

**АЛЬМАНАХ «КАПИТАЛ БРЕНДА. СОЗДАНИЕ,  
ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ» №1 (01)  
Лучшие статьи за 2008-2011 гг.**

---

**Учредитель:**

ЗАО «Издательский дом «Гребенников»  
Член Российской ассоциации маркетинга  
<http://www.grebennikov.ru>

**Редакция:**

**Выпускающий редактор**

Власова Алла [vlasova@grebennikov.ru](mailto:vlasova@grebennikov.ru)

**Компьютерная верстка**

Козлов Василий [kozlov@grebennikov.ru](mailto:kozlov@grebennikov.ru)

**Адрес редакции:**

119034, Москва, Сеченовский пер., д. 5, стр. 2  
Тел: (495) 926-04-09

**Подписка:**

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.  
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях  
несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере,  
принадлежат ЗАО Издательский дом «Гребенников». Перепечатка материалов  
допускается только с письменного разрешения редакции.  
Цена договорная.

# БРИФ КАК ПЕРВЫЙ ШАГ НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В БРЕНДИНГЕ

Сталкиваться и работать с брифом приходилось практически каждому маркетологу и бренд-менеджеру, однако среди специалистов нет единого мнения о роли и функциях этого документа. Одни отождествляют его с творческим заданием, другие пытаются использовать для оценки результатов. Авторы статьи предлагают расширенную трактовку брифа, в соответствии с которой бриф должен не просто отражать требования к будущему результату, а стать основой для организации и планирования проекта в целом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бриф, управление проектами в брендинге, творческое задание



**Барыкин Алексей Николаевич** — к. э. н., директор по брендингу, рекламе и исследованиям компании LaCarta (г. Москва)



**Икранныков Валентин Олегович** — руководитель проектного офиса компании LaCarta (г. Москва)



**Сиротина Юлия Сергеевна** — ведущий специалист отдела нейминга компании LaCarta (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

Любой проект в брендинге начинается с осознания существующей проблемы. Ее идентификация часто представляет собой достаточно сложный и неоднозначный процесс как для заказчика, так и для исполнителя проекта. В такой ситуации весьма целесообразно сначала оценить, разъяснить и конкретизировать проблему, а также изложить ее в терминах, понятных обеим сторонам сделки. Здесь важную роль играет особый документ, именуемый брифом. Считается, что именно он кладет начало конструктивному взаимодействию между заказчиком и исполнителем. Бриф — это визитная карточка исполнителя, первый значимый контакт с заказчиком, от того, каким будет этот документ, зависит первое впечатление клиента и все вытекающие последствия.

В переводе с английского слово «бриф» означает «краткое изложение», однако объем данного документа может существенно различаться. Чаще всего под брифом подразумевают подробную анкету, подготовленную исполнителем и заполняемую заказчиком. Заполнять бриф целесообразно

еще до подписания договора, чтобы сделать последний более четким и однозначным, хотя формально это нигде не регламентировано.

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАБОТЫ С БРИФОМ

Несмотря на то что с составлением или заполнением брифа так или иначе сталкивался практически каждый маркетолог, содержание этого документа и принципы работы с ним таят в себе множество неоднозначных моментов. Наиболее актуальные из них, на наш взгляд, мы постараемся осветить в данной статье.

1. Непонимание связи между брифом и проектным подходом в брендинге. Несмотря на то что важность использования брифов подчеркивается многими экспертами, в подавляющем большинстве случаев речь идет исключительно о «креативном» аспекте. При этом никто не пытается рассмотреть структуру и функции брифа с точки зрения теории и практики управления проектами.

2. Заблуждение о тождественности понятий «бриф» и «творческое задание». На сегодняшний день нам так и не удалось найти ни одной работы, в которой данное заблуждение было бы опровергнуто. На практике это приводит к недопониманию между заказчиком и исполнителем, а также негативно сказывается на результатах проектов.

3. Неадекватность формы и содержания современных брифов, порядка их использования, а также степени сложности задач по построению сильных брендов компаний, товаров и услуг. Узкое понимание роли и функций брифов отражается на их форме. Это приводит сначала к неполному и неграмотному их заполнению заказчиками, затем к неправильной интерпретации исполнителем, а также к дополнительным согласованиям и другим негативным последствиям. Для решения указанной проблемы мы предлагаем добавить в бриф еще два информационных поля — комментарии и риски, а также примеры заполнения и варианты ответов.

4. Принципы работы с брифом с точки зрения заказчика и исполнителя. На структуру брифа так или иначе обращают внимание многие специалисты, они подчеркивают важность его заполнения. В то же время практически никто не говорит о принципах и алгоритмах работы с брифом со стороны заказчика и исполнителя, однако именно этот фактор определяет в конечном итоге эффективность инвестиций в бренд.

## БРИФ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ И ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Прежде чем переходить к описанию эффективных принципов составления брифа и работы с ним, предлагаем еще раз задаться вопросом о том, что такое бриф и какую роль он играет в процессе разработки названия компании, логотипа, рекламной стратегии и любого другого маркетингового проекта. Для того чтобы грамотно ответить на этот вопрос, необходимо сначала разобраться с тем, что представляют собой такие документы, как творческое задание и план управления проектом.

### Творческое задание

Творческое задание (ТЗ) — это набор кратких и структурированных рекомендаций относительно того, каким должен быть результат будущего проекта, будь то название, легенда бренда, креативная стратегия рекламной кампании и т.д. Эти рекомендации ни в коей мере не должны ограничивать творческую фантазию исполнителя, они необходимы для фиксации требований и обеспечения качества результата проекта. Именно этот документ, а не бриф должен являться основой для оценки и контроля качества результатов проекта.

Для составления адекватного творческого задания часто бывает недостаточно опросить заказчика о том, что ему нужно. Необходимо провести анализ конкурирующих брендов, отвечающий конкретной цели проекта, а также исследование

предпочтений потенциальных потребителей бренда. С конкретным примером и алгоритмом разработки творческого задания можно ознакомиться в другой нашей статье [2].

### План управления проектом

Возникает вопрос, достаточно ли одного грамотно сформулированного творческого задания для достижения поставленной цели маркетингового проекта? Как правило, ответ отрицательный, поскольку нужно не только сформулировать требования к результату (они изложены в ТЗ), но и грамотно спланировать и реализовать проект. Именно в этой связи на первый план выходит документ под названием «План управления проектом».

Несмотря на широкое употребление термина «проект» в самых разных сферах человеческой деятельности, далеко не всем известно о существовании управления проектами как отдельной управленческой науки. В настоящее время имеется большое количество стандартов, определяющих процессы, необходимые для успешного и эффективного управления проектом. Одним из наиболее популярных является «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (Project Management Body of Knowledge, PMBOK), в соответствии с которым под проектом понимается «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или достижения определенных результатов за определенный бюджет» [8].

PMBOK содержит 42 процесса управления проектом, сгруппированных по пяти группам процессов и девяти областям знаний.

Группы процессов управления проектами:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и управление;
- завершение.

Области знаний в управлении проектами:

- интеграция;
- содержание;
- сроки;
- стоимость;
- качество;
- человеческие ресурсы;
- коммуникации;
- риски;
- закупки.

На практике основным инструментом управления является план управления проектом, составляемый индивидуально для каждого конкретного проекта. Не углубляясь в подробности методики разработки, можно сказать, что данный документ определяет:

- 1) иерархическую структуру работ проекта (Work Breakdown Structure, WBS);
- 2) расписание проекта;
- 3) ресурсы и бюджет проекта;
- 4) адаптированные под конкретную ситуацию процессы управления отдельными областями знаний.

Таким образом, план управления проектом, в отличие от творческого задания, призван не просто зафиксировать требования к результату проекта, а обеспечить эффективную реализацию проекта в целом<sup>1</sup>. ТЗ является лишь частью плана управления проектом и основой для планирования, контроля и обеспечения качества результатов проекта.

### Роль брифа в качестве основы для разработки ТЗ и плана управления проектом

Вопрос составления брифа для разработки названия компании затрагивается в статье Е.С. Чемезовой [9]. Бриф (творческое задание), по словам Е.С. Чемезовой, должен быть составлен и заполнен самим заказчиком и лишь затем передан внутреннему или внешнему исполнителю. Однако та-

<sup>1</sup> Наличие плана управления проектом, разработанного по соответствующим стандартам, устраняет 60% проблемных моментов на пути реализации проекта. — Здесь и далее прим. авт.

кой подход, на наш взгляд, будет эффективен лишь в том случае, когда заказчик обладает необходимыми знаниями и компетенциями в сфере маркетинга и брендинга.

Л.В. Булавкина утверждает, что «любую задачу маркетинга можно отнести к разряду краткосрочных (проектных) либо долгосрочных (стратегических). Проектные и стратегические задачи рождают и сталкивают между собой два подхода к работе с брифом» [4]. В первом случае бриф приравнивается к техническому заданию, а во втором имеет место более глубокий и продолжительный анализ и осмысление проблемы. По словам Булавкиной, «залогом успеха креатива является не просто бриф, а качественный бриф, понятно описывающий задачи, целевую аудиторию и ресурсы. Качественный бриф дает поле для творчества и, самое главное, помогает работе сторон, а не усложняет ее». Это идеальный результат подготовительной части проектов в брендинге, которого можно добиться только путем составления плана управления проектом.

К. Гаранин утверждает: «Бриф — это вербализация требований и задач рекламной коммуникации, которым должна соответствовать творческая идея. Бриф — это не задание, по которому нужно выполнять, а критерии, по которым нужно оценивать точность соответствия творческой идеи целям и задачам рекламной коммуникации» [5]. Предлагая использовать бриф в качестве инструмента оценки результатов проекта, автор навязывает ему функции творческого задания, что в принципе неверно.

Цель брифа — выявить, сформулировать и зафиксировать основные параметры будущего проекта: цель, задачи и ресурсы, необходимые для его реализации. Именно этот ключевой момент упускают из вида многие эксперты, которые акцентируют внимание лишь на креативной стороне вопроса и забывают об управленческой [3, 5, 7, 9].

Бриф заполняется на самом раннем этапе проекта (инициация) и, соответственно, становится основой для составления грамотного ТЗ и плана управления проектом. Часть информации,

указанной в брифе, можно использовать в максимально сжатой и осмысленной форме для подготовки исчерпывающего и емкого творческого задания как одного из документов управления маркетинговым проектом. По большей части бриф должен быть ориентирован на то, чтобы помочь исполнителю в составлении полного и удовлетворяющего поставленной цели плана управления проектом.

Таким образом, ни в коей мере нельзя преуменьшать роль брифа как серьезного и продуманного документа, на основе которого будет строиться не только понимание задач, но и планирование всего проекта. Грамотным и эффективным можно назвать лишь тот бриф, структура и содержание которого позволяют оперативно и без лишних вопросов адаптировать типовой план управления проектом к конкретным требованиям и пожеланиям заказчика, т.е. превратить типовой проект в реальный.

## ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ БРИФОВ

Термин «бриф» получил наибольшее распространение в сфере маркетинга и чаще всего используется в тех ситуациях, когда у заказчика возникает необходимость привлечь внешнего исполнителя для реализации тех или иных задач по продвижению компании на рынке. Перечень проектов в брендинге достаточно широк и разнообразен, поэтому составить единый и универсальный бриф практически невозможно. Среди наиболее популярных можно выделить следующие категории брифов:

### 1. Нейминг:

- бриф на разработку названия компании / продукта / услуги;
- бриф на разработку легенды бренда;
- бриф на разработку коммерческого / политического слогана.

### 2. Визуальные атрибуты бренда:

- бриф на разработку фирменного стиля;
- бриф на разработку логотипа;

- бриф на разработку упаковки / этикетки;
- бриф на разработку дизайна сайта.

3. Коммуникации бренда с потребителями: бриф на разработку креативной стратегии рекламной компании.

4. Исследования: бриф на проведение маркетинговых исследований.

Перечень разновидностей брифов, применяемых в брендинге, можно продолжать очень долго, однако гораздо интереснее будет отметить другие сферы их использования, например, при разработке программного обеспечения и интернет-проектов.

Подобные документы, но под другими названиями применяются в самых разных отраслях экономики, иллюстрацией этого могут служить, например, ведущие консалтинговые компании<sup>2</sup>. Прежде чем начинать работу с новым клиентом или браться за новый проект, они проводят подробное анкетирование заказчика, чтобы определить сроки, сложность и специфику проекта, а также заблаговременно спланировать занятость требуемых специалистов.

## РАБОТА С БРИФОМ

Определив взаимосвязь между ключевыми документами, составляемыми в рамках маркетинговых проектов, а также основными разновидностями брифов, перейдем к рассмотрению структуры брифа, а также к описанию принципов работы с ним со стороны заказчика и исполнителя.

### Разделы брифа

Проведенные нами исследования показали, что перечень вопросов, выносимых в бриф, меняется в широких пределах, причем вопросы стратегического характера часто смешаны с конкретными техническими требованиями и пожеланиями к результату проекта.

В свете вышесказанного мы сочли полезным упорядочить структуру брифа и выделили следующие его разделы:

- 1) контактная информация;
- 2) информация о проекте;
- 3) технические / творческие требования к результату проекта;
- 4) вспомогательная информация;
- 5) информация о продукте / услуге;
- 6) потребители продукта (конечные потребители);
- 7) покупатели продукта (лица, принимающие решение о покупке);
- 8) дополнительная информация в свободной форме.

Контактная информация необходима прежде всего для оперативного и эффективного взаимодействия между исполнителем и заказчиком.

Раздел «Информация о проекте» должен включать данные, требующиеся для разработки плана управления проектом: цель проекта, основные задачи и результаты, которые необходимо получить по его окончании, ожидаемые сроки и имеющийся бюджет, а также критерии оценки эффективности проекта в целом и форму итоговой презентации.

Раздел «Технические / творческие требования к результату проекта» должен стать основой для подготовки технического / творческого задания. В зависимости от содержания предстоящего проекта (разработка названия, фирменного стиля, креативной стратегии и т.д.) должен меняться и перечень вопросов, включаемых в бриф.

Раздел «Вспомогательная информация» призван ввести исполнителя в курс дела относительно контекста предстоящего проекта. Данная информация может быть напрямую не связана с предметом проекта (названием, рекламной кампанией и т.д.), однако зачастую необходима исполнителю для понимания окружения и контекста. Более того, ответы на вопросы данного раздела брифа могут помочь самому заказчику упо-

<sup>2</sup> В том числе аудит и финансовый консалтинг. Подобная процедура в указанных отраслях называется Auditpreview.

рядочить и структурировать свои мысли и сформулировать на их основе грамотные ответы на вопросы двух предыдущих разделов брифа.

При составлении брифа также рекомендуется учитывать специфику, связанную с различиями между b-2-с- и b-2-b-рынками.

**Примеры заполнения, комментарии и риски проекта**

Сегодня многие эксперты жалуются на неграмотное заполнение брифов заказчиками, что вызвано непониманием или нежеланием понять степень важности качественно заполненного брифа в успехе проекта.

Данная проблема во многом связана с тем, что наиболее распространенная форма брифа, построенная по принципу «вопрос — ответ», является неэффективной (табл. 1).

Заказчик и исполнитель часто «говорят на разных языках», и подобная форма брифа не только не решает, но и усугубляет эту проблему. Сталкиваясь с таким брифом, заказчик нередко не способен правильно истолковать поставленные вопросы и дать на них грамотные и исчерпывающие ответы. Более того, не зная специфики маркетинговых проектов, заказчик может считать, что, отвечая на некоторые вопросы, он потратит время впустую.

Для решения данной проблемы ряд экспертов предлагают предоставлять информацию для брифа в устной форме. Другие настаивают на итеративном процессе работы и на постепенной детализации. К. Гаранин, в частности, приходит к выводу, что «корректный бриф — это процесс»,

а «этапы формирования брифа просты и понятны: заказчик создает бриф и предоставляет его исполнителю, который анализирует, детализирует, правит, дополняет и возвращает его клиенту. И так до тех пор, пока стороны не придут к единому мнению» [5].

Однако ни один из данных подходов не позволяет решить проблему быстро и эффективно. Более того, чем дольше проект остается на стадии брифа, тем более накаленной становится атмосфера.

Для преодоления изложенной проблемы мы предлагаем добавить в бриф два дополнительных информационных поля: комментарии к заполнению и проектные риски, а также указывать в брифе варианты ответов и примеры заполнения.

Комментарии призваны разъяснить суть вопросов и обосновать их актуальность с точки зрения достижения поставленной цели. Варианты ответов и примеры заполнения могут помочь сформулировать ответ на языке исполнителя. Графа рисков необходима для наглядной иллюстрации влияния на качество, сроки и бюджет проекта различных вариантов ответов или вопроса в целом.

Почему рассматривают именно качество, сроки и бюджет? В теории и практике управления проекта эти параметры называют «железным треугольником», поскольку любое решение, принимаемое в рамках проекта, так или иначе сказывается на сторонах этого треугольника:

- повышение качества невозможно без увеличения сроков и/или бюджета;
- уменьшение сроков невозможно без увеличения бюджета и/или снижения качества;

Таблица 1. Фрагмент стандартного брифа, состоящего из двух колонок

| Вопрос            | Ответ |
|-------------------|-------|
| ...               |       |
| Целевая аудитория |       |
| ...               |       |

■ уменьшение бюджета невозможно без увеличения сроков и/или снижения качества.

Улучшение одного из параметров без ухудшения двух других возможно лишь за счет внимательного и ответственного заполнения брифа, который обеспечит исполнителя полной и достоверной информацией о деталях проекта и его окружении.

