**Создание бренда как построение пирамиды**

Михаил Самохин

Целенаправленная деятельность по созданию брендов ведется во всех странах. Сама технология создания брендов возникла сравнительно недавно, и можно сказать, что она сейчас только начинает окончательно отрабатываться. Поэтому можно найти сколько угодно книг, в которых описываются бренды, их слабые и сильные стороны, но литературы по технологии создания брендов практически нет.Начать надо с того, что сейчас жизнь настолько ускорилась, и бизнес-процессы идут настолько быстро, что последние пятнадцать лет изменили сам срок жизни бизнеса. И не только в России. Бизнес, за редкими исключениями, живет 10-12 лет. Раньше было иначе. У меня есть журнал «Нива» за 1910 год. Около 250 рекламных сообщений компаний. На сегодняшний день из них осталось 10-12. Хоть жизнь и была более размеренной, но все равно большинство брендов исчезло. А сейчас этот процесс идет с неимоверной скоростью. Если мы определим понятие бренда как набор ассоциаций у некой референтной группы взаимосвязанных потребителей, мы поймем, что такое бренд, как он возникает и исчезает. Например, масло вологодское в вощеной бумаге. Это один из феноменов советских брендов: тридцать лет покупатель получает один и тот же продукт одного и того же качества в одном и том же месте и в одной и той же упаковке. Или чай «со слоном». Одно время он вроде бы исчез, но сейчас вновь возродился, уже как целенаправленно построенный бренд. Если раньше бизнесы жили по 30-40 лет, можно было 20 лет создавать бренд. Сейчас это невозможно. Или деньги перекладываются в другой бизнес, или меняются владельцы, или меняется потребитель.Если допустить, что бизнес живет максимум 15 лет, то вам надо за 5 лет создать бренд и остальные 10 лет его эксплуатировать. Понятно, что возникает задача сокращения срока вывода бренда. Сейчас бренды создаются и выводятся за 2-3 года, это минимальный срок.

**Мифы и технологии**

Создание бренда требует затрат. Они, как правило, окупаются, но при этом возникает несколько мифов.Миф первый – бренд позволяет увеличивать цены. К сожалению, однозначно так заявить нельзя. Доходы, которые обеспечивает бренд, тратятся на поддержку его существования. Часто бывает, что игра не стоит свеч. Второй миф: бренд – это красивое название и красивый фирменный знак. И это не так. Красота имеет значение, может, в первые две недели «раскрутки» бренда. Красивое название и четкое позиционирование позволяет быстрее привлечь клиента, а дальше в дело вступают совершенно иные факторы.Поэтому прежде всего надо понять, для чего нужен бренд. Главное – он позволяет в достаточной мере прогнозируемо гарантировать лояльность клиентов. А от этого живет любой бизнес, любому бизнесу нужны не только новые, но главное постоянные клиенты. Всем известно, что рентабельность бизнеса постоянно снижается на любом плотном рынке, это закон. А если прибыль меньше, приходится считать затраты. Когда рентабельность - десятки процентов, можно не думать, старый или новый клиент потребляет твой товар, потому что затраты на привлечение новых клиентов тонут в огромной прибыли. Скажем, в коммерческой медицине на первых порах рентабельность достигала 200%. А сейчас - 60%. У продуктовых торговых сетей рентабельность была 40%, а сейчас упала вдвое. На рынке стало больше игроков, процессы идут быстрее. При прибыли в 8-10% уже надо считать, тратить ли деньги на привлечение новых клиентов или на удержание старых. Можно очень приблизительно сказать, что расходы на привлечение нового клиента достигают иногда 150 долларов. Это реклама, выставки и прочее. Если каждый год менять магазины, бизнес разорится. Значит, надо иметь постоянную клиентскую базу лояльных потребителей. Для этого всячески работают с ним, и создание бренда – только один из способов удержания клиента. Правда, это способ, который включает в себя все остальные.

