое необходимо сформировать у потребителей. Д. В. Соловьева и С. В. Афанасьева говорят,

¹ Аакер Д. Создание сильных брендов. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 440 с.

что позиция — это положение бренда на рынке, сложившееся в результате формирования, поддержания, изменения представления о бренде у рыночных субъектов под влиянием 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.

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 коммуникаций¹. 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 компанией, должна быть значима для потребителей и соответствовать их потребностям;

- уникальность (относительность): для потребителей позиция компании должна существенно и значимо отличаться от позиций конкурентов;

- простота (ясность): позиция компании должна быть простой для понимания и запоминания;

- постоянство: позиция, выбранная компанией, должна быть неизменной в обозримой перспективе;

- комплексность: вся политика компании, прежде всего коммуникационная, должна поддерживать выбранную позицию.

Первые три из представленных принципов отражают нацеленность позиционирования на потребителей. Два последних указывают, что построение позиции — это сложный управлен-

¹ Жадько Е. А. Совершенствование стратегии позиционирования и управления брендом в маркетинговой деятельности образовательной организации на рынке профессионального образования: дис. ... канд. экон. наук. — Екатеринбург, 2018. — 192 с.

ческий процесс, который требует стратегического подхода и при правильном планировании и осуществлении позволяет добиться синергетического эффекта.

Таким образом, позиция бренда (товара, услуги, организации) формируется в сознании потребителей. Это то, что они думают о компании и (или) ее товарах. При этом позиция бренда 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 процесс позиционирования. Мы понимаем 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 конкурентов¹.

Разработка позиционирования бренда — сложный, многоэтапный процесс, включающий в себя несколько этапов:

- анализ конкурентной среды с построением поля конкурентов и оценкой их коммуникативных платформ; количественные и качественные исследования рынка; анализ восприятия конкурентов целевой аудиторией; выявление потребительских инсайтов;

- формирование гипотез позиционирования; выбор ключевых атрибутов бренда; выработка вариантов возможных платформ бренда с описанием ключевых свойств, графического оформления идеологии в виде пирамиды или колеса бренда, а также соответствующих визуализаций на уровне бренд-манифеста (мудборда), отражающих ключевое послание бренда;

- тестирование вариантов на предмет соответствия ценностям целевой аудитории, уникальности в конкурентном окружении и товарной категории.

Выделим ключевые особенности позиции:

- является динамической категорией: перечень характеристик, лежащих в основе позиций организации и ее конкурентов,

¹ Жадько Е. А. Управление брендом университета на рынке профессионального образования // Практический маркетинг. — 2018. — № 1 (251). — С. 12–18.

нестатичен, может изменяться под влиянием различных факторов, что определяет необходимость уточнения и оценки позиции бренда в сознании потребителей на регулярной основе;

- транслируется организацией посредством маркетинговых коммуникаций под влиянием различных факторов рынка, что допускает несовпадение желаемой позиции бренда с воспринимаемой потребителями;

- характеристики, составляющие позицию, могут быть измерены, 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. Келлера, эти характеристики рассматриваются через точки паритета и дифференциации.

Точки паритета — характеристики бренда, с которыми он в целом ассоциируется у большинства потребителей. Они подразделяются на категориальные (основные, необходимые характеристики деятельности организации, которые служат признаком надежности выбора для потребителя) и 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 персонала и комплекса маркетинговых коммуникаций. В сознании потребителей, на которых воздействуют и другие факторы (межличностные коммуникации, макрофакторы, личностные качества), происходит трансформация совокупности характеристик, составляющих позицию, в ассоциации, которые отражают восприятие этой позиции. Можно сделать вывод, что в любой момент времени возможно возникновение соответствия или несоответствия позиции той, которая сложилась в восприятии потребителей.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы можете объяснить термин «позиция бренда»?
2. Какие принципы формирования позиционирования бренда вы знаете?
3. Перед вами цитата С. Джобса: «Вы не можете просто спросить клиентов о том, что им нужно, ведь к тому моменту, пока вы это сделаете, они будут хотеть что-то новое». Как вы считаете, насколько данное высказывание соответствует действительности? Если вы не согласны с позицией автора, приведите минимум три аргумента.

Задания

1. Выберите любой нематериальный объект (услуга, идея, опыт). Если бы вы были в команде разработчиков бренда, что было бы для вас важным с позиции клиента? Какие ключевые (обязательные) параметры необходимо включить в работу по запуску бренда?

2. Социальные инициативы глобальных брендов.

Используя информацию, опубликованную на специализированных сайтах (sostav.ru, adindex.ru), приведите пример успешного использования брендами социальных инициатив и пример, требующий доработки.

Ответьте развернуто на следующие вопросы:

- а) почему вы считаете данный пример социальной инициативы успешным (неуспешным);
- б) в чем причина успеха (провала) социальной кампании;
- в) что можно сделать, чтобы улучшить результаты социальной кампании;
- г) почему социальные проекты важны для выбранных брендов;
- д) какие ценности совпадают у выбранных социальных проектов и брендов?



3. Прочитайте статью «Особенности выстраивания коммуникаций российскими брендами одежды в контексте импортозамещения», перейдя по ссылке в QR-коде¹.

Подготовьте аналитическую справку по прочитанному материалу и ответьте на следующие вопросы:

- а) что нового вы узнали из данной публикации о развитии бренда;
- б) почему выстраивание брендами коммуникаций в контексте импортозамещения важно в современной бизнес-среде?

¹ Давыденко Е. А., Григорян А. В. Особенности выстраивания коммуникаций российскими брендами одежды в контексте импортозамещения. — URL: <https://grebennikon.ru/article-lc6y.html> (дата обращения: 12.02.2023).

ГЛАВА 3

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ БРЕНДА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Вашему бренду нужно свое видение — ясно сформулированное описание того, чем он должен являться в глазах потребителей и других значимых групп, например, сотрудников и партнеров компании.

Дэвид Аакер

3.1. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в международном бизнесе

Разработка коммуникационной стратегии осуществляется исходя из актуальных потребностей рынка с учетом предпочтений целевой аудитории и других факторов. Главная цель разработки коммуникационной стратегии — это управление взаимодействием потребителя и бренда, формирование их эффективного и предсказуемого общения, совершенствование бренда на основе мнения потребителя, запросов времени и рынка.

В процессе разработки коммуникационной стратегии анализируются задачи, формируется коммуникативное сообщение и коммуникационная цель, определяются основные элементы, с помощью которых будет происходить эффективная передача сообщений представителям целевых аудиторий. В основе коммуникационной стратегии всегда лежит основная идея, т. е. кон-

цепция позиционирования, которую компания должна донести до ключевых аудиторий¹.

Как правило, разработка стратегии базируется на трех составляющих: маркетинговой базе (изучение проектной ситуации, исследование рынка, конкурентов, клиентов и др.), креативной концепции (гипотеза о том, как наиболее эффективно и ярко донести образ до потребителей или реализовать цели коммуникационной стратегии) и медиапланировании (создание долгосрочного плана коммуникаций, или дорожной карты, и краткосрочного, тактического плана). Коммуникационная стратегия всегда включает концепцию построения внешних и внутренних коммуникаций, так как первые всегда дополняют, упрочняют вторые, и наоборот.

Любая организация вне зависимости от рынка и масштаба находится в ситуации постоянных изменений и вынуждена отвечать на вызовы времени, внешней среды². Конкуренция на рынках не снижается, политическая нестабильность усиливается, потребители становятся все более требовательными, наращивая долю влияния на развитие брендов. Технологический прогресс открыл новые горизонты для инноваций в области коммуникаций. Цифровые каналы, социальные медиа активно вытесняют традиционные медианосители. Новостная лента синхронизирована для трансляции в режиме реального времени по всему миру. То, что происходит на локальном рынке, распространяется моментально через интернет по всему миру. Реальность заключается в повсеместном доступе к информации и отсутствии возможности ее скрывать. Актуальная потребность бизнеса заключается в том, чтобы коммуникация имела глобальный контекст. Локальный предприниматель, имея свой веб-сайт и коммуникации через социальные сети, вовлечен в процесс глобального контекста, пользователь из любого региона может найти информацию о его бизнесе³. Таким образом,

¹ Музыкант В. Л. Особенности построения эффективных интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) как надежный репутационный инструмент // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2012. — № 1 (45). — С. 206–210.

² Вачугов Д. Д. Менеджмент: практические занятия и деловые игры: учеб. пособие. — М.: Элит-2000, 2010. — 272 с.

³ Keller K., Batra R. Integrated marketing communications: new findings, new lessons, new ideas // Journal of Marketing. — 2016. — No. 80. — P. 122–145.

каждый бизнес становится глобальным без выбора с точки зрения коммуникации. Управлять данным процессом позволяют коммуникации, которые могут быть частью концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), относящихся к самой организации или индивидуальному бренду.

В 1990-х гг. концепция ИМК стала основной коммуникационной моделью. Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн предлагают рассматривать ИМК как процесс разработки и внедрения различных форм, убеждающих коммуникационных программ, направленных на настоящих и потенциальных потребителей с целью влиять, в том числе напрямую, на поведение целевой аудитории¹.

Рассмотрим сущность ИМК в трех подходах.

1. Подход «изнутри» (the inside-out approach). Делает акцент на согласовании сообщений различных средств коммуникации для того, чтобы они отражали общую идею. При этом коммуникации остаются на низком уровне клиентоориентированности².

2. Подход «снаружи» (the outside-in approach). Основное внимание уделяется потребителям (что, когда, где и как они хотят увидеть и услышать), длительности взаимоотношений организации с потребителями и другими заинтересованными сторонами, при этом важны показатели эффективности ИМК³.

3. Подход «кросс-функциональный» (the cross-functional approach). К идее клиентоориентированности добавляется идея кросс-функциональности, т. е. вовлечение всех отделов организации и агентств-подрядчиков⁴. Данный подход также подчеркивает необходимость интерактивности между организацией и потребителями для развития клиентских баз данных.

Последний подход за счет идеи кросс-функциональности рассматривается как актуальный. Его основа — создание гибкой

¹ Шульц Д., Танненбаум С., Лаутерборн Р. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 234 с.

² Шарков Ф. И. Эволюционные механизмы трансформации интегрированных маркетинговых коммуникаций // Коммуникология. — 2021. — Т. 6, № 1. — С. 8–23.

³ Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникации. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2013. — 512 с.

⁴ Broderick A., Pickton D. Integrated marketing communications. — London: Pearson Education UK, 2005. — 761 p.

организационно-управленческой структуры, при которой отделы чаще взаимодействуют между собой для более эффективного достижения маркетинговых целей компании.

В результате развития теоретических основ концепции выделяются следующие основополагающие *принципы управления ИМК в глобальном контексте*:

- «один голос» — достижение и поддержание единого имиджа с помощью ясных и согласованных сообщений, распространяемых через все задействованные средства коммуникации;
- оптимизация расходов на продвижение за счет тщательного выбора средств коммуникации и их комбинации;
- синергия, или управление коммуникациями таким образом, чтобы они усиливали друг друга (когда эффект от взаимодействия различных средств коммуникаций значительно превосходит их сумму; например, распространение информации о промоакциях через инструменты рекламы и т. д.);
- интерактивность через налаживание диалога с потребителями и другими заинтересованными сторонами, вовлечение потребителей в управление коммуникациями;
- прибыльные долгосрочные отношения с потребителями и другими заинтересованными сторонами;
- кросс-функциональное планирование как стратегическая интеграция отделов организации.

Таким образом, следование принципам концепции ИМК позволяет повысить экономическую и коммуникативную эффективность управления средствами коммуникации в глобальном контексте.

В. Ф. ван Раай обозначил различия в характеристиках между традиционным подходом к маркетинговым коммуникациям и ИМК. Так, интегрированный подход представляется более персонализированным и менее агрессивным по сравнению с традиционным¹. Необходимо учитывать тот факт, что потребители могут сами найти нужную информацию о товаре. Более того, им требуется релевантная информация. Ученый подчеркивает зна-

¹ Asma S., Maliki S. B. D., Wafaa B., Redouan A. The effect of perception quality/ price of service on satisfaction and loyalty Algerians customers evidence study Turkish airlines // International Journal of Economics & Management Sciences. — 2018. — Vol. 7, iss. 1. — P. 1–6.

чимость интерактивности и выстраивания долгосрочных отношений с клиентом. Кроме того, учитывается возрастающая роль цифровых технологий в продвижении бренда.

Л. Перси и Р. Эллиот выделили причины синергического эффекта интегрированного управления долгосрочными средствами маркетинговых коммуникаций (нацелены, в первую очередь, на выстраивание длительных отношений с потребителями) и краткосрочными (нацелены на быстрый рост продаж)¹. К ним относят:

- устойчивое позитивное отношение потребителей к товару, сформированное через долгосрочные средства коммуникации, что делает их менее или вовсе не чувствительными к промоакциям конкурентов;

- краткосрочные средства являются дополнительной ценностью для потребителей с позитивным отношением к бренду, сформированным долгосрочными средствами коммуникации.

Подводя итог, отметим, что в ходе развития под влиянием внешних факторов, меняющихся технологий, падения эффективности традиционной рекламы число средств коммуникации заметно увеличилось. Данная ситуация привела к проблеме эффективного управления комплексом маркетинговых коммуникаций, в результате чего появилась концепция ИМК, которая продолжает эволюционировать.

Методики управления ИМК. Рассмотрим алгоритмы управления ИМК, представленные современным учеными. Д. Пиктон предлагает достаточно общую последовательность для разработки ИМК под названием RABOSTIC, где первые буквы соответствуют названиям этапов: исследование и анализ (research and analysis), оценка целевой аудитории (audiences), определение бюджета (budget), постановка целей (objectives), разработка стратегии (strategy), тактическая реализация (tactics), внедрение (implementation), функции контроля (control). Последовательность этапов представляет логическую последовательность действий по разработке коммуникаций.

¹ Перси Л., Эллиот Р. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (часть 2) // Реклама. Теория и практика. — 2007. — № 4 (22). — С. 222–235.

К. Хакли и Р. Хакли акцентируют внимание на соблюдении принципа согласованности в двух измерениях при разработке коммуникационной политики: в содержании сообщений разных кампаний по продвижению и между средствами коммуникации¹. В своем алгоритме авторы выделяют девять этапов: исследование бренда и конкурентов, выбор целевых групп потребителей, определение целей коммуникации, разработка стратегии продвижения, разработка креативной концепции, подготовка медиаплана, этап реализации, подготовка бюджета и оценка эффективности.

Отметим, что Ф. Котлер и К. Келлер в управлении ИМК делают акцент на координации средств коммуникации. По их утверждению, многие компании до сих пор на постоянной основе пользуются одним или двумя инструментами коммуникации, игнорируя остальные. Например, рекламу применяют в сочетании со стимулированием сбыта, что расширяет число точек контакта потребителей с брендом, позволяя более эффективно достигать целей одних средств коммуникации с помощью других, представляя синергический эффект.

Л. Перси и Р. Эллиот отмечают, что центральное стратегическое планирование — это основа, ядро ИМК, и главная задача специалиста по коммуникациям заключается в координации всех целесообразных инструментов так, чтобы они транслировали единый образ бренда. Например, если одно средство коммуникации отклоняется от заданного позиционирования, ценностей бренда, характеристик товара, то оно уже не интегрировано. Все используемые коммуникации должны быть дополнением или продолжением друг друга. При их выборе ученые рекомендуют опираться на стадию жизненного цикла товара.

К. Келлер и Р. Батра предлагают модель согласования (*communications matching model*), назначение которой — помочь специалисту составить комбинацию средств и инструментов коммуникации с учетом поставленных целей². Модель учитывает увеличенное за счет цифрового маркетинга число инструментов.

¹ Hackley C., Hackley R. Advertising and Promotion. — London: Sage Publications, 2017. — 384 p.

² Keller K., Batra R. Integrated marketing communications: new findings, new lessons, new ideas // Journal of Marketing. — 2016. — No. 80. — P. 122–145.

За основу ученые берут расширенный процесс принятия решения потребителем.

Модель на основе определения эффективной частоты контакта Г. Кругмана говорит о том, что достаточно трех повторений рекламной коммуникации, чтобы потребитель перешел от стадии заинтересованности к стадии признания и соотнесения со своими потребностями и, наконец, к стадии принятия решения о покупке. Недостатком данной теории является то, что она не подходит для потребителей, не вовлеченных в покупку (которые не испытывают потребности или желания ее совершить).