### Форма брифа

Для иллюстрации рассмотренных выше принципов составления брифа приведем краткую выдержку из брифа на разработку названия компании (табл. 2).

Составленный по приведенной схеме бриф позволяет сделать процесс разработки плана управления проектом максимально удобным для исполнителя и максимально прозрачным для заказчика. Проектные риски каждого принятого на этапе согласования решения понятны для обеих сторон сделки, равно как и последствия безответственного или заведомо неправильного заполнения информационных полей брифа.

Данный бриф составлен таким образом, чтобы любой клиент почувствовал себя комфортно при ответе на вопросы, чтобы он не только разобрался в своих требованиях, но и предоставил максимум информации. В форме брифа продуманы и учтены все потенциальные вопросы и трудности в понимании того, что требуется указать: пункты расшифрованы, описано их назначение и сопутствующие риски, приведены примеры и возможные альтернативы. Таким образом, задача клиента максимально упрощена.

### Алгоритм работы с брифом

Подводя итог вышесказанному, приведем два алгоритма работы с брифом отдельно для исполнителя и заказчика.

Алгоритм работы с брифом (для исполнителя).

1. Формулирование цели брифа.

2. Составление брифа:

- создание перечня его разделов;
- формирование перечня вопросов, необходимых для разработки плана управления проектом;
- составление перечня вопросов, необходимых для написания творческого задания;
- создание перечня вспомогательных (информационных) вопросов;
- написание пояснений и обоснований к каждому вопросу;
- формулирование вариантов ответов на закрытые вопросы и примеров заполнения открытых вопросов;
- оценка последствий выбора тех или иных ответов в плане качества, сроков и стоимости проекта.

3. Курирование процесса заполнения брифа заказчиком.

4. Анализ полученной информации.

5. Составление и подписание сторонами протокола встречи на основе информации брифа.

6. Использование данной информации для разработки творческого задания и плана управления проектом.

Алгоритм работы с брифом (для заказчика).

1. Идентификация проблемы.

2. Выбор менеджера проекта, ответственного за принятие окончательных решений.

3. Выбор исполнителя.

4. Ознакомление со структурой и правилами заполнения брифа.

5. Заполнение брифа:

- раздела «Контактная информация»;
- вспомогательных разделов с целью осмысления и систематизации проблемы;
- раздела «Технические требования к результату проекта»;
- раздела «Информация о проекте».

6. Составление и подписание сторонами протокола встречи на основе информации брифа.

7. Утверждение творческого задания и плана управления проектом, подготовленных исполнителем, и включение данных документов в качестве приложения в договор об оказании услуг.

Таблица 2. Пример формы брифа на разработку названия компании

| Вопрос                                                                         | Варианты ответов                                                                                                                                                                                                   | Пояснения                                                                                                                                                                                                                                 | Риски                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная информация</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Компания-заказчик</b>                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Информация о проекте</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Стратегия разработки названия                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Позиционирование*</li><li>■ Мимикрия**</li></ul>                                                                                                                           | Выбор стратегии разработки названия является одним из наиболее значимых решений в рамках проекта по неймингу. От того, какой стратегии будет отдано предпочтение, зависит выбор инструментов и подходов к словообразованию в будущем      | <p>Качество</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Позиционирование ↑: более звучное и уникальное название, эффективно отражающее образ продукта / компании, широкие возможности для последующего развития бренда</li><li>■ Мимикрия ↓: велика вероятность создания бренда-клона, возможны проблемы юридического характера</li></ul> <p>Сроки</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Позиционирование ↑</li><li>■ Мимикрия ↓</li></ul> <p>Стоимость</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Позиционирование ↑</li><li>■ Мимикрия ↓</li></ul> |
| <b>Требования к названию</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Какие эмоции должно вызывать название? Отметьте 2–3 наиболее значимых варианта | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Удивление</li><li>■ Интерес</li><li>■ Радость</li><li>■ Стремление к действию</li><li>■ Гордость</li><li>■ Защищенность</li><li>■ Умиротворение</li><li>■ Другое</li></ul> | Подумав над тем, какие базовые эмоции в первую очередь должно вызывать название вашей компании, вы помогаете специалисту по неймингу подобрать верные ассоциации и создать название, максимально полно соответствующее его предназначению | <p>Качество ↑</p> <p>Будущее название будет разработано с учетом ваших пожеланий</p> <p>Сроки ↓</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Меньше дополнительных согласований во время проекта</li><li>■ Задаются более четкие рамки, сужается область поиска</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Информация о компании</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Стратегия позиционирования компании на рынке                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Лидер</li><li>■ Последователь</li><li>■ Нишевой игрок</li></ul>                                                                                                            | Хорошее название должно грамотно отражать положение компании на рынке                                                                                                                                                                     | <p>Качество ↑</p> <p>Название компании не противоречит желаемому / реальному позиционированию компании</p> <p>Сроки ↓</p> <p>Меньше дополнительных согласований во время проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Целевая аудитория</b>                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Характер решения о покупке. Выберите подходящие варианты                       | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Продуманное</li><li>■ Импульсивное</li><li>■ Вынужденное</li></ul>                                                                                                         | Одно и то же название вашего продукта может по-разному восприниматься потребителями в зависимости от того, в какой обстановке чаще всего принимается решение о покупке                                                                    | <p>Качество ↑</p> <p>Процесс выбора и покупки правильно обыгран в названии продукта / компании</p> <p>Сроки ↓</p> <p>Меньше дополнительных согласований во время проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Дополнительная информация</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

\* Стратегия позиционирования предполагает обособление продукта или компании от ее конкурентов посредством создания нового, максимально уникального бренда.  
\*\* Стратегия мимикрии предполагает копирование в той или иной мере образа уже известного бренда (например, бренда лидера рынка) с целью привлечения потребителей на основе уже знакомых им образов и ассоциаций.  
Примечание: стрелки ↑ и ↓ указывают возможные варианты развития событий после выбора определенного ответа.

## ВЫВОДЫ

В рамках данной статьи мы постарались разобраться в том, чем является бриф, каким он должен быть и как с ним нужно работать. Предложенные нами принципы и алгоритмы могут быть одинаково эффективными как в работе компаний, специализирующихся на оказании маркетинговых услуг, так и в тех случаях, когда исполнителем и заказчиком является одна и та же организация.

Успешный бриф в первую очередь должен быть функциональным и решать как минимум две задачи:

1) помочь заказчику сформулировать параметры будущего проекта (цель, задачи, ресурсы);

2) помочь исполнителю составить техническое / творческое задание и план управления проектом.

В компаниях, в которых процессы управления проектами и стратегического планирования характеризуются большей зрелостью, бриф может выходить за рамки одного проекта и демонстрировать связь с обозначенными целями стратегии развития компании или ее отдельных видов деятельности.

Кроме того, бриф не должен оставаться только протоколом встречи заказчика и исполнителя, с помощью которого последний пытается обосновать результат работы и спасти свою репутацию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Барыкин А.Н. Управление проектом по разработке названия товара, услуги, компании // Бренд-менеджмент. — 2009. — №5. — С. 294–311.
2. Барыкин А.Н., Икрянников В.О., Сиротина Ю.С. Методика подготовки творческого задания на разработку названия компании на примере страхового рынка Москвы и Московской области // Бренд-менеджмент. — 2011. — №1. — С. 24–38.
3. Бриф на разработку рекламной кампании. Рекомендации по составлению. Практикум бренд-менеджмента // Бренд-менеджмент. — 2004. — №1(14). — С. 71–74.
4. Булавкина Л.В. Бриф против креатива // Маркетинговые коммуникации. — 2008. — №03(45). — С. 158–162.
5. Гаранин К. Корректность постановки задач разработки творческой концепции // Реклама и жизнь. — 2004. — №5–6. — С. 78–81.
6. Егина О. Бриф: зачем нужны бумажки? — <http://www.4p.ru/index.php?page=2293&tmpl=print>.
7. Желондиевская Л.В. Методика выработки концепции визуального образа // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник МГХПУ. — 2009. — №1–2. — С. 153–162.
8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), 4-е изд. — PMI, 2010.
9. Чемезова Е.С. Алгоритм разработки названий, способных стать брендами // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2010. — №05(89). — С. 362–372.



Журналы по маркетингу

# Бренд-менеджмент

Первое в России специализированное издание на русском языке, посвященное практическим вопросам управления брендами и торговыми марками предприятия.

Журнал освещает основные аспекты бренд-менеджмента, знакомит читателей с опытом зарубежных коллег в этой области и отвечает на основные вопросы о создании, управлении, продвижении, развитии и защите брендов на российском рынке.

## Основные темы журнала

- Потребительское поведение и развитие брендов
- Маркетинговые исследования в бренд-менеджменте
- Создание бренда: идея, концепция, имя, дизайн
- Правовые аспекты брендинга
- Строительство бренда: роль различных компонентов маркетинга
- Бренд-менеджмент как связующее звено между различными функциями управления компании
- Практикум бренд-менеджмента
- «Нетоварный» брендинг

В журнале «Бренд-менеджмент» публикуются только оригинальные статьи российских и зарубежных авторов, не издававшиеся ранее на русском языке, а также переводные тексты из ведущих европейских и американских журналов в области бренд-менеджмента: *Journal of Brand Management*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Management*.

**Основная цель журнала:** сформировать у читателей четкое представление о понятии «бренд», методах его эффективного использования и управления, предоставить максимально широкому кругу специалистов возможность поделиться профессиональным опытом.

**Аудиторию журнала** составляют менеджеры, занимающиеся разработкой, продвижением брендов и управлением ими в условиях российского рынка, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники отделов маркетинга, представительств западных компаний.



## Главный редактор:

Домнин Владимир Николаевич, к. э. н., доцент кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, доцент кафедры рекламы Санкт-Петербургского государственного университета, научный руководитель и ведущий преподаватель программы профессиональной переподготовки «Бренд-менеджмент» в Санкт-Петербургском филиале ГУ-ВШЭ, консультант по брендингу, автор книги «Брендинг: новые технологии в России»

Объем журнала: 64–68 стр.

Периодичность: 6 выпусков в год

## Подписка:

По каталогам агентств:

«Роспечать» 80180

«Пресса России» 29529

«Почта России» 79612

## В редакции:

(495) 926-04-09

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

[www.grebennikOff.ru](http://www.grebennikOff.ru)

Статьи журнала online:

[www.grebennikOn.ru](http://www.grebennikOn.ru)

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)

**Grebennikov**  
Business career

## В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ В-2-В-БРЕНДОВ? ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БРЕНДИНГА В СФЕРЕ В-2-В

Большинство исследований фокусируется на эффективности брендинга на потребительских рынках, авторы же данной статьи предлагают теоретическое обоснование эффективности b-2-b-брендинга. Результаты исследования, охватившего 310 компаний из разных отраслей, показывают, что осведомленность о бренде, в отличие от симпатии к бренду, является ключевым инструментом повышения продаж.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** осведомленность о бренде, симпатия к бренду, центр закупок, маркетинговая стратегия, функции бренда

Для большинства компаний сферы b-2-c развитие сильного бренда является ключевым элементом маркетинговой стратегии [3]. При этом компании, ориентированные на бизнес-клиентов, чаще всего придают меньшее стратегическое значение брендингу [8]. Данное утверждение подтверждает и тот факт, что лишь 18 из 100 самых дорогих брендов мира, представленных в последнем рейтинге Business Week и Interbrand, относятся к b-2-b-сфере.

Возможно, отсутствие должного внимания к брендингу в b-2-b-сфере является следствием общепринятого мнения ученых и практиков, в соответствии с которым «промышленные закупки представляют собой процесс, требующий трезвого расчета» [40]. При этом с точки зрения принятия решения организации рассматриваются как рациональные, когнитивные, нацеленные на устранение проблемы, использующие при покупке объективные и экономические критерии, такие как качество продукта [15, 46].

Представление о связи организационного покупательского поведения с рациональным принятием решения опирается на следующее наблюдение:

**Хомбург Кристиан** — профессор Института маркетингово-ориентированного менеджмента Университета Мангейма (г. Мангейм, Германия)

**Кларманн Мартин** — доцент Института маркетингово-ориентированного менеджмента Университета Мангейма (г. Мангейм, Германия)

**Шмит Йенс** — аспирант Института маркетингово-ориентированного менеджмента Университета Мангейма (г. Мангейм, Германия)

b-2-b-сфера характеризуется формализованным стилем принятия решений о покупке в центрах управления закупок и профессиональных отделах закупок, а также доступом к объективным источникам информации [17]. Соответственно, в сфере b-2-b в существенно меньшей степени проявляется большинство функций брендов, которые возникают в процессе принятия решений о покупке в секторе b-2-c [28, с. 9]. К таким функциям можно отнести роль бренда как знака качества [14], как способа снижения риска [13], как носителя символической ценности [27]. В рамках данного подхода, который допустимо назвать *теорией полной рациональности*, можно предположить, что бренды неэффективны на b-2-b-рынках.

Однако в последние годы рациональность организаций-покупателей все чаще ставится под сомнение. В частности, существует значительное количество работ, подчеркивающих роль эмоциональных составляющих, таких как доверие [11] и обязательства [6] в отношениях «продавец — покупатель» в сфере b-2-b. Целый ряд исследований фокусируется на роли эмоций при личной покупке [43]. В результате исследователи стали более подробно изучать эвристический подход к процессу совершения покупок организациями [5]. Эти исследования не отрицают полностью рациональности процесса совершения покупок организациями, но показывают, что эта рациональность существенно меньше, чем предполагает соответствующая теория, описанная выше. Мы назовем данный подход *теорией ограниченной рациональности совершения покупок организациями*. В рамках этого подхода предполагается, что многие функции бренда, о которых писал Келлер [28, с. 9], могут в значительно большей степени проявляться при решениях о покупке в сфере b-2-b, чем считают сторонники теории полной рациональности. Таким образом, не существует однозначного мнения о том, насколько и при каких условиях брендинг эффективен в b-2-b-сфере.

Интересно отметить скудность эмпирических знаний в области эффективности брендинга на b-2-b-рынках. Результаты первых эмпирических

исследований показали, что b-2-b-бренды способствуют укреплению лояльности потребителей [44, 47] и увеличению ценовой премии [8, 16, 24], однако эти исследования чаще всего фокусировались на одной отрасли. Соответственно, первой задачей нашего исследования являлся анализ влияния b-2-b-брендинга на рыночные и финансовые показатели результативности фирм с использованием выборки, включающей широкий спектр отраслей.

Не все рынки похожи с точки зрения ключевых факторов, влияющих на принятие организациями решений о покупке продукта или услуги, поскольку на эти решения воздействует целый ряд ситуационных факторов [26]. Таким образом, учитывая значительные инвестиции, которые чаще всего необходимы для формирования сильного бренда, менеджеры по маркетингу в b-2-b-компаниях должны выяснить, будет ли брендинг эффективным маркетинговым инструментом на конкретном рынке (т.е. приведет ли он к улучшению рыночных результатов компании). Однако более ранние исследования не включали анализ факторов, которые регулируют связь между успехом брендинга и рыночными результатами в сфере b-2-b. Соответственно, второй вопрос нашего исследования таков: влияют ли характеристики продукта и покупателя на эффективность b-2-b-брендов?

Для того чтобы ответить на поставленные вопросы, следует в первую очередь разработать модель эффективности брендинга, демонстрирующую связь между успехом брендинга (например, осведомленностью и симпатией к бренду), рыночными результатами (а именно объемами продаж и уровнем цен) и финансовыми показателями (рентабельностью продаж компании). Далее необходимо обратиться к информационной экономике и теоретическим основам социальной психологии в области групповой обработки информации, для того чтобы проверить гипотезы о влиянии успеха брендинга на рыночные показатели и воздействии характеристик продукта (сложности продукта, постоянства технологий

и степени важности продукта) и покупателя (масштаба и степени разнородности центра управления закупками, опыта покупателя) на силу ассоциаций. Мы проверим наши гипотезы эмпирически на материале опроса менеджеров из более чем 300 фирм, работающих в b-2-b-сфере.

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве объекта анализа мы выбрали стратегическую бизнес-единицу фирмы (СБЕ) и ее важнейший бренд. Наше исследование рассматривает четыре компонента, а именно:

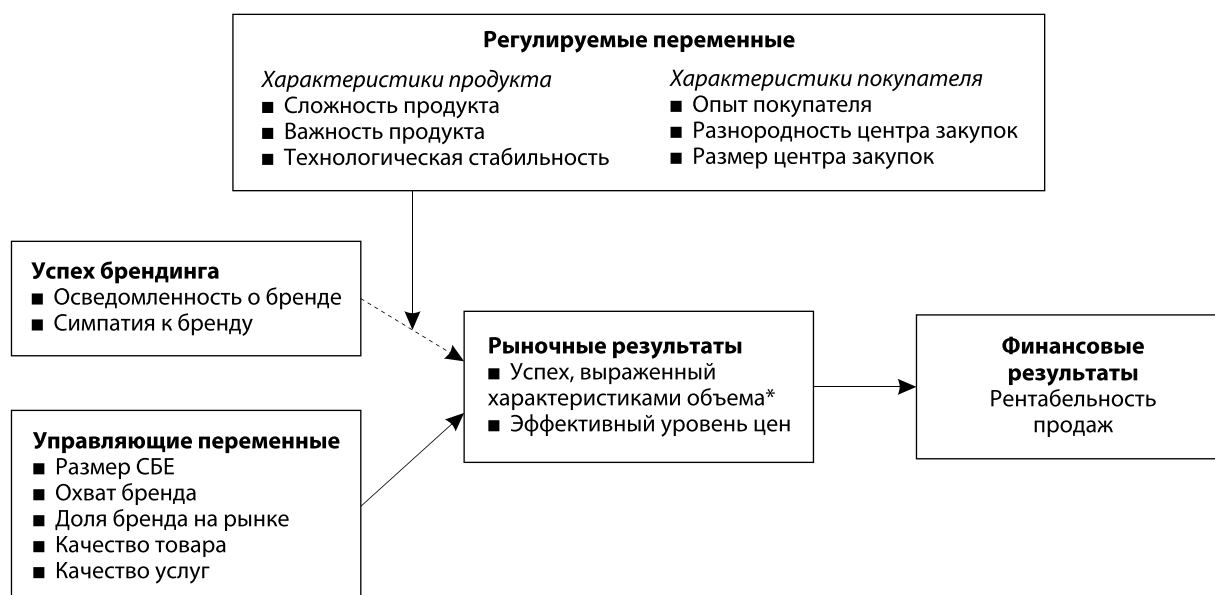
- 1) успех брендинга;
- 2) рыночные результаты компании;
- 3) финансовые результаты компании;
- 4) управляющие переменные.

