Дилара Яппарова Александр Пацков Денис Домрачев

# Бренд менеджмент

УДК 339.138(07)
ББК 65.290-2я7
Я70

Рецензенты:
генеральный директор АО «Корпорация развития Республики Башкортостан»,
канд. пед. наук, PhD, DBA Голов О. Е.;
директор маркетингового агентства «Логика» Халирахманов Д. И.

**Яппарова Д. И., Пацков А. Е., Домрачев Д. В.**
Я70 Бренд-менеджмент: учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. –Уфа : РИК УГАТУ, 2018. – 136 с.

ISBN 978-5-4221-1130-5



Изложены теоретические, методические и прикладные аспекты бренд-менеджмента российских и зарубежных компаний. Подробно рассмотрен процесс брендинга, проанализированы основные модели идентичности бренда, теоретические концепции бренд-менеджмента, используемые международными корпорациями. Предложен системный подход к управлению брендом.

Предназначено для студентов экономических направлений подготовки бакалавров, а также для специалистов различных сфер общественного производства, интересующихся вопросами бренд-менеджмента.

УДК 339.138(07)
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-4221-1130-5

## Содержание


Введение ..... 6
1.1. История возникновения и эволюция понятия «бренд» ..... 10
1.1.1. Хронология изменения и развития понятия «бренд» ..... 10
1.1.2. Современное понимание бренда ..... 27
1.2. Смежные понятия: репутация и имидж ..... 34
1.3. Виды брендов ..... 41
1.3.1. Разные классификации брендов ..... 41
1.3.2. Бренд производителя. Совместный бренд. Частная торговая марка ..... 43
1.3.3. Продуктовый бренд. Корпоративный бренд. Смешанный бренд. Территориальный бренд. Личностный бренд ..... 47
1.3.4. Зонтичные бренды. Суббренды. ..... 66
1.4. Правовые основы бренда ..... 68
1.5. Брендинг и бренд-менеджмент ..... 74
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ..... 78

2.1. Идентичность бренда ..... 82
2.1.1. Идентичность, как основа бренда ..... 82
2.1.2.1. Основные модели идентичности бренда: модели ученых и исследователей ..... 85
2.1.2.2. Основные модели идентичности бренда: модели рекламных агентств ..... 98
2.1.2.3. Основные модели идентичности бренда: модели компаний-гигантов ..... 103
2.2. Идентификаторы бренда ..... 109
2.3. Алгоритм создания нового бренда ..... 114
2.4. Подходы российских брендинговых агентств ..... 136
2.4.1. Подход брендингового агентства Nimax ..... 137
2.4.2. Подход брендингового агентства Syndicated Brands ..... 143





2.4.3. Подход московской Высшей школы брендинга ..... 152
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ..... 156
3.1. Эволюция концепций бренд-менеджмента ..... 160
3.2. Управление развитием брендов ..... 179
3.3. Капитал бренда. Управление эффективностью бренда ..... 187
3 3.1. Осведомленность о бренде ..... 188
3.3.2. Лояльность и приверженность бренду ..... 192
3.3.3. Воспринимаемое качество бренда ..... 195
3.3.4. Ассоциации бренда ..... 198
3.4. Управление портфелем брендов ..... 201
3.4.1. Зачем компаниям несколько брендов ..... 201
3.4.2. Понятие архитектуры брендов ..... 204
3.4.3. Этапы разработки архитектуры портфеля брендов ..... 207
3.5. Модель системного управления брендом ..... 220
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ..... 225

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 228
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ..... 230
ПРИЛОЖЕНИЕ ..... 236

# Введение

Учебное пособие содержит теоретические и прикладные рекомендации для применения разработок в области брендинга, разработки различных брендов с учетом стратегии развития предприятия и сбалансированности портфеля.

В настоящее время ни в деловой литературе, ни среди специалистов-практиков нет единого подхода к процессу брендинга и бренд-менеджменту. В маркетинговой литературе на русском языке из-за сложностей перевода одни и те же понятия называются разными терминами, что вносит путаницу и затрудняет обучение студентов. В то же время значительная часть маркетологов-практиков и предпринимателей понимает под брендом лишь логотип и фирменный стиль, т.е. исключительно внешнюю сторону. Данное пособие призвано внести ясность относительно таких понятий, как «бренд», «брендинг» и «бренд-менеджмент», очертить границы определений основных терминов, используемых в данных областях и в краткой форме осветить теоретические концепции бренд-менеджмента и их практическое применение на реальных рынках.

Пособие содержит три главы. В первой главе рассмотрены основные понятия и категории дисциплины «Бренд-менеджмент», а также особенности их применения в деловой литературе и реальной практике. Вторая глава посвящена понятию идентичности бренда и рассмотрению зарубежных и отечественных подходов к процессу брендинга. В третьей главе рассмотрены стратегии управления портфелем брендов, проанализированы основные теоретические концепции бренд-менеджмента и представлена модель системного управления брендом.

Содержание учебного пособия соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавров и содержанию рабочей программы дисциплины «Бренд-менеджмент» для профилей «Менеджмент организации», «Маркетинг».

ГЛАВА 1

# Понятия и категории бренд-менеджмента

# 1.1. История возникновения и эволюция понятия «бренд»

### 1.1.1. Хронология изменения и развития понятия «бренд»

Слово «brand» пришло в английский язык из древненорвежского приблизительно в X веке, тогда под ним подразумевалось «клеймо» или «тавро». Дело в том, что из-за отсутствия в те времена каких-либо документов, подтверждающих право собственности, люди постоянно сталкивались с имущественными спорами. В случае, если кто-то украл вашу лошадь или корову и объявил животное своим, вам было довольно трудно доказать обратное, ведь вы ничем не могли подтвердить свои слова. Так в обществе возникла острая потребность в способе однозначной идентификации владельца имущества, что и привело к возникновению первых «брендов». Скандинавские владельцы скота с помощью раскаленного металлического прута, обозначаемого словом «brandr» («жечь, выжигать»), стали выжигать на своих животных специальные знаки (прообраз торговой марки).

Это позволяло им отличать своих животных от животных соседа и на корню пресекало имущественные споры. Основной функцией первых «брендов» была функция идентификации владельца. То есть изначально «брендировалось» собственное имущество, а не товары на продажу.

С развитием ремесленничества и торговли все чаще и чаще стали возникать ситуации, когда товары, произ-

Рис. 1.1. Клеймо

веденные в одном городе, продавались конечному потребителю уже в совершенно других населенных пунктах и другими людьми. Это значит, что обычные люди покупали товары уже не у мастера-производителя, а у посредников, которые эти товары привезли. Утратив возможность лично представлять свой товар покупателю, ремесленники были вынуждены использовать другие каналы коммуникации, а именно – стали клеймить свои товары уникальным «брендом». Клеймо известного мастера служило гарантией качества товара.

Подобное «брендирование» товара производителем получило массовое распространение в том числе благодаря действиям властей некоторых стран – уникальное клеймо помогало защищать потребителей от некачественных товаров, а также преследовать и наказывать мошенников. Например, в первой половине XIII века в Англии был принят закон, согласно которому все пекари обязаны были маркировать каждую буханку хлеба, для того чтобы в случае нарушения стандартов (недовеса, плохого качества хлеба и т.д.) власти могли установить виновное лицо. На этом этапе развития общества идентификационная функция бренда претерпела изменения. Если раньше клеймо использовалось для идентификации владельца имущества, то теперь бренд позволял идентифицировать производителя.

К тому же, если раньше «брендирование» приносило пользу в основном самому владельцу имущества в виде защиты его от посягательств посторонних, то теперь польза стала двусторонней, а само наличие «клейма» приобрело дополнительное воздействие – стало



своего рода знаком качества продаваемого товара. Говоря о двусторонней пользе, мы имеем в виду, что теперь пользу стали получать и потребители, так как у них появился дополнительный критерий для выбора товара – бренд. Можно сказать, что бренды являются удобной и полезной навигационной системой: помогают потребителю выбирать среди большого количества возможных альтернатив [1, с. 21].

С ростом населения стала расти и конкуренция среди кузнецов, плотников, печников, каменщиков, словом, всех тех, кто занимался ремесленным производством. Функция идентификации производителя стала еще более актуальной – ремесленникам нужно было найти для покупателей способ однозначно идентифицировать именно их продукцию среди других.

С ростом конкуренции во многих отраслях появились условные «стандарты производства» или «общепринятые рецепты», благодаря чему товары разных производителей стали сопоставимы по качеству и другим реальным потребительским свойствам. В связи с этим производителям требовалось новое конкурентное преимущество, которое позволило бы потребителю отличать их конкретный продукт от таких же продуктов других производителей. Долгое время на рынке товаров массового потребления не было брендов производителей и товары одной товарной категории различались не по торговой марке, а просто по виду товара.

Например, до второй половины XIX века существовало несколько разновидностей домашнего мыла, изготавливаемых по общепринятым рецептам. Мыло по-

ступало в продажу в виде длинных брусков, и уже в магазине продавец отрезал покупателю необходимую порцию – так, как отрезают сыр. Мыло никак не брендировалось, покупатель просто выбирал вид – «Мраморное», «Творожное», «Лимонное» или «Виндзорское», – а не производителя. Не было почти никаких отличий между мылом разных производителей: желтое «Томас», желтое «Найт», желтое «Кук» – совершенно одинаковое мыло.

По этой причине невозможно было путем рекламы создать спрос в пользу какого-либо из производителей [2, с. 132].

Ситуация вынудила производителей искать новые средства дифференциации своего продукта, и одним из таких средств стала упаковка. Для того чтобы выделить свое мыло среди прочих сортов, пионер брендинга У. Х. Левер выпустил его в виде фунтовых брикетов, завернутых в имитирующую пергамент бумагу, с собственным именем и названием «Санлайт» [2, с. 135]. Помимо упаковки Левер уделял большое внимание выбору целевой аудитории, рекламе и применял методы современной бренд-журналистики: «В нашей первой брошюре о мыле «Санлайт», которая называлась «Как использовать мыло “Санлайт”» и которую составил я сам, все было посвящено потребностям рабочего человека» [2, с. 137].

Таким образом бренд постепенно приобрел функцию дифференциации продукции. Важно отметить, что если на предыдущих этапах развития бренд решал проблемы общества в целом (как производителей, так и потребителей), то функция дифференциации продуктов было привнесена производителями продуктов и служила, по большей части, решением их коммерческих проблем.



Чем сложнее и обширнее становились экономические отношения, тем больше средств коммуникации изобретали и использовали производители товаров для того, чтобы донести до потенциальных потребителей нужную им информацию. Развитие прикладной социологии, психологии, появление маркетинга – все это привело к тому, что простой идентификации товара потребителем и его дифференциации среди аналогичных товаров на высококонкурентном рынке стало уже недостаточно. Появилась потребность влияния на потребительское поведение. Производители хотели обеспечить своим товарам не только идентификацию и дифференциацию, но и наибольший показатель предпочтения потребителем. Это достигалось системой интегрированных маркетинговых коммуникаций в рамках управления брендом (портфелем брендов) [3, с. 249]. Так бренд приобрел третью важную функцию – влияние на потребительский выбор и покупку. Разберем это утверждение на примере.

В одной косметической компании проводили разработку нового крема и организовали тестирование разных формул без обозначения марки, чтобы проверить, какая действует лучше. Исследование проходило в нескольких городах. В итоге обнаружилось, что в одном из городов результаты одного из кремов оказались значительно выше, чем остальных. Но итоги тестирова-

ния других кремов показали, что общим фактором является вовсе не город. Тщательно изучив все материалы, сотрудники компании выяснили, что в этом городе набравший наибольшее количество голосов крем был упакован в баночку другой формы, потому что стандартных баночек на все образцы не хватило. И это банальное отличие создало иное мнение у целевой аудитории. Другая баночка повлияла на восприятие людьми крема.

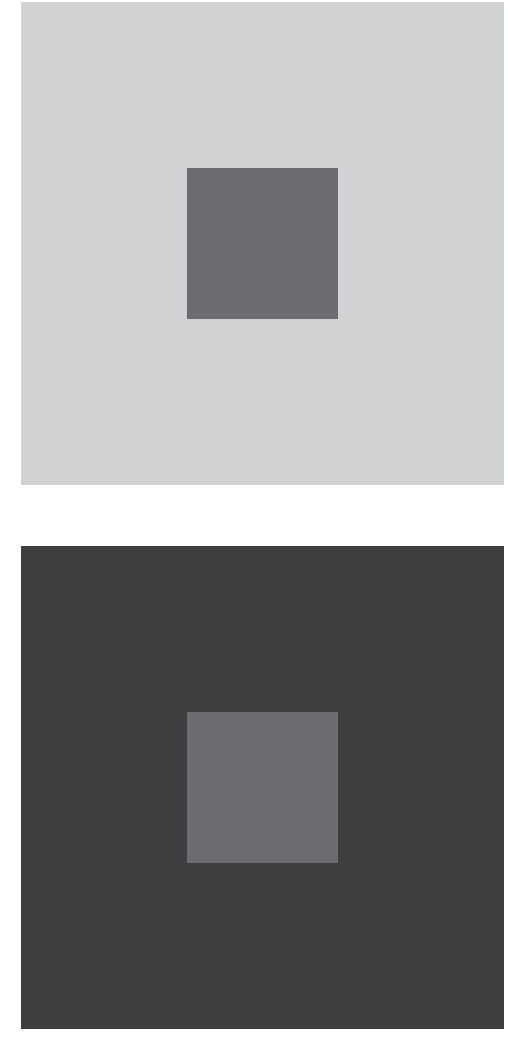
На рис. 1.2 показана ключевая схема из нобелевской речи Даниела Канемана. Этот рисунок был представлен не ради самой иллюзии, а потому, что он демонстрирует важный принцип работы мозга, который ученые называют «эффектом обрамления». Эффект обрамления помогает понять, как принимаются решения.

Изображенные на рисунке два маленьких квадрата в центре как будто лежат на фоне двух больших квадратов. Маленький квадрат представляет собой передний план, саму фигуру, а большой – фон, задний план. Цвет маленьких квадратов видится нам в разных оттенках серого. На самом деле это не так. Оба маленьких серых квадрата одинаковые, хотя и кажутся разными. На восприятие цвета влияет цвет фоновых квадратов, который его искажает. Получается, что обрамление влияет на саму фигуру.

В упомянутом исследовании косметической компании отличающаяся по форме баночка стала тем самым обрамлением, которое изменило восприятие результативности крема. Конечно, клиенты были больше озабочены самим кремом, потому что их просили оценить именно его, но форма баночки изменила их мнение.



Рис. 1.2. Эффект обрамления



Эффект обрамления крайне важен для маркетинга. Современная маркетинговая модель затрудняется объяснить, какую роль форма баночки играет в восприятии крема. То же касается и восприятия брендов. Мы знаем, что бренды влияют на решения людей, но как это происходит, нам непонятно, поэтому бренды оставались (и остаются) нематериальными активами. Эффект обрамления показывает, как именно бренды влияют на решение о покупке: выступают в качестве фона для продукта и тем самым влияют на впечатление от него. Мы уже многое знаем о том, чего люди хотят от шампуня, машины или банка (маленький серый квадрат). Но гораздо труднее уяснить суть взаимодействия бренда-обрамления и самого продукта, на котором сосредоточено внимание клиента. Эффект обрамления показывает реальную ценность бренда в продаже продуктов. Маркетологам это известно по «слепым» тестам: брендированные продукты представляются лучше обычных, но в действительности они все одинаковы. Производимый брендами эффект обрамления – это не то же самое, что маркетинговая шумиха о продукте. Он повышает ценность продукта в глазах покупателя, и тот готов заплатить больше за объективно одинаковые вещи. Автомобили Volkswagen Sharan и Ford Galaxy идентичны, причем сборка обоих производится на одних и тех же заводах, но покупатели готовы заплатить на две тысячи долларов больше за VW благодаря созданной брендом ауре.

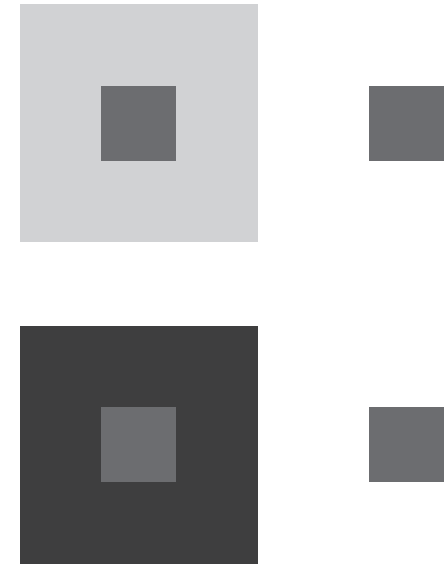
В Великобритании, например, покупатели считали, что услуги телефонного оператора Virgin Mobile более



высокого качества, чем услуги T-Mobile, хотя обе компании пользовались одной и той же сотовой сетью.

Если убрать маленькие серые квадратики, то смысла в оптической иллюзии не будет. Убрав фоновые квадраты (рис 1.3), мы увидим, что получится, если исчезнет обрамление (бренд): останется только «голый» продукт, качество которого на развитых рынках настолько тождественно, что разницу между соревнующимися производителями обнаружить практически невозможно.

Рис. 1.3. Влияние фона при эффекте обрамления



Сегодня бренды – это обрамление продукта. Они незаметно воздействуют на его восприятие и ценность через эффект обрамления [4, с. 33–38].

Важно понимать, что на потребительское поведение влияют не только и не столько сами внешние атрибуты бренда, сколько их интерпретация, впечатления и эмоции. Эту мысль хорошо иллюстрирует концепция пяти уровней экономики (рис. 1.4).

На уровне аграрной экономики основным фактором спроса являются непосредственно сами характеристики продукта, т.е. нет никаких дополнительных факторов дифференциации, мы просто покупаем, например, рис на вес. Нам важно, чтобы он был хорошего качества и продавался по приемлемой цене, на этом критерии выбора заканчиваются (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Уровень аграрной экономики на примере риса

Рис. 1.4. Этапы развития экономики

| Этапы развития экономики | Экономическое предложение | Факторы спроса | Экономическая функция | Пример ситуации | Цена |
|---|---|---|---|---|---|
| Аграрная | Сырье | Характеристики | Добыча | Покупка риса на вес | 5–10 |
| Промышленная | Товары | Качества | Производство | Фасованный рис в упаковке | 20–40 |
| Услуг | Услуги | Преимущества | Предоставление | Заказываем готовое блюдо на дом | 50–70 |
| Впечатлений | Впечатления | Ощущения | Постановка | Идём в дорогой японский ресторан | от 150 |
| Отношений | Отношения | Доверие | Взаимодействие | Совместно выращиваем рис | от 250 |

На уровне промышленной экономики производитель обрабатывает и фасует продукт в упаковку, тратится на логистику и маркетинг. В результате мы покупаем красивую пачку риса в супермаркете уже значительно дороже. Кроме того, у фасованных продуктов появляется множество возможностей для дифференции, начиная от упаковки и заканчивая местами продаж (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Уровень промышленной экономики на примере риса

На уровне экономики услуг, за счет вовлечения в процесс дополнительных ресурсов и повышения удобства для клиента, стоимость снова повышается, но теперь мы уже заказываем блюдо из риса на дом. Чем выше мы поднимаемся по уровням экономики, тем больше у поставщика услуг возможностей для дифференциации и влияния на потребительское поведение как в момент совершения покупки, так и в момент непосредственного потребления (рис. 1.7).

Рис. 1.7. Уровень экономики услуг на примере риса

Уровень экономики впечатлений хорошо иллюстрируют кайтен-рестораны, где рис демонстративно готовят при нас, устраивая своеобразное шоу. Такой подход, в зависимости от квалификации персонала и продуманности концепции, может обеспечить полную уникальность и как минимум краткосрочную монополию на рынке. Рекламные ходы скопировать гораздо проще, чем подделать уникальные впечатления (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Уровень экономики впечатлений на примере риса

Пятый уровень – экономика отношений. Это когда в процессе потребления товара или услуги наиболее важным для потребителя становится не сам продукт, а возникающие вокруг него взаимоотношения людей. В примере с рисом это может быть, например, клуб любителей азиатской кухни, в котором люди вместе готовят, делятся рецептами, общаются друг с другом на отвлеченные темы. Другой, более яркий пример экономики отношений – это получившие в последние годы широкое распространение языковые клубы. Многие постоянные участники клуба разговорного английского дважды в неделю приходят на занятия не потому (по крайней мере, не только потому), что хотят выучить язык, а потому, что хотят увидеться с другими участниками, поболтать (пусть и на английском) и хорошо провести время (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Уровень экономики отношений на примере риса

Экономика отношений – это совмещение приятного с полезным для максимально сильного воздействия на потребительское поведение с минимальными затратами ресурсов [5, с. 166].

Сегодня главная особенность рынка брендов состоит в том, что при восприятии, оценке и выборе товара потребителями, определяющими являются не функциональные свойства товара, связанные с его назначением и качеством. Решающую роль для потребителей играют символические черты, ассоциируемые с товаром. Они непосредственно не связаны с назначением и качеством товара, а имеют прямое отношение к личностным, социальным и культурным особенностям потребителя [1, с. 25–26].

**Краткие выводы**

Первые бренды появились еще в древности и выполняли функцию идентификации владельца имущества (клеймо). Затем с развитием экономических отношений в обществе изменился объект идентификации – бренды стали служить идентификации производителя товара. Далее бренды приобрели еще две функции: дифференциации продукта и влияния на потребительское поведение. Потребность в каждой из них возникала вследствие роста конкуренции между производителями.

На современном рынке брендов для потребителя наиболее важны не столько реальные физические характеристики продукта, сколько созданная брендом добавленная ценность (символические черты, ассоциируемые с товаром). Чем выше конкуренция и сложнее экономические отношения, тем большую роль на рынке играют бренды и их отношения с потребителями.



### 1.1.2. Современное понимание бренда

В российской и зарубежной бизнес-литературе используется несколько десятков определений термина «бренд». Наиболее часто цитируемое определение принадлежит Американской ассоциации маркетинга (AAM). За десятилетия использования оно стало областью согласия для подавляющего большинства специалистов по брендингу: как для академических ученых, так и для практиков на предприятии [1, с. 17].

«Бренд – название, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которые идентифицируют товары или услуги одного продавца и отличают их от товаров или услуг других продавцов» [6].

В данном определении мы видим две из трех уже известных нам функций бренда: функцию идентификации («идентифицируют товары или услуги одного продавца») и дифференциации («отличают их от товаров или услуг других продавцов»). Упоминание о третьей функции – влиянии бренда на потребительское поведение в данном определении отсутствует ввиду того, что данная функция не является универсальным атрибутом бренда по умолчанию и присуща лишь сильным брендам.

Однако существуют и другие определения, которые включают в себя влияние бренда на потребительский выбор и даже акцентируют внимание именно на этом. Например, французский профессор по маркетинговой стратегии Жан Ноэль Капферер дает следующее определение: «Бренд – имя, влияющее на покупателей, становясь критерием покупки» [7, с. 22].

В маркетинговой литературе часто можно встретить точку зрения, согласно которой брендом является только та торговая марка, которая обладает лояльностью и приверженностью целевой аудитории, несет в себе значительную добавочную стоимость и может существенно влиять на поведение потребителей, т.е. обладает большой силой бренда. Данный подход популярен и значительно распространен, но имеет «узкие места».

Как мы отметили выше, в определении AAM речь идет лишь о способности бренда обеспечить идентификацию и дифференциацию продукта, поэтому в данном учебном пособии мы будем считать брендом любую торговую марку (название, термин, дизайн, символ или любую другую особенность), атрибуты которой обеспечивают идентификацию и дифференциацию ее товаров вне зависимости от наличия лояльной аудитории, добавочной стоимости и силы бренда. Таким образом, бренды, не имеющие большой известности, узнаваемости, сформированной лояльной аудитории и возможности влиять на потребительский выбор, мы будем называть слабыми брендами. Жан-Ноэль Капферер считает, что сила бренда может измеряться отношением к нему людей (от полного равнодушия до глубокой привязанности) или же денежными единицами. На наш взгляд, экономические показатели бренда напрямую связаны с отношением потребителей к бренду и их внутренними установками, поэтому мы будем использовать силу бренда как критерий способности бренда влиять на потребительский выбор [8, с. 361].

Рассмотрим подробнее выгоды, которые обеспечивает сильный бренд:



1. Бренд делает потребительские предпочтения и выбор более устойчивыми и, как следствие, удерживает большую часть потребителей в условиях рыночной динамики и нестабильности [1, с. 26].

   Сильный бренд снижает эластичность спроса по цене. Т.е. если по каким-то причинам себестоимость и, соответственно, отпускная цена брендового продукта вырастут, то приверженцы бренда все равно продолжат его покупать (в пределах разумного), в то время как в аналогичной ситуации со слабым брендом с ростом цены потребители просто переключатся на более дешевый продукт конкурента.

   Сильный бренд не потеряет покупателей из-за временного отсутствия продукта в местах продажи – приверженцы бренда подождут появления продукта, в то время как в аналогичной ситуации со слабым брендом потребители предпочтут имеющийся в наличии продукт конкурента.

   Сильный бренд не потеряет покупателей из-за временных проблем с выкладкой или рекламой – приверженцы бренда сами спросят о наличии продукта и новинках, в то время как в аналогичной ситуации со слабым брендом потребители предпочтут товар конкурента, имеющийся в зоне видимости и находящийся «на слуху».

2. Бренд позволяет получать существенно большие выручку, доход и прибыль за счет продажи большему числу покупателей большего количества товара

(частота и средний размер покупок) по более высоким ценам.

3. Бренд дает дополнительные возможности для расширения бизнеса: расширение товарного ассортимента; охват новых потребительских сегментов; выход на новые географические рынки; выход в смежные линии или группы товаров (так называемое расширение «по горизонтали») выход в новые ценовые сегменты (так называемое расширение «по вертикали»); франшиза и т.п.

4. Бренд делает бизнес более устойчивым, надежным, диверсифицированным и менее рискованным, т.е. компенсирует разнообразные риски бизнеса.

5. Бренд позитивно влияет на всех заинтересованных лиц компании (потребителей, инвесторов, акционеров, партнеров, поставщиков, заказчиков, оптовиков, розничные сети, сотрудников и т.д.) [1, с. 27].

В литературе часто встречается два подхода к тому, что же фактически считать брендом – материальную или образную составляющую. Приверженцы «материального» подхода понимают под брендом исключительно физические атрибуты (название, логотип, упаковка, гимн, различные регламенты и стандарты и т.д.), т.е. все то, что компания может передать другому владельцу при продаже бренда. Приверженцы «образного» подхода понимают под брендом скорее образ компании,



сформированный в голове у потребителя.

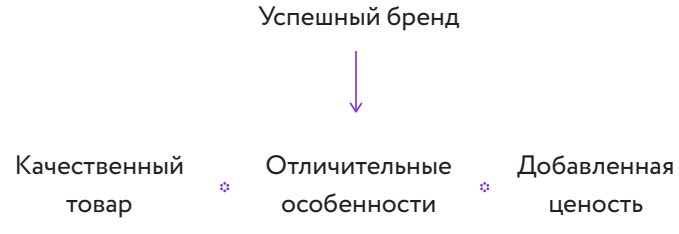
Во избежание спора о терминах в данном учебном пособии под брендом как объектом прямого управления (в соответствии с определением AAM) мы будем понимать объективную материальную часть, которая, в свою очередь, порождает субъективный образ компании в голове у потребителя. На этот образ владелец бренда влияет опосредованно, через комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций, так как он формируется через интерпретацию потребителем получаемой о бренде информации. Субъективный образ в голове у потребителя в дальнейшем мы будем называть имиджем бренда.

Имидж бренда – часть бренда, которая является субъективным образом бренда в голове потребителя, продуктом интерпретации потребителем информации о бренде. Подробнее об имидже бренда и его состояниях мы поговорим в следующем параграфе.

Сильный бренд, безусловно, создает добавочную стоимость и увеличивает прибыль компании как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. Но брендинг – не панацея. Чтобы ни говорили современные маркетологи, никакой бренд в долгосрочной перспективе не спасет плохой продукт. С плохим продуктом бренд просто не сможет набрать силу и стать успешным [9, с. 299]. Если проанализировать большинство материальных товаров, вышедших на уровень бренда и имеющих многолетнюю историю, то в их основе лежит высокое качество. Так, например, Tide – это качественный порошок, который хорошо удаляет грязь, Fairy

– средство для мытья посуды, которое легко отмывает жир. Функциональное качество товара является базовой ценностью, на которой строится дополнительная эмоциональная ценность [10, с. 37]. Эксперт в области маркетинга и бизнес-стратегий Питер Дойль предлагает формулу успешного бренда, которая опирается на качественный товар, отличительные особенности и добавленную ценность.

Рис. 1.10. Формула успешного бренда по П. Дойлю






**Краткие выводы**

Бренд – название, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которые идентифицируют товары или услуги одного продавца и отличают их от товаров или услуг других продавцов.

Сильные бренды выполняют три основные функции: идентификация, дифференциация и влияние на потребительское поведение. Сильный бренд позволяет получать существенно большие выручку, доход и прибыль.

Имидж бренда – это часть бренда, которая является субъективным образом бренда в голове у потребителя. Владелец бренда опосредованно влияет на формирование имиджа через комплекс маркетинговых коммуникаций.