**Клиентские технологии и продукт**

Исследования показывают, что прежде всего, разумеется, необходимо изучать рынок, то есть сначала должны работать маркетинговые технологии. Кроме того, выяснилось, что все стратегические решения принимаются в зависимости от корпоративной культуры. А корпоративная культура формирует клиентские отношения, способы удержания клиента. Тут приходится развенчать еще один миф. Нельзя привлечь и удержать клиентов, которые не соответствуют корпоративной культуре бизнеса. Часто думают, что это не имеет значения, и напрасно. Потому что только эффективно работающие клиентские технологии ведут к созданию брендов. Прежде, чем говорить о создании бренда, надо уяснить понятие продукта.Существует биржевой продукт, как категория. Когда не важно, что продается, сахарный песок, нефть или апельсины. И есть противоположный – марочный продукт. Он идет от производителя, известно, кто его делает и чем он отличается от других. Однако никакой лояльности клиентов сам по себе марочный продукт не обещает. Ведь пока вы его не попробовали, вам неизвестно, оправдывает ли его красивая этикетка и его запах более высокую цену. Значит, после создания продукта необходимы несколько последовательных шагов, некая технология, позволяющая создать бренд. Маркетологи выделяют два основных параметра бренда. Первый – узнаваемость бренда (осведомленность потребителя), то есть, сколько человек его вспомнят. Второй – хорошее отношение к продукту, лояльность. Скажем, молоко «Домик в деревне» предлагается оценить по десятибалльной шкале. Кто-то скажет 7, кто-то 6, кто-то 8 или 9. Это показатель лояльности.Как работает бренд, можно понять, изучая бизнес-поток, прибыли и доходы. Когда мы знаем, что через год и через 5 лет клиент остается лояльным, это значит, что с большой долей вероятности не придется тратить деньги на привлечение нового клиента. Снижаются расходы, риск, товарные потоки стабилизируются, то есть бренд создается. Если клиент стабильный, то и заем в банке легче просить. Кроме того, брендовой компании легче привлекать людей и платить им меньше. Обычно крупные компании платят не очень много за честь у себя работать и за стабильное будущее своего сотрудника. То есть, вероятность привлечения любых ресурсов у сильной брендовой компании повышается. Следовательно, бизнес-риски меньше.

Технология пирамиды

Я предлагаю простую схему создания бренда, которую можно представить в виде пирамиды.Первое, конечно, - создание самого продукта. Уже понятно, что не привязанный к продукту бренд существовать не будет. Рассказывать о продукте можно что угодно, но если слова не соответствуют реальности, все рассыплется. Так что, все начинается с продукта и его позиционирования. Продукт может выступать и как комплекс услуг. Затем – позиционирование, как выбор двух-трех узнаваемых атрибутов.Вот, например, Фантомас. Какие у него узнаваемые атрибуты? Лысый, зеленый, неуловимый, убивает всех подряд. Что бы ни делал, если он хочет, чтобы его узнавали, он должен все эти характеристики довести до всеобщего сознания. Если позиционирование четко выдерживается во всех коммуникациях, тогда рано или поздно продукт четко позиционируется в умах потребителей. Мы начинаем его воспринимать как лысого, зеленого и т.д.Второе, что необходимо для создания бренда – стабильное качество. Все феномены самосозданных брендов обладают стабильным качеством. Не обязательно высоким, главное – стабильным. Автомашины «Жигули» - бренд, потому что качество их стабильно и нет людей, которые бы про них не слышали. Раскручивать этот бренд проще, чем создавать новый. В области производства обеспечение нормального качества гораздо труднее, чем создание нормального продукта. То есть, с продуктами понятно. Все знают, что система качества стоит денег. А с услугами? Как это - стабильное качество услуг? Потребителя не интересует, что это качество сегодня лучше, чем вчера. Клиент хочет найти одну и ту же услугу в одном и том же качестве и на одном и том же месте. Продукт может быть спроектирован и записан в виде какой-то документации. Система поддержки качества тоже описательна. Ее можно описать реально. Но есть еще такая вещь, как упаковочное решение. Это не просто упаковка. Упаковочное решение есть и у сервиса, и компаний «бизнес ту бизнес». Упаковка сервиса - все точки контакта с клиентом. У бизнеса это офис, работа на контактном телефоне, то, что слышит клиент в трубке, стилистика, все документы, которые выходят из офиса. Если это чек, клиент смотрит, в какой форме и что там написано и нарисовано, если это счет-фактура, на каком он бланке и какой там шрифт. Одно дело, когда он криво выведен на ксероксе, а другое, когда на хорошей бумаге с цветным логотипом. Все должно работать на заявленные характеристики – зеленый, страшный, неуловимый. Но всего этого недостаточно для появления бренда. Пока появляется только марка. Для бренда надо еще несколько вещей. Первое – устойчивая дистрибуция. Клиент должен получить продукт в одном и том же месте. И постоянно оставаться в контакте с ним. Если магазин переехал, он потерял большую часть клиентов, хотя продукт может быть очень хорош. То же касается одних и тех же сайтов и одних и тех же презентаций. Так же офис должен находиться в известном месте и не переезжать с места на место. Реклама должна быть в одних и тех же журналах. Как бы заманчиво ни было привлечение новых рекламных площадей, надо помнить что это неустойчивая дистрибуция. Реклама вообще начинает действовать только после определенного количества публикаций, когда публика привыкает видеть туже одну восьмую или одну четвертую полосы в журнале на одном и том же месте и в одной и той же стилистике.Следующее – поддержка коммуникаций. Здесь имеется в виду не только поддержка в средствах массовой информации. Упаковка тоже коммуникация, ценовые аспекты, паблисити, средства поддержки продаж, специальные акции , стимулирование покупателя, поведение продавца и менеджера. Мы видим, что здесь пересекаются три аспекта – упаковочный, дистрибутивный и коммуникативный, хотя в маркетинге это разные разделы. Дистрибуция, например, может иметь сотни схем, и надо продумывать для каждого бизнеса свою схему донесения товара до потребителя.