Мы также включили в исследование регулируемые переменные. На рис. 1 представлены модель и ее компоненты.

*Успех брендинга:* двумя ключевыми компонентами нашего исследования являются осведомленность о бренде и симпатия к нему (т.е. положительное отношение к бренду). Эта симпатия представляет собой основной компонент достаточно широкой концепции имиджа бренда. В литературе, посвященной брендингу, осведомленность о бренде и его имидж рассматриваются как главные компоненты [27, 45], а отношение к бренду (brand attitude) охарактеризовано как «краеугольный камень маркетингового исследования» [4]. Вместе с осведомленностью отношение к бренду формирует основу покупательского поведения и выбора [27].

Под *осведомленностью о бренде* мы понимаем способность потенциального покупателя узнавать или вспоминать бренд [1]. Опираясь

Рис. 1. Структура и компоненты модели



\* Подразумевается объем в широком смысле: и объем продаж, и количество привлеченных клиентов, и т.д.

на существующие определения отношения к бренду, под *симпатией к бренду* мы понимаем положительный характер оценок и ожиданий покупателей по отношению к бренду [27].

*Рыночные результаты:* ключевыми измерениями эффективности брендов на рынке являются характеристики, связанные с объемом продаж, и эффективный уровень цен [2]. *Характеристики, связанные с объемом продаж*, включают приобретение новых клиентов, завоевание и сохранение планируемой доли рынка, а также достижение желаемого роста. Данные показатели оцениваются в сравнении с конкурентами. *Эффективный уровень цен* также определяется относительно конкурентов.

*Финансовые результаты:* следуя рекомендации Леманна [30], мы включили в нашу модель финансовый показатель результативности, а именно рентабельность продаж по сравнению с конкурентами.

*Регулируемые переменные:* при выборе специфических регулируемых переменных мы опирались на прошлые исследования, посвященные факторам, влияющим на покупательское поведение организаций [26]. В качестве ключевых факторов мы, как уже было сказано, выделили характеристики продукта (сложность продукта, степень его важности и постоянство технологий) и покупателя (опыт покупателя, степень разнородности и масштаб центра управления закупками). В следующем разделе мы более подробно исследуем необходимость их включения в исследование.

## РАЗВИТИЕ ГИПОТЕЗ

### Основные эффекты

Как упоминалось выше, можно выделить два подхода к покупательскому поведению организаций: теорию ограниченной рациональности и теорию полной рациональности. Каждый из подходов предлагает различные обоснования влияния b-2-b-брендов на рыночные результаты. При этом

лишь теория ограниченной рациональности предполагает значительное воздействие брендов на выбор покупателя. Соответственно, нами будут рассмотрены две противоположные гипотезы в рамках эмпирического исследования осведомленности о бренде и симпатии к нему.

Исходя из теории ограниченной рациональности мы предлагаем следующую гипотезу: *осведомленность о бренде положительно влияет на рыночные показатели фирмы*.

В соответствии с исследованиями в области социальной психологии, посвященными групповой обработке информации, группы с большим вниманием относятся к известной информации, т.е. к той, с которой все участники ознакомлены еще до обсуждения (коллективной) [9]. Кроме того, они чаще делятся известной, нежели уникальной информацией [42]. Если участники группы делятся воспоминаниями об информации, вероятность того, что она запомнится, повышается [20]. Таким образом, благодаря высокой осведомленности сведения о бренде как коллективная информация будут в центре обсуждений, а вероятность их рассмотрения в группе будет расти. В отношении знакомых брендов наиболее вероятно согласие внутри группы (в частности, среди сотрудников отдела закупки), и, соответственно, более вероятен выбор такого бренда закупочным центром.

Еще одним важным подходом к влиянию осведомленности о бренде является теория информационной экономики. В соответствии с данным подходом для рынков характерны несовершенство и асимметрия информации, а бренды могут выступать в роли знака качества продукта [13], но для достижения высокой осведомленности обычно требуются значительные инвестиции. Подобные вложения в бренд — это ресурсы, которые фирмы тратят с целью демонстрации долгосрочных обязательств бренда и убеждения клиентов в своей честности и высоком качестве работы, поскольку именно такие фирмы способны покрыть расходы за счет будущих продаж (бренды, обладающие низким качеством, клиенты «накажут») [14].

Таким образом, в результате высокой осведомленности о бренде растет доверие к нему со стороны потребителей [1]. Следовательно, бренд с высоким уровнем осведомленности успешно сокращает воспринимаемый организационный и персональный риск [18], который берет на себя лицо, принимающее решение о покупке, в центре управления закупками.

Исходя из вышесказанного можно полагать, что высокая осведомленность о бренде будет способствовать росту продаж и позволит фирмам повышать уровень цен на брендированный продукт. Это согласуется с результатами исследований, описанными в литературе по b-2-c-брендингу. В соответствии с ними осведомленность о бренде повышает вероятность того, что бренд попадет в рассматриваемый список [37]. Кроме того, осведомленность о бренде способна влиять на решения в отношении брендов в рассматриваемом списке даже при отсутствии других ассоциаций с ним [23, 27].

В литературе, посвященной b-2-b-брендингу, влияние осведомленности о бренде на рыночные результаты было рассмотрено в двух исследованиях, охвативших лишь одну отрасль [24, 47]. Таким образом, в качестве гипотез мы предлагаем следующие утверждения.

*H1-1: осведомленность о бренде положительно влияет на успех, выраженный характеристиками объема продаж (далее А), и на установление эффективного уровня цен (далее В).*

Вопреки аргументации, представленной выше, сторонники теории полной рациональности утверждают, что центры управления закупками в большей степени опираются на объективные, экономические критерии принятия решений. Поскольку у групп есть большее количество ресурсов, нежели у отдельных лиц, группы имеют возможность более глубокого изучения и анализа предложений [19]. В подобной ситуации известность бренда не является ключевым фактором, на основании которого продукт попадает в рассматриваемый набор. Более того, воспринимаемый риск для участников центра закупок сравнительно

низок по ряду причин. Во-первых, поскольку центр закупок собирает, анализирует и оценивает большие объемы информации, неопределенность и воспринимаемый риск участников сравнительно малы. Во-вторых, участники центра закупок принимают решение не для себя, а для фирмы. В-третьих, когда решение принимают группы, риск для отдельного лица меньше. Например, это проявляется в склонности групп к крайним позициям (групповая поляризация [36]). Соответственно, функция бренда по снижению риска ограничена.

Данные аргументы подтверждают исследования, посвященные организационным закупкам: они показали, что существуют обязательные критерии, такие как качество, затраты или срок выполнения, на которые организация опирается при выборе как на ключевые [22, 31]. Соответственно, можно выдвинуть следующую альтернативную гипотезу.

*H1-2: осведомленность о бренде не влияет на А и В.*

Следующие две конкурирующие гипотезы обращаются к связи между симпатией к бренду и измерениями рыночных результатов, которые включают эффективность, выраженную характеристиками объема продаж, и эффективный уровень цен. В первую очередь мы приводим аргументы исходя из теории ограниченной рациональности. Несколько исследований показали, что на потребительских рынках отношение к бренду влияет на рыночный и финансовый успех [4]. Исследования в области социальной психологии подтвердили, что обработка информации в группах зависит от различных аспектов индивидуальной обработки [32]. Мы полагаем, что, поскольку отдельные лица всегда подчинены собственным ценностям, мотивам и целям [45], симпатия к бренду также влияет на покупательское поведение организаций.

В соответствии с исследованиями в области социальной психологии, посвященными обработке информации, «группы могут отвлекать участников от стоящей перед ними интеллектуальной задачи и заставлять их концентрироваться на проблемах группы» [20, 35]. Участники группы могут невнимательно

отнестись ко всему объему информации и сконцентрироваться лишь на какой-то ее части [7]. Объединение отдельных лиц в группы для достижения общей цели также приводит к «познавательному безделью». Участники группы «обрабатывают» меньший объем информации, делают это с использованием менее сложных методов и не всесторонне» [20]. Соответственно, симпатия к бренду может передавать соответствующую информацию о самом бренде. Благодаря этому бренды станут предметом обсуждений в группе.

Положительные ассоциации и чувства по отношению к бренду могут служить дополнительным критерием при принятии решений о покупке и, соответственно, повысят вероятность выбора бренда, способствуя увеличению продаж. Положительные ассоциации с брендом будут способствовать росту воспринимаемой ценности бренда, благодаря чему клиенты благосклоннее отнесутся к более высокому уровню цен. На этом основании можно предложить следующие гипотезы.

*H2-1: симпатия к бренду положительно влияет на A и B.*

С позиции теории полной рациональности симпатия к бренду не влияет на покупательское поведение организаций. В литературе по социальной психологии, затрагивающей вопросы обработки информации группами, описано, что при ориентации на выполнение задачи уровень информационного влияния высок, а нормативное влияние остается слабым [38]. Более того, лица, принимающие решение о покупке, приобретают продукт для организации, а не для себя лично. Соответственно, у них нет личной эмоциональной выгоды от продукта, и они используют объективные экономические критерии принятия решения, не испытывая воздействия иррациональных аспектов, таких как симпатия к бренду. Более того, поскольку лица, принимающие решение, столь подробно исследуют и анализируют информацию, у них нет необходимости опираться на собственное отношение к бренду. Наконец, процесс совершения покупки организациями часто формализован и не оставляет места для эмоциональных

аспектов [17]. Соответственно, можно выдвинуть следующую альтернативную гипотезу.

*H2-2: симпатия к бренду не влияет на A и B.*

Исходя из результатов прошлых исследований и опираясь на идею Леманна [30] о связи маркетинговой результативности с финансовой, мы полагаем, что рыночные результаты позитивно влияют на финансовую результативность [39].

*H3: A позитивно влияет на рентабельность продаж.*

*H4: B позитивно влияет на рентабельность продаж.*

### Сдерживающие эффекты

В первую очередь мы исследуем гипотезы, касающиеся характеристик продукта (его сложности, степени важности и постоянства технологий), далее обсудим сдерживающие эффекты характеристик покупателя (масштаба и степени разнородности центра закупок, опыта покупателя).

*Сложность продукта.* Под сложностью продукта мы понимаем то, насколько доступно для понимания функционирование продукта и насколько сложно оценить его качество и надежность [12]. Поскольку сложный продукт трудно оценить, информационные издержки оказываются высокими, и покупатели все чаще используют эвристический подход. Симпатия к бренду заменяет информацию и упрощает процесс выбора, становится все более значимым дополнительным критерием принятия решений, повышающим ценность бренда. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H5: при высоком уровне сложности продукта усиливается влияние предпочтения бренда на A и B.*

*Степень важности продукта.* Под степенью важности продукта мы понимаем воспринимаемое влияние решения о покупке на доходность и производительность организации-покупателя [34]. С увеличением степени важности продукта усиливается воспринимаемый риск решения о покупке для организации-покупателя. Это приводит к росту активности покупателя, который

исследует и тщательно анализирует информацию о рынке. Соответственно, значение симпатии к бренду как заменителя информации сокращается. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H6: при высокой степени важности продукта ослабляется влияние симпатии к бренду на А.*

*Постоянство технологий.* Под постоянством технологий мы понимаем частоту технологических изменений в отрасли [25]. Если уровень постоянства технологий низок, то высоки неопределенность в отношении технологических инноваций и, соответственно, воспринимаемый риск для организации-покупателя. Согласно теории информационно-экономики, это приводит к росту вероятности того, что бренды с высоким уровнем осведомленности попадут в рассматриваемый набор. Кроме того, степень снижения риска при выборе известного бренда растёт.

*H7: при низком уровне постоянства технологий усиливается влияние осведомленности о бренде на А и В.*

При низком уровне постоянства технологий покупатели активнее ищут и анализируют информацию. Соответственно, их решение опирается на нее, поскольку преимущества бренда можно оценить, опираясь на большой объем объективных сведений о продукте. Таким образом, снижается значение симпатии к бренду как дополнительного критерия при принятии решения. Более того, при низком уровне постоянства технологий информация о брендах быстро устаревает, что также мешает покупателям опираться на симпатию к бренду. Соответственно, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H8: при низком уровне постоянства технологий (по сравнению с высоким) ослабевает влияние симпатии к бренду на А и В.*

*Опыт покупателя.* Под опытом покупателя мы понимаем количество сопоставимых задач по покупке, возникавших на фирме до настоящего момента [34]. Если покупатель имеет богатый опыт, доверие к бренду велико, поскольку фирма использовала брендированный продукт несколько

раз. Таким образом, симпатия к бренду становится более сильной и прочной. У покупателей также снижается риск неверной оценки бренда. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H9: при богатом опыте покупателя (по сравнению со скудным опытом) усиливается влияние симпатии к бренду на А и В.*

*Степень разнородности центра закупок.* Под степенью разнородности центра закупок мы понимаем различие участников центра с точки зрения их целей, накопленных знаний и функционального опыта. Согласно теории социальной психологии, если степень разнородности центра управления закупками высока, вероятность того, что бренд будет объектом группового обсуждения, мала, поскольку непохожие друг на друга участники группы будут думать о различных брендах. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H10: при высокой степени разнородности центра управления закупками ослабевает влияние осведомленности о бренде на А и В.*

*Размер центра закупок.* Под масштабом центра управления закупками понимается количество лиц, составляющих центр закупок [29]. При большом масштабе центра закупок вероятность того, что бренд будет объектом группового обсуждения, мала. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H11: при большом масштабе центра закупок (по сравнению с малым масштабом) ослабевает влияние осведомленности о бренде на А и В.*

Бренд, характеризующийся высокой степенью симпатии, при включении его в перечень рассматриваемых вариантов для покупателя скорее завоевывает большинство голосов и позволит достигнуть консенсуса в рамках закупочного центра. Чем большее количество человек входит в состав центра закупок, тем большее значение будет иметь данная функция бренда. Таким образом, мы выдвигаем следующую гипотезу.

*H12: при большом масштабе центра закупок (по сравнению с малым масштабом) усиливается влияние симпатии к бренду на А и В.*

МЕТОДОЛОГИЯ

Сбор данных и выборка

Для проверки наших гипотез мы провели масштабное исследование среди компаний в b-2-b-сфере. Первоначальная выборка включала 1850 фирм (или бизнес-единиц в случаях, где это было возможно) из различных отраслей, таких как машиностроение, электроника, химическая промышленность, автомобилестроение и др. В фирмах, включенных в первоначальную выборку, мы идентифицировали руководителей маркетингового подразделения и разослали каждому из них анкеты. В результате мы получили 310 годных для анализа анкет, возврат составил 16,8%.

Разработка параметров и их оценка

Мы использовали стандартные процедуры разработки психометрической шкалы. Многоуровневые

шкалы были разработаны на основе изучения литературы и интервью с практикующими специалистами. Полный перечень уровней шкал можно запросить у авторов. Информация об уровнях шкал выборки и оцениваемых компонентах представлена в табл. 1.

Используя подтверждающий факторный анализ, мы оценили надежность и валидность измерений для каждого компонента по отдельности. В целом результаты анализа указывают на адекватность построения психометрической шкалы для всех компонентов. Дискриминационная валидность оценивалась на основе критерия, предложенного Форнеллом и Ларкером (Fornell и Larcker, 1981). Результаты подтверждают, что никаких сложностей с дискриминационной валидностью не возникает.

Результаты

Мы использовали Mplus 4.2 для моделирования структурных взаимосвязей, рассматриваемых в нашей гипотезе.