## 1.2. Смежные понятия: репутация и имидж

Говоря о понятиях имиджа, репутации и бренда, стоит отметить, что в деловой литературе до сих пор нет полного единства мнений относительно того, как именно следует трактовать каждое из них. Понятие «имидж» настолько многоаспектно, что имеет ряд значительно отличающихся определений в целой череде наук: психологии, социологии, философии, лингвистике. Поэтому в данном учебном пособии рассматривается исключительно имидж бренда, а не понятие имиджа в целом.

Мы уже определились с тем, что имидж бренда является субъективным отражением бренда в голове у потребителя, однако стоит отметить, что это отражение может иметь разную степень детализации.

**1-й уровень детализации.**

Человек, никогда не пользовавшийся продуктами и услугами бренда N, не общавшийся с его сотрудниками и вообще не имевший с ним никаких контактов, все равно может иметь о нем определенное (мало детализированное) представление.

В данном случае имидж бренда будет сформирован опосредованными, а зачастую и неподконтрольными владельцу бренда способами: реклама, «сарафанное радио», общественное мнение, СМИ, воздействие поп-культуры и др.

У большинства россиян, вероятно, есть представление о таких брендах, как Parker (принадлежности для

Рис. 1.11. Бренды Parker и Maserati

письма), Maserati (автомобили) или Courchevel (горнолыжный курорт), даже несмотря на то, что многие из них никогда не контактировали с данными компаниями [11, с. 197].

**2-й уровень детализации.**

Более детализированное представление о бренде имеют люди, попадающие в целевые сегменты, которые планирует охватить владелец бренда, так как именно на них будут направлены основные маркетинговые коммуникации бренда и именно к ним будут искать подход маркетологи. Т.е. это потенциальные клиенты бренда, которые еще не стали реальными и не вступили с компанией в непосредственный контакт, но уже обладают значительно большей информацией о нем, чем другие. Стоит отметить, что в этом случае практически вся информация о бренде получена от самого бренда, а значит, на деле она может не соответствовать реальности. Одной из важных особенностей имиджа является то, что он может иметь свойства и черты, отсутствующие у реального объекта, т.е. имидж без труда способен демонстрировать несуществующие черты бренда или преувеличивать (преуменьшать) его существующие достоинства (недостатки).

Хорошим примером имиджа 2-го уровня детализации может служить имидж банка «Тинькофф» в сознании интернет-пользователей, еще не являющихся его клиентами.

Дело в том, что «Тинькофф» – это интернет-банк, который не имеет физических отделений, т.е. нет места, куда можно было бы прийти для открытия счета. Вследствие этого ядром целевой аудитории банка выступают активные интернет-пользователи, на которых



и направлено его основное маркетинговые внимание. Интернет-пользователи, являющиеся клиентами других банков (или же вообще не пользующиеся банковскими услугами, например, в силу возраста), постоянно получают от банка «Тинькофф» различную информацию и осведомлены о его преимуществах значительно лучше, чем те, кто интернетом не пользуется (или пользуется менее активно).

**3-й уровень детализации.**

Следующий уровень детализации представления о бренде имеют его реальные клиенты, сотрудники и партнеры, т.е. люди, которые пользуются (пользовались) товарами или услугами бренда или же вступали с ним в другие формы взаимоотношений (работа, партнерство, экспертиза и т.д.).

Рис. 1.12. Логотип банка «Тинькофф»

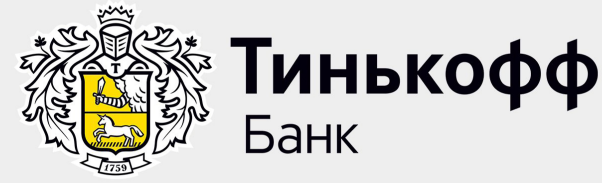


Рис. 1.13. Столкновение имиджа 2-го уровня детализации с реальностью

Образ бренда в глазах таких людей скорректирован реальным опытом взаимодействия, и от того, насколько бренд был честен с потребителем на предыдущих уровнях детализации имиджа, во многом зависят дальнейшие действия клиента. Если бренд многократно преувеличивал достоинства, умалчивал о недостатках и приписывал себе несуществующие качества, то в процессе реального взаимодействия клиента ждет большее разочарование. Скорее всего, такой клиент не станет совершать повторных покупок и начнет распространять о бренде негатив. Если же бренд был честен и оправдает или превзойдет сформированные на предыдущих этапах ожидания, то он, вероятно, получит как минимум лояльного, а как максимум приверженного клиента, который с удовольствием будет совершать повторные покупки и распространять



о бренде позитивные отзывы. Распространение информации о негативном или позитивном опыте взаимодействия с брендом подводит нас к понятию репутации.

Репутация – это общественная оценка, динамическая характеристика поведения организации, которая формируется в течение достаточно продолжительного периода времени. Она складывается на основе совокупности информации обо всех реальных делах организации, о том, каким образом организация решает поставленные перед ней задачи, выполняет принятые на себя обязательства, какими методами строит свое поведение в определенных ситуациях. Важная особенность репутации в том, что она складывается на основе достоверных сведений и личного опыта взаимодействия с брендом. Т.е. репутация бренда складывается из совокупности каким-либо образом сформулированных и «выброшенных» в общественное пространство мнений реальных клиентов и других компетентных лиц (экспертов, аудиторов, контрагентов и др.) о бренде [12, с. 268]. Можно сказать, что репутация является обобщенной и формализованной формой имиджа бренда 3-го уровня детализации. Репутацию нельзя купить или сымитировать, ее можно только заработать.

Имидж (любой степени детализации) как отражение бренда в сознании потребителя – все же внутреннее, субъективное представление индивида, в то время как репутация – это совокупность публично выраженных мнений, основанных на фактах и опыте взаимодействия, которая является нематериальным активом и подлежит экономической оценке.

**Краткие выводы**

Имидж бренда – субъективный образ, отражение бренда в голове у потребителя. Внутреннее представление человека о том, какими свойствами обладает компания-бренд и ее продукты. Имидж может быть разной степени детализации.

Репутация бренда – общественная оценка, основанная на реальных фактах о деятельности компании-бренда, является нематериальным активом.



# 1.3. Виды брендов

### 1.3.1. Разные классификации брендов

Если выйти на улицу и посмотреть на вывески, то мы встретим самые разные бренды – кулинария «Из печки», производственное объединение «Геофизприбор», филиал энергосбытовой компании «ЕСКБ-центр», сеть продуктовых магазинов «Магнит», парикмахерская «Сияние» и другие.

РО «Геофизприбор» работает с заводами и промышленными поставщиками, а для парикмахерской «Сияние» важно привлечь местных жителей, заботящихся о своей красоте. Во всех этих случаях бренды помогают компаниям решать разные задачи. Понимание плюсов и минусов различных видов брендов дает маркетологам возможность выбирать наиболее эффективную модель управления и продвижения продуктов и услуг.

Специалисты по бренд-менеджменту Наталья Тесакова и Владимир Тесаков предлагают следующие классификации брендов.

1. По типу потребителя:
   – потребительские (Nutella);
   – промышленные (УМПО);

2. По географическому охвату:
   – международные («Макдональдс»);
   – национальные («Магнит», «Пятерочка», «Фруктовый сад»);
   – локальные («Пышка», КДЛ «Медиалаб»);

3. По объекту брендирования:
   – компания (Apple);
   – продукт (iPhone X);
   – товарная категория (моноблок iMac).

4. По каналам товародвижения:
   – марка производителя (Pampers принадлежит P&G);
   – марка дистрибьютора (магазин Мак-центр – официальный дистрибьютор продукции китайской компании Onyx, но продают ее марками Onyx Boox Darwin, Onyx Boox Magelan, Onyx Boox Cleopatra, Onyx Boox Columbus и др.);
   – марка розничного торговца («365 дней» у «Ленты», «Каждый день» у «Ашана») [13, с. 151].

5. Компания BrandSystem дает следующую классификацию брендов:
   – бренд товара;
   – бренд услуги;
   – бренд персоналии;
   – бренд организации;
   – бренд мероприятия, национальный бренд [14, с. 37].

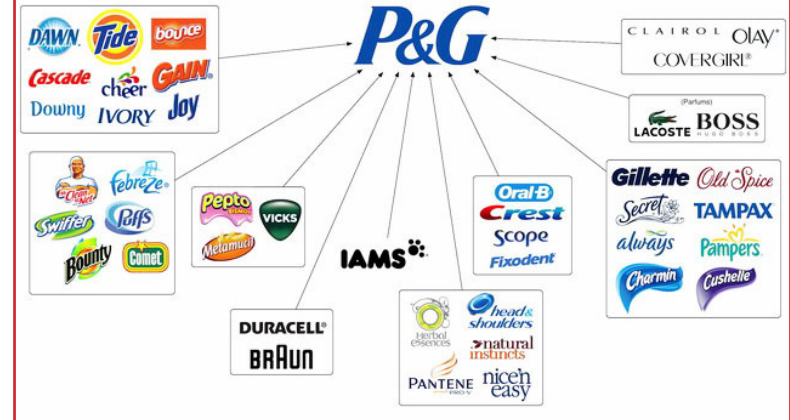
Далее в данной главе мы подробнее остановимся на каждом из наиболее распространенных видов брендов, рассмотрим их особенности и различия.



### 1.3.2. Бренд производителя. Совместный бренд. Частная торговая марка

Бренд производителя представляет собой товар-бренд, который производится и развивается самой фирмой-производителем. Например, бренды Pampers, Tide, Ariel, Olay принадлежат производителю Procter&Gamble (P&G). Причем имя корпоративного бренда не совпадает с именами товарных брендов. А вот компания Heinz выпускает и продает различные соусы под своим названием.

Рис. 1.14. Бренд производителя Procter & Gamble




Совместный бренд, или, как его иногда называют, ко-бренд – это не что иное, как объединение двух и более брендов, которые хорошо известны потребителю. Однако каждый товар оставляет свое название брен-

да. Компании объединяют свою деятельность с целью получения так называемого синергетического эффекта, который возникнет в процессе совместного функционирования. Примером совместного бренда может быть сотрудничество дизайнера Сонии Рикель (Sonia Rykiel) с H&M. Совместные бренды присутствуют и в более технологичных отраслях, например, в результате сотрудничества Apple и Nike появился гаджет Apple Watch Nike+, а дизайнер Филипп Старк (Philippe Starck) совместно с компанией Xiaomi выпустили телефон Mi Mix. Пример из российской практики – «Нива-Шевроле».

Рис. 1.15. Часы под совместным брендом Bosco и Swatch Group и автомобиль под совместным брендом «Шевроле-Нива»

Третьим, но не менее важным видом бренда является частная торговая марка. Она, в свою очередь, разделяется на марки дистрибьютора и магазинные марки. Частные магазинные марки продвигаются и разрабатываются самими магазинами. Именно менеджеры магазинов разрабатывают стратегию, договариваются с фирмами-производителями (например, марка «365 дней» у гипермаркета «Лента»).

Рис. 1.16. Частная торговая марка «365 дней» сети гипермаркетов «Лента»

Рассмотрим работу частной торговой марки на примере аптеки 36,6. Аптека 36,6 решает выпускать зубные щетки и пасты под своим именем. Она обращается за выполнением заказа к P&G, которые соглашаются произвести партию продукции и продать аптеке. Как только зубная паста готова, она передается заказчику, который сам устанавливает логотип, выбирает упаковку и занимается дальнейшим продвижением своего товара. Однако – на упаковке обычно отмечается, что изготовитель P&G [14, с. 35–39].

Стоит отметить, что создание частной торговой марки позволяет торговым сетям привлекать потребителей более низкой ценой на продукты, по качеству аналогичные брендированным, так как в случае частной

торговой марки сеть сама контролирует цену, не тратится на рекламу и плату «за полку», в то время как брендированные товары вынуждены включать эти затраты в свою себестоимость. Благодаря этому торговые сети формируют пул лояльных клиентов и косвенно продвигают собственный бренд. Кроме того, такой подход позволяет снизить зависимость от поставщиков.



### 1.3.3. Продуктовый бренд. Корпоративный бренд. Смешанный бренд. Территориальный бренд. Личностный бренд

Маркетинговое агентство «Логика» [19] в своей практике использует классификацию брендов по объекту брендирования, выделяя следующие виды:

- продуктовый бренд;
- корпоративный бренд;
- смешанный бренд;
- территориальный бренд;
- личностный бренд.

**Продуктовый бренд.**

Это бренд товара или услуги. Рассмотрим особенности продуктовых брендов на примере молочной продукции «Край курая».

Рис. 1.17. Продукция под брендом «Край курая»

Владельцем бренда «Край курая» является компания «БашМилк», у которой в портфеле есть еще два молочных бренда («Честное коровье» и «Две коровки») и один хлебный («Едок-хлеб»).

Рис. 1.18. Логотип корпоративного бренда «БашМилк»

BASHMILK
AGROHOLDING

Рис. 1.19. Продукция продуктовых брендов «Честное коровье» и «Две коровки»

Другими словами, «БашМилк» – это корпоративный бренд, а «Край курая», «Честное коровье» и «Две коровки» – продуктовые бренды.



Рис. 1.20. Реклама продукции бренда «Край курая»

В продуктовом бренде важны идея и философия продукта. Разберем нюансы упомянутых молочных брендов.

«Край курая» – это продукты в яркой и современной упаковке. Использование закрывающейся крышки позволяет брать продукт с собой. Название говорит о местном и локальном производстве. Заявление о заповедном крае косвенно подтверждает экологичность продукта. Этот бренд для тех, кто думает о своем здоровье, ценит эстетическую сторону и находится в постоянном движении. Кроме того, из-за цены он не подойдет людям с низким доходом. Представим портрет целевого потребителя данного бренда: скорее всего, это молодо выглядящий, подтянутый и счастливый человек, живущий динамичной жизнью, возможно семейный и любящий свой край.

Рис. 1.21. Продукция бренда «Честное коровье»

«Честное коровье» – устаревшая упаковка, блеклые цвета, отсутствие единого стиля. Это продукт повседневного потребления, просто «молочка» хорошего качества. Подумайте, на каких людей рассчитан данный бренд? Вероятно, это пенсионеры с небольшим доходом, которым важно купить товар хорошего качества без всяких дополнительных обещаний.

Концепция любого продуктового бренда очень сильно зависит от целевой аудитории, на которую он нацелен. Посмотрите внимательно на изображения столов (рис 1.22).

У каждого из этих столов своя будущая история использования, и вы, вероятно, без труда сможете соотнести ее с их внешним видом.

1. Стол для семейных посиделок.



Рис. 1.22. Примеры продуктов с разным назначением

2. Стол для работы.

3. Стол, которым человек хочет показать свою исключительную натуру и «повыпендриваться» перед гостями.

4. Стол, на который удобно положить журнал или поставить чашечку кофе.

Обратите внимание, что по своей сути продукт одинаков – это предмет мебели в виде широкой горизонтальной доски на высоких опорах, ножках. Но форма и задачи разные, так же, как и целевая аудитория: для семейного человека, для любящего писать романы в одиночестве, для хвастливой и тонкой натуры или любителя пить кофе, почитывая журнал, а может быть и для компании, которая поставила стол для своих клиентов.

Соответственно, ценности, истории и реклама каждого из этих столов будет разной. В одном случае мы рассказываем про душевные посиделки, в другом – про впечатление и харизму, в третьем – про тихую рабочую атмосферу.

Продуктовый бренд обычно в большей степени влияет на потребителя и в меньшей на сотрудников и партнеров компании-владельца бренда. Хотя существуют яркие примеры весомого положительного влияния продуктового бренда на корпоративный: успех бренда iPhone влияет на успех корпоративного бренда Apple в виде дополнительной прибыли, новых профессиональных сотрудников, которые стремятся попасть на работу в компанию, более легком поиске партнеров и, конечно же, в продвижении других брендов портфеля (iWatch, MacBook и др.).

В продуктовых брендах упор делается на дифференциацию продукта относительно конкурентов. Зачастую для привлечения покупателей к продуктовому бренду используется легендирование и сторителлинг.

Как мы уже отмечали, продуктовые бренды приносят пользу не только их владельцам, но и потребителям (см. табл. 1.1).



Таб. 1.1. Основные функции и выгоды бренда для потребителей

| | |
|---|---|
| Идентификация товара | Быстрая и точная идентификация искомого товара |
| Идентификация производителя | Идентификация источника обещаний и обязательств производителя |
| Гарантия | Гарантия сведения возможных рисков выбора к минимуму, в частности уверенность в постоянстве качества брендового товара независимо от места производства и продажи |
| Контракт | Заключение негласного договора с производителем |
| Экономия времени | Быстрая идентификация искомого товара, снижение затрат на поиск искомого товара |
| Практичность | Сохранение сил посредством идентичных повторных покупок |
| Информирование | Получение потребительской информации о брендовом товаре (о различительных особенностях товара, его назначении, качестве, ситуациях использования, компании-производителе и т.п.) |
| Эмоции и удовлетворние | Полученице впечатлений, переживаний эмоций и чувств в процессе выбора и потребления брендового товара |
| Оптимизация | Уверенность в оптимальном выборе в зависимости от назначения товара, способа использования, ситуации покупки и т.п. |
| Индивидуализация | Способ выражения индивидуальности, средство самовыражения и самоидентификации |
| Принадлежность к группе | Чувство своей принадлежности к значимому социальному окружению |
| Социальное одобрение | Одобрение владельца брендового товара со стороны значимого социального окружения |
| Престиж | Демонстрация своего превосходства перед значимым социальным окружением |
| Эстетика | Переживание эстетического удовольствия от внешнего вида товара, его упаковки, товарного знака и т.п. |
| Стабильность и уверенность | Чувство размеренности, предсказуемости, стабильности и уверенности |

**Корпоративный бренд.**

Вернемся к примеру с брендом «Край курая», владельцем которого является компания «БашМилк». В данном примере «БашМилк»– это корпоративный бренд, именно это название указано у сотрудников в трудовой книжке, у контрагентов в договорах и т.д. Корпоративный бренд влияет:

– на партнёров: сильный бренд может диктовать свои условия и вынуждает контрагентов заключать более выгодные для себя контракты: отсрочка платежей, эксклюзивные права на технологии и т.д.;

– на прессу: в СМИ будет написано, что компания Apple выпустила iPhone, т.е. помимо упоминания продуктового бренда будет упомянут и корпоративный. Хотя бывает и так, что продуктовый бренд более известен – тогда пишут «представители бренда "Край курая"»;

– на сотрудников: сильный бренд привлекает талантливых и умных потенциальных сотрудников, при этом он может значительно экономит на фонде оплаты труда, компенсирую это нематериальными ценностями (условия труда, отношение к сотрудникам, профессиональный рост, интересные задачи и т.д.). Например, многие программисты хотят работать в «Гугле» или «Яндексе», хотя зарплата программиста в «Газпроме» может быть значительно выше;



– на правительство: многие государства поддерживают крупные бренды внутри страны, так как они являются главными поставщиками налогов и создают рабочие места для населения. Также у крупных брендов есть возможность лоббирования и давления на государственных чиновников;

– на топ-менеджмент компании: менеджеры получают дополнительные инструменты для принятия решений и управления компанией;

– на акционеров компании: сильный бренд влияет на стоимость акций компании и снижает предпринимательские риски;

– на инвесторов: инвесторы охотнее инвестируют в сильные бренды, так как бренд влияет на инвестиционные риски;

Для влияния на данные группы общественности используются следующие инструменты: видение, миссия, ценности.

– Видение – это то, как компания видит свое будущее и какие цели ставит перед собой. Видение подобно курсу корабля: вся команда знает куда плыть и каждый сотрудник может оценить свой вклад.

– Миссия отвечает на вопрос «Почему мы это делаем?» и ответ на него – не получение прибыли, а декларация социальной ответственности – того

вклада, который компания вносит в развитие общества. В идеале миссия должна быть инструментом принятия решений, который используется, когда здравый смысл отказывает. Собственник бизнеса или другое лицо, принимающее решение, ставит перед собой любую задачу и смотрит, какой из вариантов решения наиболее соответствует заявленной миссии. Если решение приближает его к исполнению миссии – оно правильное. Если отдаляет – неправильное. Например, миссия компании «Дисней» звучит так: «сделать людей счастливыми».

– Ценности выражаются в ответе на вопросы «Что мы поддерживаем?» и «Во что мы верим?» и т.д. В корпоративных ценностях отражаются руководящие принципы компании.

В дальнейшем то, насколько организация следует заявленным убеждениям, определяет уровень доверия к ней со стороны клиентов и сотрудников.

Как правило, корпоративный брендинг позволяет сильно уменьшить издержки на привлечение сотрудников и более эффективно управлять компанией. Благодаря инструментам корпоративного брендинга новые сотрудники, приходя в компанию, быстро входят в курс дела, разбираются в том, какие цели поставлены и каковы «правила игры» в компании. Эти аспекты обычно описываются в «Библии бренда», которую также называют корпоративным кодексом.



Если продуктовый бренд выполняет в основном маркетинговые функции, то корпоративный бренд берет на себя и функции менеджмента.

Procter &Gamble – яркий пример корпоративного бренда. Сам бренд P&G нацелен на то, чтобы привлекать талантливых сотрудников, выступать гарантом качества и укреплять положение своего портфеля, а для продажи товаров используются отдельные бренды, такие как Head&Shoulders, Loreal и т.д. Рассмотрим взаимоотношение корпоративного и продуктовых брендов на примере компании-застройщика «Третий трест».

Корпоративный бренд «Третий Трест» является источником обещаний о качественном продукте, влияет на сотрудников и описывает взаимоотношения между партнерами и производственными компаниями (бетон, кирпич, окна и т.д.).

Рис. 1.23. Логотип корпоративного бренда «Третий трест»

Продуктовые бренды «Третьего треста» имеют разное позиционирование, целевую аудиторию и средства коммуникации, но объединены в единый портфель.

Рис. 1.24. Продуктовые бренды компании «Третий трест»

**Смешанный бренд.**

Актуален для российских компаний, используется, когда корпоративный и продуктовый бренды представляют собой единое целое. То есть и продукт, и компания имеют единое название, фирменный стиль и т.д. Яркий пример смешанного типа – «Башнефть». Бренд одновременно нацелен и на привлечение партнеров по нефтяной отрасли, и на привлечение лучших сотрудников в компанию и на привлечение простых потребителей,



которые покупают бензин и другие продукты нефтепереработки на автозаправках и в магазинах.

**Территориальный бренд.**

В случае, когда объектом брендирования выступает город, район или целая страна, формируется территориальный бренд. Например, Москва – это не просто мегаполис, а место, куда люди стремятся попасть, чтобы жить, работать, быть в быстром потоке и, в конце концов – стать успешными. В Санкт-Петербурге хочется быть романтиком, петь песни, наблюдать белые ночи и гулять среди прекрасной архитектуры. Два города и два совершенно разных представления о них. Территориальные бренды влияют на социальную жизнь, мотивируют людей, привлекают мигрантов, уменьшают отток населения, повышают престижность.

Все современные города – и большие, и малые – вступили в конкуренцию друг с другом вне зависимости от их местоположения. Охвативший мир поиск талантливых работников, выгодных условий и доступа к новым рынкам включил даже небольшие городки в зону видимости радаров глобальных корпораций. При этом туристы из разных стран стали разборчивее. Они все чаще отказываются от традиционных мест отдыха и выбирают малоизвестные, развивающиеся города и регионы. Это новое явление означает, что амбициозные города, формируя представление о себе, должны действовать проактивно, заниматься персональным стратегическим позиционированием и маркетингом.

Сегодняшние лидеры начали осознавать взаимосвязь между имиджем и репутацией города и его при-

влекательностью с точки зрения туризма, жизни и инвестирования. Неожиданно пришло понимание: если они искренне хотят улучшить местное благосостояние, создать социальный капитал и ускорить экономический рост, то бездействие губительно. Каждый год новые города пытаются проникнуть в мир, перенасыщенный возможностями выбора, рекламой, продукцией СМИ и маркетинговыми сообщениями. Не все понимают, как пробиться через этот клаттер (рекламный шум), чтобы связаться со своими клиентами. Чтобы преуспеть, лидеры городов, выходя за рамки традиционных подходов, применяют технологии брендинга, считавшиеся раньше прерогативой коммерческих продуктов [15, с. 8].

Считается, что высший пилотаж маркетинга – создать бренд территории, потому что нужно учесть множество аспектов. Основной вызов, с которым может столкнуться город, – как создать крепкий зонтичный бренд, который, с одной стороны, будет значим в разных областях деятельности и для различных целевых аудиторий, а с другой – допустит создание отдельных бренд-коммуникаций для специфических направлений? Целевые аудитории, как известно, бывают разными: жители города, потенциальные инвесторы, туристы, внутренние стороны влияния. Зачастую очевидна тесная взаимосвязь между брендом города и брендом нации той страны, в которой он расположен.

Наиболее сложный аспект создания бренда города – налаживание надежной, последовательной и понятной схемы коммуникации с многочисленными стейкхолдерами и целевыми аудиториями. Стремясь к этой



цели, бренды городов рискуют стать всем и ничем, расплыться, оказаться безвкусными и даже бессмысленными. Города, которые стараются воплотить все свое многообразие в одном бренде, зачастую проигрывают [15, с. 15].

Рассмотрим интересы основных стейкхолдеров, мнение которых необходимо учитывать при брендинге территории.

– Жители. Каждый из нас хочет жить в красивом и удобном городе с интересной архитектурой, парками, удобным и быстрым общественным транспортом, низким уровенем преступности, хорошей экологией и доброжелательными соседями. Важно понимать, что все это должно не только существовать в реальности города, но и в единой концепции доноситься до людей с помощью комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций. Многим городам, обладающим большим потенциалом, не хватает именно маркетинга.

– Туристы. Приезжая в другую страну или город, люди хотят получить интересные впечатления: нужно чтобы было куда сходить и как развлечься, чтобы можно было похвастаться перед друзьями и повысить свой социальный статус.

– Инвесторы. Для высокой инвестиционной привлекательности нужна стабильная экономика, развитая инфраструктура, компетентные рабочие и, разумеется, высокая отдача капитала.

– Мигранты. Многие люди хотят переехать из нестабильного региона в стабильный и безопасный, выгодный для них.

– Бизнес. Предприниматели хотят развивать свой бизнес, иметь стабильную прибыль, компетентных сотрудников и получать помощь от местных властей.

– Власть. Государственным чиновникам нужно получать социальный эффект и «положительные очки» для отчетности. Кроме того, государство заинтересовано в том, чтобы все вышеперечисленные группы общественности, проживающие или осуществляющие деятельность на их территории, были максимально довольны, так как от этого зависит инвестиционная привлекательность региона, а значит, и доходы бюджета.

Территориальный бренд создается не одномоментно, а взращивается подобно дереву: медленно и постепенно. Бренд города должен выдержать испытание временем, общественными дебатами, политической критикой, вниманием со стороны СМИ, а также исследованиями, проводимыми маркетинговыми партнерами. Безусловно, лучший способ избавиться от этой проверки – с самого начала привлечь и общество, и партнеров к активному консультативному процессу, чтобы получить их поддержку [15, с. 9].



Рис. 1.25. Примеры брендинга городов Дюссельдорф и Мельбурн

**Бренд личности.**

В случае, когда объектом брендирования является человек, мы имеем дело с брендом личности.

Илон Маск, Филипп Киркоров, Стив Джобс, Иван Ургант, Олег Тиньков, Ричард Бренсон – это не просто известные имена и фамилии, а бренды со своей целевой аудиторией и продуманным образом.

Бренд личности может быть сформирован естественным или искусственным путем. Искусственно созданный бренд транслирует придуманный заранее образ, то есть публичное и приватное поведение личности в этом случае может сильно различаться. Такие бренды создаются большой командой: имиджмейкерами, специалистами по PR, маркетологами, спичрайтерами, политтехнологами и др. Естественный бренд личности, возникший стихийно, напротив – показывает человека таким, какой он есть на самом деле.

Рис. 1.26. Пример бренда личности – Иван Ургант

Чтобы сформировать личный бренд объекту брендирования необходимо всегда транслировать единую линию поведения – не менять образы и внешний вид, иметь постоянные взгляды, следить за своими поступками. То есть человек, чей бренд построен на доброте и отзывчивости, не может в прямом эфире федерального канала кричать на старушку – это приведет к противоречию в восприятии образа и нанесет имиджевый ущерб.

Личный бренд помогает людям зарабатывать деньги на рекламе корпоративных или продуктовых брендов, быстрее договариваться с людьми или, если говорить о бизнесе, успешнее его продвигать. Для формирования личного бренда используют такие инструменты, как социальные сети, меценатство, публичные выступления, экспертность и т.д.

### 1.3.4. Зонтичные бренды. Суббренды.

В некоторой маркетинговой литературе зонтичные бренды и суббренды тоже преподносятся как виды брендов, хотя в реальности эти понятия имеют большее отношение к способам организации портфеля брендов, о чем будет подробнее рассказано в п. 3.4. Здесь же рассмотрим лишь определения этих понятий.

Зонтичный бренд (umbrella brand) – бренд, объединяющий под одним именем товары разных продуктовых линий или одной линии, но различающиеся по назначению.

Суббренд – бренд, который усиливает или модифицирует ассоциации с главным брендом, расширяет главный бренд до нового сегмента [14, с. 39].



**Краткие выводы**

Понимая различия между разными видами брендов, маркетологи могут выбрать более эффективный способ организации, управления и продвижения. Существует несколько классификаций видов брендов. Чаще всего выделяют продуктовые, корпоративные, смешанные, территориальные и личностные бренды. Также широко используются понятия бренда производителя, совместного бренда и частной торговой марки.