**Три составляющих**

В реальной жизни разделить эффекты упаковочные дистрибутивные и коммуникативные нельзя. Любая упаковка молока или сока дистрибутивна – она доносит до потребителя этот сок. Она приспособлена или не приспособлена для огромных палетов, что важно для магазина, и далеко не все равно, что на упаковке нарисовано и какого она цвета. Это уже коммуникация. Например, сейчас модна продажа в Интернете. Что это такое? Удобная коммуникативная функция. Легче добраться до массы потребителей дешевым способом. Коммуникации дешевле, чем в печатных СМИ. Но и это и упаковка и дистрибуция тоже. Интернет – общедоступная дешевая среда. Автоматически ваш бизнес сразу приобретает характер общедоступного и дешевого. Интернет, с другой стороны, предполагает, что потребитель имеет компьютер и умеет с ним работать, то есть, у него есть навыки технической продвинутости, хотя сейчас Интернет это уже просто входной билет в повседневную жизнь. Но все равно при торговле через Интернет особой эксклюзивности нет. Имидж у Интернета: подростковый, доступный, технически продвинутый. Если мы хотим создать именно такой бизнес – подростковый, общедоступный, технически продвинутый, ваш товар можно размещать в Сети. Но имеет ли смысл автомобили «Порш» продавать через Интернет? Дорогие вещи должны распространяться эксклюзивно, только в закрытых клубах. Дорогой товар невозможно рекламировать на листочках в почтовых ящиках, потому что это коммуникативное решение неизбежно несет и решение упаковочное. Ваш товар будет ассоциироваться с разбросанными возле почтовых ящиков желтыми листочками, выбрасываемыми как мусор.Одна компания, предлагающая услуги дорого бизнеса, собиралась сделать наклейки своей компании в маршрутных такси. Решение с точки зрения коммуникаций хорошее, но представьте себе, во что через две недели эти наклейки превращаются. Ободранные наклейки и надписи, которые сделаны ручкой на этих наклейках, автоматически ассоциируются с бизнесом, которому мы хотим придать статус высокого. Это коммуникативное решение, но тут же оно будет нести и функции упаковочного. Это тот самый случай, когда мы не можем контролировать чистоту своего костюма. Белый костюм – очень хорошо, но если мы не можем контролировать его чистоту, стоит задуматься, какое упаковочное решение выбирать.