Таблица 1. Оценки и примеры вопросов / утверждений в анкете

| Компонент                                                  | Количество вопросов / утверждений | Вопросы и утверждения, предлагаемые респондентам                                                                                           | AVE*  | CR**  | Источник                    |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------------------|
| Успех брендинга (пример относится к важнейшему бренду СБЕ) |                                   |                                                                                                                                            |       |       |                             |
| Осведомленность о бренде                                   | 4                                 | «Наш бренд известен сотрудникам потенциальных клиентов, принимающим решения о покупке»                                                     | 0,60  | 0,85  | Шкала Аакера [2] (частично) |
| Симпатия к бренду                                          | 4                                 | «Наш бренд нравится клиентам»                                                                                                              | 0,57  | 0,84  | —                           |
| Рыночные результаты                                        |                                   |                                                                                                                                            |       |       |                             |
| Успех, выраженный характеристиками объема                  | 3                                 | «Насколько преуспела ваша СБЕ в нахождении новых клиентов в последние три года по сравнению с конкурентами?»                               | 0,60  | 0,81  | —                           |
| Эффективный уровень цен                                    | 1                                 | «Насколько преуспела ваша СБЕ в установлении эффективного уровня цен в последние три года по сравнению с конкурентами?»                    | — *** | — *** | —                           |
| Финансовые результаты                                      |                                   |                                                                                                                                            |       |       |                             |
| Рентабельность продаж                                      | 1                                 | «Насколько успешной была ваша СБЕ с точки зрения рентабельности продаж в последние три года по сравнению со среднеотраслевым показателем?» | — *** | — *** | —                           |

Таблица 1. Оценки и примеры вопросов / утверждений в анкете (продолжение)

| Компонент                      | Количество вопросов / утверждений | Вопросы и утверждения, предлагаемые респондентам                                                       | AVE*  | CR**  | Источник                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------------------------|
| <i>Управляющие переменные</i>  |                                   |                                                                                                        |       |       |                                                    |
| Масштаб СБЕ                    | 1                                 | «Какое количество сотрудников работает в вашей СБЕ?»                                                   | — *** | — *** | —                                                  |
| Охват бренда                   | 1                                 | «К какому виду брендов относится важнейший бренд вашей СБЕ: корпоративный, бренд группы или товарный?» | — *** | — *** | —                                                  |
| Доля бренда в доходах          | 1                                 | «Какой была доля самого важного бренда в доходах вашей СБЕ за последний год?»                          | — *** | — *** | —                                                  |
| Техническое качество продукта  | 1                                 | «Как вы оцениваете техническое качество продукции вашей СБЕ по сравнению с продукцией конкурентов?»    | — *** | — *** | —                                                  |
| Качество услуг                 | 3                                 | «Как вы оцениваете качество дистрибьюторской сети вашей СБЕ по сравнению с конкурентами?»              | 0,46  | 0,71  | —                                                  |
| <i>Регулируемые переменные</i> |                                   |                                                                                                        |       |       |                                                    |
| Сложность продукта             | 3                                 | «Клиенты считают нашу продукцию сложной»                                                               | 0,62  | 0,83  | Шкала Кэннона и Перро [10] (частично)              |
| Степень важности продукта      | 2                                 | «Наша продукция очень важна для клиентов»                                                              | — *** | — *** | Шкала Шрирама, Крапфеля и Шпекмана [41] (частично) |
| Постоянство технологий         | 3                                 | «В нашей отрасли быстро меняются технологии»                                                           | 0,51  | 0,76  | Шкала Яворски и Коли [25] (частично)               |
| Опыт покупателя                | 3                                 | «Когда клиенты покупают вашу продукцию, у них чаще всего небогатый опыт ее использования?»             | 0,55  | 0,80  | —                                                  |
| Разнородность центра закупок   | 3                                 | «Участники центра управления закупками наших клиентов обладают профессиональными знаниями»             | 0,62  | 0,83  | —                                                  |
| Размер центра закупок          | 1                                 | «Какое количество человек вовлечено в процесс принятия решений о покупке?»                             | — *** | — *** | —                                                  |

\* Средняя дисперсия.

\*\* Сводный показатель надежности.

\*\*\* Компонент оценивается по одному-двум уровням; AVE и CR вычислить невозможно.

На первом этапе мы оценили модель, содержащую основные факторы, относительно которых выдвинуты гипотезы H1–H4 (M1). В качестве управляющих переменных были использованы размер стратегической бизнес-единицы, охват бренда (бренд компании, бренд группы или бренд продукта), а также доля доходов, генерируемых

брендом. Общие показатели демонстрируют высокую точность модели:  $\chi^2 / df = 1,31$ ; RMSEA = 0,037; NNFI = 0,97; CFI = 0,98; SRMR = 0,053.

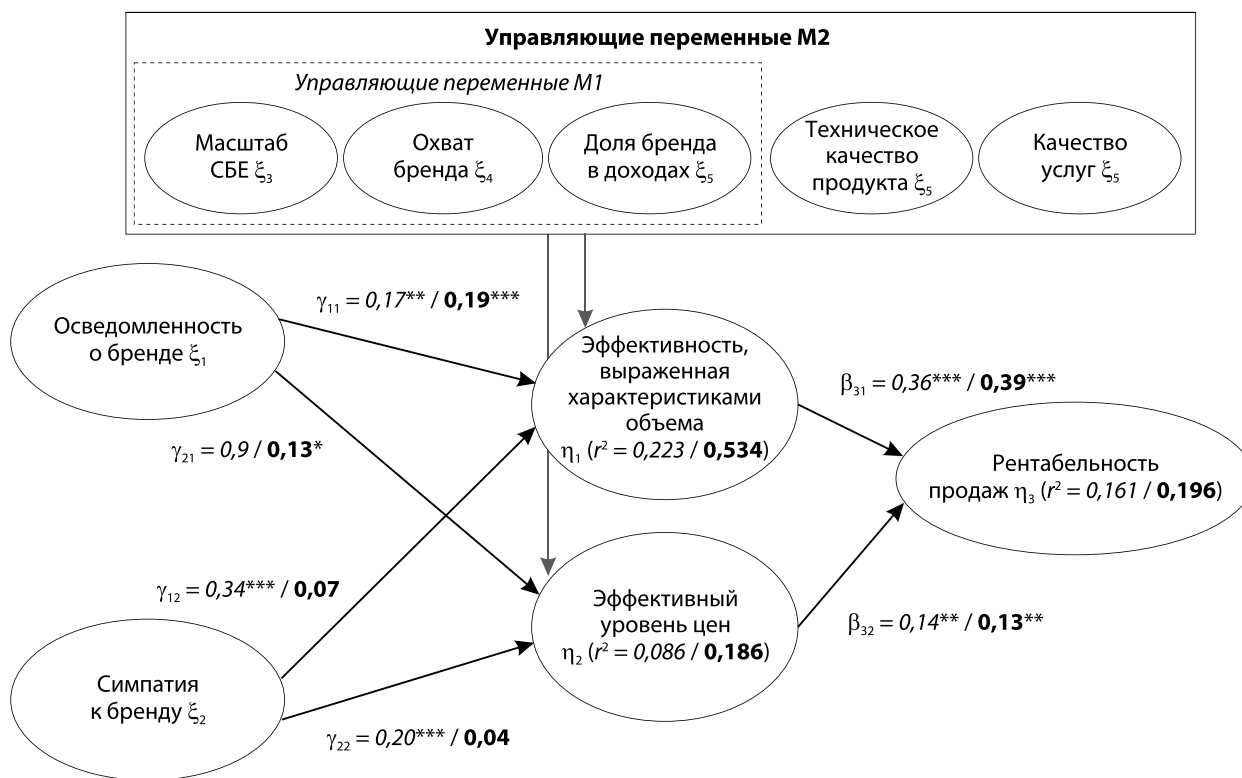
На втором этапе мы оценили ту же самую модель, включив в нее дополнительные факторы качества продукта и услуг (M2). И снова точность модели оказалась очень высокой:  $\chi^2 / df = 1,21$ ;

RMSEA = 0,031; NNFI = 0,97; CFI = 0,98; SRMR = 0,044. На рис. 2 показаны стандартизованные коэффициенты для обеих моделей.

Наши результаты ясно подтверждают гипотезу H1-1A, предполагающую положительное воздействие осведомленности о бренде на показатели его успешности, касающиеся объема. Соответствующие коэффициенты значимы в обеих моделях (M1:  $\gamma_{11} = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ; M2:  $\gamma_{11} = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ), таким образом, гипотеза H1-1A подтверждается нашими данными. Гипотеза H1-1B подтверждается данными лишь отчасти (M1:  $\gamma_{21} = 0,09$ ; M2:  $\gamma_{21} = 0,13$ ;  $p < 0,10$ ).

В то же время в обеих моделях альтернативная гипотеза H1-2A данными не подтверждается, при этом результаты не позволяют дать однозначную оценку альтернативной гипотезе H1-2B. Гипотезы H2-1A и H2-1B подтверждаются результатами модели M1 ( $\gamma_{12} = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ;  $\gamma_{22} = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ). Однако при включении в модель факторов качества продукта и сервиса положительного воздействия симпатии к бренду на рыночные показатели не наблюдается (M2:  $\gamma_{12} = 0,07$ ;  $\gamma_{22} = 0,04$ ). Это дает нам возможность утверждать, что гипотезы H2-1A и H2-1B не подтверждаются. Следовательно, находит подтверждение альтернативный набор гипотез:

**Рис. 2.** Отображение результатов исследования: стандартизованные коэффициенты



\*  $p < 0,1$ .

\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,01$ .

Примечание: на рисунке показаны нормированные коэффициенты; значения первой модели (M1) выделены курсивом, значения второй (M2) — полужирным шрифтом.

H2-2A и H2-2B. Более того, гипотезы H3 и H4 доказаны обеими моделями (M1:  $\beta_{31} = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ; M2:  $\beta_{31} = 0,39$ ;  $p < 0,01$ ; M1:  $\beta_{32} = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ; M2:  $\beta_{32} = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ).

Для проверки гипотез мы включили латентные связи между регулируемыми переменными и соответствующими независимыми переменными в модель M2 со всеми управляющими переменными. Мы основывались на спецификации модели без ограничений [33] с целью оценки латентной связи при парном изучении и разработали показатели продукта для выявления взаимосвязей. В табл. 2 и 3 представлены результаты по промежуточным эффектам продукта и покупателей.

Итак, мы нашли подтверждение гипотезам H5A, H7A, H7B, H8A, H8B, H10A и H12B. Частичное подтверждение получили гипотезы H9B, H10B и H11B, в то время как гипотезы H5B, H6, H9A, H11A и H12A были опровергнуты. Таким образом, сложность продукта, постоянство технологий, разнообразность и масштабность центра управления за-

купками ослабляют связь между успехом брендинга и рыночными результатами.

## ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наше исследование началось с утверждения о том, что существует два противоположных подхода, касающихся рациональности решений о покупке организациями. Согласно теории ограниченной рациональности, бренды могут иметь большое значение в b-2-b-сфере. При этом в соответствии с теорией полной рациональности b-2-b-бренды малоэффективны. В результате первая задача нашего исследования заключалась в том, чтобы лучше понять, влияет ли b-2-b-брендинг на рыночные показатели фирмы. Исследование большой выборки, включающей широкий спектр отраслей, показало, что, хотя известность b-2-b-бренда сильно влияет на успех, выраженный характеристиками объема, существует слабая

Таблица 2. Результаты по промежуточным эффектам для продукта

| Характеристики продукта                               | Сложность продукта | Важность продукта | Постоянство технологий |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Влияние на характеристики, связанные с объемом</b> |                    |                   |                        |
| Осведомленность о бренде                              | 0,216*             | 0,196*            | 0,318*                 |
| Симпатия к бренду                                     | 0,052              | 0,027             | 0,062                  |
| Прямой эффект                                         | -0,164*            | 0,076             | 0,008                  |
| Связь с осведомленностью о бренде                     | —                  | —                 | -0,415*                |
| Связь с симпатией к бренду                            | 0,144**            | -0,051            | 0,441*                 |
| <b>Влияние на эффективный уровень цен</b>             |                    |                   |                        |
| Осведомленность о бренде                              | 0,148**            | 0,139**           | 0,246*                 |
| Симпатия к бренду                                     | 0,017              | 0,022             | 0,041                  |
| Прямой эффект                                         | -0,165*            | -0,086***         | -0,049                 |
| Связь с осведомленностью о бренде                     | —                  | —                 | -0,320*                |
| Связь с симпатией к бренду                            | 0,024              | —                 | 0,446*                 |

\*  $p < 0,01$ .

\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,1$ .

Примечание: в таблице представлены нормированные коэффициенты.

Таблица 3. Результаты по промежуточным эффектам для покупателя

| Характеристики покупателей                            | Опыт покупателя | Разнородность центра закупок | Размер центра закупок |
|-------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Влияние на характеристики, связанные с объемом</b> |                 |                              |                       |
| Осведомленность о бренде                              | 0,180*          | 0,155**                      | 0,183**               |
| Симпатия к бренду                                     | 0,069           | 0,067                        | 0,027                 |
| Прямой эффект                                         | 0,072           | -0,025                       | -0,004                |
| Связь с осведомленностью о бренде                     | —               | -0,157**                     | -0,099                |
| Связь с симпатией к бренду                            | 0,013           | —                            | 0,022                 |
| <b>Влияние на эффективный уровень цен</b>             |                 |                              |                       |
| Осведомленность о бренде                              | 0,121***        | 0,113***                     | 0,115***              |
| Симпатия к бренду                                     | 0,058           | 0,030                        | 0,066                 |
| Прямой эффект                                         | 0,023           | 0,006                        | -0,054                |
| Связь с осведомленностью о бренде                     | —               | -0,121***                    | -0,117***             |
| Связь с симпатией к бренду                            | 0,111***        | —                            | 0,164**               |

\*  $p < 0,01$ .

\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,1$ .

Примечание: в таблице представлены нормированные коэффициенты.

связь между известностью b-2-b-бренда и ценовой премией. В то же время симпатия к бренду не влияет на рыночные результаты. Таким образом, результаты нашего исследования показывают, что влияние b-2-b-брендинга на рыночные показатели слабее, чем постулирует теория ограниченной рациональности. Соответственно, результаты нашего исследования в основном согласуются с теорией полной рациональности организационных закупок.

Учитывая важную роль ситуационных характеристик в принятии решений в центрах закупок организаций, второй задачей исследования мы поставили изучение степени влияния характеристик продукта и покупателя на эффективность b-2-b-брендов. Мы выявили, что сложность продукта, постоянство технологий, масштабность и степень разнородности центра управления закупками ослабляют связь между успехом брендинга и рыночными показателями фирмы. Когда сложные продукты предлагаются на рынках с высоким уровнем постоянства технологий и большими

центрами управления закупками, предпочтение бренда положительно влияет на рыночные результаты. В то же время влияние известности бренда значительно снижается на рынках с разнородными центрами управления закупками и высоким уровнем постоянства технологий.

Кроме того, результаты нашего исследования четко показывают важность включения управляющих переменных в модели анализа влияния брендов на деловых рынках. Хотя мы полагаем, что симпатия к бренду является важной предпосылкой для рыночных результатов на деловых рынках в модели, не включающей качество товаров и сервиса как управляющих переменных, данное влияние исчезает при добавлении этих переменных. Таким образом, возникает опасность того, что в исследовании, посвященном b-2-b-брендингу, влияние брендинга смешивается с влиянием качества товаров и сервиса.

С управленческой точки зрения наше исследование имеет четкие выводы. Что касается брендинга,

то рост известности бренда является ключевым инструментом повышения продаж и увеличения уровня цен на деловых рынках. При разработке стратегии брендинга фирмам следует адаптировать маркетинговые мероприятия, чтобы повысить осведомленность о бренде. Положительное

отношение к бренду, напротив, не приводит к выгодным результатам. Таким образом, в отличие от b-2-c-рынков, в b-2-b-сфере невыгодно инвестировать маркетинговые ресурсы в создание ассоциаций с брендом, которые слабо связаны с имеющейся продукцией.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Aaker D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
2. Aaker D.A. (1996). «Measuring brand equity across products and markets». *California Management Review*, Vol. 38 (Spring), pp. 102–121.
3. Aaker D.A. (2002). *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster.
4. Aaker D.A., Jacobson R. (2001). «The value relevance of brand attitude in high-technology markets». *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (November), pp. 485–493.
5. Barclay D.W., Bunn M.D. (2006). «Process heuristics in organizational buying: starting to fill a gap». *Journal of Business Research*, Vol. 59 (February), pp. 186–194.
6. Barnes B.R., Naudé P., Michell P. (2005). «Exploring commitment and dependency in dyadic relationships». *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12 (September), pp. 1–26.
7. Baron R.S. (1986). «Distraction-conflict theory: progress and problems». In: Leonard Berkowitz, eds. *Advances in Experimental Social Psychology* 19. New York: Academic Press, pp. 1–40.
8. Bendixen M., Bukasa K.A., Abratt R.A. (2004). «Brand equity in the business-to-business market». *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (July), pp. 371–380.
9. Brehm S.S., Kassin S.M., Fein S. (2005). *Social Psychology*. 6th ed. Boston / New York: Houghton Mifflin.
10. Cannon J.P., Perreault W.D., Jr. (1999). «Buyer-seller relationships in business markets». *Journal of Marketing Research*, 36 (November), pp. 439–461.
11. Coulter K.S., Coulter R.A. (2003). «The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 (March), pp. 31–43.
12. Dawes P., Lee D.Y. (1996). «Communication intensity in large-scale organizational high technology purchasing decisions». *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 3 (April), pp. 3–38.
13. Erdem T., Swait J. (2004). «Brand credibility, brand consideration, and choice». *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 (June), pp. 191–198.
14. Erdem T., Swait J., Valenzuela A. (2006). «Brands as signals: a cross-country validation study». *Journal of Marketing*, Vol. 70 (January), pp. 34–49.
15. Erevelles S. (1998). «The role of affect in marketing». *Journal of Business Research*, Vol. 42 (July), pp. 199–215.
16. Firth M. (1993). «Price setting and the value of a strong brand name». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 (December), pp. 381–386.
17. Gilliland D.I., Johnston W.I. (1997). «Toward a model of business-to-business marketing communications effects». *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (January), pp. 15–29.
18. Hawes J.M., Barnhouse S.H. (1987). «How purchasing agents handle personal risk». *Industrial Marketing Management*, Vol. 16 (November), pp. 287–293.
19. Hill G.W. (1982). «Group versus individual performance: are N + 1 heads better than one?». *Psychological Bulletin*, Vol. 91 (May), pp. 517–539.
20. Hinsz V.B., Tindale R.S., Vollrath D.A. (1997). «The emerging conceptualization of groups as information processors». *Psychological Bulletin*, Vol. 121 (January), pp. 43–64.
21. Homburg C., Klarmann M., Schmitt J. (2010). «Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance?». *International Journal of Research Marketing*, Vol. 27, pp. 201–212.
22. Homburg C., Kuester S. (2001). «Towards an improved understanding of industrial buying behavior: determinants of the number of suppliers». *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 8 (June), pp. 5–33.
23. Hoyer W.D., Brown S.P. (1990). «Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product». *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (September), pp. 141–148.
24. Hutton J.G. (1997). «A study of brand equity in an organizational-buying context». *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6 (December), pp. 428–439.
25. Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993). «Market orientation: antecedents and consequences». *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 53–70.
26. Johnston W.J., Lewin J.E. (1996). «Organizational buying behavior: toward an integrative framework». *Journal of Business Research*, Vol. 35 (January), pp. 1–15.