Таким образом, обзор алгоритмов и методик управления ИМК позволяет компаниям планировать коммуникационную деятельность с учетом требований глобального контекста, где значение имеют и ценности клиента, и стратегия ведения бизнеса.

Глобальная коммуникационная среда. Рассказать обо всех глобальных маркетинговых коммуникациях не представляется возможным. С середины 1980-х гг. активно развивается концепция глобализации экономики. Становление маркетинговых коммуникаций в глобальном контексте будет означать для бизнеса еще большую ориентацию на исключительную ценность потребителей во всем разнообразии коммуникационных стратегий. Данный тезис может быть продемонстрирован кейсом из истории бренда Nike. Успешному международному бренду общественность предъявила обвинения в использовании детского труда и создании невыносимых условий на предприятиях юго-восточной Азии. История была растиражирована СМИ под названием «Потогонка Nike» и вызвала негативный общественный резонанс. Случай еще долгое время будет преследовать репутацию бренда¹. Таким образом, компаниям, выходящим на мировые рынки, следует уделять особое внимание коммуникациям.

Ценность клиента становится актуальной в коммуникационной политике организации. Опыт лоукост-авиакомпаний EasyJet, основанной британскими бизнесменами в 1995 г., показал результаты выхода из кризиса с помощью внедрения комплекса мероприятий, фокусом которых стала ценность потребителя. В 2010 г. компания зафиксировала рекордный уровень падения

¹ Bullert B.J. Progressive public relations, sweatshops, and the net // Political communication. — 2000. — Vol. 17, iss 4. — P. 403–407.

выручки и увеличения рекламаций от пассажиров. Новый директор по маркетингу внедрил комплекс мероприятий на базе IT-решений и инновационных технологий. Фундаментальные изменения были неизбежны, использование новых цифровых решений, платформ для обмена данными, передовых систем CRM (customer relationship management) позволили компании качественно обновить бизнес-процессы. Реакция потребителей была позитивна, кроме того, к 2013 г. компания перешла на безбумажный процесс покупки билетов, внедрила новое приложение для бронирования и покупки, запустила онлайн-табло с информацией о рейсах в режиме реального времени на нескольких языках. Так, в 2012 г. годовая прибыль компании увеличилась на 28 % по сравнению с предыдущим периодом, стоимость акций возросла на 150 % на фоне снижения показателей в индустрии пассажирских авиаперевозок.

Другая компания на рынке авиаперевозок, Turkish Airlines, представляет свои интересы по всему миру и реализует полетную программу более чем в 120 странах мира. Это является рекордным показателем в авиаиндустрии. Несмотря на глобальный тренд на снижение затрат, связанных с обслуживанием пассажиров, компания сохраняет качественный сервис для своих клиентов. Например, в категории эконом большинство компаний предлагают минимальный набор услуг, между тем эконом-класс компании Turkish Airlines идентичен бизнес-классу других авиакомпаний. Таким образом, Turkish Airlines заявляет потенциальным клиентам о своей философии ценности клиента и высоком уровне сервиса. Другим примером этой бизнес-стратегии является практика приглашений шеф-поваров для обслуживания пассажиров бизнес-класса на продолжительных рейсах авиакомпании.

Каждый бренд самостоятельно выбирает инструменты для влияния и коммуникации с целевой аудиторией. Как правило, из комплекса продвижения выделяются ключевые коммуникации. Это может быть реклама в печатной прессе, прямой маркетинг в виде рассылок буклетов, каталогов, использование инструментов PR, в том числе пресс-туры, пресс-конференции.

Перспективы развития. На фоне развития глобальных коммуникаций вопросы эффективного продвижения и разработки

коммуникаций остаются актуальными как для локального, так и для международного рынков. Основная цель коммуникаций в глобальном контексте состоит в повышении конкурентоспособности, укреплении уровня осведомленности о бренде. При этом коммуникация бренда ориентирована на создание взаимовыгодных отношений с целевой аудиторией. Особое место в этом процессе занимают поставщики, подрядчики, стейкхолдеры, сотрудники, представители власти и др. Появляется необходимость в социально-этической коммуникации, ориентации на эмоциональных и духовных потребностях человека. Данные элементы относятся к концепциям маркетинга 3.0 и 4.0, в которых Ф. Котлер, Х. Картаджайя и А. Сетиаван подтверждают идею о ценности клиента и ориентации в коммуникациях на формирование положительных эмоций с эффектом удивления, так называемого wow.

Примечателен опыт крупнейшей глобальной корпорации Procter & Gamble, внесшей колоссальный вклад в развитие маркетинга и брендинга, тем не менее имеющей и негативный опыт в коммуникационной политике. В период с 1995 по 1997 г. компания меняла цены на товары более 55 раз, предлагала около 400 различных промокампаний ежегодно и обновляла дизайн упаковки продукции. Это привело к тому, что не только потребители испытывали двойные чувства по отношению к бренду (замешательство, недоумение), но и акционеры. Осознание того, что в коммуникации требуется более последовательный подход, позволило корпоративному гиганту изменить ситуацию.

Компании больше не рассматривают потребителей как коммуникационную пассивную цель. Они становятся частью процесса, могут влиять на управленческие решения через выражение своего мнения, в том числе в социальных сетях. Так, шведский бренд IKEA внес коррективы в планы по изменению дизайна надписей после массовых обращений подписчиков в одной из социальных сетей.

Если раньше компании работали с возражениями и рекламациями индивидуально, то сейчас потребители рассказывают о негативном опыте взаимодействия с фирмой публично (в онлайн-пространстве). Модерация или цензура контента не будет вызывать доверие. Организации все больше вовлечены в созда-

ние двусторонней коммуникации. При этом возрастает необходимость готовности к любой общественной реакции на действия компании.

Создание сообществ потребителей как новая модель коммуникации распространена в практике брендов. Розничная сеть парфюмерно-косметических магазинов Sephora инициировала платформу под названием Beauty Talk, где участники могут рассказывать об опыте использования косметических средств и т. п. Потребители, принимая решение о покупке, все более ориентированы на рекомендации, отзывы, советы (как онлайн, так и офлайн).

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается основной смысл концепции ИМК?
2. Можно ли утверждать, что современные маркетинговые коммуникации бренда всегда являются результатом концепции ИМК?
3. Приведите примеры удачной реализации коммуникаций бренда на основе концепции ИМК.
4. Почему бренды вносят изменения в свою коммуникационную политику и связывают их с реализацией концепции ИМК?
5. Почему инструменты PR играют важную роль в продвижении бренда?
6. Какой смысл бренды вкладывают в понятие «ценность клиента»? Как это может проявляться?

Задания

1. Анализ и аудит контактных точек (коммуникаций) бренда со внешней средой.

Выберите бренд, который вам нравится или к которому вы лояльны. Это может быть компания, чьими продуктами (услугами) вы регулярно пользуетесь. Вспомните, как часто вы видите (слышите) его рекламные сообщения во внешней среде, какие они, какое отношение у вас к ним.

Проанализируйте все контактные точки, с которыми вы сталкиваетесь в процессе взаимодействия с продуктами (услугами) бренда.

Часть 1. Контактные точки бренда.

1. Опишите, с какими контактными точками вы регулярно взаимодействуете. Составьте список минимум из 30 контактных точек.

2. Какие контактные точки с брендом вы можете назвать удачными и удобными?

3. Какие контактные точки требуют особого или дополнительного внимания со стороны компании? Предложите минимум 5 новых вариантов для контактных точек потребителя и бренда.

Часть 2. Customer journey map (карта пути клиента).

Представьте контактные точки бренда в схеме Customer journey map (CJM). На основе примера CJM (допускаются различные варианты) постройте свою схему:

- опишите этапы пути клиента и их содержание;
- сделайте вывод об эффективности данной схемы;
- подумайте, где клиенту может не хватать информации и где происходят потери клиентов;
- опишите, как можно улучшить путь клиента в выбранном бизнесе.

2. Разработка коммуникационной программы бренда.

Шаг 1. Выберите компанию.

Шаг 2. Установите коммуникационную цель (осведомленность, новое знание, важная информация, изменение восприятия).

Шаг 3. Сформулируйте рекламное послание (например, запуск нового продукта, снижение цены, промоакция, акция «6-й напиток в подарок», розыгрыш, смена дизайна упаковки).

Шаг 4. Составьте список из 10 каналов продвижения коммуникации (опишите детально, т. е. не просто «реклама на ТВ», укажите канал, передачу: например, рекламная интеграция в ТВ-шоу «Битва хоров» на канале «Солнце»; спонсорство для участников; предоставление промопродукции; рекламный ролик спонсора перед началом трансляции; спонсорство прогноза погоды на канале НТВ). Укажите временной интервал, выберите месяц. Не забывайте о тематической привязке к календарным праздникам.

3.2. Межкультурные коммуникации в опыте продвижения брендов

Рост популярности концепции антиглобализации вносит отчетливый тренд на сохранение аутентичности и уникальности участников современной бизнес-среды. На уровне организации запрос на формирование уникального торгового предложения (УТП) сохраняет свою актуальность в связи с высокой конкурентной средой¹. Потребность в сохранении обычаев и традиций возрастает, но интерес разных культур друг к другу не снижается. Представители различных деловых культур по-прежнему испытывают необходимость в изучении особенностей межкультурных коммуникаций. Национальные черты при этом выступают своеобразным путеводителем и позволяют вести бизнес результативнее.

Особенности национальной культуры во многом определяют миссию и видение бренда, которые закладываются в стратегическое управление компанией. Так, в западных компаниях большую роль в управлении играет мотивирование сотрудников. В японской системе менеджмента мотивация не является приоритетной задачей, так как во многом присуща представителям этой культуры ввиду исторически сложившихся причин. Игнорирование культурно-исторического компонента в управлении компанией может привести к возникновению внутрикорпоративных конфликтов и дестабилизации системы менеджмента в целом.

Изучение особенностей национальной культуры имеет практическую значимость для маркетинга и менеджмента. Отметим, что максимальное влияние на широкую аудиторию имеют СМИ с их офлайн- и онлайн-ресурсами. Тем не менее знания о культуре позволяют понимать, развивать, прогнозировать управленческие подходы, совершенствовать корпоративную культуру, повышать эффективность работы коллектива на уровне предприятия. С развитием дистанционных способов ведения бизнеса и переговоров подобные знания работают на увеличение эффективности и снижение издержек. С позиции маркетинга межкультурные коммуникации выполняют задачу продвижения

¹ De Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J. Marketing communications: a European perspective. — 6th ed. — London: Pearson Education, 2017. — 650 p.

бренда в новой среде. Знание особенностей деловой культуры и коммуникации создают сценарий для брендов, где потребители зарубежной страны узнают о новом продукте через различные каналы коммуникации.

Развитие каналов коммуникации в маркетинге характеризуется их интеграцией. Так, традиционные маркетинговые технологии для продвижения брендов совмещаются с цифровыми¹. Пользователи интернета имеют доступ к неограниченному количеству контента на разных площадках, сайтах, маркетплейсах — все это делает опыт потребителей более разнообразным. Это значит, что маркетологи адаптируют инструменты продвижения к новым реалиям, в том числе с учетом знаний об особенностях культуры страны.

Под многоканальностью в маркетинге можно понимать беспрепятственный доступ клиентов к различным каналам продвижения, где бренд создает для потребителя уникальный пользовательский опыт. При этом применение традиционных и цифровых каналов приводит клиента к покупке². Практика показывает, что многоканальный маркетинг позволяет компаниям зарабатывать больше. Данные опроса International Data Corporation свидетельствуют, что показатель пожизненной ценности клиента (CLTV — customer lifetime value) на 30 % больше у компаний, применяющих многоканальный маркетинг. Это означает, что их клиенты обладают большей приверженностью и чаще совершают покупки офлайн, а не онлайн.

Изначально такие гиганты розничной торговли, как Walmart и Macy's, рассматривали внедрение многоканального маркетинга для продвижения как ответ на рост онлайн-торговли. Компания Amazon, специализирующаяся на онлайн-инструментах, напротив, позволяла совершить покупку офлайн, для чего представ-

¹ Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Изакова Н.Б. Роль «новых медиа» в формировании коммуникационной политики бренда для поколения миллениалов // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6, № 4 (21). — С. 223–226.

² Сторожева Е.В., Березина О.С. Применение модели эффективной частоты — теории «трех ударов» Герберта Кругмана в интернет-рекламе // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сб. науч. тр. III Междунар. конф.: в 2 ч. / под ред. О.Г. Берестневой, К.А. Баннова, О.М. Гергет. — Томск: ТПУ, 2016. — Ч. II. — С. 423–425.

вила Dash-кнопку — небольшое устройство, подключающееся к Wi-Fi; нажатие инициировало заказ продукта.

Как видим, интегрирование онлайн- и офлайн-каналов дает возможность роста и повышения конкурентоспособности. Установка на рост многоканального опыта (взаимодействие бренда с покупателями посредством различных каналов) позволяет клиентам получить лучший опыт взаимодействия с брендом и совершить покупку.

С точки зрения скорости и доступности продвижения с помощью мобильного телефона ни один другой канал не может демонстрировать подобные характеристики. Пользователи этих устройств с легкостью совершают разнообразные действия. Личные, удобные, быстрые — так можно охарактеризовать коммуникации через мобильный телефон.

Опыт британского представительства бренда BMW продемонстрировал практику ведения продаж с помощью мобильных устройств. QR-коды для сканирования были размещены на всех рекламных офлайн-коммуникациях: наружной рекламе, рекламе в журналах и газетах. Так, при переходе по QR-коду пользователи попадали в раздел сайта, где описаны все параметры автомобиля и можно оформить заказ. Весь процесс покупки по выбранным характеристикам сокращался до десяти минут.

Мобильные телефоны становятся каналами как привлечения, так и вовлечения пользователей. Продвижение Tesco в Южной Корее демонстрирует успех применения смартфонов. Данные маркетинговых исследований показали, что жители Южной Кореи рассматривают посещение продуктовых магазинов как стресс и пустую трату времени. Это объясняется многочасовым рабочим днем. В результате компания предложила потенциальным потребителям инновационное решение, разместив в метро QR-коды, которые ведут в онлайн-магазин. Потребителям не приходилось тратить время на поход в традиционный супермаркет, процесс покупки совмещался с ожиданием транспорта.

Таким образом, знание межкультурных особенностей позволяет грамотно сформировать политику продвижения, получить более высокий результат и увеличить конкурентоспособность бренда на локальном рынке. С учетом развития многоканального маркетинга владение информацией о межкультурных коммуни-

кациях позволяет компаниям вовлекать клиентов и увеличивать привязанность к бренду.

Мультикультурный дизайн: подходы. Существует 4 основных подхода к созданию или адаптации дизайна для нового культурного рынка.

1. Перевод — точное переложение слов с одного языка на другой.

2. Локализация — не только перевод, но и адаптация сообщения к конкретной культуре.

3. Интернационализация — созданное для внутреннего рынка применяется на международных рынках постфактум.

4. Кросс-культурный дизайн (термин из продуктового дизайна) — процесс, в рамках которого учет культурных особенностей становится приоритетным при разработке каждого аспекта дизайна. Мультикультурные знания влияют на подход к дизайну даже при создании его нативной (оригинальной) версии.

Эти подходы не являются взаимоисключающими: кросс-культурный дизайн, например, часто сочетает в себе три других. При этом локализация, как правило, предпочтительнее прямого перевода, поскольку дает более продуманный и адаптированный под нужды аудитории результат. Интернационализация же во многих случаях неизбежна, поэтому предпочтительнее с самого начала разрабатывать логотип, принимая во внимание международные рынки.

Влияние культуры на логотип. Любой логотип можно разделить на составляющие, которые имеют свое значение. Эти значения должны гармонизировать друг с другом, создавая единое общее впечатление. Однако они могут кардинально меняться в зависимости от культурного контекста, влияя на то, что логотип говорит своей аудитории.

Составляющие логотипа могут быть буквальными (например, линии, формы и цвета) и интуитивными (например, концепция, лежащая в основе логотипа). Необходимо убедиться, что все составляющие сохраняют свое значение в разных культурах. Рассмотрим, из чего складывается логотип.

1. Бренд. Это та составляющая логотипа, которую не видит потребитель, но она представляет саму суть дизайна. Это то, что должен выражать дизайн логотипа.