## 1.4. Правовые основы бренда

С юридической точки зрения бренды относятся к результатам интеллектуальной деятельности. Среди объектов интеллектуальной собственности выделяют средства индивидуализации, к ним относятся товарные знаки, знаки обслуживания, наименование места происхождения товаров, фирменные наименования и коммерческие обозначения [1, с. 150 – 151].

Товарный знак – законодательно защищенный актив предприятия, юридический термин, обозначающий зарегистрированную торговую марку, используемый для защиты названия и уникальности товара, фирмы, услуги от конкурентов. Товарный знак может включать в себя: название, логотип (символ, рисунок, цвет, мелодию), упаковку, технологию изготовления.

Знак ™ указывает на то, что товарный знак является собственностью фирмы и подан на регистрацию.

Знак ® указывает на то, что товарный знак зарегистрирован государственными органами.

Торговая марка, ТМ – это название, имя, под которым рекламируют, продвигают, продают продукцию, услуги, организации, идеи. Торговая марка – это понятие, объединяющее потребительские свойства товара, товарный знак, имидж и репутацию. Первая зарегистрированная торговая марка (1876 г.) – английское пиво Bass [16, с. 23].

На сегодняшний день Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) в редакции от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ – главный законодательный акт, регламентирующий использование объектов интеллектуальной собственности. Федеральным органом испол-



Рис. 1.27. Две бутылки с первым зарегистрированным товарным знаком Bass на картине Э. Мане «Бар в “Фоли-Бержер”» (1882)

нительной власти по интеллектуальной собственности является Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности» (ФИПС, Роспатент), расположенное в Москве [1, с. 158].

Международная регистрация товарных знаков. В 1883 г. была заключена Парижская конвенция об охране промышленной собственности, регулирующая отношения по поводу применения товарных знаков. В 1891 г. было подписано Мадридское соглашение о международной регистрации товарных знаков (Мадридская система). В 1989 г. был принят Протокол к Мадридскому соглашению. Административное управление Мадридской системой осуществляет Международное бюро Всемирной организации интеллектуальной собствен-

ности (МБ ВОИС), расположенное в Женеве (Швейцария). Подача одной заявки на международную регистрацию позволяет зарегистрировать товарный знак одновременно в 85 странах мира [1, с. 161].

Алгоритм действий при государственной регистрации товарного знака. Прежде чем приступать к регистрации товарного знака, необходимо убедиться в том, что предпринимателю действительно нужна государственная регистрация интеллектуальной собственности для вашего бизнеса.

1. Заказчик выбирает патентного поверенного, который будет организовывать и администрировать получение патента на товарный знак.

2. Заказчик определяет, в каких странах он намерен использовать товарный знак.

3. Заказчик решает, в каких классах Международной классификации товаров и услуг (МКТУ) необходима регистрация, на какие группы и виды товаров должен распространяться патент на товарный знак.

4. Заказчик определяет ранжированный список требований и пожеланий, которым должен удовлетворять регистрируемый товарный знак.

5. Своими силами или с привлечением сторонних специалистов заказчик составляет ранжированный список возможных товарных знаков.



6. Патентный поверенный согласовывает с заказчиком классы МКТУ и список видов товаров и услуг, на которые подается заявка на государственную регистрацию товарного знака.

7. Патентный поверенный проводит экспертизу возможных товарных знаков на предмет несоответствия требованиям законодательства и возможного отказа от государственной регистрации.

8. Заказчик составляет согласованный с патентным поверенным список словесных обозначений, изображений или их комбинаций, которые соответствуют требованиям заказчика и охраноспособности.

9. Заказчик уплачивает государственную пошлину и оформляет заявку поиска в ФИПС на отсутствие тождества или сходства до степени смешения обозначения в реестре зарегистрированных товарных знаков и в реестре заявок на выдачу заявок на регистрацию. Проверка производится только по требуемым классам МКТУ. Размер пошлины зависит от сроков поиска и количества классов МКТУ.

10. Патентный поверенный проверяет по электронным базам данных отсутствие тождества или сходства до степени смешения обозначения в реестре зарегистрированных товарных знаков и в реестре заявок на выдачу заявок на регистрацию. Проверка произ-

водится только по требуемым классам МКТУ.

11. Патентный поверенный передает заказчику отчет с указанием возможностей регистрации предлагаемого обозначения в качестве товарного знака.

12. Заказчик отказывается от регистрации одних вариантов и видоизменяет другие варианты.

13. Заказчик с помощью патентного поверенного уплачивает государственную пошлину в ФИПС, оформляет и подает комплект документов на регистрацию товарного знака в ФИПС:
    – заявление о регистрации обозначения в качестве товарного знака с указанием заявителя, а также его места нахождения или места жительства;
    – заявляемое обозначение;
    – перечень товаров, в отношении которых испрашивается регистрация товарного знака, сгруппированных по классам МКТУ для регистрации знаков; описание заявленного обозначения;
    – документ, подтверждающий уплату пошлины за регистрацию заявки.

14. Срок рассмотрения заявки на регистрацию товарного знака составляет 12 – 15 месяцев.

15. Патент на товарный знак выдается сроком на 10 лет. Правообладатель имеет приоритетное право продления патента на новый срок [1, с. 162–163]



**Краткие выводы**

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) в редакции от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ – главный законодательный акт, регламентирующий использование объектов интеллектуальной собственности. Федеральным органом исполнительной власти по интеллектуальной собственности является Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности» (ФИПС, Роспатент), расположенное в Москве.

## 1.5. Брендинг и бренд-менеджмент

Большая часть экономических и маркетинговых терминов, связанных с бренд-менеджментом, в русскоязычной литературе является либо языковой калькой с английского языка, либо переводом с него же. Соответственно, наименование термина в той или иной публикации во многом зависит от перевода, который порой полностью искажает смысл, заложенный иностранным автором. Такое положение вещей периодически приводит к путанице в головах студентов, получающих знания из различных источников.

Для того чтобы в дальнейшем повествовании говорить с читателем на одном языке, разберем разницу между терминами «брендинг» и «бренд-менеджмент». В русскоязычной бизнес-литературе специалистов по брендингу зачастую называют бренд-менеджерами, что не совсем верно.

Брендинг – это целенаправленная деятельность по созданию бренда, включающая в себя несколько сложных этапов, которые по своему содержанию в большей степени относятся к маркетингу, нежели к менеджменту. Поэтому в дальнейшем мы будем называть специалистов по брендингу – специалистами по брендингу или бренд-маркетологами, а специалистов по бренд-менеджменту – бренд-менеджерами.

Бренд менеджмент – это управление брендом или портфелем брендов в целях улучшения ключевых экономических и финансовых показателей деятельности фирмы. Бренд-менеджер стремится к повышению лояльности потребителя к товарам и повышению ценности портфеля брендов компании. Управление брендом напрямую влияет на увеличение продаж и цены товара. В связи с этим в обязанности бренд-менеджера также входит ведение некой финансовой отчетности, составление стратегического плана развития и управление процессами в организации. Бренд-менеджмент предполагает прохождение стандартных этапов управления: планирования, организации, мотивации и контроля [17, с. 20 – 23.].

В ведении бренд-менеджера при управлении портфелем брендов также находятся вопросы о создании новых брендов, ребрендинге и исключении брендов из портфеля. Таким образом при принятии решения о создании нового бренда в рамках бренд-менеджмента запускается процесс брендинга. В этом случае брендинг (разработка нового бренда) может осуществляться как силами самой компании (отдел маркетинга под руководством бренд-менеджера), так и через делегирование данного процесса специализированным брендинговым агентствам.

Следует отметить, что в брендинговые агентства нередко обращаются руководители организаций, в штате которых нет ни бренд-менеджера, ни бренд-маркетолога. В этом случае очень важно, чтобы брендинговое агентство не самоустранилось из жизни бренда после его разработки, «упаковки» и внедрения, а продолжило осуществлять сопровождение и «авторский контроль» за комплексом интегрированных маркетинговых коммуникаций, поддерживающих бренд. В противном случае бренд компании станет неуправляем в самое ближай-

шее время – без «авторского контроля» разработчиков бренда или грамотного управления штатным бренд-менеджером любой бренд очень быстро размоется и потеряет свою идентичность. К сожалению, руководители российского бизнеса зачастую принимают решение сэкономить на сопровождении бренда агентством-разработчиком после его внедрения или найме бренд-менеджера в штат компании. Такое решение приводит к тому, что реализацию комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций передают на аутсоринг нескольким подрядчикам (обычно часто меняющимся с течением времени), которые без общей координации работ бренд-менеджером, создают контент, абсолютно не согласованный с другими и не отражающий идентичность бренда, заложенную его разработчиком. В итоге получается как в поговорке – кто в лес, кто по дрова.



**Краткие выводы**

Брендинг – деятельность по созданию брендов. Брендингом чаще всего занимаются профессиональные брендинговые агентства совместно с командой отдела маркетинга компании заказчика.

Бренд-менеджмент – деятельность по управлению брендом или портфелем брендов. Бренд-менеджер стремится к повышению лояльности потребителя к товарам и повышению ценности портфеля брендов компании. Управление брендом напрямую влияет на увеличение продаж и цены товара. В связи с этим в обязанности бренд-менеджера также входит ведение некой финансовой отчетности, составление стратегического плана развития и управление процессами в организации. Бренд-менеджмент предполагает прохождение стандартных этапов управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какую функцию выполняли первые «бренды»?
2. Что привело к возникновению у производителей потребностей дифференциации товара и влияния на потребительский выбор?
3. Какие факторы обеспечили коммерческий успех мыла Sunlight?
4. Что такое эффект обрамления и как он связан с брендингом?
5. Какие существуют уровни развития экономики? Опишите каждый из них.
6. Какое определение бренда является наиболее цитируемым?
7. Что характеризует сильный бренд?
8. Как связаны бренд и имидж?
9. Может ли бренд быть успешным в долгосрочной перспективе, если в его основе лежит некачественный товар? Аргументируйте ответ.
10. Опишите формулу успешного бренда. Что лежит в ее основе?
11. Как связаны бренд и имидж бренда?
12. В чем основное отличие репутации и имиджа бренда?
13. Как понимание видов брендов помогает маркетологам?
14. В чем разница между продуктовым и корпоративным брендингом?
15. На какие аудитории влияет корпоративный брендинг?
16. Приведите свои примеры продуктового, корпоративного, смешанного, территориального и личностного брендинга.
17. Что такое товарная марка?
18. Что такое товарный знак?
19. Чем регламентируются вопросы интеллектуальной собственности в России?
20. Кто такой патентный поверенный?
21. Что такое брендинг?
22. Что такое бренд-менеджмент?
23. Что входит в обязанности бренд-менеджера?

ГЛАВА 2

# БРЕНДИНГ

# 2.1. Идентичность бренда

### 2.1.1. Идентичность, как основа бренда

Некоторые авторы утверждают, что самое важное в брендинге – это маркетинговые коммуникации (реклама, PR, прямой маркетинг, реклама в местах продажи и т.п.). Однако прежде чем передавать какие-либо сообщения в маркетинговых коммуникациях, необходимо понять, какие именно значения должны быть донесены до всех заинтересованных групп. Нужно определить план содержания бренда, структуру его ключевых значений, т.е. разработать идентичность бренда. Рассмотрим более подробно специфику разработки идентичности бренда.

Базовое значение английского термина «identity» – «тождественность», но понять смысл русского выражения «тождественность бренда» без дополнительных разъяснений довольно трудно. Поэтому в специальной литературе чаще всего используется английская калька – «идентичность бренда».

Под идентичностью бренда понимают систему признаков и качеств бренда, обеспечивающую его идентификацию и дифференциацию. Это идеальное содержание бренда, то, как должен восприниматься и оцениваться бренд по замыслу его разработчиков или мнению его владельцев. Ю. А. Бичун дает следующее определение: «Идентичность бренда – это идеальное содержание, каким бренд наделяет его оферент [1, с. 76 – 77].

Обобщая мнения различных специалистов, Н. Н. Литвинов выделяет в понятии «идентичность бренда» пять аспектов:

1. Стратегическая концепция персоналии бренда, его внешнее выражение, совокупность его идентификаторов;

2. Отражение уникальных для бренда характеристик, которые мотивируют покупателя;

3. Ключевая роль идентичности бренда в процессе узнавания бренда потребителями;

4. Формирование неповторимости бренда;

5. Бренд как главный элемент мотивационной вертикали бренд- менеджмента, формирующий модель и имидж бренда [18, с. 340].

Отличие идентичности бренда от его имиджа. Концепция идентичности бренда отличается от понятия «имидж».

Под идентичностью бренда понимается идеальное содержание: как разработчики бренда хотели бы, чтобы этот бренд воспринимали и оценивали все заинтересованные стороны, и в первую очередь потребители. Имидж бренда – то, как потребители воспринимают и оценивают бренд. Можно утверждать, что идентичность бренда – проективная составляющая его имиджа. Помимо контактов с брендовым товаром и коммуни-

каций бренда на его имидж влияет весь потребительский опыт по отношению к товарной группе, в том числе активность конкурентов и информационные «шумы» (общая информационная перенасыщенность, фрагментарность, противоречивость и зачастую бессмысленность поступающей потребителям информации). В этом смысле правильно разработанная идентичность бренда должна обладать высокой помехоустойчивостью, т.е. способностью донести требуемые значения до потребителей без искажений. Имидж – это то, как воспринимается бренд, а идентичность – то, как он должен восприниматься [1, с. 79].

Качества идентичности бренда (узнаваемость, ассоциативность, запоминаемость, понятность, согласованность, значительность, ценность, привлекательность и т.п.) являются средством для выполнения трех важнейших функций: идентификации, дифференциации и влияния на поведение потребителей [1, с. 83].

На сегодняшний день существует множество моделей идентичности бренда, разработанных как «изнутри» – компаниями-владельцами больших портфелей брендов, так и «снаружи» – маркетинговыми и консультационными агентствами. Основные из этих моделей мы рассмотрим в следующем параграфе.

Обратите внимание, что в последующем описании моделей идентичности авторами моделей иногда будет использован термин «система характерных особенностей бренда», который является эквивалентом более популярному термину «идентичность бренда».

Проще говоря, здесь и далее под системой характерных особенностей бренда будет подразумеваться «идентичность бренда.

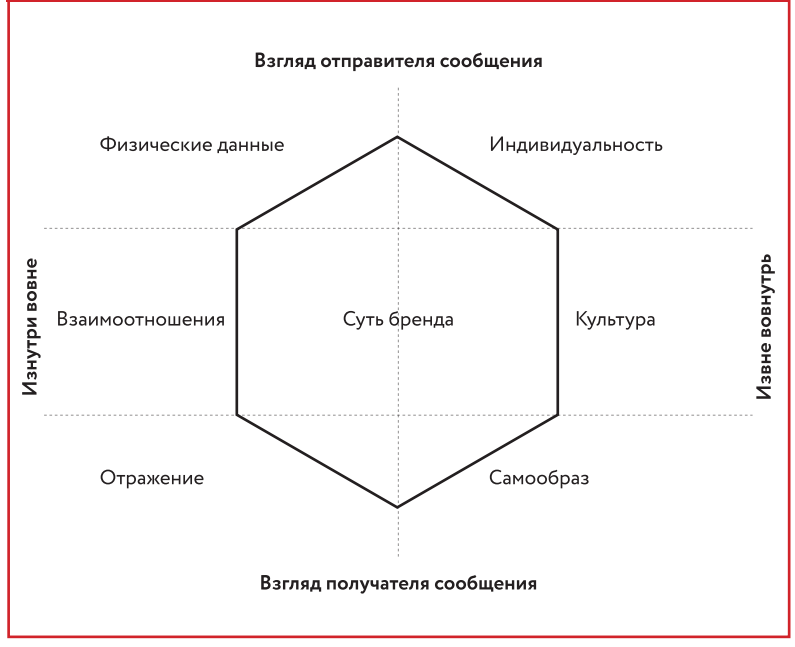


### 2.1.2.1. Основные модели идентичности бренда: модели ученых и исследователей

**Модель Brand Identity Prism (Ж.-Н. Капферер, Франция).**

Ж.-Н. Капферер предложил модель из семи элементов, шесть из которых расположены в виде граней призмы (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Модель Brand Identity Prism (Ж.-Н. Капферер, Франция)



1. Физические данные. Внешний вид товара и его физические особенности, внешние проявления бренда. Каков конкретно этот бренд? Что он делает? Как он выглядит?

2. Индивидуальность. Описание характерных особенностей бренда (здесь и далее понятие «идентичность бренда» синонимично понятию «система характерных особенностей бренда») в категориях личностных черт. Это может быть знаменитость, олицетворяющая бренд, руководитель компании, выдуманный персонаж, герой рекламы или устойчивый набор ассоциаций.

3. Культура. Образ страны, история компании или товара, традиции, корпоративные ценности, национальные особенности и т.п.

4. Взаимоотношения. Определенный тип взаимоотношений и взаимодействий между потребителем и брендом, «тип поведения, по большей части идентифицирующий бренды». Грань взаимоотношений определяет способы действия брендов, поставки услуг, характер отношений с потребителями.

5. Отражение. Как хочет выглядеть потребитель в восприятии других? Какое впечатление производить при использовании бренда? Грань отражения выражается в высказываниях потребителей «это для молодежи», «это для старшего поколения» и т.д.



6. Самообраз. Что думает и чувствует потребитель и как он идентифицирует себя при использовании бренда?

7. Суть бренда. Самое главное о бренде в двух-трех словах.

В качестве примера рассмотрим систему характерных особенностей бренда Lacoste:

1. Физические данные. Цвета. Значок с крокодилом.

2. Индивидуальность. Хорошо сбалансированный. Подлинный. Безмятежный.

3. Культура. Аристократические идеалы. Искушенность и простота. Спорт и классика. Индивидуализм.

4. Взаимоотношения. Доблестный. Доступный.

5. Отражение. Это мужчины и женщины, одетые неброско, но стильно.

6. Самообраз. «Я сдержанно элегантен». «Я всегда выгляжу надлежащим образом, но несколько свободно».

7. Суть бренда. Шик [7, с. 102–109].

Ж.-Н. Капферер не считает суть бренда обязательным элементом системы его характерных особенностей. Однако он признает важность этого элемента для выделения главного при организации маркетинговых коммуникаций, поэтому рекомендует отображать суть бренда в центре призмы идентичности.

Модель Ж.-Н. Капферера обладает рядом достоинств.

Во-первых, комплексностью: данная модель охватывает функциональный, личностный, социальный и культурный уровни значения бренда [20, с. 136].

Во-вторых, психологичностью: модель учитывает различные аспекты взаимодействия потребителя с брендом.

В-третьих, коммуникативностью: модель учитывает основные грани отправителя сообщений – оферента (физические данные и индивидуальность) – и грани получателя сообщений – потребителя (отражение и самообраз).

В-четвертых, семиотичностью: модель учитывает семиотические особенности бренда. План выражения бренда представлен гранями отражения, взаимоотношения и физических данных, план содержания – гранями индивидуальности, культуры и самообраза [21, с. 273–274].

**Модель 4D Branding (Т. Гэд, Великобритания).**

Т. Гэд предложил модель четырехмерного брендинга. По его мнению, сильный бренд можно представить в виде мыслительного поля бренда, существующего в четырех измерениях (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель 4D Branding (Т. Гэд, Великобритания).

1. Функциональное измерение описывает уникальные характеристики товара или услуги, а также восприятие их полезности, которая ассоциируется с брендом.

2. Ментальное измерение отражает самовосприятие и самоидентичность потребителей, а также готовность к изменениям и выработке новых представлений о самих себе.

3. Социальное измерение касается способности идентифицировать себя с определенной общественной группой. Это измерение отражает отношения между покупателями и той общественной группой, к которой они хотят принадлежать.

4. Духовное измерение относится к более общей системе, частью которой являются бренд, потребитель и его социальное окружение. Развитие всех четырех измерений бренда обеспечивает его уникальное место в сознании потребителей и силу покупательской приверженности.

Детальный анализ предложенной модели позволяет сделать вывод о том, что она представляет собой адаптированный и упрощенный вариант модели Ж.-Н. Капферера [21, с. 275–276].

Разберем данную модель на примере бренда IKEA.

**Функциональное измерение.** Оснкова – качественный товар по низким ценам, именно это отражено в миссии: «Способствовать улучшению быта большинства людей, предлагая им широкий выбор предметов домашней обстановки, отличающихся современным дизайном и функциональностью, по ценам столь низким, что большинство людей смогут позволить себе их приобрести». Движущие силы бренда IKEA – это низкие цены и эффективность затрат. Корпоративная культура IKEA строится на системе ценностей провинции Смоланда, где вырос основатель компании Ингвар Кампрад. Жители этой части Швеции известны своей бережливостью, трудолюбием и творческой жилкой.

**Социальное измерение.** Поход за покупками в IKEA добавляет потребителям солидности. Они выглядят как люди, ценящие качество, рационально относящиеся к денбгам и любящие хороший современный дизайн. Компания одной из первых начала использовать для производства мебели переработанные материалы, хотя это было сделано скорее из желания, чем прослыть «зелеными».

**Ментальное измерение.** IKEA вдохновляет покупателей и дарит новые идеи для оформления интерьера. IKEA превращает поход за покупками в нечто простое, занимательное и познавательное, для этого компания строит магазины за городом, чтобы было легко добраться; развлекает детей и обустраивает рестораны.

**Духовное измерение.** Глобальная цель IKEA – создать лучшую повседневную жизнь для большинства людей. Культура IKEA основывается на простых принципах, Ингвар Кампрад назвал их девятью заповедями.

1. Ассортимент изделий – наше основное отличие.
2. Душа IKEA – это живая и реальная сила.
3. Прибыль создает ресурсы.
4. Достигать хороших результатов ограниченными средствами.
5. Простота – это достоинство.
6. Мы выбираем свой путь.
7. Концентрация сил важна для нашего успеха.
8. Брать на себя ответственность – это наша привилегия.
9. Главные дела ждут нас впереди – великолепное будущее [43]!

**Модель идентичности бренда Келлера (К.Л. Келлер, США).**

Профессор по маркетингу К. Келлер выделяет три элемента идентичности бренда:

1. Позиционирование бренда.

2. Ценности бренда.

3. Коды бренда.

Келлер считает позиционирование бренда частью его идентичности. Коды бренда близки к понятию его сущности [21, с. 275].

Кевин Келлер является одним из активных популяризаторов концепции управления капиталом бренда. Его модель бренд-менеджмента подробнее рассмотрена в третьем разделе данного пособия.

**Модель идентичности бренда Л. Де Чернатони (Л. де Чернатони, Великобритания).**

Профессор по бренд-маркетингу Л. де Чернатони предлагает модель идентичности бренда, которая состоит из пяти элементов; каждый предыдущий уровень создает основу для последующего уровня:

1. Атрибуты бренда.

2. Выгоды.



3. Эмоциональное вознаграждение.

4. Ценности.

5. Личностные качества [22, с. 223–227].

Атрибуты бренда отражают внешние проявления бренда, по которым он идентифицируется потенциальными потребителями. Выгоды сосредоточены на рациональных преимуществах, предоставляемых потребителю. Эмоциональная отдача выражает совокупность впечатлений и эмоциональных переживаний при взаимодействии с брендом. Ценности – важные жизненные принципы, которые бренд разделяет со своими потребителями. Личностные качества – это индивидуальность бренда (описание марки в категориях личностных черт) [21, с. 275].

**Модель Brand Identity System (Д. А. Аакер, США).**

Д. Аакер предложил модель, согласно которой харцактерные особенности бренда изучаются на двух уровнях по 12 позициям, сгруппированным по четырем направлениям: бренд как продукт, бренд как организация, бренд как личность и бренд как символ (рис. 2.3).

Стержневая идентичность представляет собой основополагающую, устойчивую идентичность бренда, не зависящую от товарной категории и конкретного рынка. Стержневая идентичность по Д. Аакеру близка к понятию сущности бренда – ключевой идеи, выражающей дух бренда.

Рис. 2.3. Модель Brand Identity System (Д. А. Аакер, США)

Расширенная идентичность включает в себя элементы идентичности бренда, объединенные во взаимосвязанные значимые группы и придающие идентичности структурную завершенность. Система характерных особенностей бренда должна помочь установить отношения между брендом и потребителями, создавая предложение ценности, включающее функциональные, эмоциональные выгоды или выгоды самовыражения. Модель Д. Аакера описывает систему характерных особенностей бренда как движущую силу



его ассоциаций. Этим объясняется некоторый дефицит стройности и системности в изложении структуры характерных особенностей бренда [21, с. 273].

Также стоит отметить концепцию С. Дэвиса, который предлагает рассматривать имидж торговой марки в виде пирамиды бренда. Хотя эта концепция не является полноценной моделью идентичности, она важна для понимания позиционирования брендов. На низшем уровне пирамиды располагаются атрибуты марки, за ними следуют выгоды, а на вершине пирамиды находятся убеждения и ценности (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Пирамида бренда по версии С.Дэвиса

Так, производитель мыла Dove может говорить об атрибуте (на четверть состоит из увлажняющего крема), выгоде (делает кожу мягче) или ценности (вы ста-

новитесь привлекательнее). Хуже всего делать акцент только на атрибутах товара. Во-первых, покупатель заинтересован не столько в свойствах, сколько в получаемых преимуществах. Во-вторых, атрибуты могут быть легко воспроизведены конкурентами. В-третьих, со временем свойства товара утрачивают свою привлекательность.

В 1999 г. глобальный рекламный бюджет Compaq был увеличен на 50% и достиг $300 млн, сделано это было для того, чтобы продемонстрировать «величину» этой компьютерной компании и глубину ее предложений. Величина – свойство, из которого не следует никакой конкретной выгоды. Кроме того, на рынке много других крупных компьютерных брендов. Как и следовало ожидать, дополнительного повода выбирать Compaq у потребителей не появилось.

Гораздо лучше позиционировать торговую марку через ассоциацию ее названия с желаемой выгодой. Вот несколько примеров удачного позиционирования: Volvo (безопасность), Hallmark (заботливость), Harley-Davidson (приключения), FedEx (гарантированная доставка на следующее утро), Nike (спортивный результат), Lexus (качество). Усилия по позиционированию торговой марки наиболее эффективны, когда избранная позиция прочувствована всеми в организации, а целевые потребители верят, что лучше данной компании обещанную выгоду не предоставляет никто.

В Volvo любое инженерное решение принимается с оглядкой на безопасность. Перед тем как в одной из моделей появилась система глобального позиционирования GPS, специалисты долго искали оптимальное расположение экрана: он должен быть удобным для восприятия и находиться достаточно близко от оси зрения водителя, чтобы не отвлекать того от дороги. Когда в Volvo стали поступать предложения выпустить кабриолет, компания ответила отказом, потому что «такие машины небезопасны».

Не менее рискованно продвигать марки только на основе преимуществ и выгод. Предположим, что компания Mercedes активно рекламирует в качестве основного преимущества высокие эксплуатационные качества автомобиля. На рынке немедленно появятся несколько конкурентоспособных марок автомобилей с аналогичными или более высокими эксплуатационными качествами. Или допустим, что покупатели почему-то отдают предпочтение другим преимуществам и выгодам. В обоих случаях свобода маневра в позиционировании новой выгоды торговой марки Mercedes оказывается ограниченной.

Сильнейшие бренды апеллируют не только к рациональным, но и к эмоциональным качествам потребителей. М. Гоуб, автор книги «Эмоциональный брендинг», пишет, что успешная торговая марка должна строить отношения с потребителями на более глубоком уровне, затрагивая всеобщие эмоции. Его агентство Desgrippes Gobe работает с такими компаниями, как Starbucks, Victoria's Secret, Versace и Lancome. В его программах больше внимания уделяется сюрпризу, страсти и восхищению торговой маркой, нежели проецированию материальных свойств товара.

Если с торговой маркой прочно ассоциируется определенный набор выгод и ценностей, компания должна сделать все от нее зависящее, чтобы эта связь не нарушилась. Марка Mercedes означает высокие эксплуатационные качества, высокие технологии, представительность и успех, и именно на них должна строиться марочная стратегия. По мнению некоторых наблюдателей, Mercedes сильно рискует своим именем, выпуская небольшие и менее дорогие автомобили [23, с. 449].

### 2.1.2.2. Основные модели идентичности бренда: модели рекламных агентств

**Модель Brand Wheel (Bates Worldwide, США).**

Данная методика разработана сотрудниками рекламного агентства Bates Worldwide. Сущность метода, названного «Колесо бренда» (Brand Wheel), заключается в том, что бренд представляет собой набор из пяти «оболочек», вложенных одна в другую. «Колесо бренда» позволяет описать и систематизировать основные аспекты взаимодействия бренда с потребителем (рис. 2.5).

1. Атрибуты. Что представляет собой бренд (физические и функциональные характеристики бренда)?

2. Преимущества. Что бренд делает для меня (физический результат от использования бренда)?



Рис. 2.5. Модель Brand Wheel (Bates Worldwide, США) [24, с. 14]

3. Ценности. Какие эмоции я испытываю при использовании бренда? Что я думаю о себе и что другие думают обо мне, когда я пользуюсь брендом (эмоциональные результаты от использования бренда)?