27. Keller K.L. (1993). «Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 1–22.
28. Keller K.L. (2002). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd ed. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
29. Kohli A.K. (1989). «Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach». *Journal of Marketing*, Vol. 53 (July), pp. 50–65.
30. Lehmann D.R. (2004). «Linking marketing to financial performance and firm value». *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), pp. 73–75.
31. Lehmann D.R., O'Shaughnessy J. (1974). «Differences in attribute importance of different industrial products». *Journal of Marketing*, Vol. 38 (April), pp. 36–42.
32. Levine J.M., Resnick L.B., Higgins E.T. (1993). «Social foundations of cognition». *Annual Review of Psychology*, Vol. 44 (January), pp. 585–612.
33. Marsh H.W., Wen Z., Hau K.-T. (2004). «Structural equation models of latent interactions: evaluations of alternative estimation strategies and indicator construction». *Psychological Methods*, Vol. 9 (September), pp. 275–300.
34. McQuiston D.H. (1989). «Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior». *Journal of Marketing*, Vol. 53 (April), pp. 66–79.
35. Mullen B. (1987). «Self-attention theory: the effects of group composition on the individual». In: Mullen B., Goethals G.R. *Theories of Group Behaviour*. New York: Springer-Verlag, pp. 125–146.
36. Myers D.G., Lamm H. (1976). «The group polarization phenomenon». *Psychological Bulletin*, Vol. 83 (July), pp. 602–627.
37. Nedungadi P. (1990). «Recall and consumer consideration sets: influencing choice without altering brand evaluations». *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (December), pp. 263–276.
38. Rugs D., Kaplan M.F. (1993). «Effectiveness of informational and normative influences in group decision making depends on group interactive goal». *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32 (March), pp. 147–158.
39. Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V. and Srivastava R.K. (2004). «Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions». *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), pp. 76–89.
40. Sherlock P. (1991). *Rethinking Business to Business Marketing*. New York: Free Press.
41. Sriram V., Krapfel R., Spekman R. (1992). «Antecedents to buyer-seller collaborations: an analysis from the buyer's perspective». *Journal of Business Research*, Vol. 25 (December), pp. 303–320.
42. Stasser G. (1992). «Information salience and the discovery of hidden profiles by decision-making groups: a «thought experiment». *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 52 (June), pp. 156–181.
43. Tan H.H., Foo M.D., Kwek M.H. (2004). «The effects of customer personality traits on the display of positive emotions». *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (April), pp. 287–296.
44. Van Riel A.C.R., de Mortanges C.P., Streukens S. (2005). «Marketing antecedents of industrial brand equity: an empirical investigation in specialty chemicals». *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (November), pp. 841–847.
45. Webster F.E. (Jr.), Keller K.L. (2004). «A roadmap for branding in industrial markets». *Journal of Brand Management*, Vol. 11 (May), pp. 388–402.
46. Webster F.E. (Jr.), Wind Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
47. Yoon E., Kijewski V. (1995). «The brand awareness-to-preference link in business markets: a study of the semiconductor manufacturing industry». *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 2 (June), pp. 7–36.

Перевод Д.А. Козейчук.  
Печатается с разрешения авторов.

## АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ НАЗВАНИЙ, СПОСОБНЫХ СТАТЬ БРЕНДАМИ

Разработка названия компании или продукта — один из важнейших стратегических этапов брендинга. В нашей статье мы рассмотрим весь путь: от формирования брифа до определения критериев выбора лучшего варианта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** нейминг, название, имя, бренд, генерация

— Меня зовут Алиса, а...  
— Какое глупое имя, — нетерпеливо прервал ее Шалтай-Болтай. — Что оно значит?  
— Разве имя должно что-то значить? — проговорила Алиса с сомнением.  
— Конечно, должно, — ответил Шалтай-Болтай и фыркнул. — Возьмем, к примеру, мое имя. Оно выражает мою суть! Замечательную и чудесную суть! А с таким именем, как у тебя, ты можешь оказаться чем угодно...  
Ну, просто чем угодно!  
Льюис Кэрролл. «Алиса в стране чудес»



**Чемезова Елена Сергеевна** — руководитель брендингового агентства Brandability и идеолог видеошколы маркетинга и менеджмента Tutrix.ru (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

С процессом нейминга хотя бы раз в жизни сталкивался каждый. Придумывать имя щенку или ребенку сложно, но приятно. К тому же в помощь этому занятию издана масса литературы («Влияние имени на судьбу», «Имя и его значение», «Все имена от А до Я» и т.д.).

В данной статье мы рассмотрим процесс по созданию коммерческих названий для предприятий и товаров. Ежегодно появляются миллионы но-

вых фирм и продуктов, и все они без исключения нуждаются в имени. Несмотря на то что государственным службам для контроля, скорее всего, хватило бы идентификационной нумерации этих компаний, даже они требуют присвоения компаниям уникального имени. Что уж говорить об обычных покупателях!

Представьте, как бы выглядело рассуждение: «Фирма №158735 не то, что фирма №276459, но немного похуже, чем №846758». Примерно тот же эффект мы наблюдаем, когда видим 57 фирм «Ромашка» в телефонном справочнике.

Имя необходимо, чтобы написать его в справочнике, указать в рекламе, напечатать на этикетке продукта. Прошли те времена, когда продавали молоко с обычным названием «Молоко» и в типовой стеклянной бутылке без каких-либо опознавательных знаков. Хотя это было удобно, но и тогда в каждом городе была своя «Рембыттехника», кинотеатр «Дружба» и т.д. Сегодня без брендов уже не обойтись: это необходимость, которую диктует современный рынок.

Имя — один из основных атрибутов бренда, указывающий на его отраслевую принадлежность. С помощью названия вы можете передать эмоции и создать настроение, рассказать целевой аудитории о своем позиционировании и преимуществах продукции.

Имя — долгоживущий атрибут бренда, который чрезвычайно редко подвергают изменениям. За время своего существования знаменитая Coca-Cola предлагала новые этикетки и форму бутылки десятки раз, рекламные сообщения — сотни. Неизменным на протяжении больше чем столетней истории компании оставалось только имя: «Всегда Coca Cola».

Лишь единицы из сотни компаний, когда-либо проводивших ребрендинг, отваживаются изменить свое имя. Именно оно добавляет нематериальную ценность вашему бренду и редко выходит из потребительской моды.

Необходимо, чтобы у выбранного имени был хороший рыночный потенциал, а у вас — время и ресурсы на то, что чтобы превратить его в бренд.

Как говорил капитан Врунгель: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

## ДВЕ ГЛАВНЫЕ СТРАТЕГИИ НАЗВАНИЯ

Из всех возможных стратегических функций названия можно выделить две главных, которые основаны на стратегических задачах компании.

Основная стратегия имени, которую по умолчанию используют все организации, — это *самоидентификация с помощью конкурентной отстройки* (выделение из массы подобных и привлечение внимания покупателей). Название отражает стратегию и позиционирование компании или ее продуктов. Уникальные атрибуты бренда — главный признак будущего лидера рынка или его ведущего игрока.

Вторая стратегия встречается гораздо чаще и имеет большое количество разновидностей. Не все стремятся (могут) быть лидерами рынка, хотя тратят деньги на продвижение, поэтому самый простой и очевидный способ их существования — *слиться с окружающей средой*.

Это весьма эффективная стратегия для компаний и товаров-однодневок или просто последователей. Особенно часто данный метод применяют на этапах бурного роста рынка, когда покупатели нуждаются в товарах или услугах. Иногда проще сделать так, нежели пытаться изменить сложившиеся стереотипы потребителей. Подстройка может выражаться как в сильном фонетическом сходстве названий конкурентов (например, колбасы «Дымов» и «Дымковские», соки «Любимый сад» и «Любимый»), так и в менее заметных проявлениях: копировании этимологии названия, созвучиях или визуальной схожести имен (например, «Альфа-банк» и «Дельта-банк»; кроме того, в банковской среде популярны названия-акронимы из трех букв — ВТБ, АТБ, ИТБ, МДМ и т.д.). Все это — проявление подстройки, дополнительная отраслевая идентификация компаний.

Кроме самих названий «подражанию» подвергаются и другие атрибуты бренда: вид и форма упаковки, цветовая гамма, элементы графики. Чаще всего это называют *отраслевыми традициями брендинга*.

Чтобы минимизировать количество, а главное — снизить сходство копий с оригиналом, бренды-лидеры стараются максимально себя обезопасить. Грамотная патентная защита значительно сокращает поток желающих создавать «подделки». Однако даже она не всегда спасает от появления таких марок: спортивная одежда Abibas, пиво «Сибирское коронное», колбасы «Дымковские» и т.д.

Перечисленные примеры — это крайняя (можно сказать неэтичная) форма проявления «подражания», поскольку налицо желание паразитировать не только на имени, но и на достижениях реальных брендов. Собственно, такие компании ничем не отличаются от многочисленных двойников Юры Шатунова, которые гастролировали вместо него в 1990-е гг. Такие «клоны» заведомо обманывают потребителей, интересуясь только сиюминутной прибылью. Зачастую низкое качество продукции способно оказать негативное влияние на имидж товара-оригинала. Потребитель вряд ли будет разбираться, кто прав, он просто не станет в следующий раз приобретать то, с чем у него связан негативный опыт.

Однако в нашей жизни нет ничего абсолютно плохого / хорошего. Более того, когда компания или товар выходят на рынок не на этапах его становления, соблюдение установленных в отрасли традиций брендинга и нейминга является определенным стратегическим ходом (особенно для тех, кто не обладает внушительными бюджетами для мощного старта).

Подведем итоги. С помощью названия мы можем выделить свой товар или компанию, дифференцироваться: пояснить покупателю уникальную рыночную позицию. В случае если похожий продукт уже есть на рынке, мы подстраиваемся под определенные традиции брендинга отрасли

и выбираем имя, схожее с теми, к которым уже привык потребитель.

До того как вы приступите к выбору имени, определите, какая из указанных выше стратегий для вас приемлема. Чего вы хотите добиться: выделиться или подстроиться?

Какую бы стратегию вы ни выбрали, прежде чем перейти к генерации и выбору названия, необходимо разработать план — составить техническое задание.

## ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БРИФА (ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ)

Составление плана — ключевой момент любого творческого процесса. В это время вы выполняете половину своей работы.

Бриф на разработку названия необходим в обоих случаях: и если разработкой названия вы занимаетесь самостоятельно, и если поручаете это стороннему исполнителю.

Главные пункты брифа можно разбить на два блока: маркетинговый и технический.

1. *Маркетинговая часть* должна включать основную рыночную информацию по вашему продукту и компании. Перечислим основные пункты.

■ Определение отраслевой или товарной принадлежности объекта. Этот этап крайне важен, причем не только для тех, кто выбирает стратегию подражания. Еще до начала работы необходимо понять, с какой отраслью или товарной категорией мы имеем дело, какие есть имена на этом рынке, в чем их преимущества / недостатки и т.д. Отраслевая принадлежность во многом определит методику разработки названий и подходы к их оценке.

■ Выявление объекта разработки названия. Это могут быть:

- компания;
- продукт / услуга;
- продуктовая линейка;
- товарная категория (для новинок рынка);
- рекламная кампания, event.

■ **Определение типа используемой бренд-архитектуры, места и роли в ней нового бренда.** Даже в рамках одной и той же ситуации подходы и требования к разработке названия для компании и ее продуктов будут различаться. Попытаемся пояснить.

Так, для монобрендовой архитектуры и подобных ей типов вы руководствуетесь прежде всего локальными задачами нового бренда. В данной ситуации он может абсолютно не соотноситься со всеми уже существующими у вас в портфеле брендами либо, напротив, отличаться, но иметь при этом общие черты как с другими брендами, так и с самой компанией.

Объединением в названиях могут выступать различные смысловые приставки, например, «био». Бренды ориентированы на разные целевые группы, поэтому их имена различаются. Приставка же создает эффект некоего «зонтика», под которым они объединяются. Однако стоит понимать, что даже зонтичная архитектура брендов должна иметь не только словесную, но и смысловую связку.

Чаще всего «приставкой» ко всем брендам становится наименование корпоративного бренда (Nestle, LG, Procter & Gamble, Unilever). Вроде бы все просто, но учтите: уже на этапах планирования портфеля необходимо понимать, как ваши бренды и их названия будут коррелировать, насколько смогут дополнять друг друга, какие ограничения вы получите.

Зонтичная структура бренда предполагает, что имя компании или ведущего товара в конечном итоге станет главным для целого ряда продуктов. Чем сильнее смысловые различия в этой цепочке, тем более абстрактное и общее название вам предстоит выбрать. Если вы решите пренебречь этим условием, то на каком-то этапе несоответствие названия и сути товарной линейки вызовет когнитивный диссонанс и отторжение у целевой аудитории.

Даже если ваша зонтичная структура не очень разнотелна, при подборе имени обязательно учитывайте, какие способы объединения придется использовать. Возможно, стоит заранее пред-

усмотреть, как будет выглядеть имя бренда с его будущим линейным расширением, насколько оно сможет поддерживать вашу ассортиментную политику.

Желательно учесть все это до того, как товар окажется на полке.

■ **Описание целевой аудитории.** Особое внимание следует уделить демографическим и психографическим характеристикам покупателя. Большое значение имеет уровень образования потребителя, субкультура, в которой он живет, и, разумеется, родной язык. Вам необходимо суметь донести до ЦА вашу мысль, идею продукта. Название должно в этом помогать.

Так, достаточно безобидное с точки зрения простого обывателя слово может иметь как исключительно положительное, так и отрицательное значение. Классический пример — автомобиль Chevy Nova. Для англичан — название без каких-либо нарушений логики и смысла, а вот для носителей испанского языка оно означает «не поедет». Все было бы в порядке, если бы компания не решила выйти на испанский рынок.

Примеры есть и на нашем рынке. Известный бренд «Доширак» не так давно назывался не иначе, как «Досирак». Сомнительно звучит и название туалетной бумаги «Ніжний Дотик» (хотя украински это «Нежное прикосновение»).

Чтобы не попасть впросак, многие иностранные компании, выходящие на новые национальные рынки, адаптируют имена к языку той аудитории, с которой им предстоит работать.

Кроме официального языка у представителей определенных профессий, возрастов или уровня образования почти всегда есть свой собственный — аргот. Возможно, при работе со специфической аудиторией вам придется это учесть. Главное в данном случае — не стать объектом насмешек (разумеется, если только это не является вашей целью, чтобы привлечь внимание).

Словари аргот достаточно быстро обновляются, а то и вовсе выходят из моды. Приготовьтесь в поисках новых названий регулярно изучать языковые особенности вашей ЦА.

■ **Формирование стратегии нового бренда.** Данный пункт должен включать ответы на вопросы о том, что представляет бренд сегодня и каким вы видите его будущее. Только отвечайте на эти вопросы честно. Большинство компаний видят себя исключительно лидерами рынка, ставят не-реальные цели. Если ваш товар не уникален или у вас недостаточно средств на масштабную рекламную кампанию, не стоит себя обманывать.

Не все могут стать звездами, это касается как людей, так и товаров. Если вы осознаете, что в ближайшее время не составите конкуренцию основным лидерам рынка, определите реальные цели — так эффективность работы будет гораздо выше. Ваша задача — подобрать имя, максимально соответствующее тому представлению, какое вы хотите донести до потребителей.

■ **Позиционирование бренда.** Название не только должно отражать суть продукта (в некоторых случаях достаточно, чтобы оно просто не противоречило этой сути).

Если вы позиционируете свой товар как люксовый, не стоит говорить об этом прямо, применяя в названии слова «премиум», «люкс», «элит». Их злоупотребление произведет лишь обратный эффект. Об элитарном качестве расскажут сами товары, сервис, рекламное творчество — все то, что по большому счету и формирует бренды.

Вспомните: большинство люксовых брендов следуют данному правилу. Если не верите, то переходите к следующему пункту, чтобы убедиться в этом.

■ **Сбор информации о конкурентах** (перечень названий). Узнать, какие названия используют конкуренты, несложно. Эта информация открыта и доступна. Однако на данном этапе желательно не просто составить реестр названий-конкурентов, но и провести их анализ, маркетинговый и лингвистический.

Необходимо узнать существующие в отрасли традиции, то, как формируют названия ваши конкуренты, какие лингвистические приемы популярны, что можно назвать типичным и нетипичным в данном вопросе. Особое внимание стоит уделить лидерам рынка.

После того как будут определены ориентиры, гораздо проще приступить непосредственно к творчеству.