Брендам часто приходится подстраиваться под аудиторию, которую они обслуживают. Например, когда компания Starbucks пыталась выйти на европейские рынки, в ходе исследований она выяснила, что местные жители считают ее кофе некачественным, а цены — завышенными. Имея это в виду, Starbucks спроектировала в Амстердаме изысканную «кофейную лабораторию» (рис. 3), чтобы выделиться на фоне местных кафе. В других же европейских городах компания ориентируется на массового потребителя, предлагая дешевый уличный кофе.



Рис. 3. «Кофейная лаборатория» Starbucks в Амстердаме

Таким образом, компании важно решить, как она будет проявлять себя в новой культуре. Это станет отправной точкой для визуальной адаптации логотипа. Например, когда американская сеть ресторанов быстрого питания Burger King вышла на рынок Австралии, она обнаружила, что там уже есть местный бренд с таким названием, поэтому изменила свое на Hungry Jack's. В 1999 г. дизайн логотипа Burger King сменили на более современный, однако бренд Hungry Jack's сохранил классический дизайн, поскольку он продолжал отлично работать на местном рынке (рис. 4).

Сейчас Burger King фактически вернулся к логотипу 20-летней давности с небольшими доработками.

2. Название бренда. Обычно название бренда не меняют от рынка к рынку. Совершенно нормально иметь название, смысл

которого неочевиден для аудитории. Например, большинство покупателей вряд ли знают, что означает название популярного шведского мебельного бренда IKEA: как и любое другое название, оно выполняет функцию уникального обозначения.



Рис. 4. Слева — логотип Burger King (1999–2020 гг.),
справа — логотип Hungry Jack's

В то же время необходимо знать о возможных переводах названия бренда. Например, тех слов, которые имеют грубое значение в другом языке или сбивают людей с толку. Одно из решений в данном случае — поменять название в этой стране или использовать аббревиатуру.

Другой подход — использование нескольких языков в одном логотипе (рис. 5). Еще один важный момент — произношение: потребители могут испытывать с ним трудности или вовсе избегать упоминаний бренда. При переводе названия нужно решить, какое произношение правильное. Следует учитывать, как носители языка произносят это слово, а не навязывать неинтуитивное произношение.



Рис. 5. Использование нескольких языков в логотипе
(дизайн: Robert V)

3. Теглайн, или слоган, — это вспомогательная фраза, которая предоставляет дополнительную информацию о бренде и его деятельности, обычно в убедительной и запоминающейся форме.

Теглайн менее важен, чем название бренда, поэтому его можно менять для разных аудиторий. Поскольку он должен быть запоминающимся, важно, чтобы фраза соответствовала культурным особенностям рынка (рис. 6).



Рис. 6. Теглайн и логотип на французском и арабском языках (дизайн: kenan.design)

Еще одна причина изменения слогана — ширина надписи. Обычно теглайн длиннее, чем название бренда, а при прямом переводе длина текста может увеличиваться в геометрической прогрессии.

4. Цвета. Они вызывают психологические ассоциации, в некоторых случаях обусловленные биологически (например, цвета, которые можно идентифицировать как опасные и ядовитые, если они связаны с едой), но чаще основаны на истории и традициях (рис. 7).

Цвета, которые отлично воспринимаются одной аудиторией, могут вызвать противоположную реакцию у другой. Например, красный во многих западных культурах ассоциируется со страстью и возбуждением, а в Южной Африке — с похоронами.

5. Символы. Они вызывают конкретные образы. Поскольку символы тесно связаны с историей, литературой и религией, их значение неизбежно вытекает из внутренних культурных представлений. Речь идет как о конкретных (например, крест, обозначающий первую помощь, — отсылка к христианскому спасению), так и об общих символах (например, черты характера, которые ассоциируют с различными животными). Так, в Китае

ассоциации с животными, как правило, связаны с китайским зодиаком (рис. 8).

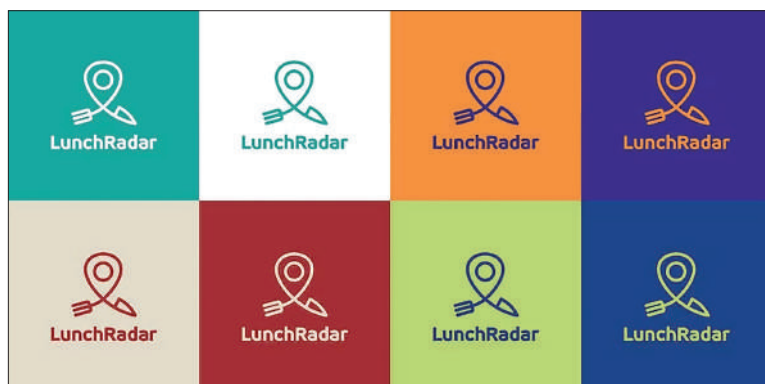


Рис. 7. Логотип бренда в различной цветовой гамме
(дизайн: Chris Kay)



Рис. 8. Использование символов в логотипе (дизайн: Henrylim)

Способ избежать применения нерелевантных символов — создание абстрактных логотипов, а также логотипов без графической части (например, использование слов). Важно убедиться, что символ или изображение не транслируют ничего оскорби-

тельного. Символ, как и название, должен соответствовать лежащей в основе идее, даже если его значение понятно не сразу.

6. Ориентация. В разных культурах существуют свои способы восприятия информации. Например, носители английского языка читают слева направо, а арабского — справа налево. Кроме того, многие восточноазиатские шрифты располагают на бумаге не по горизонтали, а по вертикали (рис. 9). Эти особенности важно учитывать при обработке любой визуальной информации. Так, нужно не просто перевернуть логотип, а переработать все его элементы, чтобы он выглядел естественно в новой ориентации.



Рис. 9. Логотип японского бренда (дизайн: Stephen)

При создании логотипа наиболее эффективным вариантом является работа с дизайнерами, представляющими нужную культуру, поскольку они точно знают, какие решения вызовут отклик, а какие нет. Глобальный рынок услуг позволяет клиентам общаться и консультироваться с дизайнерами со всего мира.

Индивидуализация и унификация в кросс-культурном дизайне логотипа. Поскольку бренд имеет один логотип, он должен быть достаточно простым и привлекательным для массового потребителя. Значит ли это, что кросс-культурный подход к дизайну требует унификации, т. е. необходимо исключить то, что делает логотип уникальным, ради того, чтобы добиться максимального понимания?

Логотип — это выражение идентичности бренда, а значит, он не может не быть уникальным. Бренды пытаются избежать недопонимания и путаницы в межкультурной среде, и индивидуализация — один из лучших инструментов для достижения этой цели. Например, можно создать логотип с использованием заимствований из других культур (рис. 10).



Рис. 10. Логотип с использованием заимствований из китайской культуры (дизайн: Katerina Karadima)

Индивидуализация начинается с анализа культуры (языковых особенностей, традиций, ценностей и т. д.) тех стран, на рынки которых компания собирается выйти. Исследование должно быть ограничено конкретными регионами, так как взгляды, ценности и диалекты могут различаться даже в пределах одной страны. В этом случае может помочь локализация, которая позволяет изменить дизайн таким образом, чтобы он находил больше отклика у конкретной аудитории. Локализация в дизайне логотипа реализуется через создание нескольких его версий. Все более распространенным становится дизайн логотипов с использованием альтернативных цветов, ориентаций и аббревиатур.

Индивидуализация помогает аудитории почувствовать себя частью компании, в то время как унифицированный дизайн может создать впечатление, что бренд пытается скрыться от потребителей.

Кросс-культурный дизайн идет логотипам на пользу. Культурные различия — неизбежный фактор в дизайне логотипа. Кросс-культурный подход лишает дизайн уникальности. Задача

состоит в том, чтобы учиться у других культур, расширять эстетические горизонты и создавать эффективные логотипы. Это не только инклюзивный подход, но и основа успешного бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Почему глобальным брендам важно сохранять элементы национальной культуры при выходе на новые рынки?
2. Какие изменения в айдентике бренда допустимы при выходе на зарубежные рынки?
3. Приведите примеры удачной трансформации бренда для нового рынка.
4. Почему бренды используют несколько языков в айдентике? С чем связан этот выбор?
5. Приведите примеры эффективного использования брендом межкультурной среды.
6. Что влияет на решения по вопросам управления брендом на зарубежном рынке?

Задания

1. Перейдите по ссылке в QR-коде и прочитайте интервью о новой айдентике и языке коммуникации автомобильного бренда Lada, сильных чувствах, интеграции в шоу «Что было дальше?» и простом упрощении¹.

На основе прочитанного материала подготовьте ответы на следующие вопросы:

- а) что вам показалось важным в этом материале;
- б) какие новые формулировки вам запомнились и что они обозначают;
- в) какие выводы относительно новшеств бренда в айдентике и языке коммуникации вы можете сделать?

Для справки. BBDO Group — это российское подразделение американского коммуникационного холдинга Omnicom Group,

¹ О новой айдентике и языке коммуникации автомобильного бренда, сильных чувствах, интеграции в шоу «Что было дальше?» и простом упрощении. — URL: <https://sostav.ru/publication/lada-novejshaya-istoriya-kak-my-udivlyаем-klientov-a-dlya-bbdo-nas-51622.html> (дата обращения: 15.02.2023).

местное представительство двух его подразделений — BBDO Worldwide и Omnicom Media Group.

2. Продвижение бренда на зарубежном рынке.

Вас назначили на должность бренд-менеджера в отделе маркетинга и рекламы крупного туристического оператора России. У вашего работодателя много конкурентов в России, но зарубежные рынки еще не освоены. Вас наняли для изменения стратегии продвижения на зарубежных рынках, которая в настоящее время крайне похожа на стратегии конкурентов.

Разработайте программу мероприятий по продвижению бренда туристического оператора, предлагающего уникальные туры по России для иностранных туристов. Выберите любой зарубежный рынок. Обозначьте этапы разработки программы продвижения бренда в привязке к календарному плану. Составьте примерную смету затрат.

3. Продвижение организации в сегменте B2B (торговля между юридическими лицами) на зарубежном рынке.

Вас пригласили возглавить отдел бренд-менеджмента крупного металлургического предприятия России, которое выпускает большой объем продукции и поставляет ее в том числе за рубеж. Однако это предприятие замечено в регулярном выбросе вредных веществ в атмосферу.

Разработайте план продвижения бренда на зарубежном рынке на три месяца для удержания занимаемой конкурентной позиции предприятия и снижения вероятности репутационных рисков в связи с загрязнением окружающей среды. Представьте данные в виде таблицы. Составьте примерную смету затрат.



3.3. Цифровизация в коммуникациях бренда в международном менеджменте

Цифровизация становится важнейшим инструментом в менеджменте и маркетинге и основывается на развитии digital-технологий. Компании получают большую популярность,

повышают узнаваемость, вовлекают потребителей в продвижение брендов, улучшают свои финансовые показатели. Массовое внедрение цифровых технологий формирует новый стиль жизни, их использование открывает новые возможности для маркетологов и трансформирует комплекс продвижения. Такие цифровые технологии, как онлайн-покупки, доставка еды, лекарств, цифровой банкинг, онлайн-обучение, онлайн-встречи, потребление медиаконтента, телемедицина, онлайн-игры, онлайн-фитнес, виртуальный туризм, ускоренно развиваются в последние годы. Маркетологи не способны замедлить формирование потребности в цифровизации, так как потребители уже приобрели опыт взаимодействия с цифровыми технологиями (например, во время пандемии коронавируса).

Цифровые маркетинговые технологии разнообразны и имеют свои особенности. Вовлечение потребителей в цифровизацию становится актуальной задачей, где анализ их предпочтений позволяет формировать управленческие решения. Несмотря на то, что пользователи все менее охотно участвуют в онлайн-опросах и онлайн-исследованиях, маркетологи внедряют методы цифровой аналитики на основе данных сервисов «Яндекс Вордстат» и «Google Аналитика» (могут отслеживать результаты по поисковым запросам).

Проверка готовности к переходу к новым цифровым технологиям состоит в области анализа следующих параметров:

- бренд взаимодействует с клиентами в цифровом пространстве;
- бренд обеспечивает слаженный клиентский опыт;
- в компании присутствуют сервисы для обработки и анализа данных о клиентах в реальном времени;
- сотрудники взаимодействуют между собой и с клиентами в онлайн-пространстве;
- в компании имеется цифровая корпоративная культура.

Таким образом, проверка готовности к цифровизации отражает фактическую ситуацию для перехода к цифровым каналам ведения бизнеса. Наличие большинства из вышеперечисленных инструментов позволяет компании активно внедрять цифровизацию. Что касается готовности потребителей к ней, благоприятными будут выступать следующие факторы: представи-

тели поколений Y и Z как ядро целевой аудитории; в структуре продаж преобладают операции, совершенные через цифровые платформы, а взаимодействие происходит через цифровые интерфейсы.

Вовлечение в цифровизацию продвижения бренда может осуществляться с помощью стимулирования сбыта: отдельные промоакции на цифровых платформах («эксклюзивно онлайн»), скидки, кешбэк. Потребители ценят экономию времени, доставку на дом, комфорт, безопасность платежей, возможность совершить покупку по прямой ссылке из своего аккаунта в социальной сети¹. В разработке продвижения бренда маркетологи должны сосредоточиться на предоставлении простых и удобных решений в онлайн-среде, минимизировать риски ненадлежащего качества оказания услуг, стандартизировать ответы и повысить уровень доброжелательности к клиентам. Примерами такого взаимодействия являются сервисы в области телемедицины и видеобанкинга, где компании предоставляют узкоспециализированные консультации в удаленном формате. Другой пример — использование виртуальных помощников и ассистентов, управляемых голосовыми командами.

Базовыми потребностями продвижения бренда в цифровой среде остаются качественный контент в социальных сетях и совершенствование системы торговли (как онлайн, так и офлайн)². Применение технологий Big Data и искусственного интеллекта позволяет более детально анализировать рынок, быстро отслеживать изменения и молниеносно на них реагировать. Например, британский бренд Tesco использует сенсоры с технологиями распознавания изображений для улучшения мерчандайзинга в торговом пространстве. Такая технология позволяет эффективнее расположить товары на полках. Роботы делают фотографии и проводят их анализ для обнаружения дефицита товара или неправильной раскладки. Предложенная система позволяет повышать эффективность клиентского опыта.

¹ Табышова А. К. Маркетплейс (онлайн-платформа электронной коммерции) как эффективная бизнес-модель торговли в условиях пандемии // Известия вузов Кыргызстана. — 2020. — № 5. — С. 113–117.

² Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 376 с.

Подобные технологии полезны и для потребителей, которые могут отсканировать продукт на полке и получить о нем детальную информацию, сгенерированную алгоритмами искусственного интеллекта.

Компаниям требуется улучшать цифровое взаимодействие с мобильными приложениями, которые выступают в качестве средств для создания контента (фото, видео, игры), каналами для совершения покупок, управления своими данными, совершения финансовых операций, а также как основа для управления самим продуктом (например, приложение My BMW Remote можно использовать для блокировки, разблокировки, включения фар или сигнала автомобиля). С помощью мобильных приложений покупатели могут бесперебойно взаимодействовать с брендами.

Таким образом, продвижение бренда с помощью цифровых технологий позволяет компаниям повышать конкурентоспособность и создавать дополнительную уникальную ценность для потребителей. Внедрение в клиентский опыт продвижения в социальных сетях, мобильных приложениях, игровых платформах является инвестицией в развитие бренда.

Информация для размышления

Бренд Disney World и цифровизация. Парк развлечений Disney World столкнулся со снижением удовлетворенности клиентов. После этого компания приняла решение разработать программу MyMagic+, которая объединила сайт, мобильное приложение и браслет в единую систему анализа впечатлений клиентов. Программа MyMagic+ оказалась успешной: более 90 % посетителей оценили ее как «очень хорошую» и «отличную».

Теперь пользователи могут бронировать программу развлечений и проживание в отеле за несколько месяцев до поездки. После бронирования пользователи получают по почте свой браслет с радиодатчиком — это одновременно пропуск на аттракционы, кошелек и GPS-навигатор. С его помощью аниматоры узнают о дне рождения ребенка и готовят индивидуальное поздравление. Помимо этого, по GPS-навигатору сотрудники узнают об образовавшихся очередях. Большая очередь — повод сделать скидку и посоветовать другие аттракционы тем, кто

не хочет тратить время на ожидание, или отправить аниматора, чтобы развлечь посетителей в очереди. К тому же с помощью мобильного приложения клиенты могут легко ориентироваться внутри парка.