**Маркетинговые коммуникации**

Следующий уровень – интегрированные маркетинговые коммуникации. До этого уровня создается бренд. Про эту часть мы можем говорить, что это традиционный советский бренд – вологодское масло, сгущенка в голубых банках и т.д. С одним и тем же набором характеристик. Информация и коммуникации идут одни и те же, в коммуникациях передается одно и тоже позиционирование из года в год. И создается бренд. Таких старых брошенных брендов очень много – «тот самый чай» не использовался, а теперь его кто-то поднял. Есть бренды даже не из советских времен. Например, конфеты «Ландрин» – если есть люди, которые помнят, что такое «Ландрин», есть возможность для возрождения такого бренда. Сильнейший бренд «Сытинская книжная лавка», например. Мне кажется, сейчас такой нет, а среди многих людей это могло бы работать. Главное, тут обозначены ценности – книги добротные, проверенные, высокохудожественные и т.д. Бренд всегда создается в какой-то определенной среде. Не широкие, а узкие бренды могут быть гораздо рентабельнее, как и местные локальные бренды – в границах одного микрорайона или бренды для очень узкого круга. Там ценности четче прописаны и четче предъявляются.

**Миссия компании**

В верхней части пирамиды - практика предъявления ценностей и легенда. Вы знакомитесь с человеком и он говорит: мои ценности – семья, нефильтрованное пиво, а еще я люблю собак и дачу. Другой способ предъявления своих ценностей – обмен визитками. Понятно, в каком случае контакт с вами проще установить. Это значит, что процентов 60 из тех, кто с вами знакомится, гораздо легче найдет с вами общий язык. Если предъявлен набор ценностей - чем он больше, тем больше точек контактов. На уровне товара и бизнеса абсолютно то же самое. Самое модное сейчас – предъявление миссии компании. Но что выступает в виде миссии? Компактно предъявленный набор ценностей. У меня есть коллекция миссий - 62 штуки, сплошное словоблудие. Если сказать коротко, «мы за все хорошее против всего плохого». Теперь личный контакт. Мы общаемся, и если я скажу что я поддерживаю все хорошее против всего плохого, тесного контакта не получится. Ни один вменяемый человек мне не поверит. Стандартная корпоративная миссия звучит так: «наша миссия предоставлять потребителю товары наилучшего качества по наименьшим ценам, не упуская из виду выгоду акционеров». Все это было бы хорошо, если сразу вслед за этим можно было бы сказать: а все наши конкуренты этого не делают. Но под такой формулировкой подпишется любая компания. Значит, все, под чем подпишутся любые акционеры – не исключительно наши ценности, надо находить что-то, что нас отличает от всех остальных. Я уже писал, что предъявить несуществующие ценности невозможно. Если мы говорим, что товар наилучшего качества, то он должен быть действительно наилучший, и я должен знать, что на рынке существует только одна компания, которая дает действительно наилучший товар. Все остальные ненаилучшие. Если все остальные напишут то же, значит, они все будут определены потребителем как открыто говорящие неправду. Выход один. Сколько людей, столько ценностей. Здесь не надо врать, а надо предъявлять свои ценности. Джеймс Бонд хорош тем, что бабник, что мартини «смешать, но не взбалтывать», что из любых ситуаций выкручивается. Эти ценности многим понравятся. Другое дело, как это предъявить во внешний мир как ценности компании. «Я чудовищно жаден», например, говорит глава компании. Но он может сказать, что моя компания чудовищно бережлива, моя жадность распространяется на всю нашу корпоративную культуру. Ведь корпоративная культура компании это транслированная культура высшего менеджмента, трех-четырех человек. Если эти люди жадны, в компании будет культ жадности. Предъявлять его во внешний мир не только можно, но и нужно. Это бережливость. Есть масса людей, которым она будет симпатична. Значит, компания в качестве наиболее лояльных клиентов будет иметь бережливых людей. Весь бизнес будет построен на том, чтобы беречь копейку. То есть, набор нематериальных ценностей надо уметь предъявлять. Надо прописывать, чем компания отличается от других. «У нас директор курит трубку» или «ходит при бабочке», «у нас в каждом отделе кактусы на окне» или «очень много людей которые держат кошек». А товар предъявляется как продукт бизнеса, потому прежде всего предъявляется не товар, а бизнес. Бизнес же всегда - люди и ценности людей.