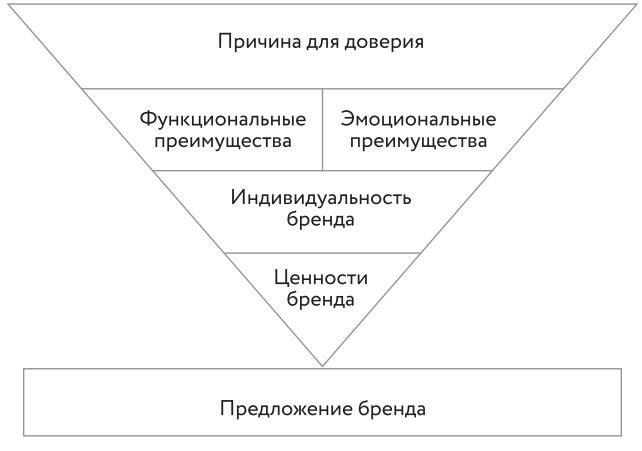
4. Индивидуальность. Если бы бренд был человеком, кем бы он был? Представьте себе, что бренд – это человек. Как он выглядит? Сколько ему лет? Какова его профессия? Это мужчина или женщина? Опишите, что его окружает, типичные ситуации, в которых он находится. Что бренд сказал бы вам?

5. Суть. Ядро бренда: ключевая идея, предлагаемая потребителям [21, с. 276].

**Модель Brand Platform (Young&Rubicam, США).**

Рекламное агентство Young&Rubicam разработало собственную модель идентичности бренда, которая состоит из шести элементов (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Модель Brand Platform (Young&Rubicam, США)




1. Ценности.
2. Индивидуальность.
3. Функциональные преимущества.
4. Эмоциональные преимущества.
5. Причина для доверия.
6. Предложение [25, с. 14–23].

Данная модель сочетает в себе элементы идентичности бренда (1, 2), его позиционирования (3, 4) и коммуникационной платформы (5, 6) [21, с. 277–278].

**Модель BrandWorks (Research Business International, Великобритания).**

Британская исследовательская фирма Research Business International предлагает модель, включающую в себя шесть граней.

1. Образ пользователя (соответствует представлению о своих потенциальных потребителях).
2. Образ продукта (отражает то, как потребители воспринимают функциональные атрибуты бренда).
3. Образ услуги (характеризует то, как бренд взаимодействует с потребителем: как он поставляется клиенту и как он функционирует).
4. Образ события (учитывает контекст, в котором происходит взаимодействие потребителя с брендом).
5. Личность (поясняет эмоциональные и рациональные ценности бренда и помогает выразить связь между потребителем и брендом).
6. Самобытность (связывает пять остальных элемен-

тов системы характерных особенностей бренда в цельный и эмоционально близкий образ) [22, с. 278].

**Модель Thompson Total Branding (J. Walter Thompson, Великобритания).**

Специалисты из рекламного агентства J. Walter Thompson (JWT) считают, что главными элементами успешного бренда являются качество идей, качество товара, понимание потребителя и эффективное использование каналов коммуникации.

Рис. 2.7. Модель Thompson Total Branding (J. Walter Thompson, Великобритания)

Проанализировав многолетний опыт своей деятельности, сотрудники JWT разработали модель брендинга, названную ими Thompson Total Branding (TTB). Согласно данной модели бренд разделяется на несколько уровней, каждый из которых является центром для последующего слоя (рис. 2.7) [21, с. 146–147]. Ядром бренда является собственно продукт – то, что он представляет собой. Следующий слой, включающий в себя предыдущий, – позиционирование – то, для чего этот продукт предназначен и чем бренд отличается от других марок. Затем следует целевая аудитория – те потенциальные потребители, на которых направлены коммуникации; последний уровень – индивидуальность бренда – идентификация, вытекающая из позиционирования [21, с. 278].



### 2.1.2.3. Основные модели идентичности бренда: модели компаний-гигантов

**Модель Brand Pyramid (Mars, США).**

Американская компания Mars, имеющая в своем портфеле более 60 глобальных и локальных брендов, пользуется моделью пирамиды бренда. Согласно этой модели идентичность бренда состоит из семи элементов, которые взаимосвязаны следующим образом: каждый предыдущий уровень создает основу для последующего уровня (рис. 2.8).

1. Атрибуты бренда – это внешние признаки бренда, по которым он идентифицируется потребителями.

2. Функциональные выгоды – то, какие рациональные выгоды приносит бренд.

Рис. 2.8. Модель Brand Pyramid (Mars, США) [28]

3. Эмоциональные преимущества – все те эмоции и чувства, которые переживает покупатель в процессе потребления брендированного товара (услуги).

4. Ценности потребителя, которые поддерживает бренд.

5. Индивидуальность бренда описывает его характер и отличительные качества.

6. Уникальное торговое предложение (УТП) – это главная причина для покупки бренда потребителем.



7. Суть бренда – ключевая идея бренда, его смысловое ядро, выраженное в двух-трех словах [21, с. 279].

**Модель Brand Key (Unilever, Великобритания – Голландия).**

В британско-голландской корпорации Unilever, имеющей в своем портфеле более 400 глобальных и локальных брендов, пользуются собственной моделью, которая состоит из восьми элементов (рис. 2.9).

1. Конкурентное окружение. Описание особенностей основных конкурентов: сильные и слабые стороны конкурентных брендов.

2. Целевая аудитория. Характеристика потенциальных потребителей бренда и ситуации потребления брендированного товара.

3. Потребительский инсайт, на котором базируется бренд. «Озарение» потребителя, побуждающее его покупать бренд. Инсайт базируется на ответах на следующие вопросы: что движет покупателем? Какую потребность ему важно удовлетворить? Что думают и делают люди? Почему они это делают?

4. Выгоды. Это различные функциональные и эмоциональные выгоды, влияющие на покупку.

5. Ценности и индивидуальность бренда. Важные

Рис. 2.9. Модель Brand Key (Unilever, Великобритания – Голландия)

убеждения потребителей, поддерживаемые брендом, и характер бренда, описанный в категориях личностных черт. Ценности выражаются в ответе на вопрос: что мы поддерживаем и во что мы верим? Индивидуальность проявляется в том, как мы себя ведем.

6. Причина доверия к бренду. Доказательство, убеждающее покупателя в достижимости обещаний бренда. Обычно это выражается в виде ответов на три вопроса: кто мы, что мы имеем, как мы это делаем?

7. Главная отличительная черта. Единственная наиболее привлекательная и конкурентоспособная причина для выбора, обращенная к целевому потребителю.

8. Суть бренда. Главная идея бренда, выраженная двумя-тремя словами.

Анализ структуры этой модели позволяет сделать вывод о том, что она представляет собой комбинацию коммуникационной стратегии (1, 2, 3), позиционирования (4, 6, 7) и идентичности бренда (5, 8) [21, с. 279].

**Краткие выводы**

Под идентичностью бренда понимают систему признаков и качеств бренда, обеспечивающую его идентификацию и дифференциацию. Это идеальное содержание бренда, то, как должен восприниматься и оцениваться бренд по замыслу его разработчиков или мнению его владельцев.

Существует множество моделей идентичности бренда, разработанных как «изнутри» – компаниями-владельцами больших портфелей брендов, так и «снаружи» – маркетинговыми и консультационными агентствами.



## 2.2. Идентификаторы бренда

Признаки, по которым люди узнают и отличают один бренд от другого, называются идентификаторами бренда. Их можно увидеть, пощупать, понюхать, ощутить эмоционально, услышать и даже попробовать на вкус.

Часто сам товар и его дизайн выступают основным идентификатором бренда, к примеру, все компьютеры фирмы Apple изготовлены в одном стиле с использованием алюминия.

Продукты компании Braun в исполнении Дитера Рамса узнаются как по внешнему виду, так и на ощупь (рис. 2.10). Со списком визуальных и вербальных идентификаторов бренда вы можете ознакомиться в прил. 1.

Рис. 2.10. Продукты фирмы Braun

Визуальные и вербальные идентификаторы чрезвычайно важны, но зачастую их бывает недостаточно. Американцами было проведено исследование, на основе которого был сделан вывод, что запах продукта активизирует те же отделы головного мозга, что и его логотип. Следовательно, когда потребитель чувствует аромат только что приготовленного пончика, он сразу же мысленно представляет его образ и даже, возможно, логотип Dunkin Donuts, если речь идет об американцах. Хотя сейчас и в России Dunkin Donuts приобретает все большую популярность.

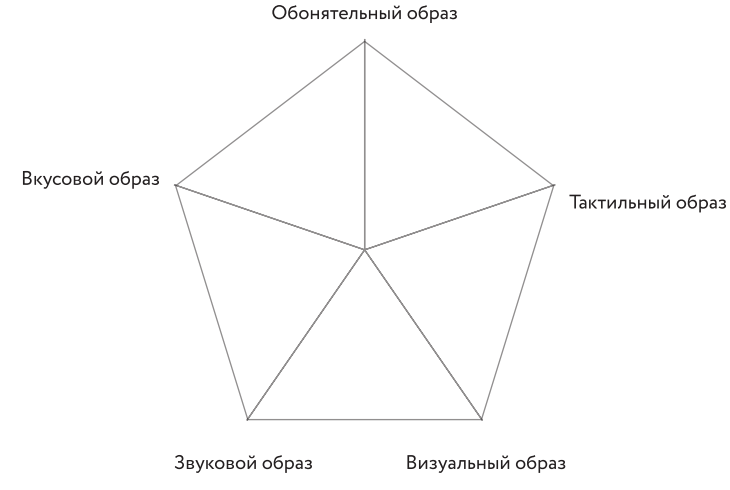
Профессор маркетинга Пэм Сходлер Эллен из университета Джорджии так описывает восприятие обонянием: «При воздействии раздражителей на различные каналы сенсорного восприятия человек сначала думает, а потом реагирует, но в случае с обонянием мозг реагирует раньше, чем мы успеваем подумать» [30, с. 157].

В ходе другого эксперимента, описанного в книге, было выявлено, что, когда логотипы демонстрировали вместе со звуком, они оказывали большее впечатление на участников исследования, чем изображения и звуки, показанные по отдельности.

Внимание участников возрастало, когда, глядя на легко узнаваемые изображения или логотип бренда, они слышали характерную мелодию. Более того, потребители лучше запоминают ту рекламу, в которой есть и визуальный, и звуковой ряд, по сравнению с той, в которой используется либо звук, либо изображение. Другими словами, если подкрепить фирменной мелодией логотип бренда, то он сразу станет более симпатичен потребителю и будет лучше запоминаться. Например, реакция участников касательно продуктов Windows компании Microsoft указывает на то, что логотип этого бренда менее позитивен, чем его фирменный звук, но когда участники увидели логотип Windows вместе со звуковым сопровождением, оценки бренда поднялись вверх. Также многие любители еды из McDonald's могут воспроизвести его фирменную мелодию.

Эффективность сенсорного брендинга высока. Конечно, можно ограничиться созданием либо оригинального рекламного ролика, либо написанием фирменной мелодии, но только комплексное их использование дает действительно заметный результат, что и было подтверждено вышеуказанными примерами.

Рис. 2.11. Многомерная модель бренда

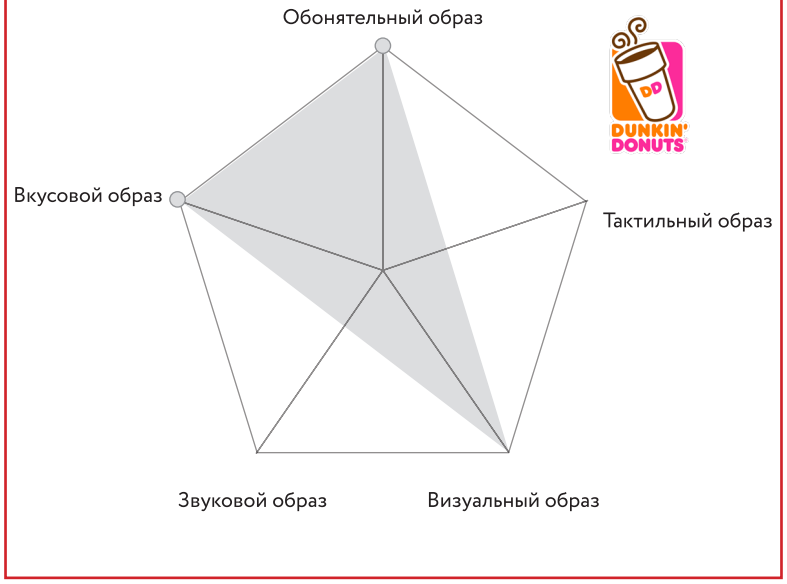


Графически многомерная модель бренда представляется с помощью пятиугольника (рис. 2.11), в вершинах которого находятся пять образов бренда, соответствующих пяти органам чувств (обонятельный, тактильный, визуальный, звуковой, вкусовой).

Для наглядности применения этой графической модели на практике изобразим ее для Dunkin Donuts.

На схемах кружками отмечены те органы чувств, на которые бренд делает приоритет в процессе сенсорного брендинга. У Dunkin Donuts – вкус и запах их продукции [14, с. 14–35].

Рис. 2.12. Многомерная модель восприятия Dunkin Donuts






**Краткие выводы**

Признаки, по которым люди узнают бренды и отличают один бренд от другого, называются идентификаторами бренда. Их можно увидеть, пощупать, понюхать, ощутить эмоционально, услышать и даже попробовать на вкус.

Визуальные и вербальные идентификаторы чрезвычайно важны, но зачастую их бывает недостаточно. Американцами было проведено исследование, на основе которого был сделан вывод, что запах продукта активизирует те же отделы головного мозга, что и его логотип.

## 2.3. Алгоритм создания нового бренда

Рассмотрим реальный алгоритм создания нового бренда, который использует одно из российских брендинговых агентств на практике. Алгоритм содержит следующие этапы:

1. Сбор информации о компании.
2. Сбор информации о рынке.
3. Синхронизация. Анализ. Выводы.
4. Разработка идентичности бренда.
5. Разработка идентификаторов бренда.

**Этап 1. Сбор информации о компании.**

**Шаг 1. Оценка текущего состояния бизнеса.**

Цель: получить подробное понимание текущего состояния организации и ключевых аспектов ее деятельности.

Задачи:

– оценка ресурсов компании (финансовые, трудовые, информационные и т.д.);

– оценка экономических показателей компании (оборот, выручка, прибыль, структура доходов и расходов);

– изучение товаров/услуг компании, определение функциональных и ценностных характеристик; изучение бизнес-процессов;

– изучение персонала компании, определение степени лояльности, изучение системы мотивации персонала;

– работа с «рационализаторами», общение с сотрудниками на предмет того, что и как можно улучшить в их деятельности и в деятельности компании в целом.

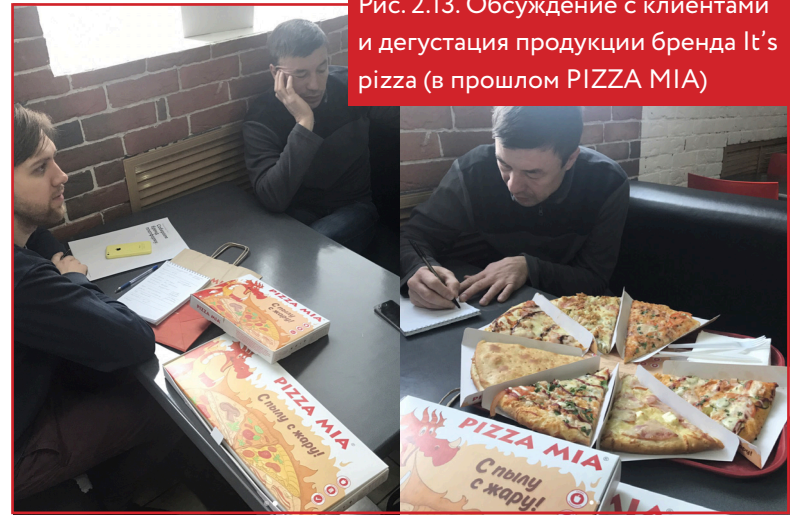



Рис. 2.13. Обсуждение с клиентами и дегустация продукции бренда It's pizza (в прошлом PIZZA MIA)

Для чего это нужно: для создания адекватной ресурсам и возможностям компании идентичности бренда.

**Шаг 2. Определение целей.**

Цель: получить описание идеальной, но при этом реалистичной картины будущего, т.е. тех планов, которые действительно будут реализоваться.

Задачи:

– изучение того, как именно топ-менеджмент компании видит ее будущее через 5 лет;

– выделение ключевых показателей бизнеса (сколько компания планирует зарабатывать, какие виды продуктов планируется выпустить на рынок и т.д.);

– формулирование видения будущего компании в рамках выделенных показателей.

Для чего это нужно: для выбора оптимальной стратегии развития бренда и его позиционирования.

**Шаг 3. Движущая сила компании, философия**

Цель: получить понимание философии и традиций компании.

Задачи:

– получение ответов на вопросы «Почему руководство/собственник занимается именно этим бизнесом? Получает ли он удовольствие, готов ли продолжать в долгосрочной перспективе или же это все – временное/вынужденное?»;

– изучение основных «принципов жизни» компании (что принято в компании, а что считается табу, за что сотрудника могут уволить на месте, как доносятся цели/ценности/видение до коллектива и т.д.);

– изучение способов поиска и отбора сотрудников; формулирование критериев идеального сотрудника компании;

– получение от руководства описания идеальной компании.

Для чего это нужно: для определения характера бренда и формирования основы коммуникаций.

**Шаг 4. Сбор статистики.**

Цель: получить реальные данные о деятельности компании.

Задачи:

– изучение данных по продажам;

– изучение телефонных разговоров с потенциальными клиентами, проведение опроса среди текущих клиентов;

– личное общение с клиентами в местах продаж;

– проверка работы компании методом тайного покупателя.

Для чего это нужно: для определения разрыва между данными, предоставленными руководством и тем, что действительно происходит. Выводы о реальном поведении потребителей.

Понимание видения и ресурсов компании позволяет более точно очертить рынок и сфокусировать силы только на нужных вещах. Такой подход позволяет существенно экономить ресурсы и команды брендингового агентства, и компании-заказчика.

**Этап 2. Сбор информации о рынке**

**Шаг 1. Определение ниши.**

Цель: понять, на каких рынках будет функционировать бренд.

Смартфон с хорошей камерой одновременно находится и на рынке телефонов, и на рынке дешевых фотокамер. Собственно говоря, смартфоны некоторое время назад «убили» рынок «фотомыльниц».

Для чего это нужно: для своевременной корректировки стратегии развития с учетом рыночной конъюнктуры.

**Шаг 2. Анализ тенденций рынка.**

Цель: получить информацию об основных показателях рынка.

Задачи:



– изучение интервью с экспертами отрасли;

– изучение материалов из открытых исследований;

– изучение мнений собственника бизнеса, коммерческого директора и маркетолога компании.

Для чего это нужно: для понимания угроз и возможностей внешней среды. Так, на одном из проектов брендингового агентства «Логика» информация о том, что на региональном рынке игровых квестов средняя месячная выручка составляет 300 000 – 500 000 рублей позволила оценить нереалистичность целей клиента зарабатывать на квестах 1 400 000 рублей в месяц.

**Шаг 3. Анализ конкурентов.**

Цель: получить наиболее полную информацию о конкурентах.

Задачи:

– составление перечня прямых и косвенных конкурентов, а также товаров-заменителей;

– оценка возможности появления на рынке новых игроков;

– анализ каждого из конкурентов по следующим параметрам: цены на продукты; внешний облик; позиционирование; ресурсы бренда; каналы коммуникации; соц. сети бренда; отзывы клиентов и сотрудников.

Рис. 2.14. Пример анализа конкурента

# Додо-пицца

dodopizza.ru

**О компании**
«Додо Пицца» — международная сеть пиццерий. Мы используем информационные технологии, чтобы улучшать процессы и делать стабильный качественный продукт.

Первая пиццерия открылась в 2011 году в Сыктывкаре. Благодаря жёстким стандартам и собственной информационной системе она вышла в операционный плюс за два месяца и окупилась менее чем за год.

В первой пиццерии мы внедрили технологии, которые помогают нам печь вкусную пиццу, чётко выполнять заказы, выдерживать часы пик и не раздувать штат. С 2013 года мы помогаем предпринимателям запустить собственную пиццерию по нашим стандартам. За первые два года наши партнёры запустили пиццерии в России, Казахстане и Румынии. В прошлом году открылись первые пиццерии в Литве, Эстонии и Узбекистане. В 2016 году мы открыли пиццерии в Америке, Китае и Кыргызстане.

Упор на доставку

Наша сила — в доставке пиццы. В России у нас единый федеральный колл-центр и сайт, заказы из которого попадают напрямую франчайзи. Наши пиццамейкеры соревнуются за качество пиццы, а курьеры — за скорость доставки. Наше обещание — пицца за 60 минут или бесплатно.

Для пиццерий с залом мы разработали оригинальный формат: «доставка до кассы». У нас нет официантов, а гости получают пиццу в коробках. Так мы оптимизируем работу и не конкурируем в сознании гостей с ресторанами. В наших пиццериях уютно, весело и атмосферно.

**Заявления**
60 минут или пицца бесплатно!

**Цены**
от 435 до 535. Маргарита 435 Р 30см 630 гр.

| Сильные стороны | Слабости |
|---|---|
| Система. Позволяющая быстро обучать сотрудников и контролировать процессы.<br><br>Крепкий бэкграунд. Хорошая маркетинговая поддержка, широкая известность и открытость.<br><br>Корпоративная культура. Ясная миссия, четкие принципы, клятва качества, тщательный подбор партнёров и открытые стандарты. | Сверхтехнологичные. Мы не повара, мы — технологи. Мы создали технологию, по которой любой наш сотрудник готовит отличную пиццу, а в наших пиццериях приятно находиться в любом городе.<br><br>Фокус на доставке. Зал продаёт слайсы с 11:30 до 14:00.<br><br>Возможная текучка. |



Для чего это нужно: для определения значимых критериев выбора продукта потребителем и дальнейшей корректировки продукта, его продвижения и позиционирования самой компании относительно конкурентов.

**Шаг 4. Целевая аудитория.**

Цель: определить ядро целевой аудитории, выделить дополнительные сегменты.

Задачи:

–определение ядра целевой аудитории;

–выделение дополнительных сегментов;

–составление подробных портретов целевых потребителей под каждый сегмент.

У компании может быть несколько групп целевой аудитории, например: молодые семьи, пенсионеры, разведенные мужчины. Среди этих групп нужно выделить ядро. Ядро целевой аудитории бренда – это та группа, которая наиболее выгодна компании и на которую, соответственно, направлена коммуникация. Ядро помогает не распыляться и экономить деньги – лучше быть своим для кого-то одного, чем быть никем для всех.

После того как определены группы, нужно составить портрет целевого потребителя, который охватывает следующие аспекты:

–образ жизни. Привычки, типичный день, место ра-

боты, активный/пассивный образ жизни;

– ценности. Как человек расставляет приоритеты, что ему в жизни важно;

– социальный статус. Положение в обществе: руководитель, подчиненный, холостой и т.д.;

– хобби. Чем человек увлекается и какие у него интересы;

– отношение к продукту. Какие задачи помогает решить продукт, что человек думает о нем, какие мифы в уме;

– критерии выбора. На основании каких критериев человек понимает, что продукт качественный;

– инсайт. Скрытая причина покупки продукта или услуги. Если мы спросим потребителя, почему он выбирает нас, то не получим честного ответа – он может скрывать или не осознавать его. Инсайт помогает эффективно коммуницировать с потребителем. Дезодорант бренда Axe в рекламе опирается на инсайт «Парни мечтают, чтобы девушка сама сделала первый шаг», а не на борьбу с запахом пота. Когда компания Tefal начинала продавать тефлоновые сковородки, в рекламе говорилось про пользу жарки без масла, такой ход был ошибкой, и сейчас Tefal базируется на инсайте «Мне надоело оттирать по 15 минут жирную грязь со сковородки».



Для чего это нужно: для понимания мотивов клиентов, выбора оптимальных каналов коммуникации с ними и разработки ключевых сообщений и визуальных образов с учетом этих мотивов.

**Этап 3. Синхронизация. Анализ. Выводы.**

Цель: синхронизировать информацию между командами клиента и агентства, сформировав общее представление о видении и стратегии компании.

Задачи:

– корректировка целей с учетом имеющихся ресурсов или увеличение ресурсов с учетом поставленных целей;

– список планируемых изменений продукта с учетом трендов рынка и полученной информации о продуктах конкурентов.

Для чего это нужно: изучив рынок и поняв компанию, ее ресурсы, ограничения и возможности можно согласовать видение и дальнейшую стратегию. То есть мы сверяем цели собственника с возможностями компании и рынка. Если не хватает ресурсов, ищем способы их добавить или изменить цели. Если на рынке есть более качественные продукты, то сначала повышаем качество своего продукта до должного уровня, и только потом формируем и усиливаем присутствие бренда.

**Этап 4. Моделирование идентичности бренда.**

Цель: сформировать идентичность бренда

Задачи:

**Ресурсы (активы)** – инвентаризация ресурсов дает понимание ограничений и возможностей компании. Достаточно ли текущих ресурсов для достижения поставленных целей? Если нет, то что нужно добавить?

Таблица 2.1 Виды ресурсов компании

| Вид ресурсов | Описание |
|---|---|
| Трудовые | Сколько человек работает в компании? Каков средний уровень компетенций сотрудников? |
| Инфраструктурные | Какими зданиями/помещениями владеет компания? |
| Материальные | Какими финансовыми ресурсами, патентами и средствами производства обладает компания? |
| Клиентские | Сколько текущих клиентов есть у компании? |
| Связи | Административный ресурс (на какие политические силы города, региона, страны, мира у сотрудников и владельцев компании есть «выход»?). Каковы взаимоотношения с другими предпринимателям региона, страны, мира? |
| Время | Как долго компания существует на рынке? Какой по счету компания появилась на рынке? |
| Знания | Какие уникальные методики, технологии есть у компании? |

**Видение** – цели компании на последующие год / три-пять / десять / двадцать лет (какой она будет, какие направления могут появиться и т.д).



**Миссия** – движущая сила компании, почему мы работаем именно в этом бизнесе. Миссия – не про зарабатывание денег. Это декларация её социальной ответственности: того вклада, который компания вносит в развитие общества. Миссия помогает принимать решения – каждый раз, когды мы выводим на рынок новый продукт/услугу, мы должны спрашивать себя, соответствует ли он миссии компании? Если нет, то следует пересмотреть свое решение. Миссия вдохновляет сотрудников со схожими целями и ценностями.

**Ценности** – правила, принятые в компании. Понять ценности помогает вопрос «какие мы?» – дружелюбные, открытые и т.д.

**Роль бренда** – какую роль в жизни людей выполняет бренд.

К примеру, Nokia «соединяла людей». Это был как раз тот случай, когда миссия, роль и слоган полностью совпадали.

**Целевые аудитории и ядро** – кто покупает нашу продукцию. Идеальный портрет клиента, наиболее выгодные группы целевой аудитории. Инсайт.

**Причины для доверия** – отзывы, внешний вид, опыт, отличие от других компаний и т.д.

**Позиционирование** – как компания позиционирует себя на рынке, соотносится ли оно с миссией, ресурсами и ценностями? Позиционирование Head&Shoulders – шампунь от перхоти номер 1.

**Характер** – если бы бренд был человеком, то как бы он выглядел, на кого в реальном мире он был бы похож (звезда, мультгерой и т.д.).

**Выгоды бренда** – функциональные и эмоциональные выгоды.

Для чего это нужно: для формирования образа компании (зафиксировать его с руководством компании и определить вектор разработки идентификаторов).

**Этап 5. Разработка идентификаторов бренда.**

**Шаг 1. Нейминг.**

Цель: разработка названия бренда.

Задачи:

- составление списка возможных вариантов названия;
- выявление наиболее соответствующих идентичности вариантов;
- проверка благозвучности и возможных совпадений с уже существующими названиями;
- презентация для руководства компании;
- составление списка вариантов для патентной проверки;
- выбор финального варианта.

Для чего это нужно: для выбора названия, соответствующего идентичности бренда.