Financial Times. Продажи бумажных газет сокращаются с каждым годом. С этой проблемой столкнулась и компания *Financial Times*, после чего приступила к цифровой трансформации. Люди часто используют несколько информационных каналов в зависимости от времени суток: они читают газету утром, смартфон — на ходу в течение дня, просматривают сайты на рабочем месте, пользуются планшетами после работы. Печатная версия — лишь один из каналов взаимодействия с клиентами, которым компания решила больше не ограничиваться. *Financial Times* начала развивать цифровые каналы коммуникации и работать над сайтом. Новый сайт издания загружается за 1,5 с на компьютере и за 2,1 с на смартфоне. Для медиа, контент которого просматривают в любую свободную минуту, быстрая загрузка крайне важна. На новом сайте взаимодействие с читателями увеличилось на 30 %, при этом посетители стали проводить больше времени за чтением. Количество цифровых подписок выросло на 14 %.

Этот пример показывает, что газеты тоже могут эффективно использовать цифровую трансформацию в эпоху высокого спроса и необходимости удовлетворения потребностей клиента на новом уровне.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое цифровизация и как она проявляется в бренд-менеджменте?
2. Какие инструменты цифровизации применяют глобальные бренды?
3. Почему цифровизация важна для потребителей и их опыта взаимодействия с брендом?
4. Как цифровизация может влиять на уровень удовлетворенности потребителей?
5. Изучите опыт известных брендов в цифровизации. Дайте оценку изменениям в управлении брендом.

Задания

1. Анализ материалов российского рекламного ежегодника.

Изучите по ссылке в QR-коде материалы издания Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР)¹.



Подготовьте ответы на следующие вопросы:

- а) какие ведущие тренды в коммуникационной политике брендов можно выделить;
- б) какие тренды идут на спад;
- в) какие бренды используют передовые тренды в коммуникационной политике?

2. Анализ инструментов цифровизации.

Выберите глобальный бренд. Проведите анализ инструментов цифровизации, которые предлагаются клиентам. Какие дополнительные сервисы реализует компания с помощью цифровизации?

3. Уникальные решения в цифровизации.

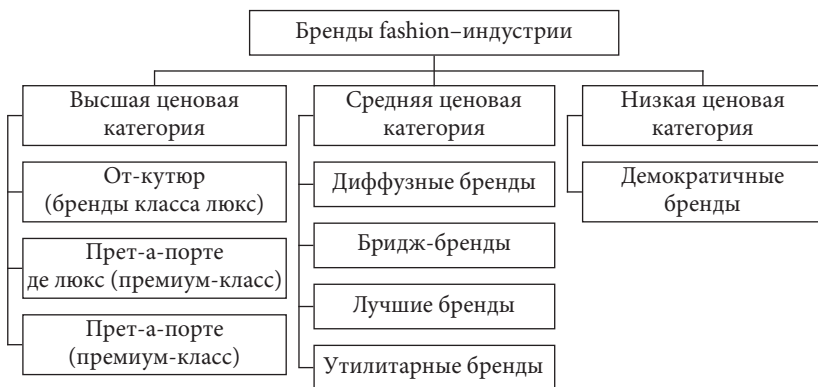
Изучите список лучших глобальных брендов по версии международного консалтингового агентства Interbrand. Выберите любой бренд из списка. Проанализируйте, каким образом бренд использует инструменты цифровизации, какие из них отличаются уникальностью. Дайте характеристику этим решениям.

¹ Российский рекламный ежегодник. — 2021. — URL: https://akarussia.ru/files/docs/Ezhegodnik_2021.pdf (дата обращения: 06.02.2023).

КЕЙСЫ

Кейс 1. Классификация и особенности развития брендов в сегменте высокой моды

Рассмотрим классификацию брендов в индустрии моды. Отметим, что бренды имеют неодинаковую ценность для разных категорий покупателей, и именно этот критерий лежит в основе классификации брендов fashion-индустрии (см. рисунок).



Классификация брендов fashion-индустрии
по ценовым категориям

Примечание. Составлено по: Конюхова Е.Е., Кузнецова Е.А. Особенности позиционирования брендов в индустрии моды // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2016. — № 4. — С. 110–118; Патюкова Р.В., Оломская Н.Н. К вопросу о дефиниционном анализе понятия «бренд» // Научный вестник Кубанского государственного университета. Медиа-коммуникация. — 2016. — № 2 (3). — С. 43–46.

В высшую ценовую категорию входят бренды от-кутюр, прет-а-порте де люкс и прет-а-порте премиум-класса.

От-кутюр является самой дорогой линией одежды. Именно она формирует тенденции и вкусы потребителей. Изготавливается по индивидуальным меркам заказчика. Для ее создания задействуется целая бригада мастеров. Дизайнер модного дома руководит процессом и принимает в нем непосредственное участие. Некоторые идеи высокой моды в упрощенном и приспособленном для повседневной жизни виде переходят в прет-а-порте.

Прет-а-порте де люкс изготавливается всего в нескольких экземплярах стандартизированных размеров из качественных, дорогих материалов, некоторые детали могут быть выполнены вручную¹. Как правило, продаются в фирменных магазинах и бутиках модных домов. Прет-а-порте представляет собой готовую дизайнерскую одежду. Она характеризуется более дешевыми материалами и более низкой ценой. Главной ее чертой является схожесть дизайна с одеждой от-кутюр и прет-а-порте де люкс.

Бренды класса люкс, безусловно, имеют самую высокую ценность на рынке. Специфика узнаваемости люксовых брендов определяется их особым положением и недоступностью для широких масс. Представляя собой материальный продукт (услугу), бренды класса люкс обладают уникальными, эксклюзивными функциональными и эмоциональными атрибутами повышенного качества, и нередко в их производстве используются элементы ручного труда².

Потребление и владение товаром, представленным на международном рынке, воспринимается как статусная покупка. Такой товар может быть передан по наследству, обладание им выделяет покупателя в обществе.

В креативном отделе Kate Spade New York люкс определили как уникальную вещь, которая может выразить индивидуальность владельца. Роскошь же представляет собой идеальную связь между продуктом и потребителем. При создании товаров класса люкс следует учитывать не только то, что бренд хочет сказать аудитории, но и то, что она сама хочет рассказать о себе.

¹ Карпыкбаева А. Б. Брендинг товаров класса люкс: феномен популярности среди потребителей // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 8. — С. 180–182.

² Хайнс Т., Брюс М. Маркетинг в индустрии моды: комплексное исследование для специалистов отрасли. — Минск: Гревцов Паблишер, 2009. — 416 с.

Креативный директор RO New York утверждает, что люкс — это все еще высокий уровень эстетики и уникальности на всех этапах создания продукта. Покупатели думают о роскоши под влиянием маркетинговых кампаний, и это понимание зависит от их социального статуса. Люксовый бренд представляет собой совокупность функциональных и главным образом эмоциональных и символических ценностей, обещающих потребителю яркий и уникальный опыт. Для люксовых брендов характерными чертами являются высочайшее качество, очень высокая цена, уникальность и дефицит, эстетика, история, излишество, превалирование эмоциональных и символических характеристик над функциональными.

По данным Fashion Consulting Group, стоимость предметов роскоши за десять лет выросла более чем на 65 %¹. Некоторые эксперты утверждают, что это обусловлено использованием редких шкур животных, в то время как большинство из них говорят, что рост цен положительно влияет на привлекательность товаров. Маркетологи убеждены, что многие товары стоят дорого не только из-за высокого качества, но и из-за воспринимаемой эксклюзивности продукта. Люксовые бренды почти неизвестны широкой публике. Например, мало кто слышал о телевизорах Westvision или шампанском Krug.

Одна из определяющих особенностей лакшери вещей — недоступность для «простого смертного» и индивидуальность обладателя. Сегмент лакшери (англ. luxury — «роскошь, роскошный») — только «для своих». Его можно охарактеризовать как нечто «над премиум», для тесного круга лиц. Многие люксовые бренды характеризуются достижимой исключительностью и элитарностью, хотя это касается не всех сегментов. Например, многие бренды класса люкс fashion-индустрии широко известны не только своим покупателям, но и людям, которые ни разу не приобретали брендовые вещи.

Стоимость брендовых вещей многими воспринимается как завышенная и необоснованная. Тем не менее успех известных люксовых брендов в индустрии моды растет на национальном и международном уровнях с огромной скоростью. World Luxury

¹ Картыкбаева А. Б. Брендинг товаров класса люкс: феномен популярности среди потребителей // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 8. — С. 180–182.

Association (WLA, Всемирная ассоциация люкс-брендов) назвала 100 лучших люкс-брендов в сфере мировой индустрии моды, часового и ювелирного бизнеса, косметики (см. таблицу). При составлении рейтинга учитывались следующие критерии: доля бренда на мировом рынке роскоши и степень популярности среди потребителей.

Престижные и успешные бренды класса люкс

Товарная категория	Бренды
Индустрия моды	Hermes, Chanel, Louis Vuitton, Christian Dior, Ferragamo, Versace, Prada, Fendi, Giorgio Armani, Ermenegildo Zegna
Ювелирные изделия	Cartier, Van Cleef & Arpels, Boucheron, Harry Winston, Chaumet, Kloybateri, Bulgari, Montblanc, Tiffany & Co, Mikimoto
Часы	Patek Philippe, Vacheron Constantin, Piaget, Jaeger-LeCoultre, Audemars Piguet, Blancpain, Rolex, Breguet, IWC, Franck Muller

Примечание. Составлено по: Карпыкбаева А. Б. Брендинг товаров класса люкс: феномен популярности среди потребителей // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 8. — С. 180–182; Хайнс Т., Брюс М. Маркетинг в индустрии моды: комплексное исследование для специалистов отрасли. — Минск: Гревцов Паблишер, 2009. — 416 с.

Большинство люксовых брендов практикует вертикальное растягивание бренда вниз (расширение бренда вниз), выходя в нижние ценовые сегменты. Например, у Rolex есть модели часов с текстильным ремешком, которые стоят дешевле, чем с браслетом из платины, золота и других дорогостоящих материалов¹. Такой подход в бренд-менеджменте, как правило, носит стратегический характер. Его применение обусловлено следующими факторами: усилением конкуренции, появлением нового розничного торгового окружения, технологическими изменениями, а также другими специфическими факторами рыночной среды.

Люксовые бренды также занимаются категориальным расширением, выпуская помимо одежды и аксессуаров парфюм и декоративную косметику, которые гораздо доступнее одежды

¹ Очковская М. С. Потребление люксовых брендов: сегмент «чендлеров» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2017. — Т. 6, № 1. — С. 138–163.

и сумок и дают возможность более широкому кругу потребителей прикоснуться к миру роскоши.

Подведем итог: бренды класса премиум известны достаточно узкому кругу лиц, и их узнаваемость ограничена целевой аудиторией. Бренды класса люкс обладают уникальными свойствами и имеют высокую стоимость, но их узнаваемость значительно шире целевой аудитории.

Основным отличием узнаваемости брендов класса люкс является мировая известность не только среди потенциальных потребителей, но и всего населения. Узнаваемость люксовых брендов не ограничивается конкретной товарной группой, она намного шире и требует более длительного периода формирования.

Обобщая вышесказанное, отметим, что узнаваемость бренда является интегральным показателем, отражающим его ценность для целевой аудитории, а также приверженность покупателей, способность идентифицировать конкретный бренд по его атрибутам.

Вопросы

1. Что отличает бренды высокого ценового сегмента?
2. Какие ценности транслируют бренды премиального сегмента?
3. Какие показатели учитываются при составлении рейтинга брендов?

Кейс 2. Глобальный автомобильный бренд на локальном рынке

Рассмотрим особенности менеджмента и маркетинга на региональном рынке на примере глобального автомобильного бренда Toyota. В компании распространена практика работы через официальных представителей бренда или развитие дилерской сети на новом рынке. Каждый региональный дилерский центр Toyota действует на основании дилерского соглашения с локальным посредником между производителем и дилером, которым в данном случае является дистрибьютор Toyota Motor Russia (TMR).

Автодилер заключает договор, в соответствии с которым обязан соблюдать все стандарты качества обслуживания клиентов и оформления автоцентра.

Однако каждый дилерский центр вправе самостоятельно запускать рекламные кампании на локальном уровне, выбирать определенных поставщиков и сотрудничать с ними, выстраивать собственную корпоративную культуру, планировать продажи и разрабатывать стратегии продвижения на локальном рынке.

Для начала оценим положение международных автомобильных брендов на рынке Свердловской области. С помощью сервиса «Яндекс Вордстат» были собраны данные о количестве показов по трем поисковым запросам за март 2022 г.: название марки автомобиля на русском языке, «купить» и название марки, название марки на английском языке (см. таблицу).

**Количество показов международных автомобильных брендов
в «Яндексе» (Свердловская область)**

Автомобильный бренд	Ключевые слова	Количество показов
Toyota	Тойота	194 238
	Купить Тойота	32 912
	Toyota	40 002
<i>Итого</i>		267 152
Kia	Киа	151 994
	Купить Киа	19 286
	Kia	31 288
<i>Итого</i>		202 568
Chevrolet	Шевроле	145 439
	Купить Шевроле	20 690
	Chevrolet	13 617
<i>Итого</i>		179 746
Renault	Рено	157 243
	Купить Рено	19 347
	Renault	14 130
<i>Итого</i>		190 720
Volkswagen	Фольксваген	71 279
	Купить Фольксваген	9 260
	Volkswagen	14 728
<i>Итого</i>		95 267

Судя по количеству показов, наиболее популярный международный бренд на рынке Свердловской области — Toyota, так как потребители в большей мере интересуются этой маркой. Также можно выявить, что главным конкурентом бренда Toyota является Kia. Эти бренды имеют схожие ценовой сегмент и целевую аудиторию, поэтому их маркетинговая деятельность почти не различается.

Автоцентры одного бренда являются конкурентами, так как занимаются одинаковым видом деятельности на одной территории, но каждый имеет свои финансовые показатели. Так, несмотря на то, что «Тойота Центр Екатеринбург Восток» и «Тойота Центр Екатеринбург Север» принадлежат группе компаний «Оками», они являются конкурентами.

Большинство маркетинговых процессов в дилерском центре были бы неосуществимы без официального представительства TMR. Маркетинг бренда Toyota имеет два уровня: локальный (уровень дистрибьютора) и региональный (уровень дилерского центра).

На локальном уровне TMR с помощью федеральной рекламы продвигает свой бренд в массы. Чаще всего в такой рекламе демонстрируются модели автомобилей бренда, программы поддержки или гарантий и их преимущества. Виды федеральной рекламы TMR представлены на рис. 1.

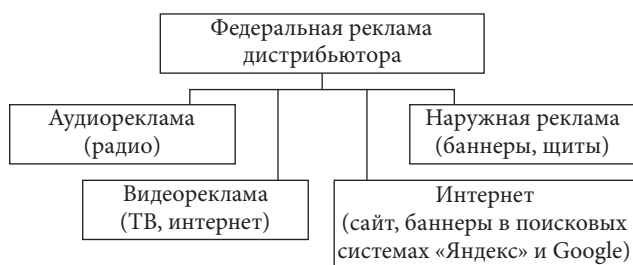


Рис. 1. Форматы федеральной рекламы дистрибьютора

Помимо федеральной рекламы TMR как штаб-квартира на локальном уровне регулирует следующие основные вопросы:

— вводит новые модели автомобилей: запускает модель на российский рынок, регламентирует сроки ее выхода в дилерские центры и запускает рекламу на региональном уровне;

— регулирует предложение автомобилей в каждом регионе с целью повышения доступности: анализирует рынок каждого субъекта РФ и поставляет в этот регион определенное количество автомобилей конкретной модели (если спрос превышает предложение) в зависимости от финансовых возможностей дилера;

— тщательно следит за выполнением всех требований завода-производителя;

— следит за стандартами выполнения работ на сервисе, предоставляет обучение сотрудникам;

— проверяет правильность процесса продаж по единому стандарту с помощью «тайного покупателя» (звонки и визиты в автоцентр): существует специальный чек-лист менеджера — речевой блок, по которому работник должен продавать автомобиль по определенным правилам;

— отслеживает выполнение стандартов по оформлению автосалона (мебель, декор, сезонное оформление) и оснащению рекламными материалами, которые должны строго соответствовать брендбуку компании;

— раз в полгода проводит аудит с помощью привлекаемых аудиторских компаний; в него входят все сферы работы автоцентра (внешний вид прайс-стоек и размещение правильной полиграфии на них, наклейки на автомобилях, оформление салона, документы, внешний вид сотрудников, наличие актуальной информации в разных источниках и т. п.);

— дистрибьютор самостоятельно первого числа каждого месяца обновляет все акции на сайтах дилерских центров.