Помимо основных (перечисленных выше) пунктов вы можете дополнить бриф любой информацией, которая будет, на ваш взгляд, полезна.

■ **Нахождение дополнительной информации по объекту.** Вы можете обратить внимание на историю продукта, особенности его потребления, тонкости производственного процесса и т.д. Не стоит скупиться, поскольку это как раз тот случай, когда информации не бывает слишком много. Не ограничивайтесь каким-то одним форматом: вас должны интересовать и фотографии, и тексты, и сайты, и видео, и результаты соответствующих исследований. Однако постарайтесь не перегрузить бриф лишними данными. Ваша задача — выделить именно те моменты, на которые вы хотите обратить внимание разработчика или творческой группы, а в конечном счете и потребителя.

2. *Техническая часть брифа* логически следует за маркетинговым блоком и включает в себя ряд пунктов.

■ Все подходящие названия должны проходить первичную, а потом и углубленную *патентную проверку*.

В технической части брифа обязательно укажите классы МКТУ, по которым предстоит регистрировать название.

Охраноспособность — один из важнейших критериев для отбора. Именно в момент проверки на наличие одноименных фирм зачастую приходит разочарование. Кстати, отсутствие названия в поисковиках вовсе не говорит о том, что марка не зарегистрирована, и наоборот.

■ **Подбор доменного имени.** Для интернет-бизнеса эта часть крайне важна. Свободный одноименный домен в зонах .com или .ru станет серьезным конкурентным преимуществом.

Стоит обратить внимание на следующие нюансы:

— требования к языку названия; в большинстве случаев необходимо учитывать, как название будет выглядеть в транслитерации;

- ограничения по используемым словам и буквосочетаниям;
- трансформационные характеристики (эмоциональный и ассоциативный ряды, специфические требования);
- названия-ориентиры (не обязательно из вашей отрасли; вы можете выбрать любые названия, которые, на ваш взгляд, схожи с предполагаемым идеалом по уровню смысловой нагрузки или благозвучию);
- негативные примеры, нежелательные ассоциации.

Итак, бриф готов. Желательно, чтобы уже на этом этапе у вас были четко определены и сформулированы параметры идеального названия. То, насколько предложенные в качестве потенциального имени варианты будут соответствовать заявленным условиям, станет определяющим фактором на финальных стадиях отбора.

Сразу отметьте, что из полученного списка требований является обязательным, а что носит лишь рекомендательный характер. Так, для интернет-бизнеса непременно нужно иметь удобную для пользователей транслитерацию названия и свободный одноименный домен.

Правильно сформулированный бриф сделает работу неймера эффективной и впоследствии значительно упростит задачу по выбору подходящего названия.

## ИСПОЛНИТЕЛЬ

Прежде чем решить вопрос о том, кому доверить работу, нужно смириться с тем, что, строго говоря, профессии «неймер» не существует. Именно поэтому огромное количество компаний и частных лиц берут на себя обязательства по разработке коммерческих имен.

В справочнике специальностей нет такой должности, по ней не выдают дипломы в университетах, да и научить этой работе достаточно сложно. Основные алгоритмы разработки названий — не всегда гарант успеха. Профессионалу в

этой области необходимы знания основ лингвистики, психологии, маркетинга и просто чувство языкового стиля.

Однако здесь действуют те же правила, что в любом другом творчестве, пускай и коммерческом. Ноты знают многие, карандаш в руках умеют держать все, но создавать шедевры способны единицы.

Руководство совершает ошибку, когда поручает действительно важную и стратегически ответственную задачу работнику, не обладающему необходимыми знаниями и навыками. Чаще всего ответственность возлагают на маркетологов компании. Иногда организации проводят общекорпоративный мозговой штурм. Шанс, что сообщается удастся найти подходящий вариант, есть, но результат непредсказуем. В большинстве случаев сотрудники предлагают варианты, лежащие на поверхности, на основе ассоциаций первого уровня, а потому неохраноспособные.

Если у вас в запасе много времени для экспериментов, попробуйте начать с использования собственных творческих резервов. Это может сэкономить значительные средства на оплату работы профессионала, хотя без правильной финансовой мотивации вам в этом случае не обойтись. Есть немало примеров, когда названия новых брендов придумывали совершенно далекие от маркетинга и нейминга люди.

Когда времени мало, а собственные творческие ресурсы вы уже исчерпали, можно сразу начать с обращения к специалистам. У вас есть несколько путей, например нанять фрилансеров. Среди них могут встречаться действующие профессионалы, которые разрабатывают названия для крупных компаний и являются официальными или неофициальными сотрудниками брендинговых агентств. Если вы найдете такого, считайте, что вам повезло. Ведь его услуги, если бы вы покупали их в агентстве, стоили бы гораздо дороже. Специалисты высокого уровня, как правило, загружены основной работой, и привлечь их в свой проект — большая удача.

Если вы решили работать с фрилансерами, помните о риске столкнуться с совершенно случайными людьми. Фрилансеру-дизайнеру, чтобы предлагать свои услуги, требуется хотя бы минимальное знание программного обеспечения (без этого он технически не сможет ничего сделать, даже собственное портфолио). Сотрудничая с фрилансерами-неймерами, будьте готовы к тому, что разработать название вам будут предлагать люди самых разных профессий (от домохозяек и учительниц английского языка до программистов), ведь работа со словами всегда кажется простой.

Главное, чтобы у кандидата было соответствующее портфолио, еще лучше, если он сможет его как-то подтвердить. В идеале фрилансер должен быть не только лингвистом по образованию и призванию, но и маркетологом. Разработка названия — коммерческое творчество, которое даст результаты: название с рыночным потенциалом, способное стать брендом. К сожалению, тех, кто способен это сделать, гораздо меньше желающих взяться за подобную работу.

Фрилансера вы можете найти по рекомендациям. Также существуют интернет-ресурсы, объединяющие специалистов разных областей, в том числе и занимающихся разработкой названий. Самые известные в России — E-generator.ru, Freelance.ru, Free-lance.ru [1–3]. Все они предлагают такой сервис, как организация конкурса среди фрилансеров по разработке названия. Механизм реализации отбора действует по-разному: где-то это закрытая форма подачи (варианты названий видят только автор, администрация и заказчик), где-то генерация проводится в режиме мозгового штурма, и все участники видят наработки друг друга.

Сложно судить об эффективности подобных сервисов, поскольку, несмотря на кажущуюся их привлекательность, продуктивность работы трудно прогнозировать. Хотя стоит признать, что затраты на эксперимент весьма невелики, а продуктивность здесь гораздо выше, нежели при попытках придумать название только своими силами или обратившись к одному из начинающих неймеров напрямую.

Серьезные неймеры-фрилансеры вряд ли будут участвовать в подобных конкурсах. Они ценят свой интеллектуальный труд, и заказов им, как правило, хватает и без соревнований. Сюда приходят желающие наработать портфолио, освоить новую профессию, попробовать свои силы. Однако ни неймер-профессионал, ни тем более их сообщества вряд ли смогут заменить работу полноценного брендингового агентства.

Обычно агентство, специализирующееся на разработке названий, предлагает комплексные услуги: анализ ситуации, корректировку брифа, генерацию названий, их тестирование, визуализацию и патентную регистрацию. Это не означает, что вам останется лишь ждать результата. Каким бы ни был уровень разработчиков, эффективность зависит от правильно налаженных коммуникаций между заказчиком и исполнителем.

Брендинговое агентство, как правило, берет на себя большую часть обязанностей, сокращая цепочку исполнителей до минимума (рис. 1). В результате работа почти всегда имеет положительный исход, удовлетворяющий заказчика.

Таким образом, агентство берет на себя функции координатора проекта по разработке названия. Труд команды всегда результативен, поскольку в ней существует взаимопонимание между специалистами разных областей. Заказчика избавляют от необходимости просматривать сотни, а то и тысячи вариантов названий. Ему предлагают только то, что с большей вероятностью будет охраноспособно и имеет хороший рыночный потенциал. В конце концов, агентство предлагает высокий уровень сервиса.

Если же заказчик хочет обойтись без услуг агентства, то ему придется взять на себя функцию координации работы различных специалистов. Это непростая задача. Действуя подобным образом, есть шанс сэкономить, однако существуют определенные риски: могут произойти сбои на каком-то этапе из-за несогласованности действий участников группы, конфликты и т.д. Вероятно, придется потратить много времени и денег, прежде чем вы получите результат.

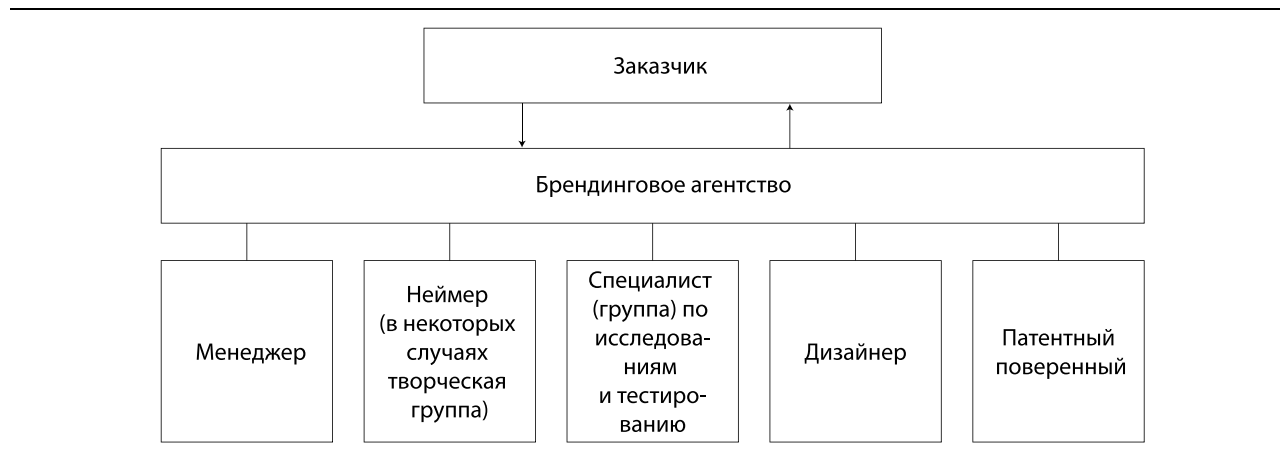
**Рис. 1.** Разработка названия с помощью брендингового агентства

Схема данного способа работы приведена на рис. 2.

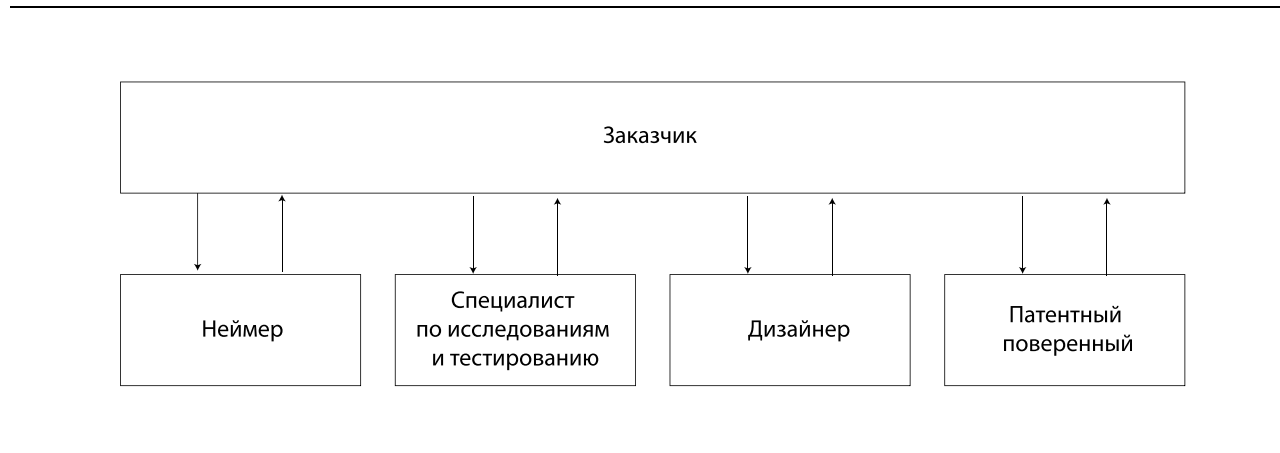
Возможно, вам удастся создать и сплотить команду профессионалов, найти уже готовые связи «неймер — дизайнер» или «неймер — патентный поверенный». В этом случае вам придется приложить гораздо меньше усилий для получения положительного результата. Учтите: чем короче цепочка исполнителей, тем меньше риск срыва.

Неудачи обычно случаются, если у заказчика нет достаточного опыта или он плохо представляет, что хочет получить в итоге. Нужно иметь терпение

и стараться анализировать каждое действие. Важно не только доверять специалисту и его профессионализму, но и одновременно хорошо понимать механику процесса по разработке нового имени.

## ГЕНЕРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ НЕЙМИНГА

В разработке коммерческих названий есть свои правила и секреты. Единственно верного решения тут нет.

**Рис. 2.** Самостоятельная организация процесса по разработке названия

У кого-то есть талант придумывать названия на лету, другому требуется несколько дней на то, чтобы проникнуться идеей продукта, изучить информацию о нем. Случается, что хорошие идеи зарождаются уже во время формирования брифа, а иногда поиски подходящего варианта растягиваются на несколько недель. Как бы то ни было, сам процесс генерации — хоть и основной, но далеко не единственный этап в разработке названия.

В целом можно выделить следующие этапы работы.

1. Разработка и корректировка брифа (технического задания) по предложенной выше схеме.

2. Первый мозговой штурм. Идея может возникнуть у неймера мгновенно (это называется инсайтом или озарением). Иногда же специалисту необходимо довольно много времени на поиск ассоциаций и изучение темы.

Кто-то собирает целые творческие консилиумы. Идеи не только сразу фиксируют, но и обсуждают. Как уже было сказано, единого рецепта успеха нет.

3. Составление лонг-листа — чернового перечня вариантов названия. Их предстоит отобрать и довести до совершенства.

Кто-то из заказчиков предпочитает подключаться к оценке уже на данном этапе. Для большинства лонг-лист — серьезное испытание: можно запутаться, перестать видеть разницу между вариантами и в результате выбрать не то, что на самом деле хотелось (или не выбрать ничего).

4. Формирование шорт-листа. В первую очередь из длинного списка будут исключены совершенно неподходящие варианты (по семантике, благозвучию, изначально неохраноспособные и т.д.).

Следующий шаг — многомерный анализ вариантов, включающий в себя:

- экспертную оценку на соответствие брифу (можно применять любой оценочный метод, например присвоение каждому названию балла от 0 до 10 с последующей сортировкой);

- фонетический анализ (оценку благозвучности названий — того, насколько легко их произнести, как они воспринимаются на слух и т.п.);

- семантический анализ (оценку ассоциаций, которые вызывает название, анализ возможных его значений и т.п.);

- визуальную оценку названия (желательно представлять, как будет выглядеть название в логотипе; лучшим решением станет разработка черновых вариантов логотипа или хотя бы подбор и составление шрифтовых композиций);

- первичную патентную проверку названий по базе Роспатента (желательно); поскольку это платная услуга, чаще всего данную работу осуществляют уже после оценки названия по всем другим параметрам или определения топ-листа.

Сформированный шорт-лист (в среднем 3–20 названий) презентуют заказчику.

5. Оценка названий и формирование топ-листа. Мнение заказчика всегда является самым важным в определении главных критериев оценки названия. Однако большинство ограничивается вердиктом «мне нравится / не нравится».

Заказчик имеет на это право, т.к. лучше знает свою отрасль и интуитивно понимает своего покупателя больше, нежели агентство или неймер. Главное, чтобы его мнение не перебивало доводы логики и здравого смысла. Если разработчик имени дает обоснование в пользу некоторых вариантов, есть смысл прислушаться к этим доводам и опыту.

Если вы не можете определиться с топ-листом после первой генерации, придется провести ее повторно, отметив в брифе свои пожелания и замечания исходя из проделанной работы.

Главная задача заказчика на этапе составления топ-листа — выделить варианты, которые могут стать названием нового бренда. Если они прошли первичную патентную проверку до того, как были вам представлены, достаточно 2–3, если нет — должно быть не меньше 7–10 вариантов.

Другой способ формирования топ-листа — обращение к общественному мнению. В лучшем случае это организация фокус-групп или глубин-

ного интервью, в худшем — опрос, проведенный в кругу семьи или рабочего коллектива (подобный опрос в большинстве случаев вообще не эффективен, т.к. 99% респондентов не будут являться потенциальной целевой аудиторией).

Если говорить о фокус-группах, то тут многое зависит от соответствия участников вашей ЦА, а также от мастерства модератора и его способности «читать между строк». Когда перед людьми ставят задачу оценить что-то, большинство намеренно начинают преувеличивать недостатки названий, обращая внимание на детали, о которых в повседневной жизни даже не задумались бы.

Если мы говорим о восприятии слова или названия, то уместной будет следующая аналогия. К нам приближается человек. Издалека это лишь смутный силуэт. Когда человек подходит на расстояние пяти шагов, мы можем заметить, что он красив, элегантен и т.д. Начав разглядывать его пристально, мы непременно обнаружим какие-либо изъяны. Так и с названием: скрупулезный анализ вариантов может нас удивить.

Рассмотрим для примера рынок люксовых брендов ювелирных украшений. Название Tiffany — одновременно и фамилия создателя компании (в XIX в. один из основных приемов нейминга). Однако любой европеец скажет, а словарь подтвердит, что в названии явно виден корень «тиф» — опасное инфекционное заболевание.