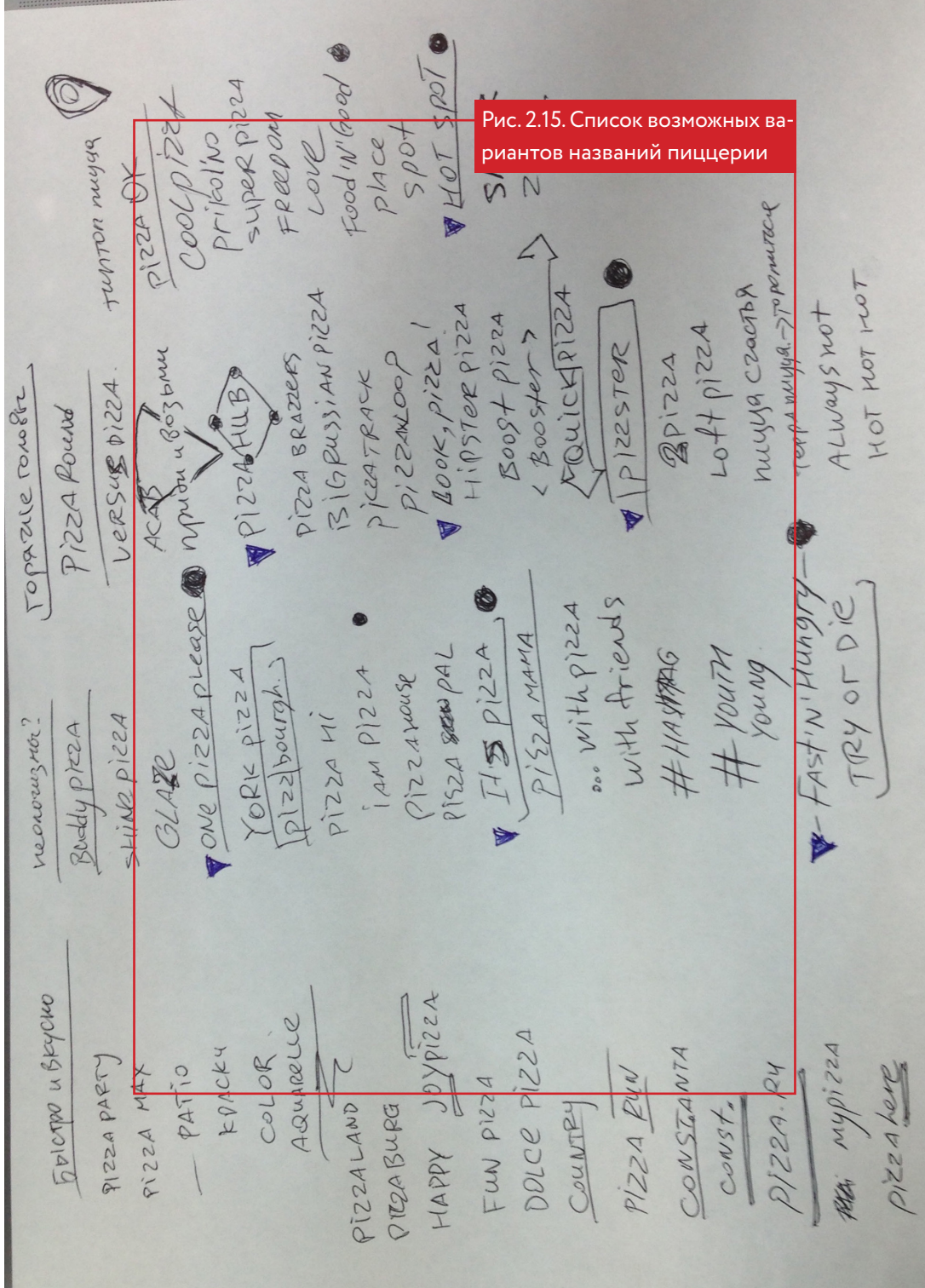


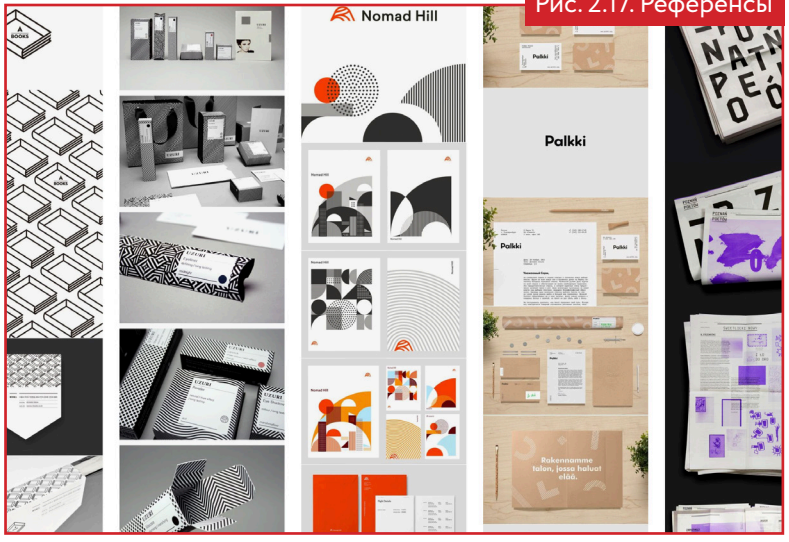

Рис. 2.15. Список возможных вариантов названий пиццерии

**Шаг 2. Фирменный стиль.**

Цель: разработка логотипа и фирменного стиля бренда.

Сбор референсов. Референсы – отражающие характер бренда изображения и примеры уже существующих компаний со схожей идентичностью. Референсы объясняют дизайнеру, на что должен быть похож бренд, и помогают синхронизировать видение с клиентом (рис. 2.17).

Рис. 2.17. Референсы




Для составление образного поля (рис. 2.18) выписываются все слова, которые отражают бренд. Затем каждое слово раскрывается как текстово, так и графически.



Рис. 2.18. Образное поле для бренда «Уровни»

## Образное поле

**Впечатляющий**

Зависть / Необычный / Масштабный / Не видели / Запоминающийся / Вау

**Спокойный**

Ровный / Инь-янь / Йога / Спокойные цвета

**Будущее**

НЛО / Изоморфы / Белое / Наука / Возможности / Материалы

**Эстетичный**

Изысканный / Спокойный / Скульптуры

**Красивый**

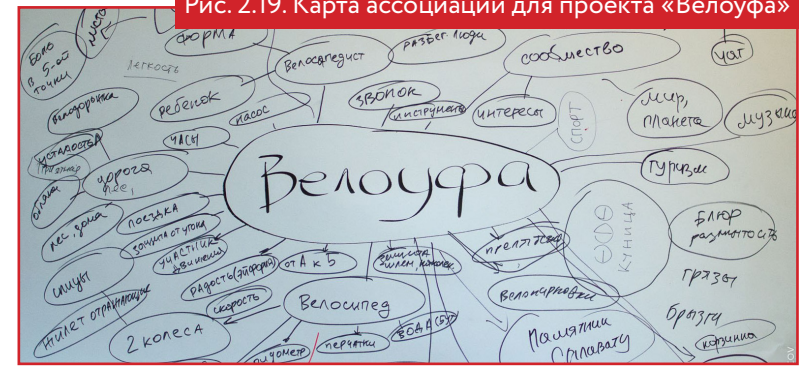
Форма / Фактура / Ритм / Лица / Скульптуры / Золотое сечение / Пропорции

**Дорогой**

Золото / Материал / Тиснение / Вырубка / Минимализм / Классический

Составление карты ассоциаций (рис. 2.19). Карта ассоциаций формируется по схожему принципу, но отличается тем, что в ней отражаются не только отфильтрованные в соответствии с идентичностью бренда ассоциации, а вообще все возможные ассоциации, которые приходят в голову при виде продукта, названия или других идентификаторов.

Рис. 2.19. Карта ассоциаций для проекта «Велоуфа»



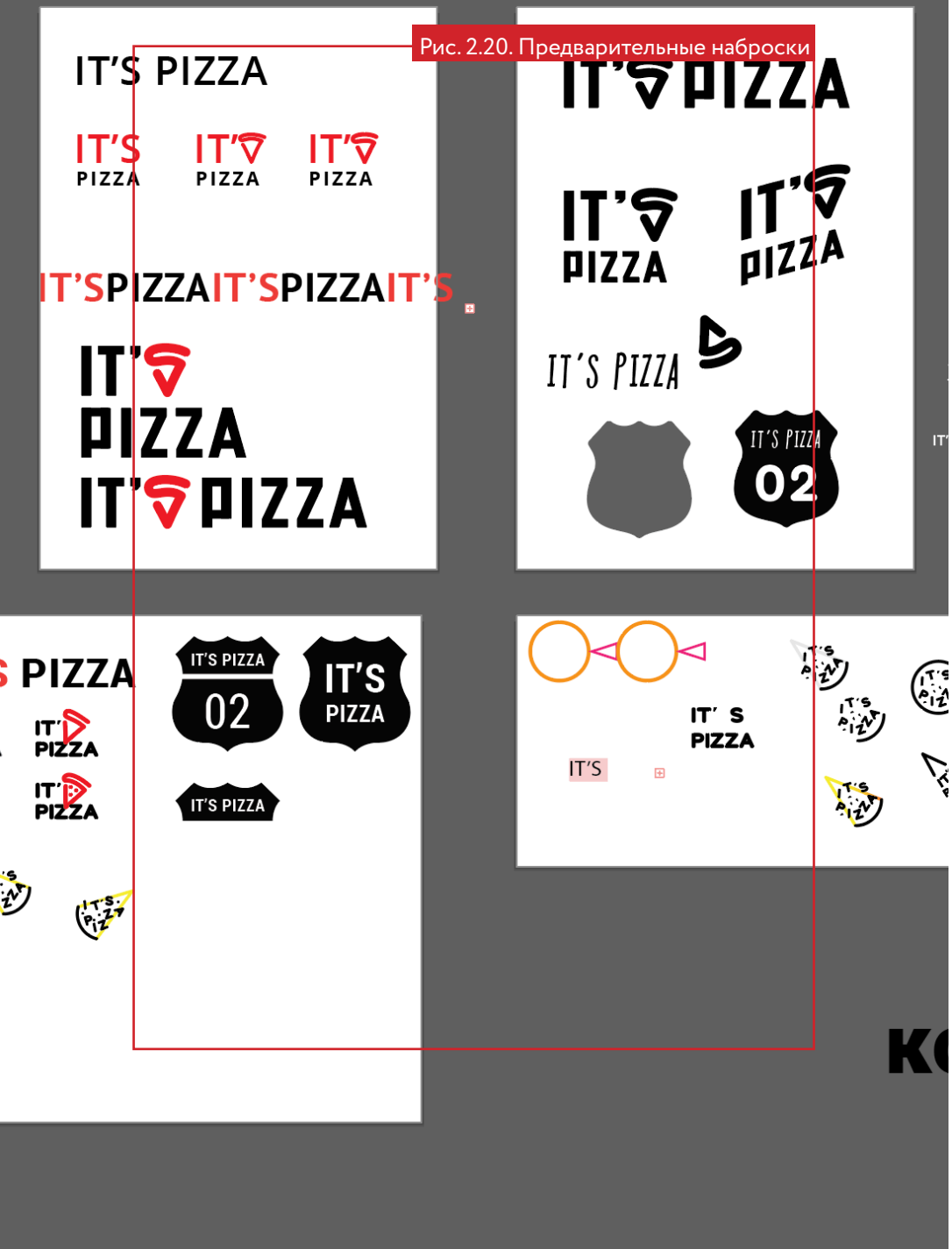



Рис. 2.20. Предварительные наброски

Предварительные наброски (рис. 2.20). Дизайнер накидывает графические идеи, затем согласовывает их с артдиректором.

Чистовая отрисовка (рис. 2.21). На этом этапе выбранные артдиректором эскизы переносятся с бумаги в цифровой вид. Пробуются дополнительные комбинации и «мутации» чистовых вариантов. Далее артдиректор выбирает те варианты, которые можно показать клиенту.

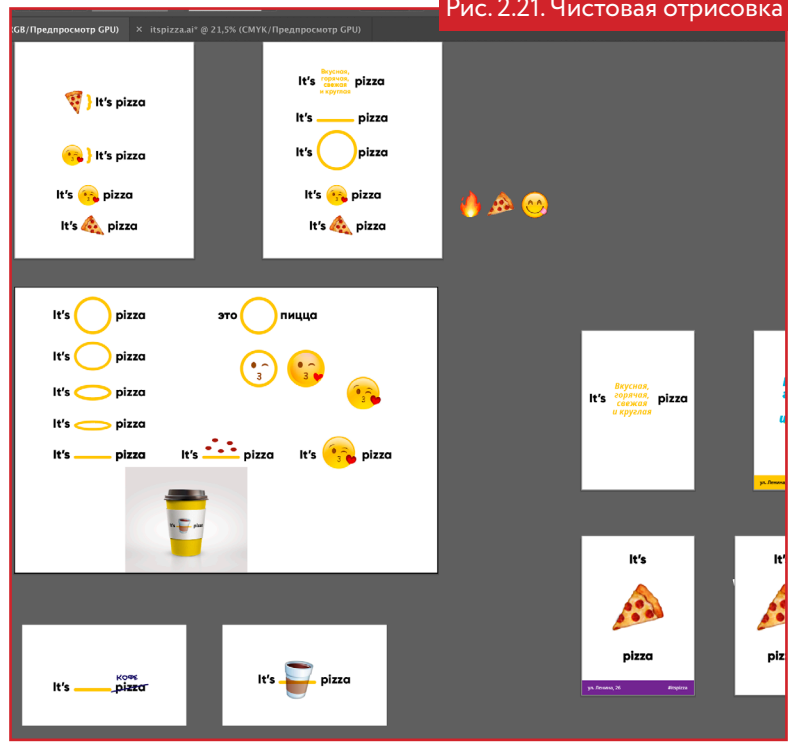



Рис. 2.21. Чистовая отрисовка

Рис. 2.22. Мокап банера

Оформление мокапов (рис. 2.22). Мокапы – это варинаты того, как макет будет выглядеть в жизни, например, на автомобиле, чехле для телефона, буклете или визитке.

Подготовка презентации (рис. 2.23). В содержание презентации входит описание компании, решаемые задачи, целевые аудитории, описание и аргументация поиска стиля и результат.

Презентация для клиента.

Для чего это нужно: для физического воплощения идентичности бренда.

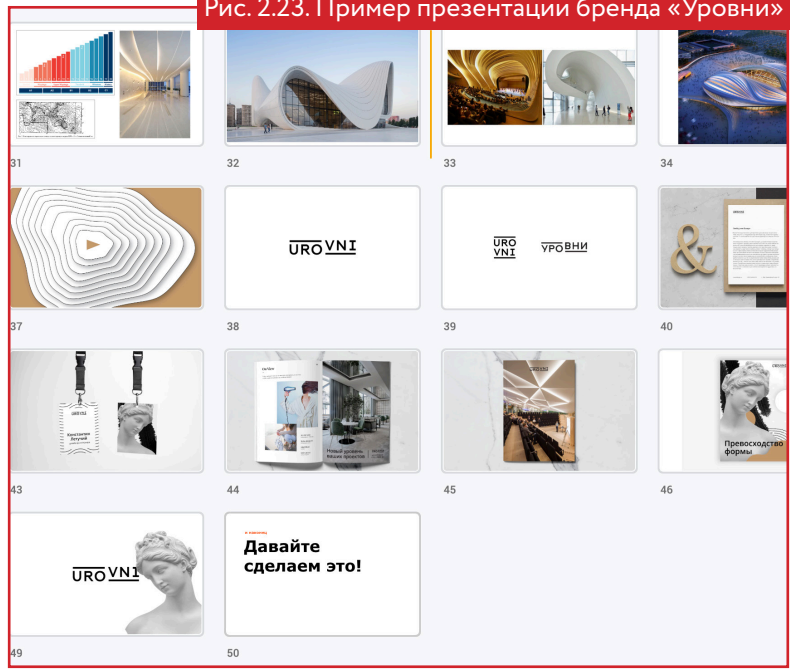



Рис. 2.23. Пример презентации бренда «Уровни»

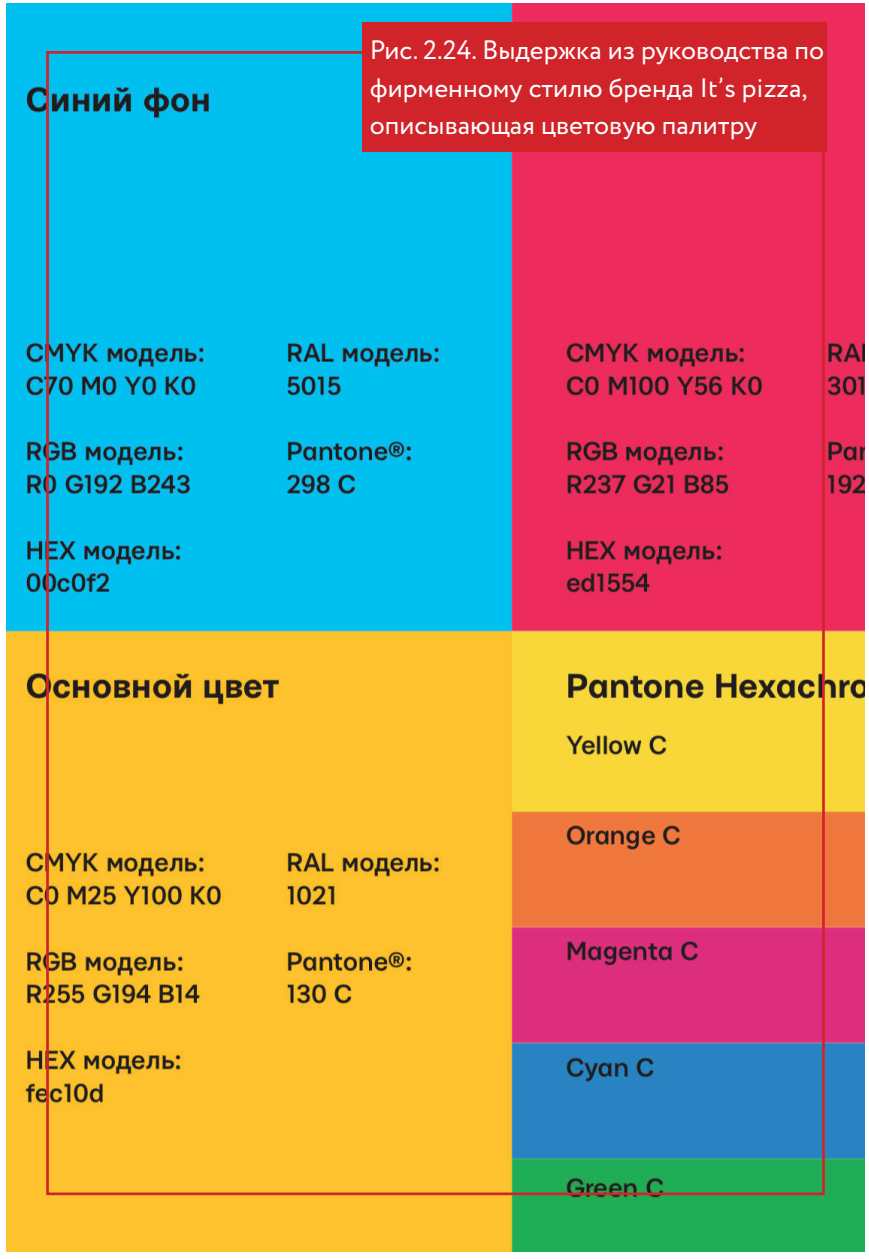



Рис. 2.24. Выдержка из руководства по фирменному стилю бренда It's pizza, описывающая цветовую палитру



**Шаг 3. Разработка стандартов фирменного стиля и верстка брендбука**

Цель: создание единых правил оформления фирменного стиля.

Задачи:

– определение и оформление носителей фирменного стиля;

– выявление правил оформления;

– верстка руководства по фирменному стилю;

– верстка брендбука. Включает в себя все пункты 4-го этапа.

Для чего это нужно: чтобы быстро и точно объяснить видение и стратегию бренда сотрудникам компании, отделу маркетинга и, в конечном итоге, клиентам (через маркетинговые коммуникации). Зафиксировать правила оформления бренда (рис. 2.24) необходимо для того, чтобы бренд везде выглядел единообразно.

Бренд It's pizza разработан в Opaque Creative Brand [27].

## 2.4. Подходы российских брендинговых агентств

Российский подход к брендингу начал формироваться по пути американских коллег, этому способствовали книги Ф. Котлера, Дж. Траута, Д. Аакера и других специалистов по маркетингу. С середины 2000-х в России стала формироваться отечественная школа брендинга: российские брендинговые агентства стали разрабатывать и использовать на практике собственные подходы и модели. Далее мы рассмотрим специфику подходов нескольких крупных российских брендинговых агентств.



### 2.4.1. Подход брендингового агентства Nimax

Текст, представленный ниже взят с официального сайта брендингового агентства Nimax.

«Brand – то, что люди думают о вашей компании.
Brand+ing – процесс создания этого образа.»

**Классический брендинг.**

Последовательный метод разработки от стратегии к запуску бренда. Вначале разрабатывается бренд-платформа, которая описывает правила, как будет выглядеть и общаться компания во всех ситуациях взаимодействия с людьми. Затем создается визуальный образ компании. Работа идет в семь этапов:

1. Стратегия. Изучаем рынок, конкурентов, аудиторию и вашу компанию. Наводим порядок в услугах и продуктах, определяем отличия, образ и сообщения – только так сможем отразить суть бренда и привлечь внимание нужных нам людей. Что в результате: исследование рынка, исследование аудитории, коммуникационная стратегия.

2. Идея. Находим сквозную метафору и продумываем ее развитие. Она помогает выразить позиционирование бренда и подходит для визуальных и вербальных коммуникаций. Это как желто-черные полоски «Билайна» – для каждого проекта придумываем подобные. Требуем от идеи яркости, гибкости и понятности. Что в результате: идеи идентификации.

3. Название и слоган. Выбираем самое точное и ясное название, которое передает характер бренда и согласуется с позиционированием. Если нужно, дополняем название вдохновляющим или информирующим слоганом. Помогаем зарегистрировать товарный знак. Что в результате: название, слоган, патентная экспертиза, патент.

4. Стиль. Находим, как лучше всего визуально выразить идею бренда. Каким будет образ? Монохромным или радужным, лаконичным или насыщенным, с иллюстрациями или фотографиями? Ищем ответы на вопросы, подбираем референсы, обсуждаем перспективные пути визуального воплощения бренда. Что в результате: стиль идентификации.

5. Элементы. Детализируем визуальный образ, продумывая элементы, по которым люди узнают бренд: цвет, шрифт, композиционные приемы, типографику, копирайты, фото, иллюстрации, пиктограммы, логотип. Работаем методично, с вниманием к деталям. Заботимся, чтобы стиль работал хорошо во всех ситуациях – пробуем разные носители, компоновки и подачи. Что в результате: элементы идентификации, логотип.

6. Правила. Решения предыдущих этапов переводим в гайдлайны и шаблоны – это минимальный набор. Они помогают правильно использовать стиль, а не по своему представлению. Дальше вы можете выбрать два пути: продолжить работу с нами или пользоваться правилами самостоятельно. Что в результате: гайдлайн, брендбук, клипарты, шаблоны.

7. Внедрение. Когда работа закончена, анонсируем результат вашим клиентам и сотрудникам компании. Помогаем внедрить и поддерживать стиль – всегда рядом для консультаций и проектной поддержки. Работаем по запросу или регулярно на абонентской основе. Что в результате: макеты носителей, видео, сайт, лэндинг, рекламная кампания.

Особенности метода:

– точное понимание того, как будет выглядеть и общаться бренд с потребителями во всех ситуациях;

– экономия на разработке носителей. Благодаря правилам и шаблонам вам не придется придумывать новый стиль снова и снова;

– создание единообразного образа бренда, который легче запомнить и найти среди конкурентов.

Кому подходит: стабильным, предсказуемым, планирующим надолго в будущее, желающим сразу выйти ярко и уверенно. А также амбициозным новичкам с понятными продуктами на развитых рынках» [31].

**Динамический брендинг.**

Метод разработки, основанный на коротких итерациях.

В рамках каждой изменяется визуальный образ бренда: новая подача и стиль. Затем отслеживается отклик, вносятся правки и готовится перезапуск. Этапы работы:

1. Стратегия. Изучаем рынок, конкурентов, аудиторию и вашу компанию. Наводим порядок в услугах и продуктах, определяем отличия, образ и сообщения бренда. Без этих знаний наша дальнейшая работа не имеет смысла – не получится верно отразить суть бренда и привлечь нужных нам людей. Что в результате: исследование рынка, исследование аудитории, коммуникационная стратегия.

2. Название и слоган. Выбираем самое точное и ясное название, которое передает характер бренда и согласуется с позиционированием. Если нужно, дополняем название вдохновляющим или информирующим слоганом. Помогаем зарегистрировать товарный знак. Что в результате: название, слоган, патентная экспертиза, патент.

3. Графическая концепция. Разрабатываем или корректируем логотип, подбираем шрифтовую схему и цветовую тональность, продумываем принципы верстки и композиции. Все это – крепкая основа визуального образа, на базе которой бренд будет меняться, сохраняя верность самому себе. Что в результате: графическая концепция.

4. Креативная концепция. Меняем визуальный образ и сообщения бренда вслед за задачами маркетинга, изменениями в компании или на рынке. Не боимся экспериментировать: ищем необычные идеи и средства выразительности. Переосмысливаем сообщения, форматы материалов, образы, стили, визуалы и копирайты. Что в результате: маркетинговый бриф, креативная концепция.

5. Разработка носителей и анализ. Составляем список носителей, чтобы поддержать маркетинговые активности бренда. Разрабатываем макеты и следим за производством. Смотрим на реакцию покупателей, собираем обратную связь, чтобы подготовиться к следующей итерации. Что в результате: макеты носителей, аналитические отчеты.

6. Обновление. Примерно раз в год или в случае резких перемен обновляем коммуникационную стратегию и корректируем позиционирование. Остальное время работаем в цикле: ставим задачи, придумываем идеи, готовим носители, оцениваем результаты, делаем выводы, ставим новые задачи и так далее. Что в результате: бренд в развитии, отвечающий статусу компании и ожиданиям людей.

Сила метода: заботимся, чтобы бренд не наскучил,

а продолжал быть заметным, полным сил и актуальным. Меняем бренд вслед за изменениями продуктов и услуг. Экономим время и деньги на разработке масштабной бренд-платформы с нуля. Целимся точечно на нужных людей и рынки, поэтому не говорим сразу со всеми и одинаково. Не сковываем себя гайдлайнами и руководствами.

Кому подходит: изменчивым и подвижным. Тем, кто смотрит в будущее, но живет здесь и сейчас. Создает инновационные продукты или компании с продуктами и услугами для разных аудиторий» [32].



### 2.4.2. Подход брендингового агентства Syndicated Brands

В брендинговом агентстве Syndicated Brands процесс брендинга состоит из 8-ми этапов и может быть дополнен 9-м – авторским надзором за внедрением, на котором оказывается помощь в освоении и реализации. Текст, представленный ниже взят из «Живого Журнала» Сергея Славинского (топ-менеджера Syndicated Brands).

1. «Видение.» Без погружения в отраслевую специфику и конкурентный анализ формирование гипотезы позиционирования – «Как на наш взгляд может выглядеть оптимальная компания в данном сегменте сущестующего рынка». Использующийся инструментарий: анализ трендов, рыночных сегментов, конкурентов и потребительских групп, рисков и барьеров входа/выхода из отрасли, сценарное планирование и эмпирические предположения. Интуиция, если хотите. Не надо ей всецело доверять, но стоит принимать во внимание.
   Зачем это нужно? Задавшись целью стать лучшими в сегменте, но не зная ограничительных факторов и основываясь на чистом стремлении удовлетворить потребность, мы не скованы производственным мышлением и корпоративной памятью. И порой то, что кажется невозможным изнутри (и даже думать не стоит), оказывается вполне себе реализуемым. Это ровно та ситуация, «почему же мы сами до этого не додумались?». Работает в быту и в бизнесе.

Порой видение кажется чересчур поверхностным, но это не важно. Видение – это куда более эффективная база для начала работ, чем бриф или техническое задание. К нам обратились с проблемой, мы сами поставили задачу и сами выдали решение. Анализ различий, ограничений и барьеров – и есть работа, аналогичная разбору результатов брифинга. Только в разы быстрее и точнее. И без серьезных недостатков, свойственных подходу, когда клиент самостоятельно разрабатывает ТЗ.

2. Итерации разработки концепции позиционирования. Коррекция видения и разработка концепции позиционирования компании на основе анализа конкурентной среды и очевидных потребительских предпочтений. С учетом того фактора, что на данный момент рынок, например, слабо дифференцирован, данного подхода может хватить для создания концепции позиционирования на основе очевидных предпочтений и рыночной логики. Мы формируем детально проработанную гипотезу и подбираем визуальные образы из существующих (создаем mood-board). Если ее аргументации недостаточно или она требует проверки – определяем возможные варианты ее подтверждения (исследования). Помимо этого, гипотеза тестируется на соответствие техническим возможностям и легитимности: вносятся рекомендации по ее корректировке (это возможно, это невозможно, это возможно в долгосрочной перспективе). При неприятии происходит повторная итерация.



Очень часто, особенно в условиях отсутствия на рынке очевидных продуктовых ниш, на этом этапе проводятся различные качественные исследования, интервьюирование фронт-офиса компании и ее клиентов. Также производится анализ целевой аудитории с точки зрения явных и неявных мотиваторов, анализ барьеров покупки (почему не приобретают), анализ ценностного предложения в сравнении с конкурентами. Чаще такая ситуация возникает на рынке B2B, но и на рынке конечного потребителя порой необходимость поиска инсайта важна из-за высокой плотности игроков. Я сталкивался с такой ситуацией, например, при изучении рынка банковских услуг (малый и средний бизнес) и рынка бижутерии и аксессуаров. Но, повторюсь, с моей точки зрения такая потребность возникает чаще на рынке поставщиков, чем на рынке конечных потребителей.

3. Каскадирование концепции позиционирования. На этом этапе мы детализируем концепцию, пропуская ее через дополнительные фильтры: финансовый (возможности внедрения), целевой (можем ли мы привлечь аудиторию), продуктовый (достаточно ли нам существующих продуктов для реализации концепции). Помимо этого, мы выстраиваем пошаговую модель реализации концепции позиционирования (недетализированный план достижения требуемого позиционирования путем последовательного введения в бизнес-процессы элементов концепции).