Для упрощения бизнес-процессов и взаимодействия между дистрибьютором и дилером существует FTP-сервер для общего документооборота между всеми автоцентрами, а также маркетинговый портал, на котором есть все рекламные материалы: официальные фотографии машин, шаблоны прайс-листов, адаптируемые под автоцентр баннеры и т. д.

Второй уровень маркетинга — региональный уровень дилерского центра. Каждый автоцентр выбирает, что, где и как рекламировать. В таком случае дилер продвигает автоцентр, добавляя на каждый формат рекламы свой адресный блок. Также TMR может компенсировать затраты на более масштабную рекламную кампанию. Каждый дилерский центр вправе самостоятельно

распределять финансы и планировать бюджет на маркетинговые мероприятия. Однако маркетологу необходимо отчитываться TMR о финансовых показателях и тратах, а также согласовывать с ним любой рекламный материал. Автодилер должен платить за сайт общего формата, на котором TMR самостоятельно размещает акции, а также за корпоративную стандартную айдентикку дилерского центра (см. рис. 2).



Рис. 2. Брендинг автомобильного дилерского центра корпоративной айдентикой (флагштоки, вывеска, указатель)

Автоцентр может самостоятельно выбирать локальные бренды для сотрудничества и партнерства, поставщиков рекламной продукции и материалов (обеспечение автосалона, полиграфия, сувенирная продукция). Также дилерский центр из своего бюджета должен платить муниципалитету за аренду земельного участка и размещение на нем пилонa с символикой бренда.

Как уже было сказано, автодилер должен отчитываться TMR по некоторым аспектам, одни из них:

- отчеты формата POSM о полиграфии (актуальные рекламные материалы на прайс-стойках, плакаты на двери, наклейки на автомобили, digital-панели);
- отчеты о сезонном декорировании (оформление автосалона — зоны выдачи автомобиля, стоек ресепшн, промозоны, фотозоны, клиентской зоны — в соответствии со временем года);
- отчеты о затратах на рекламу.

Таким образом, была проведена оценка маркетинговой среды бренда Toyota на рынке Свердловской области. Было выяснено, что TMR выполняет важную роль в деятельности дилерских центров, помогая автоцентрам продвигаться на локальном рынке и регулируя их работу. Дилерские центры, подписывая договор с TMR, обязуются исполнять все требования и стандарты штаб-квартиры, но при этом вправе вести часть рекламной деятельности самостоятельно.

Вопросы

1. Какие возможности управления брендом существуют на локальных рынках?
2. Какие объекты управленческой деятельности остаются в зоне ответственности держателя бренда?
3. Представьте анализ рекламных сообщений бренда Toyota и его основного конкурента с позиции ключевых обещаний потребителям. В чем их основные различия?
4. Изучите рекламные сообщения Toyota в двух странах, выбранных по вашему желанию. Отличаются ли обещания бренда для потребителей этих стран? Если да, то обоснуйте, почему.

Кейс 3. Ребрендинг в 2022 г.: анализ популярных глобальных брендов на российском рынке

В 2022 г. многие зарубежные бренды передали свои активы российским компаниям. На месте привычных магазинов и ресторанов открылись новые — с тем же ассортиментом, но под другими названиями. Некоторые из них подверглись критике, другие же были восприняты скорее положительно. Чтобы узнать причины разного отношения к ребрендингу, обратимся к комментариям графических дизайнеров, основателей брендингового агентства Commersart, экспертов Московской академии дизайн-профессий Pentaschool Алевтины Колеговой и Давида Оганесяна¹.

¹ Ребрендинг в 2022 году: разбор громких кейсов / Vc.ru. — URL: <https://vc.ru/u/1104736-proprofi-online/633725-rebranding-v-2022-godu-razbor-gromkih-keysov-dobryu-kola-vs-coca-cola> (дата обращения: 05.04.2023).

«Вкусно — и точка» vs McDonald's

«Вкусно — и точка» — бренд, который пришел на смену сети McDonald's. Его появление на месте известного общепита вызвало широкий резонанс. Посетителям не нравился ни новый логотип (рис. 1), ни нейминг, а кто-то даже жаловался на ухудшение качества продуктов. При этом поставщики у «Вкусно — и точка» остаются прежними, а в меню под новыми названиями скрываются те же блюда McDonald's.

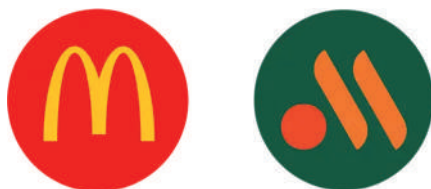


Рис. 1. Изменения в логотипе бренда фастфуда

— Как вы считаете, почему аудитории не понравился российский бренд «Вкусно — и точка»?

Д.: McDonald's — это не просто заведение, где можно съесть бургер. Это эстетика, это ассоциации с желтой буквой М на красном фоне, это эмоции от детских подарков в «Хэппи мил». Что бы ни сделали дизайнеры сейчас, у них не получится вызвать чувства, с которыми был связан McDonald's. Аудитория сопоставляет два бренда, и сравнение не в пользу «Вкусно — и точка».

А.: Мы все уже приняли McDonald's как бренд. На его формирование ушло 70–80 лет, аудитория давно привыкла к нему. Каждый что-то в нем любит или не любит, у каждого он вызывает те или иные эмоции. Поэтому перемены неизбежно вызвали бы негативную реакцию. Люди опасаются всего нового.

— Как вы оцениваете визуальное решение (в отношении логотипа) нового бренда?

А.: Визуальная составляющая вызывает много вопросов. По какой-то причине для дизайнера был выбран ретростиль со сложным символизмом. Не все смогли распознать в знаке логотипа две картофелины и бургер. Но нужно учесть, что агентству нужно было уложиться в крайне сжатые сроки.

Д.: Не самые удачные цвета выбрали, устаревшие. Не совсем понятно, зачем оставили букву «М» в логотипе — это ведь уже не McDonald's, нейминг другой. Дизайн сильно проигрывает старому.

— Значит ли это, что положение у бренда «Вкусно — и точка» не самое лучшее?

Д.: Для бренда сейчас самое главное — сохранить качество продукции. Люди все равно будут приходить, все равно будут называть это место McDonald's. Возможно, со временем восприятие переформируется, но это будет нескоро.

— Как после ребрендинга изменилось отношение аудитории к продукции?

А.: В данном случае мы хорошо видим, как работает бренд. Появляются негативные отзывы в сети, людям кажется, что бургеры другие, стали хуже. На деле практически ничего не изменилось: те же булочки, те же соусы. Продукт тот же, но аудитория воспринимает его иначе. А все потому, что бренд дает продукту дополнительную ценность.

Stars Coffee vs Starbucks

Новый бренд Stars Coffee пришел на смену сети кофеен Starbucks. В отличие от «Вкусно — и точка», ребрендинг понравился как обычным посетителям, так и экспертам в сфере брендинга. Изменения не сразу бросаются в глаза: на логотипе мы по-прежнему видим сказочного персонажа, но на этот раз уже не русалку, а русскую девушку в кокошнике (рис. 2). Ассортимент кофе остался прежним, аудитория — тоже.



Рис. 2. Изменения в логотипе бренда кофейни

— Почему Stars Coffee аудитория восприняла лучше, чем «Вкусно — и точка»?

А.: Stars Coffee пошли по пути меньшего сопротивления. Они сделали бренд максимально близким к тому, каким изначально был Starbucks. В их кофейнях ты видишь привычные символы, ощущаешь тот же запах кофе. Здесь удалось сохранить эмоции, связанные с брендом. Но у них было больше времени, не было такой суеты и риска потерять огромные суммы из-за простоев.

Д.: Я воспринимаю перемены в дизайне именно как ребрендинг Starbucks, а не глобальное изменение бренда. Они остались в той же категории, с той же визуальной эстетикой. Из-за этого отношение людей не изменилось.

— Что вы думаете по поводу визуальной составляющей?

А.: В качестве логотипа выбрали силуэт девушки в кокошнике. В этом образе сохраняется связь и с Россией, и с брендом Starbucks. Был проведен конкурс на лучший логотип среди дизайнеров, и в результате его выиграла девушка-фрилансер. Мне кажется, это здорово, когда одиночный дизайнер может потягаться с крутыми агентствами. Это отличный стимул для развития.

— Почему у Stars Coffee получилось достичь цели, а у «Вкусно — и точка» — нет?

А.: Целевая аудитория у Starbucks более узкая, чем у McDonald's. В заведения последнего ходили все: и школьники, и топ-менеджеры, и пенсионеры, которые приводили внуков. А основная масса посетителей Starbucks — это молодые люди. Они быстро адаптируются, легче воспринимают перемены. Здесь изменение бренда вызвало не такой большой резонанс.

«Добрый Cola» vs Coca-Cola

С российского рынка ушел и всем знакомый бренд Coca-Cola, но напиток все еще можно купить в магазинах — правда, уже под названием «Добрый Cola» (рис. 3). Кроме того, лимонады со вкусом колы стали выпускать десятки других производителей — от компании «Черноголовка» до локальных брендов.

— Как вы считаете, чем примечателен брендинг «Добрый Cola»?

А.: Когда из России ушла Coca-Cola, мы испытали те же эмоции, что и при уходе McDonald's. Чтобы восполнить рынок, многие производители решили заняться импортозамещением и сделать свою колу. Даже некоторые очень маленькие локальные

бренды добавили в линейку своей продукции лимонады со вкусом колы.



Рис. 3. Изменения в логотипе бренда прохладительных напитков

Каждый из этих брендов пытается найти свой подход. «Добрый» пошел по тому же пути, что и Stars Coffee. Визуальная составляющая продукта почти не изменилась: оставили тот же дизайн, что и у оригинальной Coca-Cola, взяли те же цвета. Логотип нанесен белыми буквами, хотя леттеринг отличается. Все это помогло сохранить ассоциацию с брендом. Когда хочешь купить колу, интуитивно ищешь на полке красную банку с белыми буквами и тянешься к напитку «Добрый Cola».

Д.: Бренды могут заливать в бутылки один и тот же лимонад, но доверие пока вызывает только напиток «Добрый Cola». Он максимально приближен к привычной коле. Это хороший ход для сохранения аудитории. У компании «Черноголовка», например, другой подход. Она не стала отходить от своего бренда — на этикетке присутствует иллюстрация с надписью «Кола». Думаю, у этого бренда будет сложнее с продажами.

— Если вкусы этих лимонадов почти не отличаются, почему люди предпочитают выбирать «Добрый Cola»?

А.: Есть люди, которые говорят, что любят Coca-Cola, а не Pepsi. В прошлом проводились тесты, на которых участникам предлагали выбрать напиток. Не видя название бренда, большинство предпочитало Pepsi. А как только лимонад заливали в упаковку, они начинали выбирать Coca-Cola.

Есть и другой интересный пример. Некоторые люди предпочитают пить колу из магазина «ВкусВилл», считая, что она полезнее. Это тоже работа бренда. Распространено мнение, что все продукты, которые продаются в сети «ВкусВилл», здоровые и правильные.

Reserved, Sinsay, House, Cropp, MOHITO vs RE, СИИ, XC, CR и МО

Холдингу LPP принадлежат бренды одежды Reserved, Sinsay, House, Cropp, MOHITO. Весной компания объявила об уходе из России, но вскоре магазины открылись снова. Изменились только названия: теперь это RE, СИИ, XC, CR и МО (рис. 4).



Рис. 4. Изменения в логотипах брендов одежды

— Есть предположение, что новые владельцы активов холдинга хотели как можно быстрее продолжить работу и поэтому не стали затевать глобальный ребрендинг. Согласны ли вы с этим мнением?

Д.: Я думаю, да, новые владельцы не хотели делать ребрендинг, но им нужно было открыть магазины как можно скорее. Простой на российском рынке может стоить очень дорого. Поэтому бренды пошли путем наименьшего сопротивления — например, просто сократили буквы в названии. Это чисто юридические моменты, а не дизайн-решение. Дистрибьюторы не изменились, оформление помещений тоже. Даже лейблы на одежде те же. Тут не было какого-то ребрендинга — просто шаги для сохранения бизнеса.

А.: Да, у них нет сильных изменений. Конкуренция в этой нише не такая, как у продуктов питания. Одежду мы оцениваем по ткани, по тому, как она сидит на нас. Здесь важно качество, а не бренд (за исключением, конечно, тех случаев, когда мы покупаем одежду премиального сегмента и платим именно за лейбл).

JNS vs Levi's

Магазины бренда Levi's также были выкуплены российской компанией и сменили название на JNS (рис. 5). Сообщается, что ассортимент будет прежним, а в будущем под этим названием может развиваться мультибрендовая сеть.



Рис. 5. Изменения в логотипе бренда джинсовой одежды

— Что вы можете сказать про новый логотип Levi's?

Д.: Здесь такая же история, что и в случае с LPP. Недавно я заходил в их магазин и обратил внимание на брендинг. Я не сразу заметил, что название бренда изменилось. Все то же: те же цвета, та же одежда. У Levi's сокращенная версия логотипа была и раньше. Люди привыкли к ней, и поэтому новый логотип не вызывает отторжения. Появляется чувство, что у бренда просто вышла новая линейка. Это хорошее и быстрое решение.

Брендирование продукции O!Well

Возможность остаться на российском рынке была не у всех: продукция многих западных производителей окончательно исчезла из магазинов. На фоне этого началась волна импортозамещения, и перед российскими производителями встала задача заменить ушедшие бренды.

К Алевтине Колеговой и Давиду Оганесяну обратилась компания O!Well, которая производит биологически активные добавки и продукты здорового питания. Необходимо было создать упаковку, напоминающую об американских брендах, — открытую, позитивную и вызывающую доверие у аудитории (рис. 6).

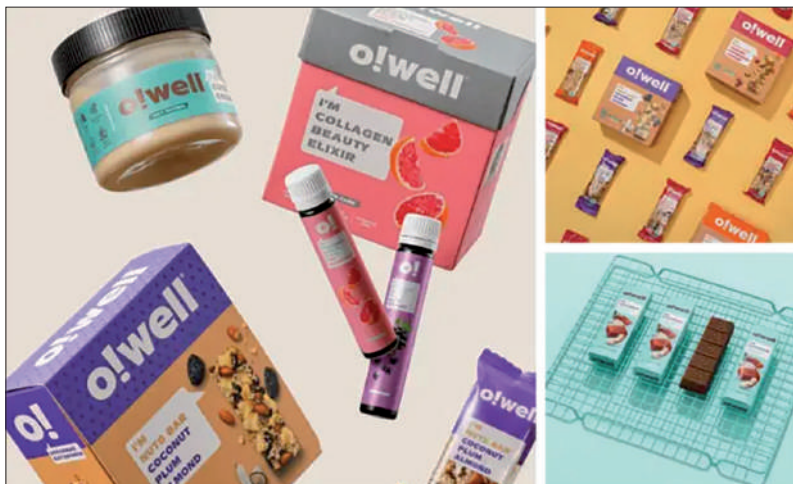


Рис. 6. Брендирование для российской компании в сегменте продуктов здорового питания

— Расскажите о том, какая задача стояла перед вами.

А.: Российские производители хотели сделать продукт, который будет похожим на европейский. Преемственность необходимо было передать с помощью визуального оформления. Перед нами стояла задача разработать упаковку, которая напоминала бы об Америке, поскольку американские БАДы очень хорошие, им доверяют.

— Какое решение вы выбрали для дизайна O!Well?

А.: Чтобы достичь нужного эффекта, мы решили сделать упаковку максимально открытой аудитории. Выбрали крупную типографику. Мы не копировали западные бренды, а попытались создать что-то новое. Оно дает ту же коннотацию, что и бренды, ушедшие из России без возможности остаться под другим названием.