**Расширение бренда**

Еще одна из легенд брендинга - бренд позволяет неограниченно расширять товарную линейку. Один раз разрекламировал бренд и дальше под этим брендом производи что хочешь. Представьте себе ресторан под маркой «Вискас». В лучшем случае это может быть ресторан для домашних питомцев. А человеческую пищу в нем подавать неуместно. Есть марка «Марлборо» – можно представить себе ресторан «Марлборо». Потому что марка «Вискаса» – полезность для домашних животных а марка «Марлборо» - жизненные ценности. Но если расширяться будет «Марлборо», где-то она встанет – в детском саду, например. И не потому, что это сигареты, а потому, что там другие ценности. Мы возвращаемся к тому, что продукт, конкретный товар – результат бизнеса. Позиционируется бизнес. Под этим бизнесом создаются товарные марки. И эти товарные марки передают ценности бизнеса в целом. Нельзя предъявить те ценности, которые востребованы на рынке, но которых не имеет наша компания. Она будет очень быстро опознана и запомнится именно как противник наших ценностей. Здесь есть минусы и плюсы. Минусы – не все покупатели, существующие на рынке, могут быть вашими клиентами. Так для любого бизнеса. Хотелось бы, конечно, иметь такую технологию, которая позволит привлечь любого клиента. Но такой технологии не существует. Каждый конкретный бизнес создан для решения конкретных задач конкретной группы клиентов. Значит, мы должны исключить людей, для которых наш бизнес неприемлем. Это люди для другого бизнеса. Второй минус тоже огорчителен – предъявлять несуществующие ценности, как мы уже говорили, нельзя. Лет 15 назад казалось, что можно проанализировать рынок и сделать под него продукт. Оказывается, нельзя. Нельзя сделать продукт, который не соответствует моей системе ценностей и в итоге моему бизнесу. То есть, получается, что моя организация – система предъявления моих ценностей рынку. Поменять ее, не меняя своих ценностей, я не могу. Если в человеке что-то меняется, он просто оставляет бизнес и занимается чем-то другим. Это проще, чем изменить организацию. Кроме того, нельзя заранее конструировать заданную рынком систему предпочтений, так, чтобы продукт идеально к нему подходил. Можно только выискивать те части наших ценностей, которые соответствуют ценностям отдельных потребительских сегментов. Но на них можно создать гораздо более эффективный бренд. Надо найти ту часть людей и предъявить им ту часть наших ценностей, которая соответствует им.Зато у каждой организации не две-три, а десятки ценностей. Как и любой человек гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд. Это главный плюс. Есть где хорошенько поискать.

**Легенда**

Система ценностей, которая есть в компании и которая предъявляется определенному сегменту потребителей, в чем-то должна быть выражена, в какой-то истории или в каком-то событии. Должно быть некое сложное действие, позволяющее выявлять полные контекстные отношения бизнеса и клиента. Между людьми это комплимент или анекдот. В компаниях – книга, опера, свой журнал или кино. Билл Гейтс написал книгу «Информационная магистраль». В «Икеа» продается книга Ингвара Кампрада о теории построения жилого пространства. Это легенда, которая делается не для денег, они получают деньги совершенно за другое. Это тот элемент, который позволяет всю систему ценностей свести воедино и кому-то предъявить. Даже рассказы о корпоративных событиях – дне рождения сотрудницы, например, тоже легенда. Некоторые компании устраивают гонки на автомобилях для своих клиентов. То есть, должно быть нечто событийное, доведенное до потребителя. Проще всего пригласить клиентов на праздник и накормить. Или пригласить и вместе написать пьесу. И в десятки раз сильнее это сработает, если в пьесе будет участвовать и клиент как действующее лицо. Сам процесс написания такой пьесы – уже событие. Постановку такого спектакля можно еще назвать мифодизайном. В мощном бренде должно быть нечто, высвобождающее культурный контекст и предъявляемое не внутри компании, а вовне. Это все равно что человеку прийти наниматься на работу и вместе с портфолио показать фотоальбом – вот мой дом, вот моя жена, мои дети, моя собака. Разумеется, кроме корпоративных застолий и написания книг должны существовать еще десятки способов создания легенды.