Также на данном этапе мы фиксируем «аргументную базу» (причины и мотивы покупки) и формируем концептуальный образ торговой марки и коммуникаций уже через скетчи основных носителей стиля. Это еще не дизайн, но процесс формирования «языка дизайна»: под одними и теми же вербальными определениями каждый участник рабочей группы создает свои визуальные образы. Наша задача – создать единый образ в рамках всей рабочей группы. Он может отличаться от конечного дизайн-решения, но тем не менее должен давать общую целостную картину направления движения в айдентике и дизайне. Помимо этого, мы определяем соответствующую данному визуальному образу непротиворечивую вербальную концепцию (содержание материалов). Все материалы не в готовом виде, а в виде концептуальных решений: концепция продуктового портфеля, коммуникаций, вербального и визуального образов.

Из используемых инструментов: анализ продуктового портфеля и проверка его на соответствие бизнес-целям компании, анализ финансовых возможностей и долгосрочных перспектив развития. Собственно, формирование осмысленной и достижимой «картинки будущего».

4. Финализация концепции позиционирования. Дообработка визуальных и вербальных образов; концепция коммуникаций, концепция продуктового портфеля, пошаговый план выхода (достижения



позиционирования), описание customer journey (последовательности контактов с потребителем), формализованная концепция позиционирования (короткая версия, расширенная версия, слоган/дескриптор). Требования к дизайн-решениям, каналам коммуникаций.

Это фактически техническое задание или информация для брифа: для дизайн-студий и коммуникационных агентств. На этом подготовительный этап к «традиционному» брендингу можно считать завершенным. И чаще всего на этом этапе он и начинается. Если мы говорим о понятной большинству рыночных агентов трактовке самого брендинга – «клеймении логотипом и/или знаком» собственных продуктов.

5. Создание визуальной среды. На основе концепции позиционирования (с ее визуализацией) доработка носителей стиля в соответствии с основными законодательными требованиями («превращение концепт-кара в предсерийный образец»). Наиболее часто встречающаяся ошибка на этом этапе – это «разработка айдентики», фирменного стиля.

Подход «от частного к общему» не просто ошибочен, он, скорее, опасен для проекта в силу того, что разработанные на мелких носителях элементы чаще всего не дружат с крупными форматами. А носителем бренда может быть, в зависимости от специфики рынка, много чего – не только упаковка. Токен для банка, выставочное оборудование, интерьер

магазина/ресторана и офиса, автомобили, большие и малые архитектурные формы говорят о бренде порой куда больше, чем фирменный блок. Именно поэтому важно изначально создавать не отдельные элементы, а все объекты целиком. И на этом этапе нам будет крайне полезно изначально разработанное customer journey: если ваш бренд будет представлен в сети, то важнее учесть, как его атрибуты будут вживляться в стандартные шаблоны страниц Facebook или ленту Instagram, а не наноситься на корпоративный самолет или грузовой автомобиль. Именно исходя из CJ мы определяем, что для нас значит «фотогеничность» и продукта, и марки. И именно поэтому важно начинать с узнаваемой среды.

И для такой среды не нужны варианты. Объекты слишком абстрактны, а стиль – слишком общий, чтобы выбирать.

6. Проработка элементов фирменного стиля. На основе концепции позиционирования, согласованной визуальной среды и customer journey проработка «носителей стиля» – униформы, автомобилей, рекомендации по дизайну сайта, оформлению печатной продукции и рекламных материалов. Проверка технических возможностей для реализации.

   Обычно этот этап является вторым после создания концепции позиционирования (4) при традиционном подходе (а то и первым, если мы сразу начинаем с дизайна). Фактически же – это вторая итерация «средового подхода» с конкретикой, поправкой на стоимость решения и его эксплуатационные характеристики. Утвердив общий идеальный образ этапом ранее, мы его (фактически, цель) перекладываем на существующие носители и делаем соизмеримым с текущими возможностями. Так, если «автомобильным» носителем образа для нас являлся, например, Porsche (как метафора), то теперь пора переключаться на VW Beetle как максимально близкий по духу, но более реалистичный с точки зрения формирования корпоративного парка, например.

7. Детализация фирменного стиля. А вот и всеми любимый этап разработки логотипа и знака. Когда у вас есть общее решение, пора перейти к деталям. Проработке типографического решения, цветового решения, знака и логотипа, паттернов и т.д. Всего того, что замечается не при секундном взгляде, а при разглядывании и изучении. После утверждения общего решения предыдущего этапа производится финализация основных носителей – замена рабочего шрифта логотипа уникальным, например. Если это требуется. И здесь уже можно выбирать – ведь детали не изменят общей картины, не скажутся на восприятии драматически.

8. Создание документации. Последний этап (и далеко не самый простой) – это создание паспорта стандартов. Свода правил использования стиля с примерами. Сверхзадача (на мой взгляд) в том, чтобы

помимо дизайнеров агентства инструментами смогли пользоваться и дизайнеры клиента. И далеко не всегда штатные. Поэтому часто приходится создавать инструкции для безруких и безголовых, к сожалению. И чем короче она будет – тем больше шанс, что ее прочтут. Поэтому первую часть, в которой описываются правила, надо стараться уложить в 10 страниц. А дальше – примеры использования, которые должны позволить внешнему исполнителю инспирироваться, проникнуться духом марки и начать творить, не просто ограничиваясь правилами, а в нужном нам ключе.

Именно поэтому важно в паспорт стандартов (не путая его с брендбуком) включать еще и короткое, но доходчивое обоснование: описать, почему именно такое визуальное решение выбрано и зачем надо его придерживаться. Это и приятно, и полезно почитать.

Про последний, 9-й этап, я уже писал. Но его наличие или отсутствие скорее зависит от вашей специфики работы. Далеко не все компании готовы продолжить взаимоотношения с клиентом после того, как обязательства выполнены и документы переданы. Иногда за сопровождение внедрения просят дополнительные деньги. Но здесь есть такой нюанс, возможно, объясняющий, почему мы делаем эту работу бесплатно и на протяжении года: чем лучше вы выполнили работу целиком, тем меньше вопросов она будет вызывать при внедрении. Вопросы всегда будут, но, если их



много – надо возвращаться и переделывать до тех пор, пока клиенту не будет предельно понятно, что он должен получить от своих контрагентов-исполнителей. Но, повторюсь, это мое личное мнение – я его не навязываю. А практика показывает, что даже десяток работ с прозрачными правилами, находящихся на стадии внедрения не отнимут много времени. Но это важно для клиентов. Важно, что их не бросили в совершенно незнакомом им мире нового бренда» [33].

### 2.4.3. Подход московской Высшей школы брендинга

Высшая школа брендинга (ВШБ) определяет понятия «бренд» и «брендинг» следующим образом:

**Бренд** – комплекс представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте либо услуге в сознании потребителя. «Капитал в головах». Ментальная оболочка продукта или услуги.

**Брендинг** – процесс формирования представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте или услуге в сознании потребителя.

Подход ВШБ схематично изображен на рис. 2.25, на котором определены шесть этапов разработки бренда. Первые три этапа являются аналитическими, а оставшиеся – творческими. Аналитическую и творческую часть объединяет метафора бренда.

1. Изучение бизнеса клиента. Здесь оцениваются такие параметры, как товар/услуга, ресурсы, маркетинг, финансы/время, менеджмент и персонал.

2. Проведение исследований. Изучение продукта, конкурентов, поведения потребителей, существующих закономерностей. Прогнозирование развития рынка.

3. Формирование стратегии. Определение целевых аудиторий и их инсайтов. Разработка позиционирования (рис. 2.26); позиционирование определяется возможностями компании, ожиданием потребителей, ограничениями рынка и позициями конкурентов.



Рис. 2.25. Подход ВШБ к брендингу: общая схема

Метафора бренда – это сравнение компании с чем-то, схожим с ее сутью. Метафору разрабатывают во время формирования стратегии и идентичности. Метафора связывает описательную часть бренда (миссия, ценности, позиционирование и т.д.) с визуальной частью, чтобы было легче перейти от одного к другому. Например, кофейня продаёт кофе всех сортов мира, и ее можно сравнить с путешествием. А путешествие можно изобразить в виде поезда, поэтому подходящим названием будет «Кофейный экспресс», а вариантом оформления интерьера – вагон-ресторан.

4. Разработка названия, слогана и стиля общения.

5. Разработка фирменного стиля: логотип, стилеобразующие элементы, носители и т.д.

6. Внедрение. Вывод бренда на рынок – реклама, оформление точек продаж и точек контакта с потребителями [34].

Рис. 2.26. Подход ВШБ к брендингу: позиционирование

**Краткие выводы**

В России начала формироваться своя школа брендинга: российские брендинговые агентства стали разрабатывать и использовать на практике собственные подходы и модели.

Несмотря на различные модели брендинга в разных странах, большинство из них все равно имеет схожие черты, так как практически все они в своей основе содержат понятие идентичности (платформы) бренда.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое идентичность бренда?
2. Что такое стержневая идентичность бренда по Аакеру?
3. Какую роль играет идентичность в процессе брендинга?
4. Опишите, какие модели идентичности вы знаете и в чем заключаются их особенности.
5. Опишите модель идентичности компании Mars.
6. Опишите особенности модели идентичности Brand Key.
7. Опишите пирамиду бренда С. Дэвиса. Приведите пример ее использования.
8. Какие вы знаете идентификаторы бренда? Перечислите их и приведите примеры на конкретном бренде.
9. Что такое многомерная модель бренда? В чем ее особенности?
10. Какие два вида брендинга выделяет брендинговое агентство Nimax? Опишите каждый из них.
11. Почему в процессе брендинга важен авторский контроль? К каким последствиям может привести его отсутствие?

ГЛАВА 3.

# БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

## 3.1. Эволюция концепций бренд-менеджмента

Консультант по брендингу кандидат экономических наук Владимир Домнин выделяет четыре основных этапа эволюционного развития концепций бренд-менеджмента.

**Этап I. Управление продвижением маркированного товара (1930–1950-е гг.).**

Развитие бренд-менеджмента как комплексной деятельности по управлению брендом берет свое начало в 1930-х гг., когда впервые подобная концепция была применена в американской компании Procter&Gamble.

В мае 1931 г. Н. Макэлрой (Neil McElroy), работавший в то время руководителем отдела по продвижению и рекламе мыла Camay, предложил руководству компании организовать маркетинговые подразделения по принципу раздельного управления каждой маркой. Впервые в истории появилась должность бренд-менеджера (brand man), в задачи которого входила координация всех действий по продвижению товаров определенной марки. Прежний подход подразумевал продвижение продуктов в своих товарных группах. Менеджер отвечал за сбыт, рекламу и продажи, например, всех марок мыла, которые находятся в портфеле компании. Макэлрой пришел к выводу, что главные различительные особенности для потребителя сосредоточены в бренде как совокупности товара, его названия, фирменного знака, упаковки, даже если под этой маркой продаются продукты в разных группах товаров. Эта концепция, названная впоследствии бренд-менеджментом, позволяла разрабатывать для брендов отдельные маркетинговые стратегии и проводить автономные рекламные кампании по их продвижению. Согласно концепции Н. Макэлроя главным объектом управления был маркированный товар, а основным критерием эффективности этой деятельности – объем продаж товара под данной маркой. Таким образом, на первом этапе стратегического бренд-менеджмента главной функцией брендов было увеличение сбыта (усиление спроса).

**Этап II. Управление имиджем бренда(1950–1980-е гг.).**

В 1950-е гг., после Второй мировой войны, во многих странах начался экономический рост, стали открываться и активно развиваться многочисленные рекламные агентства. Появлялись новые рекламоносители (телевидение и др.), а рекламный продукт уже не информировал, как прежде, потенциальных потребителей о потребительских свойствах товара, а сосредоточился на эмоциональной вовлеченности потребителей в процесс покупки и потребления товара. Благодаря усилиям рекламных агентств главной концепцией стал имидж бренда (brand image). В 1955 г. в журнале Harvard Business Review в статье Б. Гарднера (Burleigh Gardner) и С. Леви (Sidney Levy) впервые появился термин «имидж бренда». Они писали, что важен не сам бренд, каким его разработали маркетологи, большое значение имеет имидж бренда – то, насколько различимым и привле-

кательным его воспринимают потребители. Об имидже бренда много писал в своих статьях знаменитый рекламист и директор рекламного агентства Ogilvy&Mather Д. Огилви (David Ogilvy). В 1961 г. Р. Ривз (Rosser Reeves) опубликовал книгу «Реальность в рекламе», где впервые предложил выстраивать рекламные коммуникации в соответствии с так называемым уникальным торговым предложением.

Согласно концепции имиджа бренда рекламные агентства стали разрабатывать и продвигать рекламные образы бренда, обладающие индивидуальностью и привлекательностью для потребителей.

На втором этапе главным объектом управления является имидж бренда, а основными критериями эффективности брендинга – увеличение рыночной доли и стремление к лидерству на рынке. Таким образом, на втором этапе стратегического бренд-менеджмента главной функцией брендов было создание уникального и привлекательного образа.

**Этап III. Управление идентичностью бренда (1980–1990-е гг.).**

В 1970–1980-е гг. стало открываться все больше специализированных компаний, оказывающих разнообразные услуги на рынке брендов. Это брендинговые компании, разрабатывающие стратегии и концепции для брендов, консалтинговые компании, исследовательские фирмы, которые проводили маркетинговые исследования, рекламные и PR-агентства, дизайн-студии и т.д. Усилиями этих аутсорсинговых компаний удалось



развернуть концепцию имиджа бренда на 180°: главное не то, как бренд воспринимается и оценивается потенциальными потребителями, а то, как он должен восприниматься и оцениваться.

Согласно концепции идентичности бренда самое важное – разработать правильную концепцию для бренда. В соответствии с этой концепцией сущность процесса создания и развития бренда заключается в донесении без искажений концепции бренда, с использованием для этого комплекса маркетинговых коммуникаций (рекламы, связей с общественностью и др.), включая упаковку и сам брендовый товар. На III этапе главным объектом управления становится идентичность бренда, а основным критерием эффективности брендинга – увеличение доли приверженных потребителей и степени их приверженности. Таким образом, на этом этапе стратегического бренд-менеджмента главной функцией бренда было разработать такую концепцию для него, которая максимально усиливала бы потребительский спрос и конкурентоспособность.

**Этап IV. Управление капиталом бренда (1990-е гг. – настоящее время).**

Как выяснили Т. Амблер (T. Ambler) и К. Стайлс (K. Styles), до середины 1980-х гг. термин «капитал бренда» (brand equity) не использовался в маркетинговой литературе. Он начал свое широкое распространение в 1988 г., когда произошло несколько крупных сделок, привлекших внимание представителей крупного бизнеса к способности брендов приносить значительный доход.

Концепция управления капиталом бренда берет свое начало в 1988 г., когда компания Ranks Hovis McDougall оценила портфель своих брендов в 678 млн ф. ст. и поставила их на баланс компании как нематериальный актив. Это было сделано с целью невыполнения недружественных условий приобретения контрольного пакета акций со стороны компании Goodman Fielder Wattie. Таким способом эту неблагоприятную сделку удалось предотвратить.

В том же году произошло несколько крупных сделок с покупкой брендов, стоимость которых составляла от 80 до 90% общей суммы сделки. Американская компания Philip Morris заплатила за HMA Kraft Foods 12,9 млрд долл., около 90% которых составила стоимость портфеля брендов. Британская компания Grand Metropolitan приобрела компанию Pillsbury, заплатив за бренд 990 млн долл., что составило 88% общей суммы сделки. Швейцарский концерн Nestle приобрел британскую кондитерскую компанию Rowntree Mackintosh за 5 млн ф. ст., причем 4 млн было заплачено за бренды (Kit Kat, Polo, After Eight и др.), что составило 83% общей суммы сделки.

Эти сделки привлекли внимание представителей бизнеса к экономической эффективности от использования брендов. И в том же 1988 г. авторитетный Институт маркетинга (США) популяризировал концепцию марочного капитала, проведя конференцию, посвященную проблемам капитала бренда и оценки его стоимости. Концепция управления капиталом бренда окончательно сформировалась к 1991 г., когда вышли две книги:



1. Brand Valuation: Establishing a true and fair view / ed. by John Murphy. Random House Business Books, 1991. 240 p. Книга «Оценка стоимости бренда» представляла собой сборник статей разных авторов, рассматривающих различные аспекты капитала бренда, а также подходы и методы оценки его стоимости;

2. Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name. FreePress, 1991. 299 p. Книгу «Управляя капиталом бренда» написал профессор по маркетингу Д. Аакер, в ней он рассуждал о том, что такое капитал бренда, какие факторы его формируют, какова структура марочного капитала, как его измерять и эффективно им управлять.

Таким образом, капитал бренда – это способность бренда как самостоятельного актива компании приносить ей дополнительный доход посредством формирования и поддержания устойчивых отношений между потребителем и брендом.

В 2000 г. Д. Аакер и Э. Йохимштайлер (E. Yohimshtayler) выпустили книгу «Бренд-лидерство», где изложили особенности традиционной и современной концепций бренд-менеджмента (последнюю они назвали концепцией бренд-лидерства). Сравнительные характеристики этих двух концепций бренд-менеджмента представлены в табл. 3.1 [1, с. 36 – 40].

Согласно современной концепции бренд-менеджмента главным объектом управления является капитал бренда, а основными критериями эффективности брен-

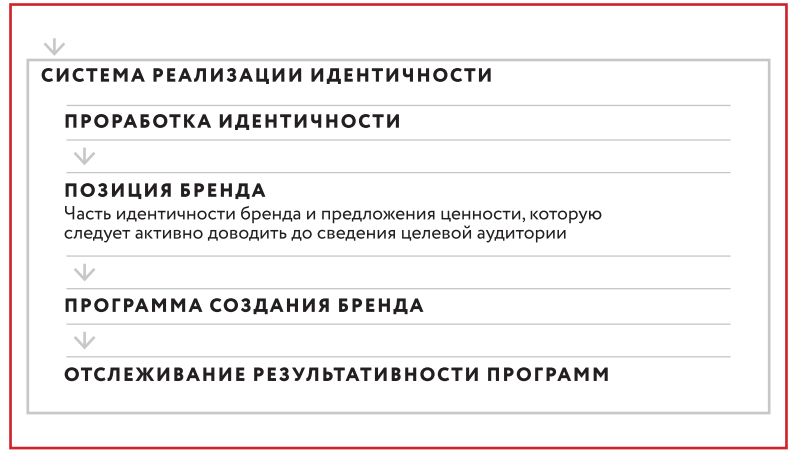
Таблица 3.1 Традиционная и современная модели бренд-менеджмента (по Д. Аакеру, Э. Йохимштайлеру) [35, с. 22]

| Категория сравнения | Классическая модель бренд-менеджмента | Модель бренд-лидерства |
|---|---|---|
| **От тактического менеджмента к стратегическому** | | |
| Подход | Тактический | Стратегический и предвидящий |
| Статус бренд-менеджера | Менее опытный, с узким кругозором, отвечает за краткосрочные программы | Квалифицированный, с широким кругозором, отвечает за долгосрочные программы |
| Концептуальная модель | Имидж бренда | Капитал бренда |
| Фокус | Краткосрочные финансовые показатели | Показатели оценки капитала бренда |
| **От ограниченного фокуса к широкому** | | |
| Границы бренда по рынкам и продуктам | Единичные продукты и рынки | Множество продуктов и рынков |
| Архитектура бренда | Простая | Сложная |
| Количество брендов | Фокус на единичном бренде | Фокус на категории – множественные бренды |
| Географические границы бренда | Одна страна | Глобальная перспектива |
| Коммуникационная роль бренд-менеджера | Координатор с ограниченными возможностями | Лидер команды с множеством коммуникационных возможностей |
| Фокус в коммуникации | Вне компании (на потребителе) | Как внутри, так и вне компании |
| **Двигатель стратегии – от продаж к идентичности бренда** | | |
| Ведущая стратегия | Продажи и доля рынка | Идентичность бренда |



динга – мониторинг капитала бренда и оценка его стоимости. Таким образом, на четвертом, последнем этапе стратегического бренд-менеджмента главными функциями бренда стали увеличение стоимости бренда как самостоятельного нематериального актива (НМА) и составляющей общей стоимости бизнеса, а также эффективное управление рисками, сдерживающими рост и развитие стоимости бренда. Ведущей стратегией брендинга является идентичность бренда, обеспечивающая рост стоимости бренда [1, с. 41].

Рис. 3.1. Модель бренд-менеджмента Д. Аакера и Э. Йохимштайлера




На рис. 3.1 изображена модель бренд-менеджмента Д. Аакера и Э. Йохимштайлера, в которую встроена модель стержневой идентичности Д. Аакера (см. Главу 2).

Помимо модели Д. Аакера и Э. Йохимштайлера также стоит обратить внимание на модели К. Келлера и Л. де Чернатони.

**Модель стратегического бренд-менеджмента Кевина Келлера.**

В основе модели бренд-менеджмента К. Келлера лежит понятие капитала бренда, который он определяет как «дифференцированный эффект, который возникает в сознании покупателя и вызывает то или иное потребительское поведение в ответ на комплекс маркетинга производителя».

Келлер выделяет два источника марочного капитала: знание бренда и имидж бренда (под последним как

раз и понимаются ассоциации в сознании покупателя). По Келлеру, для того чтобы развивать бренд необходимо работать над повышением уровня знания и положительных ассоциаций с брендом. Для этого автор предлагает использовать три основных блока инструментов (рис. 3.2).

Первый блок связан с выбором элементов бренда. Второй блок – это использование традиционной концепции «4 Р». И третий блок связан с использованием вторичных ассоциаций, которые могут увеличить знание и ассоциации с брендом – составляющие капитала бренда [35, с. 7].

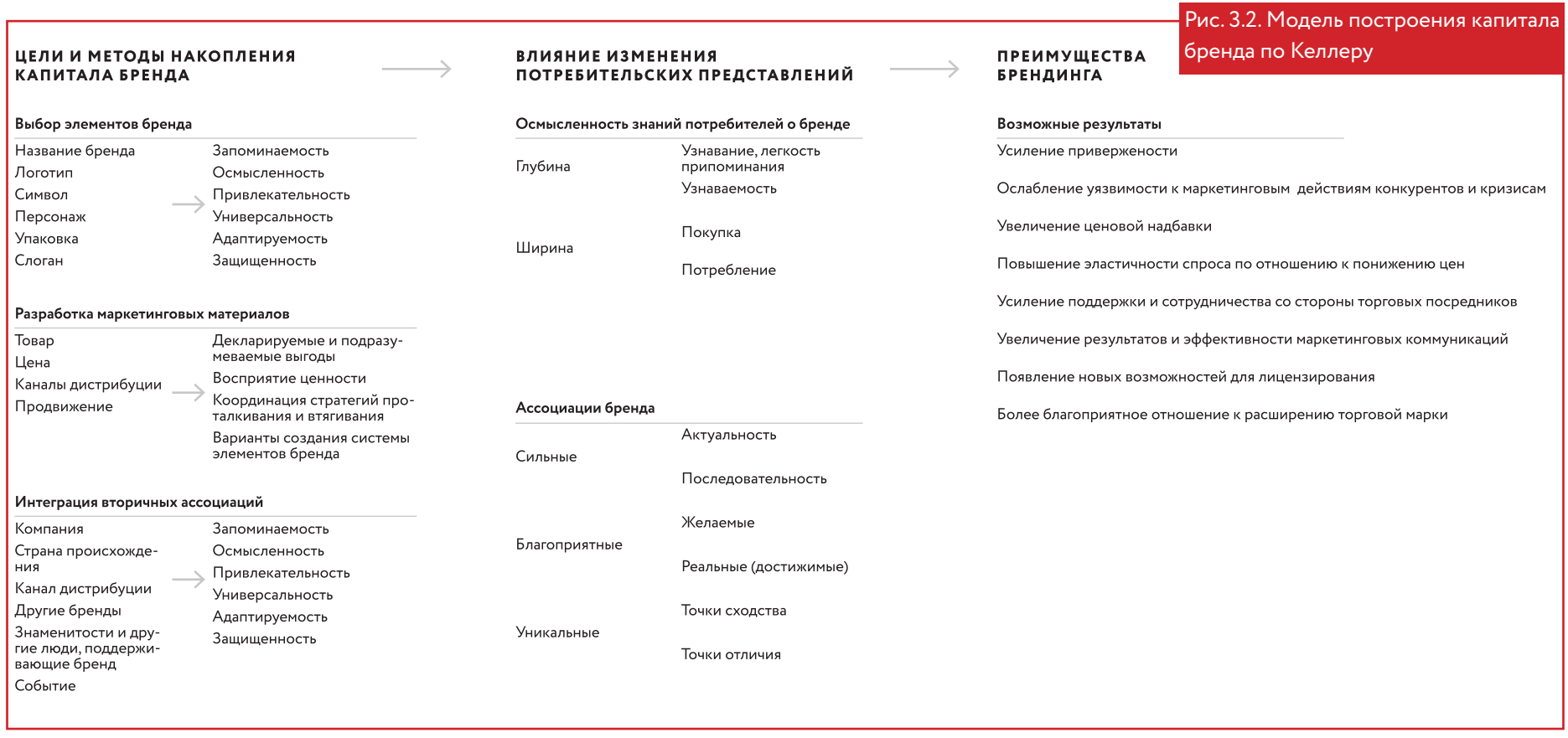



Рис. 3.2. Модель построения капитала бренда по Келлеру

**Модель создания интегрированного бренда Лесли де Чернатони.**

Модель создания интегрированного бренда была представлена Чернатони в его книге From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands.

**Видение бренда.**

Согласно Чернатони видение состоит из трех компонентов:

1. Предвидимого будущего;
2. Предназначения бренда и способов его установления;
3. Ценностей (основных и периферийных) бренда.

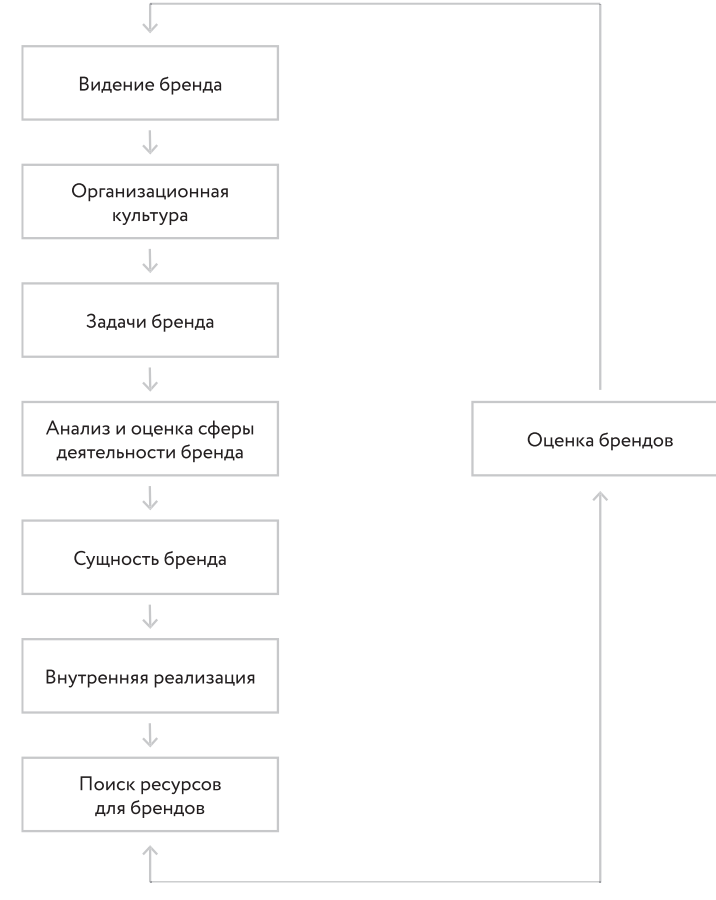
Последние особенно важны, поскольку очень часто ценности сотрудников не совпадают с ценностями бренда, из-за чего сотрудники не поддерживают бренд.

**Организационная культура**

Чернатони показывает, как бренд может получить конкурентное преимущество посредством определенного стиля поведения персонала, который связан с ценностями, характеризующими культуру компании. При этом компания может развивать единую культуру (парадигма интеграции) или несколько культур (парадигма дифференциации).



Рис. 3.3. Модель создания интегрированного бренда Лесли де Чернатони



**Задачи бренда.**

Задачи бренда, по Чернатони, проистекают из его видения. Долгосрочные задачи должны быть понятными, увлекать и стимулировать работу всех сотрудников. Расчленив долгосрочные задачи на краткосрочные подзадачи, менеджеры могут яснее представлять перспективу.

**Анализ и оценка сферы действия бренда.**

На этом этапе рассматриваются пять сил сферы действия, служащих основой для систематического анализа факторов, которые способствуют или препятствуют успеху бренда (рис. 3.4). Предполагается, что менеджера должны приписать каждой силе «1», если общая её оценка будет благоприятной с точки зрения полезности бренда, и «0», если сила затрудняет прогресс. Эта процедура позволяет команде по развитию бренда оценить, каким образом можно использовать имеющиеся возможности или защитить бренда на будущее.

Рис. 3.4. Пять сил действия бренда

**Сущность бренда.**

Сущность природы бренда рассматривается Чернатони как способ зрительного представления бренда с использованием пирамиды бренда, кратко характеризующей его обещание (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Пирамида сущности бренда посредством пирамиды бренда

Чернатони также показывает существующую, по его мнению, взаимосвязь между сущностью бренда и его позиционированием, а также личностью бренда.