Д.: У нашей упаковки есть общие черты с американским дизайном. Мы сделали упаковку, которая казалась бы большой. Так делают в Америке. Состав написан крупными буквами, все очень понятно, легко воспринимается. Мы стремились вызвать доверие. И, кажется, достигли цели: продажи растут, и предложенная нами идея работает.

Вопросы

1. Как вы думаете, были ли предложенные меры ребрендинга международных компаний в России эффективны? Почему? Поддерживаете ли вы мнения, озвученные экспертами? Приведите аргументы в поддержку или опровержение данных позиций.
2. Какой из представленных брендов, на ваш взгляд, продемонстрировал самый эффективный вариант ребрендинга?
3. Какие могут быть экономические последствия рассмотренного ребрендинга в долгосрочной перспективе на российском рынке?

Кейс 4. Amazon: глобальный маркетплейс нового поколения

Amazon является глобальным брендом в мире, опережая по темпу роста своей ценности таких гигантов, как Google и Apple. Это первый бренд, стоимость которого превысила 200 млрд долл. Дж. Безос создал онлайн-магазин в 1994 г., когда интернет только начал развиваться. За прошедшие годы магазин, который продавал книги, превратился в гиганта электронной коммерции в США.

На внутреннем рынке компания укрепила имидж бренда, ассоциирующийся с ценностью, удобством и выбором. Став лидером в стране своего происхождения, бренд принял агрессивную стратегию завоевания международных рынков. Ценностное предложение Amazon сохраняется на всех рынках, но компания стремится занять лидирующие позиции благодаря стратегиям конкурентного ценообразования, быстрым поставкам и широкому ассортименту продукции. Amazon также выходит за рамки розничной торговли, предоставляя услуги облачных сервисов, искусственного интеллекта, цифровой потоковой передачи и логистики. Таким образом, бренд также ассоциируется с технологиями и инновациями.

Amazon вкладывает значительные средства в страны, в которых планирует работать. В Бразилии дочерняя компания Amazon Web Services объявила об инвестициях в размере 1 млрд долл. в расширение инфраструктуры облачных вычислений.

В розничной торговле инвестиции компании направлены в логистику: в Индии было построено более 60 распределительных центров и 150 станций доставки для обеспечения оперативности и качественного обслуживания. Amazon постепенно занимает высокие позиции во всех странах и секторах, в которые входит, вкладывая значительные средства в технологии и инфраструктуру, которые местные конкуренты не могут себе позволить. Таким образом, глобальный брендинг Amazon основан на конкурентоспособности.

Вопросы

1. Какие ценности использует бренд Amazon в глобальном контексте?
2. Почему инициативы на локальных рынках важны для бренда?
3. Что стало ключом к успеху Amazon на глобальном рынке?

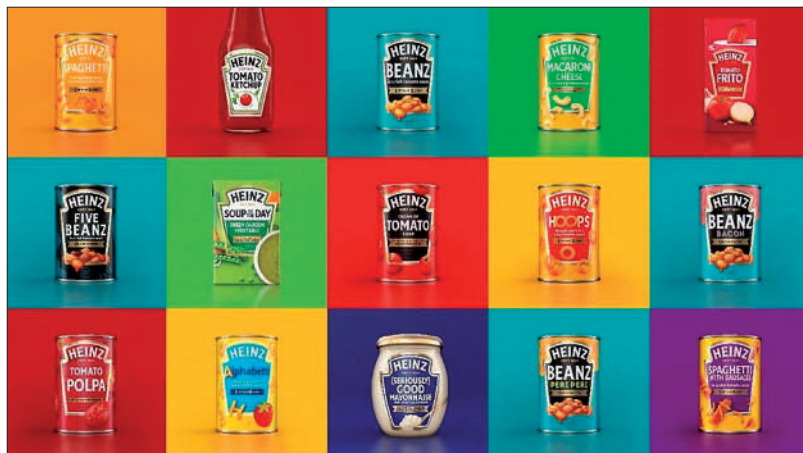
Кейс 5. Heinz: как укрепить позиции бренда на развивающихся рынках

Компания Heinz известна во всем мире. Перед выходом на новые развивающиеся рынки она строит свою работу на четырех принципах.

1. Применимость на местном рынке: продукт компании должен соответствовать местной культуре. В Индонезии, например, кетчуп готовят с бананом. Компания Heinz добавила этот ингредиент в свои продукты, чтобы конкурировать в стране.
2. Доступность: бренд должен охватывать каналы продаж, знакомые местному населению. В США Heinz продается в супермаркетах и на современных рынках. В Индии на долю супермаркетов приходилось всего 15 % продаж.
3. Доступная цена: бренд должен быть недорогим на всех рынках. Учитывая это, компания Heinz создала упаковку разных размеров. Так, в Индонезии, чтобы сделать товар доступнее, компания продает соевый соус в маленьких упаковках за 3 цента.
4. Бренд должен стать ближе к потребителям и местным работникам. Для этого Heinz рассчитывает на местных менеджеров

развивающихся рынков, которые передают высшему руководству свое понимание местной культуры.

Недавно бренд претерпел глобальный ребрендинг, чтобы быть узнаваемым в любой точке мира (см. рисунок).



Новый дизайн упаковки бренда Heinz

Таким образом, компания Heinz вышла за пределы США и расширила свое присутствие и узнаваемость на развивающихся рынках.

Вопросы

1. Как вы думаете, почему Heinz использует именно эти четыре принципа для работы на развивающихся рынках?
2. Почему принцип «доступная цена» является значимым для выхода на новые территории?
3. Как вы думаете, необходимо ли бренду Heinz адаптироваться к российскому рынку? Какие способы продвижения бренда на локальном рынке вы знаете? Оцените их эффективность.

Кейс 6. Navaianas: бразильские мотивы в глобальном бренд-менеджменте

Navaianas — бразильский бренд, который пересек границы южноамериканской страны и добился успеха в различных регионах по всему миру. Он был создан в 1962 г. и лидировал на местном рынке в первые годы. Вначале это была простая обувь для рабочего класса, которая прославилась своей прочностью, удобством и доступной ценой. В 1980 г. местные органы власти бесплатно раздавали обувь бренда нуждающимся.

В 1990-х гг., благодаря изменениям в дизайне (см. рисунок) и появлению новых моделей, бренд продвинулся и охватил новую аудиторию. С тех пор слоган «Это носят все» (португ. *todo mundo usa*) стал частью фирменного стиля бренда.



Рекламный макет бразильского бренда обуви Navaianas

Это послужило Navaianas платформой для изучения международного рынка. Рассмотрим, что сделало его успешным в других странах.

Одно из возможных объяснений кроется в самой идентичности, которую сохранил бренд: Navaianas воплощает в себе веселый, живой и спонтанный дух бразильцев, который очаровывает туристов. Кроме того, в 2000-х гг. бренд принял глобальную

стратегию брендинга, открыв офисы в разных странах (США, Испании, Китае, Франции, Англии и др.). Таким образом, стало возможным понимать потребности местного населения и предпринимать более релевантные действия в каждой стране, не теряя при этом бразильской идентичности.

Креативные и смелые маркетинговые коммуникации являются одной из основных форм распространения этой идентичности по всему миру либо завоевания дурной славы. В 2003 г. бренд представил коллекцию сандалий с кристаллами Swarovski, которая стала частью церемонии награждения премии «Оскар»: каждому лауреату была подарена продукция бренда, что послужило рекламой мероприятия.

Сегодня Navaianas, вероятно, самый известный бразильский модный бренд в мире. Жизнерадостный и праздничный бразильский дух в сочетании с видением глобального брендинга — путь к успеху.

Вопросы

1. Приведите примеры креативных и нестандартных маркетинговых коммуникаций, которые позволили бренду Navaianas повысить узнаваемость в глобальном контексте.
2. На чем основывалась стратегия развития данного бренда?

Кейс 7. «Додо Пицца»: российский бренд-легенда, покоряющий мир

Сыктывкарский предприниматель Ф. Овчинников создал крупнейшую в России сеть пиццерий «Додо Пицца», провел крупнейшую краудфандинговую кампанию и открыл пиццерии в США и Китае.

Биографическая справка. Федор Владимирович Овчинников (1981 г. р.) окончил Сыктывкарский государственный университет по специальности «Археология». В 24 года открыл в Сыктывкаре книжный магазин «Книга за книгой», однако после кризиса 2008 г. был вынужден продать свою долю из-за долгов. В 2011 г. открыл в Сыктывкаре первую пиццерию «Додо Пицца».

Интересные факты о бренде «Додо Пицца»:

- 19 тыс. экземпляров — совокупный тираж книги о Ф. Овчинникове «И ботаники делают бизнес» (автор М. Котин);
- 163 пиццерии в сети «Додо Пицца» по состоянию на 17 января 2017 г.;
- 186 инвесторов у управляющей компании «Додо Пицца»;
- 60 мин. — за такой срок «Додо Пицца» обязуется привезти пиццу, в противном случае ее дарят клиенту.

Интервью с Ф. Овчинниковым об экспансии в России и выходе за границу¹

— Судя по вашей отчетности, совокупная выручка сети «Додо Пицца» в 2016 г. выросла почти в три раза, с 1,1 млрд до 2,9 млрд р. Это происходит на фоне разлада в экономике. Откуда такой рост?

— Факторов много. Самый очевидный — сеть увеличилась за год почти в два раза. Но старые пиццерии тоже выросли в этом году: количество заказов в самих пиццериях увеличилось на 5–7 %, доставка — на 30 %. Люди стали меньше ходить в рестораны и чаще заказывать еду домой. Компания молодых людей раньше шла в пятницу в ресторан, а сегодня заказывает три большие пиццы домой. Есть еще подозрение, что мы откусываем кусочек рынка у суши.

— Почему?

— Потому что у кафе с суши еще несколько лет назад был большой рост, а когда люди стали экономить деньги, то переключились на пиццу. Для регионального потребителя суши — это деликатес, а пицца — возможность быстро поесть. Мы сейчас сеть № 1 по количеству пиццерий: у нас на конец 2016 г. было 154 пиццерии в девяти странах мира (из них 145 — франчайзинговые), в России — 139. Осенью мы обогнали сеть «IL Патио», у которой было около 110 точек.

— Кто ваши основные конкуренты?

— Рынок не консолидирован, основные конкуренты — это локальные компании. В московском регионе мы считаем конкурентами бренды Domino's Pizza, Papa John's, Pizza Hut, «Империя

¹ Гришин Н. Федор Овчинников — РБК: «В Штатах мы открылись со страху». — URL: https://rbc.ru/interview/own_business/17/01/2017/587cbd9f9a7947bd9d3ac6d9?from=soru (дата обращения: 05.02.2023).

пиццы». Но я думаю, что основная конкуренция в ближайшем будущем будет с международными Domino's Pizza и Papa John's: они активно развиваются в России.

— Франчайзинг, пожалуй, единственный способ быстро построить масштабный бизнес, не имея особых средств. Но это очень хрупкая модель, потому что сплошь и рядом франчайзи меняют бренд на свой собственный или перестают платить роялти. У тебя уходили франчайзи?

— Нет, у нас таких случаев не было. У нас это сделать практически невозможно, потому что информационная система контролирует всю клиентскую базу. Например, у нас единый call-центр на всю страну, его номер знают все клиенты. Это уникальная вещь для рынка.

— Ну не может быть такого количества эффективных предпринимателей среди франчайзи, кто-то обязательно должен облажаться.

— Дело в том, что мы никогда активно не продавали франшизу. С самого начала все, кто захотел с нами работать, приходили сами. Единственный метод привлечения франчайзи — это мой блог. Мы сделали открытой всю финансовую информацию, и именно эти цифры привлекли к нам много сильных пассивных предпринимателей. Многие из них никогда бы не занялись пиццей, если бы не начали читать мой блог.

— Большинство предпринимателей панически боятся открывать финансовую информацию. Почему ты изначально решил публиковать все свои данные?

— Это сжигание мостов. Когда ты делаешь все цифры открытыми, ты не даешь себе никаких шансов на отступление. Если показатели будут плохими, то никто никогда эту франшизу не будет покупать.

— Ты смог найти для своего «государства в государстве» внешнее финансирование: провел не IPO (первое публичное размещение акций компании), а частное размещение, но сумел привлечь множество инвесторов. Как это работает?

— В 2013 г. у нас было 15 пиццерий и грандиозные планы. Чтобы их реализовать, нужны были «длинные» (долгосрочные) деньги. Я, как мне казалось, очень хорошо подготовился, написал план, что к 2020 г. у нас будет 2,5 тыс. пиццерий и выручка

1 млрд долл. И с этими безумными планами пошел по инвестиционным фондам. Никакого энтузиазма не увидел. И я решил обратиться к людям через свой блог. Мы придумали схему, как легально привлечь деньги от большого количества людей.

— И как?

— Есть российское ООО «Пицца Венчур», которое владеет пиццериями и информационной системой. Создается новая компания на Британских Виргинских островах (BVI), которая является акционерным обществом в рамках английского права. Не потому, что это офшор, а потому, что нам нужно было английское право, а BVI — самая дешевая юрисдикция. Денег-то у нас не было. Инвестор одалживает российской компании деньги на три года.

— На руки при этом он что получает?

— Обычный договор займа под мое личное поручительство под 4 % годовых в долларах. А также опцион на покупку акций компании в BVI по оговоренной цене. И когда заем подходит к концу, опцион вступает в силу. Инвестор продает этой западной компании наш долг, а она ему отдает свои акции из оценки всей компании в 29 млн долл. В итоге получается, что инвестор владеет акциями компании в BVI, а она — российским юрлицом. О том, что это называется convertible notes, я узнал лишь когда все это уже запустил.

— Я не понимаю, как акционер может продать свои акции?

— В нас инвестировали люди, которые в нас поверили. Первая гарантия: инвесторы до текущего момента еще даже не владеют акциями. У них есть заем, который я лично обязан вернуть. Процесс конвертации займов в акции уже начался, закончится он в октябре 2017 г. Если люди перестают мне доверять, то могут просто вернуть свой заем. Но пока такого прецедента не было. У нас последняя оценка бизнеса — это 50 млн долл.

— Откуда ты эти оценки берешь? Акции же не торгуются.

— Фактически это та оценка, по которой заходят сейчас инвесторы. В 2017 г. у нас будет уже 400 заведений. А недавно Domino's Pizza купила немецкую франчайзинговую сеть из 200 пиццерий за 80 млн долл. И эта сеть вообще не растет, а мы растем в два-три раза за год и считаем, что сейчас стоим 50 млн долл. Мы инвестору показываем нашу финансо-

вую модель, планы, он говорит: «Окей, я верю, что вы стоите 50 млн долл.».

— Но вот завтра начались проблемы, рухнула IT-система, пришла программа «Ревизорро», все что угодно. И все эти люди сказали: «Федор, стоп, верни наши деньги». Компания выживает?

— Конечно, мы выживем. Мы должны инвесторам сегодня чуть больше 100 млн р., это меньше годовой EBITDA (прибыль до вычета уплаты налогов, расходов по процентам и амортизационных отчислений).

— Почему, толком не освоив ключевой в России рынок — московский, вы открываетесь в США, Китае и Англии?

— В Штатах мы открылись со страху. Я не получил поддержки в фондах и стал привлекать частные деньги через краудинвестинг. Начали приходить первые инвестиции по 0,5–1 млн р., и тут началась война в Украине. Все взяли паузу, частные инвесторы перестали вкладывать деньги — у нас появилась серьезная вероятность кассового разрыва. Сеть приносила убытки, первую прибыль компания заработала лишь в 2016 г. В декабре 2014 г. еще и доллар падает, я понимаю, что все может загнуться.

Я написал письмо Стиву Грину, издателю американского журнала Pizza Magazine, что мы хотим открыть пиццерию в США. Он предложил пообщаться. Я приехал в его родной город Оксфорд, и Стив вдруг предложил там открыть пиццерию, а его журнал будет писать о наших приключениях. Вы же готовы быть открытыми, спрашивает. Да не вопрос.

— Как дела там?

— Хорошо, пиццерия прибыльная. Она начала работать в марте 2015 г., в ноябре 2016 г. выручка была 42,8 тыс. долл.

— А тебе не кажется, что основа твоего успеха в России все-таки не Dodo IS, а узнаваемость в предпринимательской среде. То есть ты смог вокруг себя собрать практически секту. В Штатах же Ф. Овчинников — никто. Там будет какая-то раскрутка тебя?