Компания Bulgary тоже носит не очень благозвучное название: в нем явно слышится «вульгарный». Основатель не постеснялся своей фамилии. Сейчас это успешное предприятие, бренд, ассоциирующийся с роскошью и престижем.

Вспомним, что и у Tiffany и у Bulgary на «создание имени» ушло больше сотни лет, а на поддержание имиджа и сегодня уходят немалые средства. Ключевую же роль в этом вопросе сыграли качество изделий и услуг.

Когда фокус-группы оценивают название, они могут поделиться с вами лишь тем опытом, который у них уже есть. Часто потребители будут сравнивать имена с уже существующими брендами, но это не всегда корректно. Название — еще

не бренд. Становление последнего произойдет лишь после успешного продвижения продукции. Роль названия в данном процессе не очень велика: оно может лишь помогать или мешать.

Ассоциации, которые более-менее достоверно можно предсказывать только после исследований, очень важны. Это должен быть целый комплекс параметров: благозвучность названия, его смысл, а также вид логотипа и упаковки. Стоит учитывать и то, как все это сочетается между собой.

Даже грамотный фонетический анализ, который вроде бы должен помочь в оценке, не всегда объективен, т.к. рассматривать слово в отрыве от его смысла не стоит: здесь необходим исторический, культурный и личный контекст.

Не исключено, что товар выберут вовсе не из-за названия, а просто исходя из цены или удачного расположения на полке.

В любом случае окончательное решение остается за заказчиком. Переложить ответственность на кого-то другого не получится.

6. Подача заявки на глубокую патентную проверку названий по базе ФИПС. Патентная проверка может продолжаться целый месяц. Желательно подстраховаться и подать на проверку хотя бы два-три варианта названия. Предложив лишь один и получив отказ, вы потеряете время.

Проверка проводится по тем классам МКТУ, которые вы указали в своем брифе. Однако этот факт не исключает возможности регистрации по другим классам. Обязательно учитывайте вероятность появления неожиданных конкурентов в других классах, которые могут создать ненужные ассоциации с вашим брендом.

7. Итоговый выбор названия. Если финальный вариант еще не определен, то к этому моменту должен быть сформирован отчет, содержащий имена, прошедшие все этапы анализа. В этом документе указывают результаты тестирований, а также юридические справки от Роспатента. На основе полученных данных вы принимаете окончательное решение.

8. Подача заявки на регистрацию и получение свидетельства.

Это самый длительный этап во всей работе: стандартная процедура может длиться до года.

## ВЫВОДЫ

Мы рассмотрели методику создания качественных имен. Она не универсальна, но отражает практическую модель по разработке названия товара или компании.

Механика разработки названий — по большей части эвристический процесс, однако, как любое другое коммерческое творчество, он не должен лишаться определенной прагматики.

Имя товара или компании будет помогать продавать, создавать хорошую репутацию, формировать лояльную аудиторию и отстраиваться от конкурентов. Выбирая название, вы закладываете фундамент бренда.

## ИСТОЧНИКИ

1. Сайт E-generator.ru. — <http://www.e-generator.ru>.
2. Сайт Freelance.ru. — <http://freelance.ru>.
3. Сайт Free-lance.ru. — <http://www.free-lance.ru>.
4. Сайт Lexica.ru. Нейминг. Копирайтинг. Корректур. Перевод. — <http://www.lexica.ru>.
5. Тренин В. Пище-вкусовые жанры. — <http://www.ruthenia.ru/sovlit/j/3329.html>.
6. Френкель А. Нейминг: как игра в слова становится бизнесом. — М.: Добрая книга, 2006.



Журналы по маркетингу

# Интернет-маркетинг

Первое в России профессиональное издание, посвященное продвижению товаров и услуг в Сети.

Журнал освещает практические вопросы использования Интернета для продвижения товаров и услуг предприятий.

## Основные темы журнала

- Продвижение товаров и услуг с помощью Интернета
- Организация электронной торговли
- Рекламные носители в Интернете
- Особенности Интернета как среды маркетинговых коммуникаций
- PR в Интернете
- Особенности достижения целевой аудитории
- Использование виртуальных сообществ
- Таргетинг

**Цель издания:** дать возможность традиционным рекламным и маркетинговым агентствам (а также отделам маркетинга заинтересованных компаний) ознакомиться с приемами использования Интернета как рекламной среды и среды для проведения различных маркетинговых мероприятий; распространять практически ценную информацию о продвижении товаров и услуг во Всемирной сети, о создании более эффективных связей между продавцом и покупателем; сделать Интернет понятной и привычной средой для маркетологов и рекламистов.

**Авторы:** специалисты, работающие в рекламном и интернет-бизнесе; директора и менеджеры российских интернет-компаний; медиадиректора рекламных агентств; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм; сотрудники и руководители отделов маркетинга.

**Аудитория:** руководители предприятий и их коммуникационных подразделений, отвечающие за маркетинг, рекламу, сбыт, руководители и сотрудники российских интернет-компаний, информационных порталов, рекламных и PR-агентств, консалтинговых фирм.



## Главный редактор:

Андрей Себрант, директор по маркетингу сервисов компании «Яндекс». Кандидат физико-математических наук. Являлся директором по маркетингу одной из первых российских интернет-компаний «Гласнет», коммерческим директором отделения компании «Голден Телеком», директором по стратегии и PR российского филиала крупнейшего европейского интернет-портала Lycos Europe. Работал в американском портале About.

Объем журнала: 64–68 стр.

Периодичность: 6 выпусков в год

## Подписка:

По каталогам агентств:

«Роспечать» 80179

«Пресса России» 29530

«Почта России» 79696

В редакции:

(495) 926-04-09

[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)

[www.grebennikOff.ru](http://www.grebennikOff.ru)

Статьи журнала online:

[www.grebennikOn.ru](http://www.grebennikOn.ru)

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)

**Grebennikov**  
Business career

## СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

В статье представлен обзор наиболее известных подходов к формированию стратегии повышения стоимости марочного капитала. В качестве примера авторы предлагают ознакомиться с опытом отечественного производителя безалкогольных напитков.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, марочный капитал, стоимость бренда, портфель брендов, расширение бренда, маркетинговая стратегия



**Сейфуллаева Маиса Эмировна** — д. э. н., профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова (г. Москва)



**Макарова Елена Васильевна** — к. э. н., MBA, начальник отдела маркетинга ООО «Управляющая компания «Аквалайф» (ранее ЗАО «ОСТ-Аква») (г. Москва)

На современном рынке конкуренты достаточно быстро копируют новые товары. В этой ситуации любому бизнесу необходима какая-то опора, которую будет чрезвычайно сложно воспроизвести. Компании все чаще находят ее в сознании потребителя, в его восприятии и специфическом отношении к продукту. Производители осознают, что общество переживает настоящую «брендовую революцию», обладающую потрясающей движущей силой и потенциалом. Создание сильного бренда становится залогом успеха предпринимательской деятельности.

В сегодняшней рыночной экономике именно сильный бренд становится уникальным дифференцирующим фактором и ключевым нематериальным активом компании, сопоставимым по своей значимости с другими важнейшими материальными ресурсами. В зарубежной маркетинговой литературе бренд довольно часто трактуется как один из важнейших финансовых (ликвидных) активов. «Бренд перерос маркетинговую концепцию. Бренд — это теперь еще и финансовая концепция, один из важнейших финансовых активов компании» [6, с. 54].

Рассматривая взаимосвязь маркетинга и брендинга, многие маркетологи склоняются к мысли о том, что рыночная деятельность в настоящее время все больше ориентируется на формирование и развитие бренда, а инструментальный маркетинг будет носить по отношению к нему подчиненный характер.

Трехуровневая модель товара Ф. Котлера подвергается усовершенствованию и модификации. В частности, авторы вводят такие понятия, как *тело бренда* (физические свойства продукта), *душа бренда* (эмоциональная сторона бренда) и *совесть бренда* (ответственность, которую несет перед потребителями владелец бренда) [6].

Анализируя особенности поведения и восприятия клиентом продукта на каждой ступени покупательской лестницы, известный американский маркетолог Дэн Стифф отмечает: необходимо существенно изменить современные технологии продаж. По его мнению, следует создать *лестницу бренда*, что позволит начать представление товара не с цены, а с описания бренда, и закончить обоснованием стоимости.

Рассмотрение сущности понятий *бренд* и *портфель брендов* (марочный капитал компании) приводит производителя к пониманию того факта, что данная область управления компанией постоянно усложняется, особенно в условиях кризиса. Теперь стабильность и развитие предприятия в большей степени зависят не столько от финансовой службы, сколько от маркетинговых подразделений, которые несут ответственность как за стабильные и прогнозируемые денежные потоки от существующего портфеля брендов, так и за разработку и реализацию стратегий развития компании на основе повышения стоимости марочного капитала.

Каким же образом повысить стоимость марочного капитала компании? По нашему мнению, основной целью разрабатываемой стратегии должно стать увеличение *совокупной стоимости* всех брендов и торговых марок. Данная цель может быть достигнута путем увеличения объемов и/или уровня рентабельности продаж:

- всех брендов и торговых марок, входящих в ассортиментный портфель;

- бренда-лидера (занимающего большую долю всего ассортимента) при сохранении уровня продаж остальных торговых марок (новинок, устаревающих марок и т.п.);

- торговых марок, не занимающих большой доли в объеме продаж всего ассортимента компании.

С целью определения основных стратегий повышения стоимости марочного капитала компании мы проанализировали наиболее известные в данной области подходы, к которым относятся методики Д. Аакера, Э. Йохимштайлера, Дж. Шета.

Одним из первых авторов, предложивших стратегии повышения стоимости марочного капитала компании на основе выделения этапов управления портфелем брендов, является Д. Аакер. Он выделяет следующие стадии.

1. *Решение о распределении ресурсов между брендами и исполняемыми ими ролями.* Д. Аакер отмечает, что финансовое управление брендами строится на следующей их классификации (табл. 1).

Чистый денежный поток определяется как разница между чистой выручкой, поступающей от продаж бренда, и затрат на его разработку, производство и продвижение.

На практике на основании распределения брендов по данной классификации разрабатываются стратегии инвестирования в торговые марки компании. Основными показателями оценки успешности стратегий являются ROI (Return of Investment) и NVP (Net Value Profit). Чрезмерное инвестирование в новые торговые марки способно привести к снижению марочного капитала за счет уменьшения стоимости брендов-лидеров, занимающих значительную долю в объемах продаж компании.

2. *Решение о добавлении брендов или суббрендов.* Д. Аакер традиционно выделяет четыре способа взаимоотношений брендов в рамках портфеля, на основании чего могут быть сформированы стратегии повышения стоимости марочного капитала компании.

Таблица 1. Финансовое управление брендами

| Рыночная доля      | Высокая | Долгосрочный положительный денежный поток. Бренд имеет высокий уровень лояльности, происходит экономия на масштабах                                                   | Нулевой чистый денежный поток. Бренд получает определенный уровень известности и лояльности |
|--------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Низкая  | Краткосрочный мощный положительный чистый денежный поток. Бренд выводится с рынка за счет экономии на расходах на его поддержку или ценовой стратегии «снятия сливок» | Отрицательный чистый денежный поток. Новый бренд                                            |
|                    |         | Высокие                                                                                                                                                               | Низкие                                                                                      |
| Инвестиции в бренд |         |                                                                                                                                                                       |                                                                                             |

Источник: [9, с. 500].

■ «Дом брендов» — самый независимый способ брендинга нового товара или товарной категории.

Новый бренд нуждается в новом «доме брендов», но за ним не тянется шлейф ненужных ассоциаций. Например, у Procter & Gamble есть более 80 независимых брендов, каждый из которых обеспечивает набор сфокусированных ценностных предложений. Такого эффекта трудно было бы достичь с помощью единственного бренда.

■ Рекомендация бренда — стратегия, при которой один бренд обеспечивает ассоциацию другому. «Рекомендующий» бренд, зачастую представляющий организацию, дает гарантию, что «рекомендованный» бренд будет соответствовать заявленной информации, однако в то же время последний обладает достаточной свободой для развития индивидуальности.

■ Суббренды мастер-бренда подразумевают новое предложение, которое продается под существующим мастер-брендом, ориентированным на широкую аудиторию потребителей. Введение суббрендов позволяет охватить нишевые сегменты.

■ «Бренд-дом». При реализации данной стратегии мастер-бренд доминирует таким образом, что новый бренд почти не имеет индивидуальности (не является суббрендом). В данном случае обычно вводят понятие-«дискриптор», которое более полно раскрывает сущность мастер-бренда.

Следование такой стратегии позволяет экономить на инвестициях и увеличить синергию портфеля брендов, однако ее реализация ограничивает выбор целевых сегментов.

Следует отметить, что перечисленные выше стратегии направлены на увеличение числа брендов в ассортиментном портфеле компании. В чистом виде такие способы взаимоотношений брендов встречаются редко — все мировые лидеры используют их комбинации.

3. *Решение об отказе от брендов или понижении их статуса.* Подобная стратегия позволит снизить удельные издержки на производство и продажу, повысить рентабельность реализации бренда и его стоимость.

4. *Решение о вертикальном или горизонтальном расширении бренда.* Необходимость следования данной стратегии вызвана тем, что расширение существующего бренда «представляет собой более разумную стратегию, чем попытка наспех создать новую торговую марку, не имея для этого никаких предпосылок» [7, с. 194].

По мнению специалистов, брендам сегодня все проще эволюционировать во многих аспектах и в любой категории, поскольку они ориентированы на стиль жизни потребителя и могут охватить глубокий пласт их эмоциональной жизни, удовлетворить самые разнообразные потребности.

Расширение бренда может происходить как по вертикали (освоение привлекательных верх-

них и/или нижних сегментов рынка с целью защитить или усилить позиции бренда и использовать новые возможности), так и по горизонтали (выход на другие рынки, товарные категории) [1].

При горизонтальном расширении залогом успеха становится воспринимаемое соответствие нового товара «родительскому» бренду, которое зависит от идентичности базовых свойств бренда, ассоциаций, связанных с ним, и согласованности целей компании [11].

Исследователи установили: «Название бренда, которое в первую очередь ассоциируется с функциональными преимуществами, легче расширять на товарные области, приобретаемые в основном ради их функциональных выгод» [9, с. 427]. Также замечено, что чем более благоприятна репутация родительского бренда, тем выше вероятность позитивного потребительского отношения к его расширению.

При вертикальном расширении один бренд может быть успешно выведен только в один дополнительный сегмент (при условии, что сегменты четко определены). «В реальности один и тот же бренд может занять две позиции: привилегированную в массовом сегменте или нижнюю в элитном» [1, с. 91]. В противном случае следует создать новый бренд либо суббренд в новом ценовом сегменте.

Отметим важнейшие правила расширения бренда в нижний ценовой сегмент:

- старайтесь создать качественно новое предложение, нацеленное на отдельный сегмент рынка и реальные потребности, которые оно может удовлетворить;
- подумайте, как улучшить позиции главного бренда, создавая новую торговую марку для низкого ценового сегмента;
- будьте осторожны с надбавками к цене (пытаться конкурировать, имея высокие издержки, очень опасно).

Правила расширения бренда в высокий ценовой сегмент:

- сделайте ваше предложение таким, чтобы оно отличалось от существующих на рынке;

- трезво оцените ваши перспективы;
- постарайтесь сделать так, чтобы суббренд вдохнул новую жизнь в старую марку;
- увеличивайте прибыль, а не ассортимент [1].

Полученные в практической деятельности компаний результаты по расширению бренда позволяют выделить два основных момента данной стратегии.

1. Расширение делает бренд более заметным за счет появления дополнительной рекламы, увеличит лояльность существующих потребителей, т.к. он сможет теперь удовлетворять и другие их потребности, а также привлекать новых покупателей, выйдя на более узкие сегменты рынка. Кроме того, увеличится объем продаж или размер маржинальной рентабельности продаж на единицу продукции, что приведет к увеличению прибыли и стоимости бренда.

2. Расширение бренда может привести к «размыванию» его имиджа и появлению нежелательных ассоциаций, потере индивидуальности, уменьшению количества лояльных потребителей. К данной стратегии повышения стоимости марочного капитала компании следует подходить с осторожностью [1].

Компании следует также учитывать, что расширение ассортимента внутри одного бренда редко приводит к росту спроса на товарную категорию. Этот вывод подкрепляют результаты исследования, представленные в книге А. Комареца. Он отмечает, «что положительной корреляции между ростом спроса и расширением ассортимента нет. Скорее возникает отрицательная корреляция, когда участники рынка начинают слишком бурно бороться за место на полках магазина» [4, с. 104–105].

Также существует опасность дробления маркетингового бюджета и усложнения производственного процесса, роста издержек на производство и продажу.

Еще один подход к разработке стратегии повышения стоимости марочного капитала компании, предложенный Д. Аакером и Э. Йохимштайлером, позволяет не только определить стратеги-

ческие действия компании, но и увидеть динамику всего портфеля брендов.

Стратегии повышения стоимости марочного капитала компании необходимо разрабатывать с учетом уровня рентабельности продаж (ценового сегмента, в котором представлен бренд) и доли бренда в данном сегменте (табл. 2).

■ *Brand 1*: для него характерна низкая доля высокого ценового сегмента. *Стратегия*: пытаться рискованно завоевать долю рынка с помощью снижения цен. Следует сосредоточиться на инновациях в сочетании с нишевым маркетингом.