Рис. 3.6. Атомарная модель бренда

**Внутренняя реализация (внедрение) и поиск ресурсов для бренда.**

За основу модели передачи ценностей (внедрения) берется цепочка формирования ценности Майкла Портера. Вновь как отдельная составляющая, подчеркивается роль персонала в процессе продвижения бренда.

Окончательная форма бренда определяется с помощью так называемой атомарной модели (рис. 3.6).

**Оценка бренда.**

Оценка бренда осуществляется по всем пройденным ранее шагам [35, с. 16].



Рис. 3.7. Целостный подход к оценке бренда

| СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ БРЕНДА | ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА | ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА |
|---|---|---|
| Видение | Сильное лидерство и убеждение | Реализация ожидаемого будущего |
| | Штат, осведомленный о видении бренда | |
| | Вдохновить персонал | Улучшать мир |
| | Персонал признает ценности, его собств-тенные ценности согла-суются с ценностя-ми фирмы, предан делу и может перевести свои ценности в требуемое поведение | Заинтересованные сто-роны признают ценно-сти |
| | Поддержка видения | |
| Организационная культура | Усиливающиеся суб-культуры | |
| | Сильная, адекватная и гибкая культура | |
| | Политика в сфере най-ма укрепляет культуру | |
| Задачи | Расширяющиеся задачи ведут к переменам | |
| | Персонал осведомлен и предан делу | Решение долгосрочных и краткосрочных задач |
| | Адекватные каталити-ческие механизмы | |
| Сущность бренда | Штат осведомлен и предан делу, сотруд-ники ведут себя как «граждане бренда» | Позиционирование, личность и обещание признаются и осозна-ются |
| | Согласованность пира-миды бренда | |
| | Защита основных ком-петенций и выгоды от обучения | Номенклатура обуслав-ливает быструю отдачу-от достоинства бренда |
| Внедрение и поиск ресурсов для бренда | Адекватная система передачи бренда | Приветствуются отно-шения |
| | Привлекательный бренд сотрудников | Уверенность в бренда |
| | Подтверждение своего самоощущения в глазах команды | Жесткое регламентиро-вание |
| | Подлинные отношения с избранными заинтере-сованными сторонами | Признается эмоцио-нальная отдача |
| | Адекватный подход к наделению полномо-чиями | Не давать невыполни-мых обещаний |
| | | Интегрированное пред-ложение |

**Краткие выводы**

Концепция бренд-менеджмента прошла долгий эволюционный путь от управления продвижением марочного товара до управления капиталом бренда. Начавшись с докладной записки сотрудника P&G Макэлроя, бренд-менеджмент вырос в полноценную систему управления портфелем брендов.

Существует несколько моделей бренд-менеджмента, в основе которых лежит управление капиталом бренда, наиболее распространенная из них – концепция бренд-лидерства Д. Аакера и Э. Йохимштайлера.



## 3.2. Управление развитием брендов

**Развитие бренда** – увеличение совокупного марочного капитала посредством охвата более широких групп потребителей, экспансии в новые продукты и распространения влияния на новые рынки и/или категории.

В брендинге принято выделять две основные стратегии развития бренда: brand extension и brand expansion.

1. Brand extension – растяжение бренда (если при появлении нового товара под тем же именем остаются неизменными товарная категория, назначение, целевая аудитория, идентичность бренда, а изменяется лишь выгода для потребителя). Например, когда Colgate выпускает новую марку зубной пасты в дополнение к уже существующим двадцати пяти.

2. Brand expansion – расширение бренда (когда марка распространяется на новый сегмент потребителей или смежную товарную категорию, и идентичность бренда при этом остается неизменной). Например, появление женской парфюмерии Hugo Boss – марки, которая первоначально была мужской, или создание мужского направления Nivea for Men изначально женской марки косметики Nivea [36].

Для того, чтобы лучше понимать, о чем идет речь, разберем понятие товарного ассортимента и его характеристики.

**Товарный ассортимент** (или товар-микс) – совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом. Например, ассортимент компании Kodak представляет собой совокупность двух товарных линий: информационных товаров и товаров для создания изображений; товар-микс японской компании NEC – средства связи и компьютерные товары, компании Michelin – автомобильные шины, карты автомобильных дорог и услуги по составлению рейтингов ресторанов.

Товарный ассортимент компании характеризуется широтой, длиной, глубиной и согласованностью.

**Широта ассортимента** показывает количество различных товарных линий компании. На рис. 3.8 широта товара-микс составляет пять линий (в действительности число товарных линий компании Procter & Gamble значительно больше).

**Длина ассортимента** (российские маркетологи называют этот показатель насыщенностью ассортимента) – это общее количество составляющих его отдельных единиц. В рассматриваемом примере число таких товарных единиц – 25. Нередко говорят о средней длине товарной линии, для определения которой следует разделить общее число товаров (25) на число товарных линий (5). Таким образом, средняя длина товарной линии равна 5.

**Глубина ассортимента** показывает количество вариантов каждого продукта в товарной линии. Если зубная паста Crest (в Европе – Blend-a-Med) выпускается в

Рис. 3.8. Пример товарного ассортимента

двух разновидностях (обычная и мятная) и в упаковках трех размеров, глубина данного товара равна 6. Средняя глубина товара-микс компании P&G рассчитывается как среднее число вариантов товаров в рамках каждой торговой марки.

**Гармоничность товара**-микс отражает степень общности различных товарных линий с точки зрения использования, производства, каналов распределения или других показателей. Товарные линии компании P&G согласованы в высокой степени, так как все товары являются потребительскими, распространяются по одним и тем же каналам. Однако гармоничность ассортимента по потребительским функциям значительно ниже.

Основываясь на данных показателях, компания может развивать бизнес в четырех направлениях:

- создание новых товарных линий (т. е. расширение ассортимента);
- увеличение длины каждой товарной линии;
- разработка новых вариантов товара (углубление товара-микс);
- увеличение гармоничности ассортимента.

Чтобы принять решение о создании, сохранении, увеличении или прекращении производства любого товара, менеджер товарной линии должен владеть информацией об объемах продаж и прибыли по каждой товарной единице и разбираться в рыночном профиле линии.



Товарная линия считается короткой, если появление в ней новых товаров позволяет добиться возрастания прибыли, и длинной, если аналогичный результат может быть получен при отказе от выпуска отдельных товаров.

**Вытягивание товарной линии.**

Каждая товарная линия компании-производителя является частью выпускаемой в данной отрасли продукции. Например, автомашины компании BMW занимают верхний ценовой диапазон рынка автомобилей. Вытягивание товарной линии означает, что наполняющие ее товарные единицы выходят за пределы определенного ценового диапазона рынка. Компания может вытягивать линии в сторону нижнего или верхнего ценового диапазона, либо в обоих направлениях сразу.

**Вытягивание вниз.**

Компания, выпускающая товары среднего ценового диапазона рынка, принимает решение о дополнении их линией товаров низких цен на следующих основаниях:

1. Поставщик оценивает нижний диапазон рынка как весьма перспективный (такие оперирующие на массовом рынке американские компании розничной торговли, как Wal-Mart, Best Buy, привлекают все большее число покупателей, предъявляющих спрос на товары, цена которых соответствует их ценности).

2. Выход компании на рынок низких цен осуществляется для противодействия работающим в этом диапазоне, но стремящимся подняться выше конкурсантам.

3. В среднем ценовом сегменте рынка царят застой и упадок.

Выведение товаров на нижний ценовой диапазон рынка сопряжено с определенным риском. Так, компания Kodak противопоставила фотопленкам недорогих марок свой вариант под маркой Kodak Funtime, но потерпела поражение в конкурентной борьбе, так как установленная на Kodak Funtime цена оказалась несколько выше цен на соперничающие продукты. Выяснилось также, что многие постоянные пользователи переориентировались на Kodak Funtime, а это отразилось на продажах основного продукта компании. В то же время компания Mercedes выпустила на рынок автомобиль класса «С» по цене $30 тыс. без какого-либо ущерба для дорогостоящих моделей (цена от $100 тыс. и выше).

**Вытягивание вверх.**

Основные мотивы выхода компании в верхний ценовой диапазон рынка – это стремление к ускорению темпов роста, увеличению прибыли или желание позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Данная стратегия применяется многими производителями потребительских товаров



(компания Starbuks на рынке кофе, Haagen-Dazs на рынке мороженого, Evian на рынке бутилированной воды). Ведущие японские автомобильные компании также вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка: компания Toyota с моделью «Lexus», Nissan – с «Infiniti» и Honda с моделью «Accura [37, с. 443–446].

**Краткие выводы**

Развитие бренда – увеличение совокупного марочного капитала посредством охвата более широких групп потребителей, экспансии в новые продукты и распространения влияния на новые рынки и/или категории.

Brand extension – растяжение бренда. Например, когда Colgate выпускает новую марку зубной пасты в дополнение к уже существующим двадцати пяти.

Brand expansion – расширение бренда. Например, появление женской парфюмерии Hugo Boss – марки, которая первоначально была мужской, или создание мужского направления Nivea for Men изначально женской марки косметики Nivea.



## 3.3. Капитал бренда. Управление эффективностью бренда

Очень важным для понятия бренда является словосочетание капитал бренда (brand-equity). Этот термин служит для описания силы бренда. Данная концепция сформировалась в 1980-е гг.

Д. Аакер рассматривает капитал бренда как «совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы».

Основными элементами капитала бренда являются:

1. Осведомленность о бренде или узнаваемость бренда;

2. Лояльность к бренду;

3. Воспринимаемое качество;

4. Ассоциации с брендом.

Во избежание путаницы сразу отметим, что термин «капитал бренда» не является синонимом стоимости бренда. Для оценки капитала в денежном выражении используют термин «стоимость бренда» [14, с. 68].

### 3 3.1. Осведомленность о бренде

Осведомленность о бренде – это его известность. Это способность покупателей вспоминать о данном бренде. Бренд должен запоминаться только с положительными, а не с отрицательными эмоциями.

Осведомленность можно выяснить путем проведения маркетинговых исследований. Важно понимать, что идентификация товара может происходить не только по имени бренда, но и исходя из других характеристик, таких как цвет упаковки, типичное место продаж, реклама. Например, упаковки конфет «Конфаэль» и «Комильфо» являются легко запоминаемыми и легко идентифицируются на полке.

Сергей Старов выделяет следующие виды осведомленности о бренде:

– узнавание,

–вспоминание,

–приоритетное вспоминание,

–доминирование марочного названия.

**Узнавание** – способность вспомнить бренд (респондент получает список с названиями известных брендов из одной товарной категории и выделяет тот, о котором он когда-либо слышал). Например, названия брендов из товарной категории стиральных порошков: Ariel, Tide, Pril, «Миф», «Аистенок» и т.д. Такая форма



осведомленности не означает, что респондент сможет вспомнить, где, когда встречал бренд, в чем его особенности. Различные психологические исследования доказали, что при таком узнавании выбор всегда отдается более знакомому «кандидату», даже если потребитель не может четко вспомнить свой контакт с брендом. Например, у потребителя в голове может засесть реклама с Tide, хотя этот порошок он никогда и не покупал.

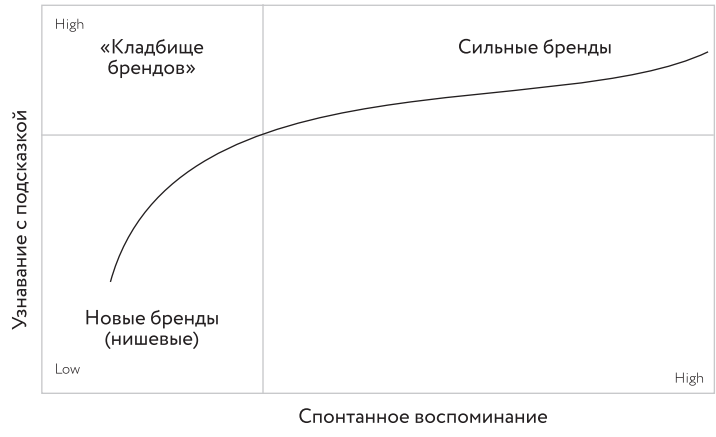
**Вспоминание** – способность вспомнить бренд без подсказок, если назвать товарную категорию или сегмент рынка. Такое спонтанное знание бренда считается одним из самых важных коммуникативных показателей, что спонтанное узнавание прямым образом связано с будущими продажами.

**Приоритетное вспоминание** – это бренд, который респондент вспоминает и называет первым. Достижение этого состояния является одной из первостепенных задач при создании успешного бренда.

**Доминирование марочного названия** является высшим уровнем осведомленности, когда потребитель из конкретной товарной категории может назвать только один бренд. Как правило, такой бренд ассоциируется со всей товарной категорией – например, единственные подгузники Pampers. Бренды с сильными категориальными ассоциациями легче всего узнаются и вспоминаются.

Для измерения присутствия бренда в сознании потребителей используют модель «кладбища» брендов, разработанную агентством Young&Rubicam.

Рис. 3.9. «Кладбище» брендов




Модель предназначена для анализа известности бренда и отражает возможности его спонтанного вспоминания и узнавания с подсказкой.

Приведем примеры спонтанной известности и известности с подсказкой (рис. 3.10).

Рис. 3.10. Спонтанная известность и известность с подсказкой

**Известность с подсказкой**

Выберете знакомые вам бренды конфет:

- ❑ Комильфо
- ❑ Конфаэль
- ❑ Коркунов
- ❑ Сладко
- ❑ Альпен Голд

**Известность без подсказки (спонтанное)**

Какие бренды конфет вы знаете?



В «кладбище» брендов попадают бренды с высоким уровнем узнавания «с подсказкой», но с низким уровнем спонтанного вспоминания. Например, духи «Красная Москва» хоть и знакомы людям зрелого возраста, но обычно при рассмотрении вопроса о покупке на память не приходят. В самом низу, в левой нижней зоне, будут располагаться либо новые бренды, либо бренды, занимающие узкую нишу рынка, которые пока не знакомы широкой аудитории. Например, бренд «Конфаэль», который специализируется на шоколадных подарках, относится к категории нишевых, а вот Alpen Gold имеет высокую спонтанную известность и известность с подсказкой [14, с. 68–70].

### 3.3.2. Лояльность и приверженность бренду

**Лояльность бренду** – это степень приверженности бренду, способность бренда привлекать и удерживать покупателей. Эта характеристика позволяет ранжировать покупателей по степени их приверженности бренду. Принято выделять два типа лояльности бренду: поведенческий и аффективный.

1. При поведенческой лояльности потребитель в целом безразличен к бренду и при первой необходимости он готов переключиться на другой. Например, если порошок Ariel пообещает 15% товара в подарок, то потребитель с легкостью забудет про Persil и приобретет Ariel.

2. Аффективная лояльность, наоборот, основана на приверженности потребителя именно данному бренду, его тесной эмоциональной привязанности к нему. Например, лояльные покупательницы сумок LV чувствуют сильную эмоциональную связь с брендом, так как покупка дает им ощущение счастья.

Уровень поведенческой лояльности легко определяется через количество покупок, совершенных потребителем, их частоту и объем. Измерение аффективной лояльности более проблематично, так как предполагает субъективную оценку. Сергей Старов предлагает два главных показателя аффективной лояльности: удовлетворенность брендом и рекомендации удовлетворенных потребителей.



Д. Аакер выделяет пять уровней лояльности бренду:

1. Лояльность бренду отсутствует;

2. У покупателя нет причин менять пристрастия к данному товару;

3. Покупатель несет убытки при смене бренда;

4. Покупатель ценит данный бренд;

5. Покупатель предан бренду.

Пятый уровень лояльности, когда покупатель искренне предан бренду и дорожит им, является самым труднодостижимым.

По мнению ученых Я. Хофмейра и Б. Райса, потребительская лояльность дополняется понятием «приверженность». Лояльность и приверженность относят к разным категориям, поэтому возможны следующие случаи: приверженность без лояльности, лояльность без приверженности. Действительно, возможны ситуации, когда в силу разных обстоятельств приверженный потребитель не покупает продукцию данной компании (например, по причине кризиса в экономике и сокращения зарплаты потребитель уже не может позволить себе купить Moet&Chandon) или неприверженный клиент неоднократно совершает покупки.

Лояльность без приверженности: потребитель безразличен к бренду или не удовлетворен им, но ему при-

ходится приобретать такие товары по разным причинам (цена, отсутствие на рынке альтернативы). При изменении ситуации такой покупатель переметнется к бренду, который удовлетворяет его запросам.

Приверженность без лояльности происходит, когда потребитель удовлетворен определенным брендом, но не покупает его в связи с отсутствием возможности.

Истинная лояльность находится на уровне со смешанным типом лояльности, т.е. и приверженность, и лояльность [14, с. 71–75].



### 3.3.3. Воспринимаемое качество бренда

**Воспринимаемое качество** – оценка потребителями способности бренда повышать качество товара. Очень часто потребитель судит о качестве весьма субъективно. Покупатели не могут, да и не станут проводить серьезный лабораторный анализ, чтобы узнать содержание и концентрацию ингредиентов в продуктах питания или средствах по уходу за кожей. В связи с этим появляется термин «воспринимаемое качество» (perceived quality), которое в своих трудах использует Дэвид Аакер.

По мнению Аакера, конкурентным преимуществом может быть не само качество, а иллюзия качества. Недостаточно произвести просто хороший товар, важно, чтобы покупатель поверил в него. Несколько лет назад международная компания BIC, специализирующаяся на бритвенных станках, зажигалках и канцелярских товарах, представила рынку духи BIC за 5 долл. Их начали продавать через сеть супермаркетов и аптек, где успех имели ручки и бритвы BIC. Потери за год составили 11 млн долл., духи пришлось снять с производства. Воспринимаемое качество этих духов оказалось низким.

Воспринимаемое качество можно подкреплять, для этого существуют специальные механизмы.

1. Наличие патентов или подтвержденных научных исследований.

2. Связь бренда со страной. Определенные продукты устойчиво ассоциируются со страной происхождения. Издавна ценятся французские духи (Dior,

Chanel, Guerlain), французские коньяки (Henessy, Courvoisier), русская водка. Многие фирмы идут на некоторые ухищрения, чтобы ассоциироваться с выгодной страной – например, некоторые российские производители одежды дают европейские названия своим брендам. Для большинства российских потребителей французские или итальянские названия имеют «магическое» действие и априори ассоциируются с высоким качеством.

3. Заострение внимания на давней истории компании. Преемственность традиций ассоциируется с высоким качеством. Например, швейцарские часы TISSOT выпускаются с 1853 г., а французская парфюмерия Guerlain (самый старый французский парфюмерный дом) – с 1828 г. Российская фабрика «Большевичка» по пошиву мужских костюмов существует с 1929 г. Сбербанк был основан в 1841 г., и именно ему большая часть населения России оказывает доверие.

4. Продвижение, основанное на известных клиентах и заказчиках. Известный бренд Moleskine обосновывает качество своих записных книжек тем, что ими пользовались известные художники Матисс и Ван Гог. Венское кафе Frauenhuber в своем рекламном буклете с гордостью сообщает, что его частенько посещали Моцарт и Бетховен. Более того, пару раз они здесь даже играли для посетителей. Также Frauenhuber имеет долгую историю (основано



в 1824 г.). Джорджо Армани частенько заходит в такие миланские рестораны, как Torre di Pisa или Di Giacomo, за традиционной тосканской кухней.

5. Ручное производство воспринимается качественнее машинного. Его могут себе позволить преимущественно компании из люксового сегмента, так как ручной труд требует гораздо больших затрат.

Воспринимаемое и реальное качество не всегда совпадают.

В связи с этим Дж. Джоунс приводит матрицу соотношения реального и воспринимаемого качества.

В идеале бренд должен находиться в самом верхнем сегменте. Обычно это удел брендов роскоши [14, с. 76–79].

Рис. 3.11. Матрица соотношения реального и воспринимаемого качества

### 3.3.4. Ассоциации бренда

При упоминании бренда у потребителя возникают ассоциации (мысли, эмоции, которые вызывает бренд). Ассоциации имеют огромное значение, так как они могут усиливать все остальные элементы капитала бренда. Эти ассоциации включают в себя свойства товара, символы, персонажи. Ассоциации порождаются прежде всего образом бренда, который хочет создать компания. На ассоциациях основывается эмоциональная связь между потребителем и брендом, что может приносить первому гораздо большее удовлетворение, чем непосредственно потребление продукта. Келлер считает, что необходимо разграничивать ассоциации-атрибуты бренда, т.е. ключевые характеристики продукта, и ассоциации-преимущества бренда.

Ассоциации должны быть, во-первых, приятны, чтобы вызывать только позитивные эмоции у потребителя, во-вторых, уникальны, чтобы потребитель легко идентифицировал данный бренд среди множества брендов-конкурентов.

Рассмотрим ассоциации вокруг сетей магазинов мобильной связи «Евросеть». Основным цветом бренда является желтый, в качестве дополнительных цветов используются черный, голубой и белый. Кроме того, для «Евросети» был создан специальный персонаж бренда – желтый терьер, использование которого запланировано во всех визуальных коммуникациях компании (вывески, реклама, билборды и т.д.). Оуэн Хьюз, креативный директор агентства Wolff Olins, разрабатывающего бренд «Евросети», прокомментировал изменения бренда следующим образом: «Когда мы изучали предыдущий имидж, создавалось ощущение, что он чересчур деловой, поэтому мы убрали все, что удаляет от личности, оставив все самое простое. У потребителей должно создаваться ощущение, что «Евросеть» – друг, который поможет найти то, что они ищут». Этим объясняется упрощение визуального образа и выбор терьера в качестве персонажа бренда. Этот персонаж должен позволить «Евросети» донести до потребителей нацеленность компании на новые «добрые» социальные ценности и готовность всегда помочь потребителю.

Ассоциации с брендом включают характеристики продукта (Crest, Volvo), дизайн (Calvin Klein, Apple), социальные программы (Avon, Patagonia), качество (Lexus, Southwest Airlines), воображаемый образ потребителя (Mercedes, Nike), широту распространения (Amazon, Marriott), «международность» (VISA, Ford), инновации (3M, Virgin), системные решения (IBM, Salesforce.com), индивидуальность бренда (MetLife, Singapore Airlines) и символы (бирюзовая упаковка у Tiffany, золотые арки у McDonald's) – то есть все, что соединяет клиента с брендом. Ассоциации могут стать основой для взаимоотношений с клиентами, принятия решения о покупке, использования опыта и проявления лояльности к бренду. Важная часть управления брендами как активами состоит в том, что при создании программ необходимо определить, какие из ассоциаций следует развить и как связать их с брендом [14, с. 79–80].

**Краткие выводы**

Капитал бренда – совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы.

Основными элементами капитала бренда являются: осведомленность о бренде или узнаваемость бренда, лояльность к бренду, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом.



# 3.4. Управление портфелем брендов

### 3.4.1. Зачем компаниям несколько брендов

В настоящее время фактически все рыночные предложения являются брендированными. При этом чаще всего невозможно использовать один-единственный бренд. Перечислим основные причины такой ситуации:

- портфель из нескольких брендов – это не набор независимых брендов, это стремление компании доминировать на рынке, что требует его максимального охвата;
- рынок не может быть охвачен одним брендом;
- бренды-монополисты могут отпугивать покупателей;
- в портфеле могут присутствовать локальные бренды-«крепости» – исторические лидеры на своем рынке, из-за этого очень прибыльные;
- существует мнение, что, если бренд занимает более 30% рынка, логично запустить еще один бренд для тех, кто не хочет выбирать предложение под первым брендом.

Например, шампуни P&G занимают одну и ту же дорогую нишу рынка, но при этом позиционируются

по-разному:

– Pantene Pro-V – шампунь с про-витамином B5;

– Head&Shoulders – шампунь против перхоти;

– Wash&Go – шампунь и бальзам-ополаскиватель;

– Shamtu – шампунь для увеличения объема волос;

– Clairol – шампунь на основе трав и чистой родниковой воды.

Такой подход позволяет получать большую прибыль, чем в случае с продажей ассортимента марок, дифференцированных по цене. Правда, Shamtu создавалась именно как фланговая, более дешевая марка, а позиционирование остальных марок за последние годы стало сильно размываться.

Удлинение товарной линии создает перед потребителем иллюзию выбора, в то время как деньги все равно идут в один и тот же карман. Вместе с тем продвижение большого количества марок требует значительных ресурсов, поэтому, прежде чем принимать решение о запуске новой марки, необходимо соотнести предполагаемые доходы (с учетом возможной «каннибализации», т.е. сокращения продаж основных брендов) и затраты на продвижение.

Профессор Дэвид Аакер считает, что, управляя несколькими брендами, необходимо добиваться того, чтобы стоящие за ними предложения были ясными для потребителя, дифференцированными, соответствующими ситуации на рынке. Бренды должны создавать синергию, служить рычагом для будущего роста [38, с. 5–9].

### 3.4.2. Понятие архитектуры брендов

**Архитектура брендов** – это определение роли каждого бренда и системы отношений между брендами в рамках портфеля одной компании.

Архитектура бренда определяет и выстраивает отношения между брендами компании, формируя систему, помогающую потребителям легко лавировать в большом количестве брендов и делать правильный выбор [39].

Если компании будут пренебрегать архитектурой бренда, то им грозят следующие проблемы:

1. «Каннибализм» внутри портфеля компании как на внешнем уровне (потеря потребителем ориентиров в портфеле компании), так и на внутреннем (увеличение внутренней конкуренции в ущерб внешней);

2. Расширение бренда до мегабренда. В этом случае есть большая вероятность, что потребитель станет воспринимать его размыто, что явно не приведет к повышению уровня продаж;

3. Возможность потери лидирующего положения на рынке;

4. Финансовые потери из-за планирования маркетинговых бюджетов без учета взаимосвязи брендов на целевом рынке и внутри фирмы [40, с. 214].

Прежде чем приступить к подробному рассмотрению каждого из этапов создания архитектуры бренда, разберем такие понятия как зонтичный бренд и суббренд.



**Зонтичные бренды (umbrella brands).**

Под зонтичным брендом понимают бренд, объединяющий товары разных продуктовых линий или одной линии, но различающихся по назначению. Например, концерн Peugeot продает под своим брендом автомобили, велосипеды, скутеры и даже мелкую бытовую технику. Или Alpen Gold продает под одноименным брендом шоколад, конфеты, печенье. Под брендом Garnier, который принадлежит компании L'Oreal, продаются такие средства ухода, как кремы, лосьоны, маски, очищающие пенки, краски для волос, шампуни и др.

**Суббренды.**

Под суббрендом обычно имеют в виду бренд, который усиливает или модифицирует ассоциации с главным брендом, расширяет главный бренд до нового сегмента. Например, под брендом женской одежды Zara продаются товары для дома под суббрендом Zara Home, одежда для детей под суббрендом Zara Kids и одежда для мужчин под суббрендом Zara Men (тем самым компания охватывает новые сегменты аудитории: детская одежда, товары для дома, мужская одежда). Используя имидж и репутацию материнского бренда, суббренды легче и эффективнее выходят в новые сегменты рынка. Автомобиль Audi TT является суббрендом Audi, так как создает спортивные ассоциации и выводит бренд в молодежный сегмент [14, с. 39].

Стоит упомянуть о брендах со смешанной архитектурой, которые совмещают в одном портфеле и суббрендовую, и зонтичную структуру. Например, бренд Nivea имеет архитектуру «зонтика» и в его линейке под именем Nivea продаются шампуни, дезодоранты, кремы, бальзамы для губ и другие косметические средства, но в то же время используется и суббренд – Nivea men, который расширяет границы бренда Nivea до мужской аудитории.



### 3.4.3. Этапы разработки архитектуры портфеля брендов

Создание архитектуры брендов состоит из четырех основных этапов:

- определение роли каждого бренда внутри портфеля;
- определение роли каждого бренда в контексте «продукт–рынок»;
- структура портфеля;
- графическое и вербальное воплощение архитектуры.

**Этап 1.**

Определение роли каждого бренда – важнейший этап формирования архитектуры [39]. Можно выделить следующие роли брендов: стратегические бренды, брендированные «усилители», «серебряные пули», фланговые бренды, бренды – «денежные коровы».

**Стратегические бренды** – это ключевые бренды для компании. Скажем, для Coca-cola бренд Coke (собственно Coca-cola) – стратегический, более значимый, чем Sprite и Fanta (хотя и последние могут рассматриваться как стратегические), а скажем, «Фруктайм» – это дешевая фланговая марка, выпущенная на локальном российском рынке).

**Брендированные «усилители» (branded energizers)** – это любой продукт, промо-акция, символ, программа

и т.п., которая благодаря ассоциациям существенно расширяет и «заряжает» целевой бренд. Например, гоночная команда КАМАЗа, которая принимает участие в ралли «Париж – Дакар».

**«Серебряные пули»** – это суббренд или брендируемая выгода, этот вид бренда служит средством смены или поддержания имиджа родительского бренда (брендированные «усилители» и брендированные компоненты зачастую претендуют на роль «серебряных пуль»). Модель Lada Kalina (или просто Kalina) для АвтоВАЗа – настоящая «серебряная пуля». Lada Kalina – первая для концерна модель, созданная и поставленная на конвейер в условиях рыночной экономики. С успехом этой модели предприятие связывало свое будущее.