— Нет-нет, там, я думаю, основную роль сыграет А. Тихова, управляющая пиццерией. Это образ, который американцев вдохновляет. Красивая и умная девушка из России, занимающаяся пиццей и живущая в Миссисипи. Наш план сейчас — за два года открыть три-пять собственных пиццерий в Америке, соз-

дать историю успеха и потом начать уже масштабироваться через франчайзинг.

— В США вы пошли со страху, а в Китай?

— Все страны, кроме США, — это франчайзинговые пиццерии. И там мы ориентировались на людей. Если мы видели, что франчайзи — классный предприниматель, то принимали решение с этим партнером работать. Где-то, может быть, я поспешил...

— Где?

— В Англии я бы сейчас отказался, может быть, от проекта, но мы уже взяли обязательства. Китай — это просто иная реальность. Конкуренция очень низкая. Если твой продукт хорош, то его просто сметают. Это, знаешь, как 1990-е гг. в России в плане спроса, только людей живет побольше.

Там очень развит стрит-фуд, но хорошо упакованных, технологичных франшиз мало. И мы же не конкурируем с чифаньками (небольшие кафе в Китае), как не конкурируем в России с шаурмой. К нам идут люди достаточно обеспеченные. Сыр в Китае — это новый продукт, а пицца достаточно дорогая. Но при этом продажи пиццерии растут на 100 % в месяц. Второе заведение на днях открылось в Ханчжоу (рис. 1).



Рис. 1. Фасад пиццерии российской компании в Китае

Стратегические планы на 2024 г. IPO Dodo Brands¹

Выход на IPO — часть стратегии Dodo Brands на ближайшие три года. Мы назвали эту стратегию «План 333» — 3 года, 3 бренда, 30 млн долл. EBITDA. Прежде чем говорить о будущем, хочу еще раз обозначить, где мы находимся сейчас и как мы пришли в эту точку. Сколько инвестиций мы привлекли за 10 лет? Как менялась наша оценка? Когда мы вышли в прибыль?

Последние три года мы инвестируем из собственной прибыли в развитие Dodo Pizza на международных рынках (открытие собственных пиццерий в Великобритании), в новые стартапы («Дринкит» и «Донер 42»), и все это помимо постоянных инвестиций в разработку Dodo IS. Мы хорошо прошли кризисный 2020 г. Мы выросли, не просто сохранили прибыльность в пандемию, но и не остановили наши инвестиции в технологии, в новые рынки и концепции. В последние два года у нас не было четкого плана, как нам действовать дальше. Мы откладывали принятие важных стратегических решений: будем ли мы привлекать инвестиции для ускорения нашего роста, куда будем инвестировать, будем ли проводить IPO, и если да, то когда, где и при какой оценке? Нам нужно было время для того, чтобы подумать, получить информацию, рассмотреть разные варианты для принятия таких важных стратегических решений. Мы стояли на развилке и только недавно приняли решение. В будущем Dodo Brands — это глобальная потребительская компания (рис. 2).



Рис. 2. Логотип бренда российской пиццерии для глобальных рынков

Наши кофейни, пиццерии, донерные можно встретить в любой точке земного шара. Мы успешны не только в России и соседних странах, но и на очень конкурентных, развитых рынках (не только пиццы). Нашими гостями и клиентами являются сотни миллионов людей. Мы развиваем концепции и бренды

¹ Овчинников Ф. В. План 333: IPO Dodo Brands в 2024 // ВКонтакте. — URL: https://vk.com/wall2329974_109504?ysclid=lto6ynv8j6401584712 (дата обращения: 08.02.2023).

в сфере общественного питания и розничных услуг на базе собственной цифровой платформы в партнерстве с тысячами предпринимателей из разных стран.

В чем наша главная сила? Она лежит на пересечении трех компетенций: розничного бизнеса, технологий и франчайзинга.

1. Мы глубоко разбираемся в массовом общественном питании. Мы умеем создавать еду, бренды, дизайн, систему поставок, обучать людей и контролировать качество в тысячах точек.

2. Мы — технологическая компания. Мы умеем создавать цифровые решения для клиентов и бизнеса, используем информационные технологии, большие данные, интернет вещей, чтобы сделать наши концепции более конкурентоспособными.

3. Мы умеем работать с предпринимателями. Мы не просто продаем франшизу. Мы умеем создавать культуру и сообщества, где благодаря принципам открытости каждый новый участник системы приносит ценность всем ее участникам.

Будущее — за оцифрованными франшизами. С помощью новых технологий проще передавать, контролировать и развивать модель. Мы — флагманы этого будущего. Мы создаем франшизы, где цифровой и физический мир в виде объектов и процессов объединены. Это новый франчайзинг. Мы начали этот путь 10 лет назад в Сыктывкаре, объединив сеть пиццерий и технологическую компанию в одно целое. Это был сложный путь, но у нас было одно преимущество — мы делали все с нуля.

Наши цифровые франшизы имеют спрос и успех на международном рынке. Наша информационная система позволяет эффективно управлять огромной глобальной сетью розничных точек. Мы видим в онлайн, как ведут себя наши гости по всему миру, какие продукты им нравятся, что чувствуют наши сотрудники. Мы собираем огромное количество данных и можем принимать на их основе решения. Мы эффективно управляем изменениями. Мы видим в онлайн эффективность наших кафе по всему миру. Наши партнеры-франчайзи могут сравнивать свои результаты, обмениваться знаниями и улучшать свою работу. С помощью технологий мы создаем новый опыт для наших гостей.

Мы создали «российский Samsung» — по-настоящему успешную глобальную компанию с центром не в США или Европе.

Наш мозговой и творческий центр находится в России, при этом мы интернациональны, у нас очень сильный международный бизнес-девелопмент, офисы в разных странах, мы говорим по-английски, наша культура основана на универсальных ценностях: доверии, открытости, партнерстве. В нашей компании хотят работать люди со всего мира.

Почему мы не переместили центр в Европу или США? В чем преимущества России?

1. Россия — наш дом. Мы хорошо понимаем культуру, людей, мотивацию. И в нашей культуре есть много того, что может стать преимуществом в бизнесе и создании продуктов: креативность, энтузиазм, открытость, гибкость. Мы как Toyota должны научиться делать такой крутой продукт, что его будут покупать в любой точке мира.

2. В России мало глобальных компаний, но много талантов. Например, на Западе мы были бы одной из тысяч амбициозных компаний, планирующих покорить мир, а в России мы на виду. Это позволяет нам привлекать в команду лучших — самых энергичных, талантливых, пассионарных людей. В России мы больше, чем просто бизнес. Мы — дерзкая мечта, возможность доказать, что и из нашей страны можно создать большой конкурентоспособный глобальный бизнес.

3. Россия — страна крутых инженеров и программистов. В России есть технологии, а это важнейшая часть нашего бизнеса.

4. Россия — достаточно большой рынок, который позволяет тестировать и инвестировать в развитие концепций и инноваций, при этом у нас есть исторические преимущества на этом рынке. Мы уже волею судеб лидеры на родном рынке.

Dodo Brands — международная компания, отличающаяся эффективным управлением и сильной культурой, построенной на доверии и открытости. Наш подход к менеджменту изучают так же, как и методы Netflix или секреты успеха Starbucks.

Dodo Brands — публичная компания. Мы выполнили нашу миссию перед инвесторами и сотрудниками: вышли на биржу, при этом не потеряли контроль над компанией, а значит сами определяем долгосрочную стратегию и культуру. Многие наши соотечественники владеют акциями Dodo Brands. Наши сотруд-

ники получают акции в ходе опционной программы, мыслят долгосрочно и заинтересованы в росте всей компании.

Dodo Brands стала одной из крупнейших компаний России по размеру капитализации.

Следующие три года мы развиваем три бренда: «Додо Пицца», «Дринкит» и «Донер 42». В начале 2024 г. выходим на IPO на московской либо международной бирже с прогнозной EBITDA управляющей компании в размере 30 млн долл. при общей выручке сети более 1 млрд долл. В качестве промежуточного шага к IPO в 2022 г. привлекаем финансирование в размере 1–1,5 млрд р. путем выпуска рублевых облигаций либо от финансового инвестора, предварительно подготовив наши новые стартапы к масштабированию. Знакомимся с публичными рынками капитала и привлекаем деньги для ускорения развития перед IPO.

Наш бизнес сегодня состоит из трех больших частей.

1. «Додо Пицца» в Евразии (Россия, Казахстан, Беларусь). Мы — лидеры рынка, имеем проверенную, сильную бизнес-модель и бренд. Это источник прибыли, которую мы инвестируем в развитие на международных рынках, технологии и внутренние стартапы на нашей платформе.

2. Международная мастер-франшиза Dodo Pizza (Восточная и Центральная Европа, Африка, Азия). Отдаем небольшую и среднюю страну одному партнеру на развивающихся рынках, где нет сильной конкуренции. Модель доказала свою успешность в Румынии, Словении, Литве, Эстонии, Нигерии. Это направление еще не приносит прибыли управляющей компании. Задача — увеличивать число новых партнеров и развивать действующие сети. В 2021 г. будут запущены мастер-франшизы в Польше и во Вьетнаме.

3. Стартапы. К ним мы относим новые концепции на нашей платформе, кофейни «Дринкит» и «Донер 42», а также бренд «Додо Пицца» в Великобритании и Китае, на двух больших конкурентных рынках, где наша модель требует адаптации и мы развиваем прямой франчайзинг, т. е. не имеем одного мастер-франчайзи на всю страну. Стартапы — это бизнесы, где мы еще ищем модель для масштабирования. Это будущие источники роста.

План 333 состоит из трех этапов.

1. 2021 г. В 2021 г. мы развиваемся на собственную прибыль: инвестируем из собственных средств в развитие стартапов, Dodo IS, команды. Сверхзадача этого года — подготовить источники будущего роста: новые концепции и новые рынки (Великобритания и Китай) к масштабированию в 2022 г.

2. 2022 г. В начале 2022 г. выпускаем облигации на сумму 1 млрд р., чтобы направить их на масштабирование наших стартапов. Деньги распределяем по принципу «там, где лучше результаты и динамика, туда больше денег». Какие-то стартапы морально готовы закрыть или продать, если не будет динамики в 2021 г. Облигации — возможность привлечь капитал, не уменьшая контроль над компанией. При этом не исключаем вариант привлечения инвестиций от глобального инвестора при хорошей оценке.

3. 2023 г. «Дринкит» и «Донер 42» вступают в стадию быстрого масштабирования и преодолевают отметку в 100 точек каждая. Dodo Pizza в Китае и Великобритании вступают в стадию активного франчайзинга, вызывая большой интерес потенциальных франчайзи. Готовимся к IPO.

В начале 2024 г. выходим на IPO. Привлекаем 50–100 млн долл. Сотни тысяч людей становятся нашими акционерами, многие из которых — наши соотечественники. Сотрудники компании, участвующие в опционной программе, получают часть общего успеха. Акции становятся ликвидными, а их цену определяет рынок.

Инвестируем полученные в ходе IPO средства в дальнейшее развитие бизнеса в России, Китае, Великобритании и других странах, в технологии, команду, построение инновационной, открытой, глобальной потребительской компании из России. Никто еще не строил розничных глобальных компаний из России, тем более таких открытых. У нас есть шанс, почему бы его не использовать? И в целом это дико интересный и захватывающий процесс.

Вопросы

1. Какие советы вы можете дать будущим предпринимателям после изучения материалов кейса?

2. Какие преимущества бренд видит в развитии на других рынках?
3. Почему используется технология масштабирования бизнеса в другие регионы с помощью франчайзинга?
4. Перечислите основные ценности бренда «Додо Пицца».
5. Какие элементы в управлении бизнесом формируют лояльность потребителей? Почему потребители доверяют бренду?
6. Если бы вы были бренд-менеджером данной компании, какие управленческие рекомендации вы могли бы дать? Обоснуйте свой выбор.

Кейс 8. Феномен азиатских брендов

В современном мире маркетинговые коммуникации играют решающую роль в успехе брендов. Азиатские бренды привлекают внимание своими инновационными подходами к маркетингу, которые отражают их культурные особенности и стремление к глобальной конкурентоспособности.

Особенности маркетинговых коммуникаций азиатских брендов являются результатом влияния культурных, социальных и технологических факторов. Азиатские страны, такие как Япония, Южная Корея и Китай, обладают уникальными традициями, ценностями и специфическими предпочтениями потребителей. Бренды, основанные в этих регионах, успешно используют культурные особенности для создания высокоэффективных маркетинговых стратегий и коммуникационных подходов.

Изучение специфики маркетинговых коммуникаций азиатских брендов поможет понять, как эти компании достигают успеха и какие уроки можно извлечь для разработки международных маркетинговых стратегий. Рассмотрим особенности брендов Samsung и Xiaomi, чтобы более подробно проанализировать их подходы к маркетинговым коммуникациям и выяснить, как они привлекают и удерживают внимание потребителей.

1. Активное использование символики и культурных ценностей (пример: Samsung, Южная Корея).

Samsung, южнокорейский технологический гигант, активно использует символику и культурные ценности в маркетинговых коммуникациях. Бренд наделяет свои продукты исключительно

ностью и инновационностью, что позволяет ему выделяться на фоне конкурентов и привлекать внимание потребителей.

Одной из заметных особенностей Samsung является использование символической ценности своего логотипа. Он олицетворяет надежность, инновации и высокое качество продукции, что является основными ценностями, присущими бренду. Кроме того, использование английского языка в логотипе заявляет о международной направленности и обеспечивает узнаваемость бренда во всем мире.

Культурные ценности также играют важную роль в маркетинговых коммуникациях Samsung. Бренд делает акцент на традиционных ценностях, таких как семья, уважение к старшим, гармония и успех, что позволяет ему устанавливать более глубокую связь с потребителями, разделяющими эти ценности.

Примером активного использования культурных ценностей брендом Samsung является их кампания Human Nature, которая подчеркивает важность гармонии между людьми, природой и технологиями. В рамках этой кампании Samsung обращается к эмоциональной стороне потребителей, передавая идею о сближении людей через инновации. Это позволяет бренду выделяться и создавать сильную эмоциональную привязанность к своим продуктам.

2. Использование цифровых технологий и социальных медиа (пример: Xiaomi, Китай).

Xiaomi, китайский производитель электроники, успешно использует цифровые технологии и социальные медиа в маркетинговых коммуникациях. Бренд активно внедряет инновационные подходы в стратегию маркетинга, основываясь на развитии цифровых платформ и социальных медиа.

Xiaomi придерживается концепции умного маркетинга, которая базируется на анализе данных и персонализации сообщений. Бренд активно собирает и анализирует данные о потребителях, исследует их предпочтения, поведение и потребности. Затем Xiaomi использует эти данные для создания персонализированных маркетинговых коммуникаций, предлагая потребителям релевантную информацию и продукты, которые соответствуют их интересам. Такой подход помогает бренду установить более прочные связи с потребителями и повысить их уровень удовлетворенности.

Одним из ключевых элементов маркетинговой стратегии Xiaomi является активное использование социальных медиа, таких как WeChat (приложение для обмена сообщениями), Weibo (сервис микроблогов) и Douyin (аналог TikTok). Xiaomi использует эти платформы для взаимодействия с потребителями, предоставления информации о новых продуктах, проведения конкурсов и акций, а также для получения обратной связи. Это позволяет бренду постоянно взаимодействовать с потребителями, устанавливать эмоциональную привязанность и формировать сообщество фанатов.

Примечательно, что Xiaomi также активно использует видео-контент в маркетинговых коммуникациях. Бренд проводит разнообразные видеокампании, включая создание рекламных роликов, обзоры продуктов, участие в челленджах и сотрудничество с популярными видеоблогерами. Это позволяет Xiaomi создавать качественный контент, который передает ценности бренда и привлекает внимание целевой аудитории.

Маркетинговые коммуникации азиатских брендов имеют особенности. Обращение к символике и культурным ценностям помогает брендам устанавливать эмоциональную связь с потребителями и выделяться на рынке. Кроме того, широкое использование цифровых технологий и социальных медиа помогает азиатским брендам строить прямую коммуникацию с потребителями и достигать большей персонализации. Samsung и Xiaomi являются яркими представителями брендов, обладающих особенностями, которые позволяют успешно конкурировать на международной арене и создавать прочные связи с потребителями по всему миру.