**Персонификация и аутентичность**

Корни бренда в персонификации. При создании бренда это один из важнейших атрибутов – придание личных свойств товару. Второй из важнейших атрибутов - аутентичность. У нас традиционно организациям верят меньше, чем людям, поэтому у нас организациям верят меньше, чем людям, а персонифицированным брендам верят больше, чем организационным. Все помнят бренды «Довгань» и «Смирнов». Аутентичность – французские духи, английская обувь, немецкая оптика, японская электроника. То есть, нормальные духи должны быть французскими, а нормальная обувь – английской. Производить можно где угодно, но атрибуты персонификации и аутентичности должны быть представлены. Сейчас у нас развивается фирма «Фаберлик». Это очень сложный бренд, потому что он ассоциируется с именем Фаберже. Ассоциация идет и с Россией, и Францией, и с эксклюзовом – Фаберже дорогая и эксклюзивная вещь, и непосредственно с именем Фаберже. Это отличное брендовое решение.Встречается масса противоречий в косметических брендах. Есть у нас бренд «Л,этуаль». Название французское, а на рекламных щитах нарисовано перевернутое название и аргумент «найди дешевле». То есть, по названию это аутентичность и высокое позиционирование, а реклама противоречит. Или это ошибка, или сознательное решение, принижающее значение товара.Необходимо соответствие товара и PR-составляющей. То есть, если можно так выразиться, бывает товар «недопиаренный» или «перепиаренный». Всегда есть баланс между том, о чем говорится и реальным продуктом. Определить это может специалист – «недо» или «перепиаренный» ваш продукт. И то, и другое опасно. В первом случае не используются возможности, а во втором деньги надо бросать не на раскрутку продукта, а на коррекцию его соответствия бренду.

**Как оценить стоимость бренда**

Книга Питера Дойля предлагает очень интересный подход к стоимостной ценности бренда. Сколько денег в бренд вкладывается и за сколько его продавать? Во-первых, возможен бухгалтерский подход. Смотрят, сколько было затрачено. Учитывается часть маркетинговых затрат и рекламных затрат. Хотя надо оценить стоимость бренда, чтобы реально внести его в материальный актив фирмы. Во-вторых, можно посмотреть стоимость аналогичного бренда. У меня бренд такой-то, сколько стоит более слабый, более сильный, уникальный, каковы их ставки и если он что-то позволяет делать, сколько это стоит. Все это отслеживается на уровне продаж аналогичных бизнесов. Стоимость бренда обычно входит в нематериальные активы, но это только часть нематериальных активов, потому что в них еще входит стоимость технологий, «ноу-хау», клиентская база, заключенные договоры и т.д. Стоимость бренда обычно составляет примерно половину стоимости нематериальных активов. Еще одна закономерность – чем больше сервисная услуга в бренде, тем больше стоимость бренда. Ведь современный бизнес весь состоит из услуг. Даже продажа чугунных чушек – услуги по сортировке, погрузке, доставке, платежам, четкости выполнения операций, доброжелательности. Торговля лесом - услуга все больше и больше. Если раньше просто были дрова по определенной цене, сейчас важно все – что, где, когда, как. Стоимость бренда возрастает все дальше и дальше. Тенденция определилась очень ясно – стоимость материальных активов в стоимости фирмы снижается очень резко. Сегодня нематериальные активы – небольшая часть активов предприятия, в среднем 10%. Есть бизнесы, связанные с сервисом, где нематериальные активы 95 и более процентов – доткомы, например.Но есть и компании, скажем, «Кока-кола», где нематериальные активы явно больше половины стоимости бренда. Во всем мире стоимость бренда примерно оценивается. «Интербренд» – международное брендовое агенство делает ежегодный рейтинг брендов и по своей методике выдает стоимость 75 лидирующих брендов. В России агентство не работает по ряду административных причин. У нас есть несколько компаний, которые дают свои оценки, но поскольку их методики секретны, оценить адекватность их рейтингов трудно. Главное, работа по оценке брендов уже начата, и через пару лет мы будем иметь полноценный рейтинг брендов. Уже сейчас наши бренды, представленные на внешнем рынке, рейтингуются «Интербрендом». Насколько я знаю, наш самый дорогой бренд «Водка столичная» - порядка 2 миллиардов долларов. Но и цена бренда в 10 тысяч долларов не должна удивлять. Это тоже ценность, которая вполне осязаема (помимо кирпичей или компьютеров, которыми владеет компания). В России стоимость вывода бренда гораздо ниже, чем в Европе (примерно 20 центов на человека). Запустить косметический бренд стоит около миллиона долларов, пивной или водочный – 10-12 миллионов. Большой потенциал имеют старые советские марки, которые пока не используются. Полагаю, через полтора-два года, когда ценовые войны перестанут себя проявлять, мы увидим настоящую войну брендов Хотелось бы быть к ней готовым.