**Бренды – «денежные коровы»** – это те марки, которые дают стабильный доход и за счет которых поддерживаются все прочие (скажем, для того же АвтоВАЗа автомобили «десятого» семейства приносили прибыль, которая реинвестировалась в «Калину»).

Смысл фланговых марок – в выпуске аналогов (обычно более дешевых) основной марки для защиты своих «флангов» от наступления конкурентов [38, с 10–14].

Определение ролей каждого бренда подразумевает возможное объединение. Так, один и тот же бренд может быть одновременно и стратегическим, и «денежной коровой» (так бывает достаточно часто).

**Этап 2.**

Формулирование ролей брендов в различных контекстах «продукт – рынок» является важнейшим в процессе создания архитектуры брендов на развитых устоявшихся рынках. Эти рынки характеризуются не только стабильной макро- и микроэкономической ситуацией, но и наличием значительного количества брендов различного типа – корпоративных, категорийных, продуктовых, компонентных. Это позволяет говорить о глубоком взаимодействии различных компонентов архитектурных систем.

При этом в рамках одной архитектуры могут гармонично соседствовать бренды, принадлежащие разным компаниям. Так, бренд Teflon является важнейшим компонентом создания имиджа бренда Tefal на рынке кухонной посуды. Взаимодействие брендов в различных рыночных контекстах – это чаще всего различные формы партнерства и альянсов. Ярким примером могут служить партнерства брендов производителей престижных автомобилей (Mercedes-Benz и BMW) и брендов тюнинговых компаний (Brabus, AMG, Alpina), которые существенно повышают уровень потребительского восприятия базовых моделей.

**Этап 3.**

Структура портфеля брендов – собственно архитектура брендов компании. Дэвид Аакер разделяет все возможные варианты архитектуры брендов на два основных типа – House of Brands («дом брендов») и Branded House («брендовый дом»). В целом можно утверждать, что первый подход в большей степени популярен у европейских и американских компаний, второй же наиболее ярко реализуется японскими и корейскими корпорациями.

**Модель Branded House.**

Наиболее распространенным решением в рамках данной концепции является решение, когда вся продукция компании выпускается под одним брендом, при этом часто он же является и корпоративным брендом. Наиболее яркими примерами такого решения являются бренды Mercedes, BMW, Sony, Virgin. Имеющиеся суббренды (Sony Walkman или Virgin Megastore) носят откровенно второстепенный, явно дескриптивный характер. Все усилия маркетинга и развития направляются на закрепление позиций бренда. Это своего рода «мега-брендинг».

К преимуществам данной модели относят перенос знания и восприятия бренда на новые товары, фокус маркетинговых бюджетов на одном бренде, концентрация усилий компаний в одном направлении. Недостатки: угроза размывания имиджа и восприятия бренда.

Следующие факторы определяют успех системы Branded House.

Во-первых, концентрация бренда на однородной целевой группе или нескольких целевых группах, имеющих принципиальные общие характеристики. При этом любое расширение бренда предоставляет более индивидуализированный выбор покупателю, основанный при этом на общих ценностях и конкурентных преимуществах. Отход от этого принципа объясняет относительную неудачу А-класса автомобилей Mercedes, предложившего своей потребительской группе несвойственный ей продукт и/или чужой группе товар, наделенный качествами, не определяющими покупательский выбор.



Во-вторых, концентрация бренда на определенной зоне профессиональной экспертизы или в рамках определенной (более или менее расширенной) категории продуктов. Концентрация на замороженных полуфабрикатах определяет успех торговой марки «Дарья», в то время как размывание марки «Довгань» на широчайший спектр товаров от сигарет до кетчупов определило неудачу этого бренда с маркетинговой точки зрения. Выбор фокуса – залог успеха такого типа архитектуры брендов.

В-третьих, данная система может быть построена только на прочном и надежном фундаменте, имя которому – бренд. Торговая марка, существующая на рынке несколько лет и находящаяся в состоянии роста, не может служить таким фундаментом. Иначе говоря, построение мега-бренда или системы Branded House становится возможным тогда, когда накопленного марочного капитала, воспринимаемых ценностей и конкурентного преимущества становится «много» для одного или нескольких товаров, и перенос частички этих свойств на новый продукт или суббренд оказывается безболезненным для материнского продукта и живительно полезным для нововведения компании.

**Модель House of Brands.**

Типичными представителями такой модели брендинга являются компании Procter&Gamble и Mars.

При этом первая компания исповедует принцип связанности категорийных, продуктовых и корпоратив-

ного брендов, а вторая реализует подход «свободного» брендинга в чистом виде, когда бренды компании никак не связываются друг с другом и с компанией в сознании потребителя. Как уже говорилось выше, этот подход активно используется прежде всего европейскими и американскими компаниями.

Преимущества модели: индивидуализация каждого бренда и концентрация имиджа, отсутствие зависимости брендов друг от друга (снижение риска кризисных ситуаций), возможность максимального использования потенциала рынка путем утилизации большого количества потребительских сегментов. Недостатки или угрозы: увеличение маркетингового бюджета прямо пропорционально увеличению количества брендов, велика вероятность пересечения целевых сегментов и, как следствие, каннибализма брендов.

Система House of Brands успешно функционирует при соблюдении ряда условий.

Во-первых, дифференциация брендов по сегментам должна проводиться очень аккуратно, так как действительно возможен каннибализм брендов. Следует старательно избегать чрезвычайно мелкого дробления целевого рынка на сегменты по незначительным факторам. В такой ситуации дифференциация брендов становится затруднительной.

Во-вторых, необходимо дифференцировать продукт, для которого создается или развивается бренд. Примером удачной архитектуры брендов, дифференцированных по типу продукта / потребительской необходимости, может служить архитектура компании General



Motors, в рамках которой Cadillac, Buick, Chevrolet, GMC Trucks и другие марки дифференцированы по основному назначению. История GM показательна с той точки зрения, как нарушение выбранной архитектуры может быть губительно и, наоборот, приверженность – успешной. Попытка превратить Chevrolet в мега-бренд (в одно время число суббрендов превысило дюжину) привела к потере этим брендом лидирующего положения на рынке автомобилей США. В то же время вывод на рынок узконаправленного бренда Saturn – одна из наиболее ярких маркетинговых побед GM в 1980–1990-х гг.

В-третьих, необходимо соблюдать последовательность. Надо помнить, что всегда сохраняются взаимосвязи и взаимное влияние – как положительное, так и отрицательное – между брендами компании. Если компания хочет, чтобы эти взаимосвязи и влияние работали на повышение эффективности маркетинга и продаж, то она должна предварительно создать условия для этого. К числу этих условий относятся сильный корпоративный бренд, выступающий гарантом качества (престижа, имиджа и т.д.), и успешный продуктовый (или категорийный) бренд, создающий базис для этой гарантии.

Вследствие того, что архитектуры типа House of Brands предполагают значительное количество брендов разного уровня, вариантов таких архитектур гораздо больше. В частности, на западных рынках в категории luxury goods широко распространена модель брендинга, при которой объединяются два бренда, один из которых – мастер-бренд – определяет общую направлен-

ность, стилистику, имидж продукта, а второй – суббренд – задает конкретное позиционирование, дифференциацию, апеллирует к особенностям целевой потребительской группы.

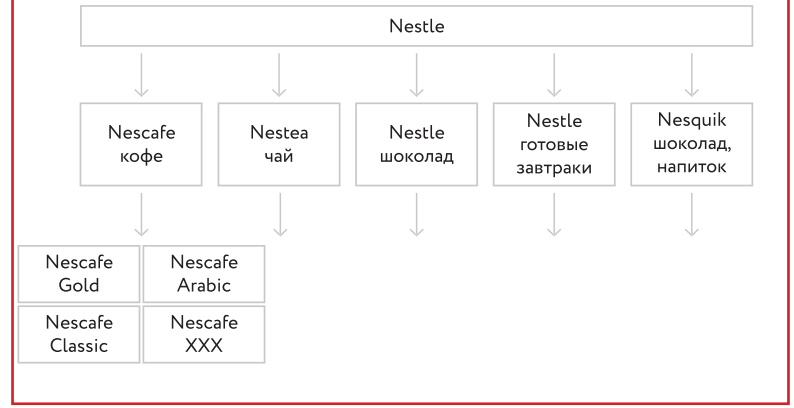
Пример, который можно привести из числа брендов, присутствующих на российском рынке, – это дом Ferre. Корпоративный бренд Ferre задает общую направленность, позиционирует всю продукцию как современную, прогрессивную, но с оглядкой на классику, ориентированную на молодых, ярких, незаурядных состоятельных людей. Суббренды – Studio, GFF, Gianfranco Ferre – ориентируют ту или иную линию продукции на отдельный сегмент целевого рынка, сформулированный на основе потребности в стиле – спортивном, молодежном или классическом деловом. При этом суббренды сохраняют значительную степень самостоятельности в рамках единой маркетинговой стратегии бренда.

Другой концептуальный вариант подобной архитектуры состоит в искусственном объединении имен или логотипов корпоративного и продуктового (или категорийного) брендов. Как правило, такие решения применяются к стратегическим брендам компании, когда важно им передать максимум черт и свойств корпоративного имиджа. Классический пример из мировой практики – Nestle.

**Этап 4.**

Графическое и вербальное воплощение архитектуры. Наконец, необходимо сказать несколько слов о том, как архитектура бренда воплощается в жизнь на графическом и вербальном уровне. Чем больше компонентов составляют систему, тем больше усложняется дизайн (рис. 3.12).

Рис. 3.12. Пример архитектуры бренда Nestle




Бренды корпоративного портфеля могут находиться в одной или смежных товарных группах, иметь общие ценовые позиции и единые географические рынки. Отдельные бренды или суббренды представляют собой линейную структуру, вертикальную систему индивидуальных брендов или сложно организованную иерархию зонтичного бренда. Компании, обладающие расширенными брендовыми портфелями, структурируют их, создавая архитектуру каждого из брендов.

В вершине структуры находится корпоративный бренд – основной родительский бренд, например, Procter&Gamble, Unilever, Nestle, Mars, Wimm-Bill-

Dann, Ford Motors Company. Корпоративный бренд представляет собой ключевую компетенцию компании, воплощает основные ценности и миссию. Это самый важный источник идентификации товаров и услуг фирмы.

Ассортиментный бренд охватывает несколько категорий товаров. Это бренд, который поддается расширению или уже является результатом линейного расширения. Так, в случае с General Motors ассортиментный бренд Chevrolet представляет и седаны, и микроавтобусы, и грузовики.

Бренды продуктовой линии связаны с конкретным видом товара: моделью автомобиля (Chevrolet Lumina), моделью конкретного офисного оборудования (Laser Jetr IV). Как правило, такие бренды углубляются до суббрендов, которые выделяют часть ассортиментного ряда основного бренда и уточняют бренды товарных линий. Это позволяет выводить на рынок множество модификаций основного продукта.

**Родственные бренды** – это зонтичные или суббренды, в названии которых присутствует общее имя: NesTea – NesQuick.

**Индивидуальный бренд** – самостоятельный бренд отдельных товарных линий или товарного ассортимента (Lexus для Toyota). Как правило, индивидуальные бренды используются для развития товарной категории в разных ценовых сегментах. Так, компания L 'Orea1 под одноименной маркой продает косметические средства, ориентированные на женщин, достигших в жизни успеха и придающих значение своему имиджу. А косметика



под маркой Maybelline, также принадлежащая L 'Orea1, позиционируется в более низкой ценовой категории и рассчитана на молодых женщин. Общая структура брендового портфеля компании представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Структура корпоративного портфеля брендов

| **Вид бренда** | **Название бренда** | | |
|---|---|---|---|
| Корпоративный | General Motors | Nestle | HP |
| Ассортиментный | Chevrolet | Carnation | HP Jet |
| Продуктовая линия | Chevrolet Lumina | Carnation Instant Breakfast | Laser Jet IV |
| Суббренд продуктовой линии | Chevrolet Lumina Sports Coupe | Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate | Laser Jet IV SE |
| Брендируемые компоненты и сервисные программы | Mr.Goodwrench | NutraSweet | Resolution Enchancemen |

Итак, архитектура брендов, а именно определение роли каждого бренда в портфеле позволяет эффективно распределить маркетинговые бюджеты компании. Определение брендов, которые на разных этапах развития компании будут играть различные портфельные роли, помогает превратить маркетинговый бюджет из

статьи затрат в реальный инструмент развития бизнеса. Также правильно построенная архитектура бренда позволяет более четко и прозрачно сформулировать концепцию и предложение продукта. Система взаимоотношений брендов в портфеле компании позволяет прояснить предложение не только для покупателей, но и для сотрудников и партнеров компании.

Без четко представляемой архитектуры брендов невозможно иметь очетливое видение будущего развития портфеля. Без определения стратегических и тактических ролей невозможно приступить к строительству мастер-бренда с большим потенциалом развития, который не следует напрямую из текущих продаж, но основан на стратегическом видении [39].



**Краткие выводы**

Портфель из нескольких брендов – это не набор независимых брендов, это стремление компании доминировать на рынке, что требует его максимального охвата

Архитектура бренда определяет и выстраивает отношения между брендами компании, формируя систему, помогающую потребителям легко лавировать в большом количестве брендов и делать правильный выбор.

Модель Branded House – вся продукция компании выпускается под одним брендом, при этом часто он же является и корпоративным брендом.

Модель House of Brands – модели брендинга компаний Procter&Gamble и Mars. При этом первая компания исповедует принцип связанности категорийных, продуктовых и корпоративного брендов, а вторая реализует подход «свободного» брендинга в чистом виде, когда бренды компании никак не связываются друг с другом и с компанией в сознании потребителя. Как уже говорилось выше, этот подход активно используется прежде всего европейскими и американскими компаниями.

## 3.5. Модель системного управления брендом

Исследуя существующие предписывающие модели бренд-менеджмента, можно сделать вывод о том, что, несмотря на все свои кажущиеся различия, между ними есть много точек соприкосновения. Это дает возможность разработки и практического использования обобщенной системной модели бренд-менеджмента.

Для сложных управляемых систем характерно наличие субъекта и объекта управления (рис. 3.13).

Объектом управления в нашей ситуации выступает бренд. «Модель знаний об объекте» в отношении бренда – это одна из возможных моделей идентичности бренда, концепция которой присутствует практически во всех предписывающих моделях.

Наличие модели знаний о бренде в форме модели идентичности бренда позволяет проводить осмысленную политику управления брендом (брендами) – в этом случае любое управленческое решение должно учитывать уже имеющуюся (накопленную) информацию.

Из всех существующих принципов управления в случае с брендом наиболее оптимальным представляется замкнутый, с обратной связью.

Бренд, представленный в виде модели идентичности, характеризуется параметрами, определяющими его состояние (это могут быть известность марки, уровень дистрибуции и т.д.).

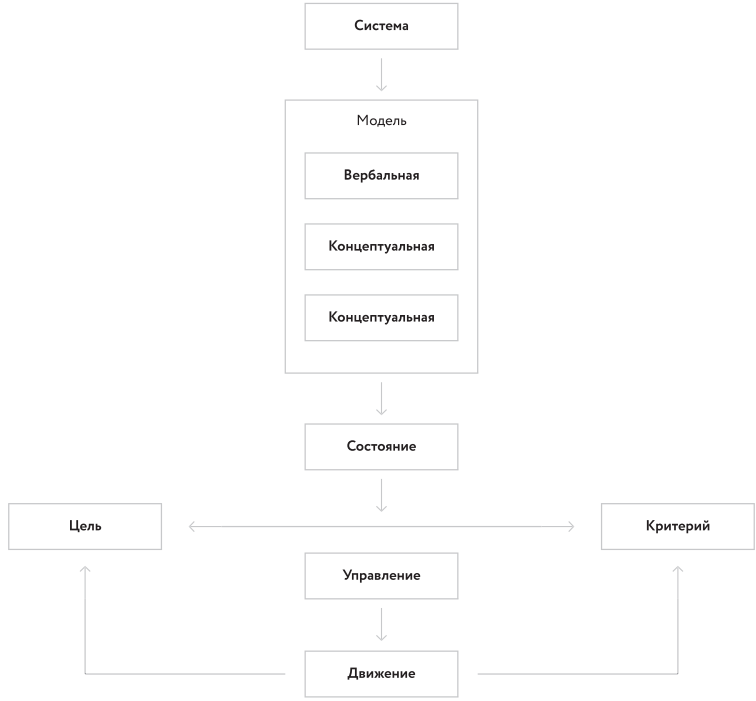
Под воздействием внешней среды и управлений



Рис. 3.13. Структура управления кибернетической системой

(целенаправленных воздействий со стороны субъекта управления) состояние бренда изменяется, что позволяет говорить о его движении, развитии. Взаимосвязь ключевых понятий теории системного анализа показана на рис. 3.14.

Рис. 3.14. Схема взаимодействия основных понятий теории систем [35, с. 21]




В общем виде структуру управления брендом как кибернетической системой можно представить следующим образом (рис. 3.15).

Управление брендом – это замкнутая система, в результате работы которой бренд корректируется на каждой итерации цикла. Получая обратную связь от рынка, от своих потребителей – команда бренда вно-



Рис. 3.15. Системная модель бренд-менеджмента

сит изменения в идентичность бренда и внедряет их в жизнь компании на протяжении всего ее существования.

**Краткие выводы**

Несмотря на все свои кажущиеся различия предписывающих моделей бренд-менеджмента, между ними есть много точек соприкосновения.

Из всех существующих принципов управления в случае с брендом наиболее оптимальным представляется замкнутый, с обратной связью.

Управление брендом – это замкнутая система, в результате работы которой бренд корректируется на каждой итерации цикла. Получая обратную связь от рынка, от своих потребителей, команда бренда вносит изменения в идентичность бренда и внедряет их в жизнь компании на протяжении всего ее существования.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как можно охарактеризовать этап управления продвижением маркированного товара в истории развития бренд-менеджмента?
2. Как можно охарактеризовать этап управления имиджем бренда в истории развития бренд-менеджмента?
3. Как можно охарактеризовать этап управления идентичностью бренда в истории развития бренд-менеджмента?
4. Как можно охарактеризовать этап управления капиталом бренда в истории развития бренд-менеджмента?
5. В чем проявляются основные отличия между классической моделью бренд-менеджмента и моделью бренд-лидерства?
6. Охарактеризуйте модель бренд-менеджмента Д. Аакера и Э. Йохимштайлера.
7. Охарактеризуйте модель бренд-менеджмента К. Келлера.
8. Охарактеризуйте модель бренд-менеджмента Л. де Чернатони.
9. Опишите две основных стратегии развития бренда.
10. Что такое широта ассортимента?
11. Что такое длина ассортимента?
12. Что такое глубина ассортимента?

13. Что такое гармоничность товара-микс?
14. Приведите пример вытягивания товарной линии вниз.
15. Приведите пример вытягивания товарной линии вверх.
16. Что такое осведомленность о бренде?
17. Что такое приверженность и лояльность?
18. Опишите примеры случаев приверженности без лояльности и лояльности без приверженности.
19. Что такое воспринимаемое качество?
20. Опишите схему «кладбище брендов».
21. Почему для бренда важны положительные ассоциации?
22. Зачем компаниям несколько брендов?
23. Что такое архитектура бренда?
24. Приведите примеры зонтичных брендов.
25. Приведите примеры суббрендов.
26. Опишите этапы разработки архитектуры бренда.
27. Какие роли могут играть бренды в портфеле компании?
28. Опишите модель Branded House.
29. Опишите модель House of Brands.
30. В чем заключается суть системной модели управления брендом?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представьте, что ваша компания – это пленочный проектор для показа диафильмов. Пленка, которую вы вставите в проектор – это ваши ценности, миссия, философия – вся суть вашего бренда, та идентичность, которую вы хотите в него заложить. Важно понимать, какую пленку вы вставляете в свой проектор, потому что это именно то, что будет транслировать ваш бренд. Это именно то, что увидят ваши потенциальные клиенты.

Чтобы проектор начал работать, ему нужна энергия и лампа. Энергия – это ресурсы вашей компании. Финансовые, трудовые и т.д. От того, какими ресурсами вы располагаете, будет зависеть выбор лампы. Лампа проектора – это ваши каналы коммуникации, через которые вы транслируете содержимое пленки. Чем мощнее лампа (интенсивность коммуникаций), тем больше ресурсов требуется на ее содержание.

После того как вы выбрали пленку, лампу и подключили проектор к сети, нужно тщательно выбрать место, где вы его поставите. Выбор места для проектора – это определение целевых аудиторий. Если поставить проектор в правой части помещения, то транслируемое изображение будет хорошо видно тем, кто находится в этой части, однако людям в левой части зала будет видно хуже, а людям в соседнем помещении не будет видно совсем.

И, наконец, вы можете использовать специальные фильтры, которые будут менять оттенок транслируемого изображения. Фильтры – это специфика ваших коммуникаций: ваша манера общения с клиентом (бренд-друг, бренд-эксперт и т.д.), ваш фирменный стиль, ваше отношение к определенным общественным вопросам – словом, все, что отличает вас от других.

Задача бренд-менеджера – следить за исправностью проектора, подбирать и вовремя менять комплектующие, выбирать место и время показа и грамотно составлять репертуар.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ


1. Домнин В. Н. Брендинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство «Юрайт», 2016. 411 с.
2. Форти А. Объекты желания / пер. С англ. И. Форонова. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013. 455 с.
3. Яппарова Д. И., Пинсон К. Ю. Интерактивные технологии в рекламе // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2015. С. 248–253.
4. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / пер. с англ. И. Антипкина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.
5. Яппарова Д. И., Пацков А. Е. Преимущества и недостатки развития бренда с помощью франчайзинга // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2017. С. 164–169.
6. Dictionary AMA // American Marketing Association: Dictionary. 2017. URL: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx (дата обращения: 01.09.2017).
7. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2007. 448 с.
8. Яппарова Д. И., Пацков А. Е. Маркетинг высшего образования в России // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2016. С. 358.
9. Яппарова Д. И., Пацков А. Е. Имидж как элемент клиентоориентированности высшего учебного заведения // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2015. С. 297–305.
10. Очковская М. С. Личности-бренды, или кому нужен персональный брендинг в XXI веке // Маркетинговые коммуникации. 2013 № 01(73). С. 32–42.
11. Яппарова Д. И., Левина К. Е. Стратегии применения биомимикрического маркетинга для утверждения положительных качеств в сознании потребителя // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2015. С. 195–198.
12. Яппарова Д. И., Филиппова Э. В. Особенности маркетинга в ресторанном бизнесе // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. Уфа: УГАТУ, 2015. С. 266–270.
13. Тесакова Н., Тесаков В. Бренд и торговая марка. СПб.: Питер, 2004. 267 с.
14. Герасименко В. В., Очковская М. С. Бренд-менеджмент: учебное пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. 100 с.
15. Динни К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 336 с.
16. Белоусова Л. А., Савина Т. А. Бренд-менеджмент: учебное электронное текстовое издание. Екатерин-

бург.: ГОУ ВПО «УГТУ-УПИ», 2005.

17. Бикметов Е. Ю., Яппарова Д. И. Теоретические основы и методика внутрикорпоративного бренд-менеджмента // Человек, общество и культура в XXI веке: межд. сб. науч. тр. Белгород: АПНИ, 2017. С. 20–23.
18. Литвинов Н. Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // Бренд-менеджмент 2007. № 5. С. 340.
19. Маркетинговое агентство Logika // Logika I Брендинг, веб, реклама, дизайн. URL: http://www.logika.agency/ (дата обращения: 01.09.2017).
20. Домнин В. Н. Предпочтения бренда – ключевой фактор влияния бренда на потребительский спрос и рыночные показатели фирмы // Бренд-менеджмент. 2009. № 3. С. 130–144.
21. Домнин В. Н. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента // Бренд-менеджмент. 2009. № 05(48). С. 266–282.
22. Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов. М.: Группа ИДТ, 2007. 332 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг-Менеджмент / 11-е изд. Спб.: Питер, 2003. 800 с.
24. Перция В. М. Брендмейстеры // Рекламные идеи – YES! 1999. №2.
25. Дадиани Н. Л. Метод управления капиталом бренда Brand Asset Valuator: Презентация и тезисы к докладу на 6-ой Всероссийской конференции «Эффективное управление капиталом бренда». М., 2006. 122 с.
26. Дадиани Н. Л., Баринова И. В. Модель управления брендами BrandAsset Valuator (Young & Rubicam) // Бренд-менеджмент. 2007. № 1. С. 14–23.
27. Брендинговое агентство Opaque Creative Brand // Opaque. URL: http://opaque.pro (дата обращения: 01.09.2017).
28. Mars Brand frameworks Manual. – N.Y. Mars ltd, 1998. 57 с.
29. Домнин Н. В. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента // Бренд-менеджмент. 2009. № 05(48). С. 266–282.
30. Линдстром М. Buyology. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 208 с.
31. Классический брендинг // Nimax Brands. 2017. URL: http://nimax.ru/brands/services/classic-branding/ (дата обращения: 01.09.2017).
32. Динамический брендинг // Nimax Brands. 2017. URL: http://nimax.ru/brands/services/dynamic-branding/ (дата обращения: 01.09.2017).
33. Славинский С. Процессы в брендинговом агентстве // Сергей Славинский: про маркетинг, брендинг, дизайн и их нравственные ориентиры. 2017.

URL: https://slavinsky.livejournal.com/321423.html (дата обращения: 01.09.2017).

34. Кожанов А. Брендинг: Презентация и тезисы к докладу на Всероссийской конференции «Национальный фестиваль рекламы Идея». Спб., 2016. 27 с.
35. Зотов В. В. Стратегический бренд-менеджмент: учебное пособие. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2008. 28 с.
36. Стратегии развития бренда // Научно-образовательная литература. 2017. URL: http://libraryno.ru/3-2-strategii-razvitiya-brenda-2013_brending/ (дата обращения: 01.09.2017).
37. Зотов В. В. Управление портфелем брендов: учебное пособие. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2008. 30 с.
38. Структура корпоративного портфеля: архитектура брендов // Научно-образовательная литература. 2017. URL: http://libraryno.ru/3-1-struktura-korporativnogo-portfelya-arhitektura-brendov-2013_brending/ (дата обращения: 01.09.2017).
39. Семенова Е. А. Бренд-менеджмент. М.: Дашков и Ко, 2008. 228 с.
40. Носители фирменного стиля // Nimax brands. URL: http://book.nimax.ru/posters/media/ (дата обращения: 01.09.2017).



41. Основы безопасности предпринимательской деятельности. Криони О. В., Исмагилова В. С. Уфа, 2016. 175 с.
42. IKEA: Девять заповедей торговца мебелью // Executive.ru URL: https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1770874-ikea-devyat-zapovedei-torgovtsa-mebelu (дата обращения: 01.09.2017).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Прил.1 Носители фирменного стиля[41]

**Сейлз кит**

Презентация
Буклет

КП/смета

**Печатная реклама и носители**

Каталог

Буклет/брошюра
Листовка
Рекламный модуль
Карта клиента

Подарочный сертификат
Меню

**Деловая документация**

Визитка
Бланк
Конверты

**Реклама на ТВ и радио**

ТВ-ролик
Аудиоролик

**Условные обозначения**

Футболка

Толстовка
Комбинезон
Бейсболка
Каска

Значок
Нашивка
Платок/галстук

**Упаковка и доставка**

Торба
Пакет
Коробка
Папка
Печать

Упаковочная бумага
Скотч
Авто

**HR-носители**

Сумка/торба
Блокнот/ежедневник
Ручка/карандаш
Грамота
Футболка/толстовка
Бейсболка
Значок/нашивка
Кружка
Зонт
Внешний аккумулятор
Чехол для телефона
Флеш-карта
Сити-формат
Набор наклеек
Стикеры

**Корпоративные сувениры**

Внешний аккумулятор

**События и мероприятия**

Пространство
Навигация
Стенд
Бренд волл
Ролл ап
Видеозаставка
Программа
Бейдж
Браслет
Пакет/торба
Блокнот
Ручка/карандаш
Диплом
Награда
Приглашение
Лендинг
Событие на «Таймпаде»

**Интерьер и экстерьер**

Вывеска

Чехол для телефона
Флэш-карта
Блокнот/ежедневник
Календарь
Набор наклеек
Значки
Кружка
Зонт

**Диджитал-реклама и носители**

Сайт
Приложение
Лендинг
Блог
Рассылка
Спецпроект
Медийная реклама
Группы в соц. сетях
Превью в соц. сетях
Таргетинг в соц. сетях
Видеоролик
Презентация
Инфографика
Стикеры

Витрина
Интерьер
Наклейки на стены
Навигация
Плакат
Инфостенд
Режим работы

**Наружная реклама и носители**

Билборд
Реклама в метро
Сити-формат
Пилларс
Транспарант
Видеоэкран
Указатель
Вывеска
Штендер
Хардпостер
Плакат
Афиша



**Места продаж**

Ценник
Воблер
Шелфтокер
Наклейка на пол
Монетница
Буклетница
Визитница
Торговая стойка
Торговая витрина
Акционный каталог

**Корпоротивные носители**

Годовой отчет
Журнал/газета
Книга о компании
Презентация
Рассылка
Инфостенд
Плакат
Флаг

Учебное издание

ЯППАРОВА Дилара Ильдаровна
ПАЦКОВ Александр Евгеньевич
ДОМРАЧЕВ Денис Валерьевич

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Дизайнеры: Домрачев Д.В., Шалыгина Д.А.
Оформление обложки: Домрачев Д.В.

Брендинг