Вопросы

1. Сформулируйте ключевые принципы азиатских брендов, которые привели к успеху.
2. Какие ограничения возникают у азиатских брендов в ходе экспансии на зарубежные рынки?
3. Как азиатские бренды применяют цифровые технологии?
4. Опишите суть коммуникационной политики азиатских брендов.
5. Какие еще азиатские бренды вы можете назвать успешными?

ГЛОССАРИЙ

Айдентика бренда — визуальная система идентификации бренда, внешний образ компании в глазах клиентов, сотрудников и общества; комплекс шрифтов, цветов, изображений, стилей, которые используются во всем визуале (сайт, визитка, брошюра, фирменная упаковка, логотип и т. п.).

Бизнес-модель — метод ведения бизнеса, с помощью которого компания или частное лицо получает доход, чтобы обеспечить себя. Отвечает на вопросы «Как?», «Каким способом?».

Бренд — комплекс представлений, ассоциаций, эмоций и ценностных ориентиров в сознании потребителя.

Брендбук — книга стандартов, описывающая позиционирование и платформу бренда, а также регламент по использованию и взаимодействию основных элементов комплекса вербальных и визуальных средств идентификации.

Брендинг — процесс формирования представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных ориентиров в сознании потребителя.

Бренд-манифест — название документа, который определяет цели и принципы, формулирует ценности, миссию и видение бренда.

Видение будущего — это актуальная информация о том, какой мы видим компанию или продукт в обозримой перспективе развития. Является основой платформы бренда.

Гипотеза позиционирования бренда — предположение о бренде и его уникальной рыночной позиции, созданной на основе анализа возможностей бизнеса, ближайших конкурентов, рыночных трендов и потребностей целевой аудитории.

Дилер — торговый посредник, который представляет интересы производителя и предлагает конечному покупателю приобрести товар.

Дистрибьютор — торговый посредник, который закупает товары у производителя, а затем распределяет их оптовым и роз-

ничным продавцам на местных рынках. Главное отличие дистрибьютора от дилера заключается в том, что дистрибьютор не имеет прямого контакта с конечными потребителями и работает от имени производителя.

Дифференциация (в маркетинге) — придание товару (услуге) важных, с точки зрения потребителя, свойств и качеств, отличающих продукт (услугу) от конкурентных предложений.

Идентичность бренда — сочетание ценностей бренда, коммуникационного стиля, а также визуальных и эмоциональных характеристик. Это суть, ядро компании; то, что делает бренд непохожим на остальные.

Карта позиционирования — способ визуализации понимания целевой аудиторией позиционирования брендов и торговых марок на конкурентном рынке.

Клиентский опыт — результат взаимодействия между бизнесом (организацией) и клиентом: маркетинговые материалы, дизайн, обслуживание клиентов, оформление магазина, статьи на новостном портале, пересечение с бизнесом в онлайн-среде и т. д. Любой контакт с чем-то близко связанным с брендом.

Колесо бренда — модель, которую применяют для определения сущности бренда на основе его особенностей и характеристик. Суть данной модели состоит в том, что бренд рассматривают как набор из пяти компонентов, вложенных один в другой: атрибуты, преимущества, ценности, индивидуальность, сущность.

Коммуникационная политика бренда — комплекс маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда.

Маркетинг — выявление или формирование потребительского спроса и его удовлетворение с выгодой для компании.

Метафора бренда — образное сравнение, переводящее описательную часть бренда (структура, архитектура, позиционирование, платформа — смыслы) в образную плоскость восприятия (образный мир, символы).

Миссия бренда — высшая цель, напрямую не связанная с извлечением прибыли; роль, которую бренд отводит себе в обществе.

Мудборд — подборка визуальных образов, в целом характеризующих настроение, эмоциональный фон, стилистическую направленность объекта коммуникаций: целевую аудиторию,

конкурентное окружение, позиционирование бренда, ценности и характер, метафору бренда, модель и стиль потребления.

Платформа бренда — системное описание будущего бренда. Основные параметры: видение будущего, ценности, миссия, позиционирование, характер.

Позиционирование бренда — место, эмоциональная ниша, которую занимает товар (услуга) в сознании потребителя по сравнению с аналогичными или конкурирующими предложениями (товарное, ценовое, сбытовое, сервисное). Отвечает на вопрос «Кем бы мы хотели, чтобы нас воспринимали?».

Потребительский инсайт — скрытый мотив потребления, сознательный или бессознательный.

Растягивание (расширение, движение) бренда вверх — маркетинговая стратегия, при которой фирма, продвигающая продукт с хорошо проработанным имиджем, использует то же название бренда для другой товарной категории.

Растягивание (расширение, движение) бренда вниз — создание нового марочного товара, который отличается от базового более простой конструкцией, технологией изготовления и, как правило, более низким качеством и ценой.

Рекламация — формализованное обращение покупателя к продавцу по поводу ненадлежащего качества товара (услуги); один из способов защиты прав потребителя.

Рыночная ниша — сегмент рынка товаров и услуг, имеющий перспективы развития и гарантирующий компании финансовый успех.

Рыночный тренд (тенденция) — устойчивое движение рынка по восходящему или нисходящему направлению.

Сегментация рынка — разделение рынка на отдельные группы покупателей, обладающих сходными характеристиками или уровнем потребностей.

Система дизайна бренда — совокупность элементов визуальной идентификации бренда (торговая марка и вариации, шрифты и основы типографики, цвет и цветовая палитра, элементы оформления, пиктограммы и обозначения, стиль иллюстра-

ций), выстроенная в логику взаимодействия и регламентированная правилами применения.

Слоган — оригинальная вербальная конструкция, в сжатом виде отражающая позиционирование бренда или конкретное коммуникационное заявление.

Стейкхолдер — лицо, оказывающее влияние на бизнес организации и заинтересованное в том, чтобы компания работала результативно.

Суть бренда — кратко сформулированная главная идея бренда, придающая ему уникальную ценность, которая является глубоко значимой для определенной целевой аудитории и дифференцирует бренд от его конкурентов.

Торговая марка — обозначение (словесное, изобразительное, комбинированное или иное), служащее для индивидуализации товаров (услуг).

Целевая аудитория — группа людей, объединенная общими признаками: географическими, этническими, политическими, экономическими, демографическими, психографическими, поведенческими.

Ценности бренда — основные заявления бренда, делающие его уникальным и неповторимым. Совокупность эмоциональных и функциональных обещаний, которые сочетаются в сознании потребителя с товаром (услугой).

Ядро целевой аудитории — собирательный, яркий образ типичного представителя какого-либо институционального сообщества.

Customer journey mapping (CJM) — метод изучения потребителя, основанный на наблюдении за его поведением: привычками, расписанием, жизненным окружением, стилем в одежде, моделью покупки и потребления, отношением к прочим жизненным аспектам (в зависимости от цели исследования).

Low-end — покупатели с невысоким доходом; обычно тратят меньше денег на предметы роскоши, бренды класса люкс и премиум, но могут быть вовлечены в потребление премиальных товаров в зависимости от маркетинговой стратегии организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 380 с.
2. Аакер Д. Создание сильных брендов. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 440 с.
3. *Бренд-менеджмент*: учеб. пособие / М.С. Агабабаев, Е.А. Жадько, З.В. Нестерова, Т.Л. Сысоева. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. — 139 с.
4. Вачугов Д.Д. Менеджмент: практические занятия и деловые игры: учеб. пособие. — М.: Элит-2000, 2010. — 272 с.
5. Герасименко В.В., Очковская М.С. Бренд-менеджмент: учеб. пособие. — М.: МГУ, 2016. — 100 с.
6. Давыденко Е.А., Григорян А.В. Особенности выстраивания коммуникаций российскими брендами одежды в контексте импортозамещения. — URL: <https://grebennikon.ru/article-lc6y.html> (дата обращения: 12.02.2023).
7. Домнин В.Н. Брендинг: учебник и практикум. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 493 с.
8. Жадько Е.А. Совершенствование стратегии позиционирования и управления брендом в маркетинговой деятельности образовательной организации на рынке профессионального образования: дис. ... канд. экон. наук. — Екатеринбург, 2018. — 192 с.
9. Жадько Е.А. Управление брендом университета на рынке профессионального образования // Практический маркетинг. — 2018. — № 1 (251). — С. 12–18.
10. Капустина Л.М., Жадько Е.А. Управление брендом на основе оценки восприятия позиции университета потребителями // Управленец. — 2019. — Т. 10, № 4. — С. 98–109.
11. Капустина Л.М., Решетило Т.Л. Маркетинговые технологии брендинга: монография. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2009. — 104 с.

12. Картыкбаева А.Б. Брендинг товаров класса люкс: феномен популярности среди потребителей // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 8. — С. 180–182.

13. Конюхова Е.Е., Кузнецова Е.А. Особенности позиционирования брендов в индустрии моды // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2016. — № 4. — С. 110–118.

14. Королев В.И. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: монография. — 1-е изд. — М.: Магистр, 2018. — 400 с.

15. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.

16. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 143 с.

17. Латыпова Э.Р., Кичигин И.А., Шугаев И.Р., Бачурин П.В., Галиев Т.Х. Межкультурная коммуникация как неотъемлемая часть культуры // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 3–3 (117). — С. 45–47.

18. Магомедова Г.М. Методы исследования образа бренда // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2016. — № 4. — С. 109–112.

19. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум / И.В. Липсиц, О.К. Ойнер, С.П. Казаков и др.; под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер. — М.: Юрайт, 2019. — 379 с.

20. Музыкант В.Л. Особенности построения эффективных интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) как надежный репутационный инструмент // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2012. — № 1 (45). — С. 206–210.

21. О новой айдентике и языке коммуникации автомобильного бренда, сильных чувствах, интеграции в шоу «Что было дальше?» и непростом упрощении. — URL: <https://sostav.ru/publication/lada-novejshaya-istoriya-kak-my-udivlyaem-klientov-a-dlya-bbdo-nas-51622.html> (дата обращения: 05.02.2023).

22. Очковская М.С. Потребление люксовых брендов: сегмент «чендлеров» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2017. — Т. 6, № 1. — С. 138–163.

23. Патюкова Р.В., Оломская Н.Н. К вопросу о дефиниционном анализе понятия «бренд» // Научный вестник Кубанского государственного университета. Медиакоммуникация. — 2016. — № 2 (3). — С. 43–46.

24. Перси Л., Эллиот Р. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (часть 2) // Реклама. Теория и практика. — 2007. — № 4 (22). — С. 222–235.

25. Пономарева Е.А. Бренд-менеджмент: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2022. — 341 с.

26. Российский рекламный ежегодник. — 2021. — URL: https://akarussia.ru/files/docs/Ezhagodnik_2021.pdf (дата обращения: 05.02.2023).

27. Сторожева Е.В., Березина О.С. Применение модели эффективной частоты — теории «трех ударов» Герберта Кругмана в интернет-рекламе // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сб. науч. тр. III Междунар. конф.: в 2 ч. / под ред. О.Г. Берестневой, К.А. Баннова, О.М. Гергет. — Томск: ТПУ, 2016. — Ч. II. — С. 423–425.

28. Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Изакова Н.Б. Роль «новых медиа» в формировании коммуникационной политики бренда для поколения миллениалов // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6, № 4 (21). — С. 223–226.

29. Табышова А.К. Маркетплейс (онлайн-платформа электронной коммерции) как эффективная бизнес-модель торговли в условиях пандемии // Известия вузов Кыргызстана. — 2020. — № 5. — С. 113–117.

30. Утаник А.А. Как повысить узнаваемость бренда в сети. / Литрес. — URL: <https://litres.ru/book/andrey-utanik/kak-povysit-uznavaemost-brenda-v-seti-39294576> (дата обращения: 04.02.2023).

31. Хайнс Т., Брюс М. Маркетинг в индустрии моды: комплексное исследование для специалистов отрасли. — Минск: Гревцов Паблишер, 2009. — 416 с.

32. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 376 с.

33. Шарков Ф.И. Эволюционные механизмы трансформации интегрированных маркетинговых коммуникаций // Коммуникология. — 2021. — Т. 6, № 1. — С. 8–23.

-
34. Шульц Д., Танненбаум С., Лаутерборн Р. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 234 с.
35. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникации. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2013. — 512 с.
36. Яненко М.Б., Бикезина Т.В. Особенности формирования идентичности бренда // Перспективы науки. — 2016. — № 12 (87). — С. 92–94.
37. Asma S., Maliki S. B., Wafaa B., Redouan A. The effect of perception quality/price of service on satisfaction and loyalty Algerians customers evidence study Turkish airlines // International Journal of Economics & Management Sciences. — 2018. — Vol. 7, iss. 1. — P. 1–6.
38. Broderick A., Pickton D. Integrated marketing communications. — 2nd ed. — London: Pearson Education, 2005. — 761 p.
39. Bruhn M., Schnebelen S. Integrated marketing communication — from an instrumental to a customer-centric perspective // European journal of marketing. — 2017. — Vol. 51, no. 3. — P. 464–489.
40. Bullert B. J. Progressive public relations, sweatshops, and the net // Political communication. — 2000. — Vol. 17, iss. 4. — P. 403–407.
41. De Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J. Marketing communications a Europeanperspective. — 6th ed. — London: Pearson Education, 2017. — 650 p.
42. Gbadamosi A., Bathgate I. K., Nwankwo S. Principles of marketing: a value-based approach. — New York: Palgrave Macmillan, 2013. — 428 p.
43. Hackley C., Hackley R. Advertising and promotion. — London: Sage Publications, 2017. — 384 p.
44. International marketing: definition, examples, and strategies. — URL: <https://edgy.app/international-marketing> (дата обращения: 05.02.2023).
45. Keller K., Batra R. Integrated marketing communications: new findings, new lessons, new ideas // Journal of Marketing. — 2016. — No. 80. — P. 122–145.
46. Why McDonald's and Burger King are failing in Vietnam / CNBC. — URL: <https://cnbc.com/video/2018/08/28/mcdonalds-burger-king-vietnam-fast-food.html> (дата обращения: 04.02.2023).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Основы бренд-менеджмента в международном контексте ...	5
1.1. Роль бренда в международном бизнесе.....	5
Вопросы для обсуждения	12
Задания	13
1.2. Бренд-менеджмент в глобальном контексте.....	13
Вопросы для обсуждения	16
Задания	16
1.3. Преимущества и ограничения глобальной стратегии в брендинге.....	17
Вопросы для обсуждения	21
Задания	22
Глава 2. Стратегия бренд-менеджмента в международном бизнесе.....	23
2.1. Алгоритм разработки стратегии для международного бренда	23
Вопросы для обсуждения	30
Задания	30
2.2. Этапы разработки бренда в глобальном контексте	30
Вопросы для обсуждения	35
Задание	36
2.3. Позиционирование бренда на международном рынке.....	37
Вопросы для обсуждения	41
Задания	41
Глава 3. Коммуникационная стратегия бренда в международном бизнесе.....	43
3.1. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в международном бизнесе.....	43
Вопросы для обсуждения	52
Задания	52
3.2. Межкультурные коммуникации в опыте продвижения брендов.....	54
Вопросы для обсуждения	64
Задания	64

3.3. Цифровизация в коммуникациях бренда в международном менеджменте	65
Вопросы для обсуждения	69
Задания	70
Кейсы	71
Кейс 1. Классификация и особенности развития брендов в сегменте высокой моды.....	71
Кейс 2. Глобальный автомобильный бренд на локальном рынке	75
Кейс 3. Ребрендинг в 2022 г.: анализ популярных глобальных брендов на российском рынке.....	80
Кейс 4. Amazon — глобальный маркетплейс нового поколения	88
Кейс 5. Heinz. Как укрепить позиции бренда на развивающихся рынках	89
Кейс 6. Navaianas. Бразильские мотивы в глобальном бренд-менеджменте.....	91
Кейс 7. Додо Пицца. Российский бренд-легенда, покоряющий мир.....	92
Кейс 8. Феномен азиатских брендов	103
Глоссарий	106
Библиографический список.....	110

Учебное издание

**Жадько Евгения Александровна,
Сысоева Татьяна Леонидовна**

**БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ
В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

Учебное пособие

Редактор и корректор
В. А. Рябоконь

Компьютерная верстка
Н. В. Троицкой

Поз. 45. Подписано в печать 21.11.2023.

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

Уч.-изд. л. 5,1. Усл. печ. л. 6,7. Печ. л. 7,3. Заказ 282. Тираж 18 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