■ *Brand 2*: для него характерна высокая доля высокого ценового сегмента. *Стратегия*: многочисленные инновации. «Потребители таких брендов обычно лояльны и готовы платить цену с надбавкой, но требуют за это постоянных усовершенствований в продукции, которые и обеспечивают ее истинную ценность» [4, с. 162].

При реализации данной стратегии следует особое внимание уделять ценообразованию. Лояльные потребители готовы платить ценовую надбавку за бренд, однако такая прибыль может быть неустойчива, если конкуренты выведут идентичные инновационные продукты с более обоснованной ценовой надбавкой.

Еще один ключевой момент: необходимо создавать серьезные барьеры для проникновения на рынок новых компаний. По мнению авторов, поможет расширение ассортимента, более полный охват узких сегментов (мелкие фирмы с высокими удельными издержками не смогут составить конкуренцию).

■ *Brand 3*: для него характерна высокая доля в низком ценовом сегменте. *Стратегия*: сокращение расходов и реинвестирование сбережений в снижение цен. «Следует обратить пристальное внимание на структуру издержек и устранить лишние звенья в цепочке создания стоимости, высвободив ресурсы для усиления ценности бренда. Смысл этих действий в том, чтобы стимулировать клиентов элитных брендов отдать предпочтение экономичным» [4, с. 166].

Основными направлениями снижения издержек должны стать: уменьшение количества наименований товаров, анализ дизайна и упаковки с целью избежать дополнительных издержек, рационализация логистических и производственных процессов. Данная стратегия рекомендована в начальной стадии консолидации какого-либо рынка, т.е. при «борьбе между элитным брендом и многочисленными региональными экономичными марками» [4, с. 168]. Следование такой тактике позволит снизить издержки, успешно конкурировать по цене и инвестировать в интегрированные маркетинговые коммуникации, отвоевывая рыночные позиции у региональных марок.

■ *Brand 4*: для него характерна малая доля в низком ценовом сегменте. Бренд находится в тупике: придется либо выйти из бизнеса, либо реорганизовать его с целью вывода бренда в другой квадрант (см. выше).

Авторы предлагают следующие пути выхода из такой тупиковой ситуации:

- радикально снизить цены в надежде отобрать долю рынка у конкурентов и снизить удельные издержки;

Таблица 2. Два измерения, четыре стратегии

| Ценовой сегмент | Высокий | Brand 1 (рентабельность продаж 15–20%)   | Brand 2 (рентабельность продаж более 20%) |
|-----------------|---------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                 | Низкий  | Brand 4 (рентабельность продаж менее 5%) | Brand 3 (рентабельность продаж 5–10%)     |
|                 |         | Низкая                                   | Высокая                                   |
| Рыночная доля   |         |                                          |                                           |

Источник: [4, с. 160].

- применить стратегию «жемчужного ожерелья» (провести слияние ряда небольших брендов в ассортиментном портфеле, чтобы увеличить масштабы производства);
- применить стратегию «козырного туза» (разработать и запустить элитную продукцию, которая способна перевернуть представления потребителей о товарной категории).

Описанный нами подход к повышению стоимости брендов позволит не только определить конкретные стратегические действия компании, но и проанализировать тенденции в динамике портфеля.

Еще один подход к разработке стратегий повышения стоимости марочного капитала компании опубликовал профессор Университета Южной Калифорнии Дж. Шет. На основании двух параметров — объема покупок и предпочтения потребителей по отношению к конкурентам — автор выделяет девять рыночных ситуаций (табл. 3), в одной из которых всегда оказывается бренд.

Каждая из этих ситуаций позволяет разработать и реализовать стратегию по увеличению стоимости бренда и капитализации акционерной стоимости компании.

1. Доминирование на рынке идеально для компании, владеющей брендом. Основной маркетинговой стратегией является вертикальное

и/или горизонтальное расширение бренда, в результате чего возможно поддержать в долгосрочной перспективе положительное отношение к продукту, адаптируя его функциональные и эмоциональные характеристики к меняющимся запросам и ценностям потребителей.

2. Изменение рыночной ситуации является противоположной доминированию и требует от компании реализации стратегии выхода с рынка. Попытка изменить что-то в таком положении является высокозатратной и имеет низкую вероятность успеха.

Если же компания принимает решение об изменении рыночной ситуации, то ее стратегическими действиями могут быть:

- выведение бренда с низкими предпочтениями и ввод нового на тот же рынок;
- воздействие на предпочтения и поведение потребителей посредством использования маркетинг-микса.

3. Ситуация развития рынка наиболее типична для товаров с элементами инновационности. Она включает как принуждение потреблять данную продукцию (особенно для рынка фармацевтики и рынков по уходу за здоровьем и внешностью), так и обучение и информирование потребителей, формирование мнений. Все это подразумевает выделение значительных инвестиций.

Таблица 3. Стратегические действия компании на основании положения бренда на рынке

| Предпочтения потребителей | Бренд компании    | Расширение рынка (market expansion)             | Стимулирование рынка (market inducement)         | Доминирование на рынке (market dominance)         |
|---------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                           | Нейтральные       | Позиционирование рынка (market positioning)     | Развитие рынка (market development)              | Усовершенствование рынка (market rationalization) |
|                           | Бренд конкурентов | Изменение рыночной ситуации (market conversion) | Дифференцирование рынка (market differentiation) | Убеждение рынка (market persuasion)               |
|                           | Бренд конкурентов | Не сформирован                                  | Бренд компании                                   | Объем покупок                                     |

Источник: [10, p. 23].

4. Стимулирование рынка обусловлено позитивным отношением потребителей к бренду, но отсутствием покупок как таковых. Стратегическими действиями компании в данной ситуации должны стать экономическое (снижение цены, раздача бесплатных образцов, купоны, лотереи) и неэкономическое стимулирование (комплексный пересмотр позиционирования и каналов распределения товаров с целью изменить привычное поведение и отношение потребителей к бренду).

5. Ситуация усовершенствования складывается на рынке при наличии покупок и отсутствии приверженности потребителей какому-либо бренду. Так бывает на рынке товаров ежедневного спроса, где принятие решения о покупке осуществляется за 7–12 секунд. Стратегическим действием компании должно стать усиление коммуникаций с потребителями с целью закрепления дифференцирующих свойств товара в их сознании.

6. Убеждение рынка является одним из вариантов усовершенствования. Потребители остались недовольны товарами компании-владелицы бренда, поэтому предпочитают продукцию конкурентов. Это особенно характерно для рынка услуг. Стратегическими действиями компании в данной ситуации должны стать следующие: сначала улучшение функциональной составляющей бренда, а затем усиление коммуникаций с потребителями с целью убедить их изменить свои представления о бренде.

7. Расширяется рынок в случае высокой лояльности потребителей к бренду и одновременно большого объема продаж у конкурентов. Потребителям нравится продукт, но они не могут себе позволить приобрести его (это характерно для брендов с высокой стоимостью в сегментах премиум и luxury). Стратегические действия компании в такой ситуации: создание фланговых брендов с релевантной ценой для массовых рынков (например, Seiko выпустило бренд Pulsar для массового рынка), усложнение структуры каналов распределения (изготовление *privat label* для торговых сетей, привлечение оптовых компаний).

8. Позиционирование рынка предполагает низкий уровень лояльности потребителей к бренду в сочетании с малым объемом продаж. Стратегическим действием компании в данной ситуации становится позиционирование бренда по ряду новых для потребителей критериев. В последние годы так поступают многие успешные фирмы (например, Johnson & Johnson предлагает взрослым использовать детский шампунь, Perrie — воду как составляющую коктейлей).

9. Ситуация дифференцирования рынка складывается в случае предпочтения потребителями бренда конкурентов и несформированного покупательского поведения (по отношению и к компании, и к ее конкурентам). Стратегические действия: увеличение ценности товара за счет организации постпродажного обслуживания и усиление преимуществ бренда путем его вертикального расширения в сегмент премиум или создания альянса брендов.

Каждая из девяти описанных выше ситуаций требует от компании конкретных маркетинговых стратегий. Прежде чем их разрабатывать, необходимо ответить на следующие вопросы.

■ На какие компоненты маркетинг-микса (в трактовке Дж. Шета это товар / услуга, цена, продвижение, дистрибуция, постпродажное обслуживание, связи с общественностью, стратегические альянсы и «политические активы») следует сделать акцент?

■ Какой уровень риска заложен в разрабатываемую стратегию?

■ Является разрабатываемая стратегия краткосрочной или долгосрочной?

■ Какая стратегия является ключевой: проталкивания или протягивания?

Мы считаем, что любые стратегические действия в зависимости от рассмотренных девяти стратегических ситуаций предполагают различные комбинации компонентов маркетинг-микса и распределения ресурсов.

В табл. 4 приведены наиболее эффективные, по мнению автора данного подхода, сочетания компонентов маркетинг-микса и ресурсов в соот-

ветствии с выбранными стратегическими действиями компании.

Рассмотренные подходы к разработке стратегий повышения стоимости марочного капитала компании позволяют точно диагностировать положение бренда на рынке и в зависимости от этого вырабатывать ряд действий по увеличению его стоимости.

Указанные теоретические подходы могут быть реализованы в практической деятельности отечественных компаний, особенно в период снижения покупательской способности населения, сокращения спроса и кризисного состояния финансовой системы (по данным Федеральной службы статистики, по итогам 2009 г. 33% российских предприятий завершили свою деятельность с убытками).

В данной статье авторы проанализируют использование теоретических подходов к разработке

стратегий повышения стоимости марочного капитала на примере деятельности одного из ведущих отечественных производителей безалкогольных напитков.

Сегодня отечественный рынок безалкогольных газированных напитков на 80% контролируют международные компании Coca-Cola и Pepsi. Российские производители представлены в низком ценовом сегменте продуктами низкого качества (на основе сахарозаменителей и красителей, не имеющих натуральной основы). Их продвижением практически не занимаются. Главное преимущество продукции — «самая низкая цена». По мере увеличения располагаемых доходов населения и активных действий транснациональных компаний эти производства будут закрыты или поглощены.

Некоторые российские производители, например ООО «Управляющая компания «Аквалайф»

**Таблица 4.** Параметры стратегий повышения стоимости марочного капитала в зависимости от положения брендов на рынке

| Стратегия                   | Уровень риска | Ключевой компонент маркетинг-микса | Стратегия (проталкивание / протягивание) | Горизонт стратегических действий | Уровень требуемых ресурсов |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Доминирование на рынке      | Низкий        | Товар / услуга                     | Протягивание                             | Долгосрочная                     | Высокий                    |
| Изменение рыночной ситуации | Очень высокий | Политические активы                | Проталкивание                            | Долгосрочная                     | Низкий                     |
| Развитие рынка              | Очень высокий | Политические активы                | Проталкивание                            | Долгосрочная                     | Низкий                     |
| Стимулирование рынка        | Низкий        | Цена                               | Проталкивание                            | Краткосрочная                    | Низкий                     |
| Усовершенствование рынка    | Очень низкий  | Продвижение                        | Протягивание                             | Краткосрочная                    | Низкий                     |
| Убеждение рынка             | Очень низкий  | Продвижение                        | Протягивание                             | Краткосрочная                    | Низкий                     |
| Расширение рынка            | Высокий       | Дистрибуция                        | Проталкивание                            | Краткосрочная                    | Высокий                    |
| Позиционирование рынка      | Высокий       | Продвижение                        | Протягивание                             | Долгосрочная                     | Умеренный                  |
| Дифференцирование рынка     | Высокий       | Товар / услуга                     | Протягивание                             | Долгосрочная                     | Умеренный                  |

(ТМ «Напитки из Черноголовки»), ЗАО «Кентавр» (ТМ «Родники Кавказа») и ООО ФКПЧФ «Боби-мэкс» (ТМ «Бобылево» и ТМ ГОСТ), осуществляют производство лимонадов в стеклянной бутылке и прочно занимают данную нишу рынка. Однако компании реализуют продукцию только на территории Москвы и Московской области, в регионах данных товаров практически нет. Это является «узким местом» сбытовой политики, т.к. удельные расходы на реализацию продукции велики, а эффективные представительства в регионах создать не получается. Таким образом, активная маркетинговая деятельность транснациональных компаний на рынке приведет к поглощению мелких региональных производителей и увеличению долей рынка Coca-Cola и Pepsi.

Российские производители должны сконцентрироваться на узких (не массовых) рынках, тщательно проработав и реализовав маркетинговые стратегии, направленные на поиск подходящих сегментов и ниш рынка, оптимизацию портфеля торговых марок, укрепление региональной дистрибуции и продвижение ТМ.

Компания «Аквалайф» на сегодняшний день производит:

- продукцию известных торговых марок на своих производственных мощностях (розлив торговых марок компании Pepsi, «Алко-Стандарт», «Туссон»);

- собственные торговые марки безалкогольных и слабоалкогольных напитков.

Объем производства привлеченных торговых марок и реализации СТМ вырос за 2006–2009 гг., что соответствует экономическим интересам компании.

Операционная прибыль единицы СТМ в 2,7 раза превышает аналогичный показатель для привлеченных торговых марок. Таким образом, для компании крайне важно увеличивать производство собственной продукции, сокращая зависимость от привлекаемых компаний. Актуальность такой стратегии обуславливается еще и тем, что с 1 декабря 2010 г. в рамках реализуемой Правительством РФ программы по сниже-

нию потребления алкогольной продукции планируется выпустить «Технический регламент по сокращению оборота слабоалкогольной продукции».

Для повышения рентабельности активов компании в ближайшие три-пять лет поставлена цель: снизить зависимость производства от привлеченных торговых марок за счет увеличения объемов продаж СТМ. Чтобы получить положительный результат, следует разработать стратегии повышения стоимости продукции посредством увеличения объемов продаж или сокращения издержек. Проблемой сокращения издержек занимаются производственная и логистическая службы компании, ростом объемов продаж и выручки — отдел маркетинга.

В основу разработки практических предложений по повышению стоимости марочного капитала компании положен подход Дж. Н. Шета.

*Стратегия расширения рынка* затрагивает систему распределения компании и реализуется в трех конкретных стратегических действиях.

Первое связано с изменением системы распределения на территории Московского региона: должна произойти реорганизация двух каналов распределения — розничные продажи через собственных торговых агентов и оптовые продажи посредством дистрибьюторов.

Канал сбыта прямых продаж наиболее эффективен и перспективен для расширения рынка по следующим причинам.

- Он является менее затратным по сравнению с оптовым каналом распределения.

- По критерию контроля он наиболее эффективен, т.к. его ширина определяется только одним участником — собственным торговым персоналом, а ширина оптового канала — двумя, а иногда и тремя (дилер, мелкооптовый дилер и торговый персонал дилера).

Кроме того, в составе ассортиментного портфеля собственного торгового дома компании присутствуют только торговые марки компании «Аквалайф», а их приоритет очень высок.

В товарообороте дилеров торговые марки компании иногда не достигают и 30%, поэтому есть постоянные проблемы с остатками в торговых точках, которые обслуживает торговый персонал дилеров.

Принятие решения об изменении структуры продаж по двум указанным выше каналам распределения обосновано расчетами, которые посвящены:

- увеличению доходов, получаемых собственным торговым домом;
- увеличению расходов торгового дома на содержание персонала и транспортную логистику;
- снижению доходов от деятельности оптового канала распределения;
- снижению расходов на деятельность оптового канала распределения (сокращение персонала, затраты на предоставление ретро-бонусов оптовым компаниям и т.д.).

Таким образом, будет сформирован бюджет этих двух каналов сбыта, который покажет, какую прибыль принесет их совокупная деятельность в прогнозном периоде.

Второе стратегическое действие компании связано с расширением дистрибуции ТМ «Напитки из Черноголовки» в ПЭТ-упаковке. Данную концепцию частично осуществили для канала сбыта прямых продаж в федеральных торговых сетях. В период с ноября по декабрь 2009 г. руководство провело следующие работы с персоналом данного канала сбыта:

- разъяснило принципы товарной и ценовой политики компании;
- определило приоритетные товарные позиции в широкой линейке ТМ «Напитки из Черноголовки»;
- поставило задачу расширить присутствие ТМ «Напитки из Черноголовки» в ПЭТ-упаковке в торговых сетях посредством создания целевых ассортиментных матриц.

Персонал канала сбыта провел переговоры с представителями торговых сетей. К апрелю 2010 г. (начало сезона в среднем приносит рост продаж лимонада на 20%) удалось увеличить числен-

ную дистрибуцию лимонадов в ПЭТ-упаковке 2 л в данном канале сбыта на 44,3% по сравнению с началом 2009 г., объемом 0,6 л. — на 32,6%.

Увеличение дистрибуции указанных товаров в данном канале сбыта позволило добиться значительных продаж в период с июня по август 2010 г. Аномальная температура на территории Московского региона привела к увеличению спроса на лимонады в экономичной ПЭТ-упаковке, который приобретали для употребления на даче, на природе для всех членов семьи.

По итогам 2010 г. руководство компании планирует увеличить среднегодовые объемы продаж по данному каналу сбыта на 125% лимонадов в ПЭТ-упаковке 2 л и на 93% лимонадов в ПЭТ-упаковке 0,6 л по сравнению с 2009 г.

Задача увеличения дистрибуции в магазинах несетевой розницы ложится на персонал собственного торгового дома. В данном случае также будет применена стратегия протягивания: к началу сезонного роста продаж проведен ряд стимулирующих мероприятий для персонала торговых точек с целью увеличения присутствия на полках ТМ «Напитки из Черноголовки» в ПЭТ-упаковке. В частности, организованы мероприятия по выделению свободного продукта для торговых точек, в настоящее время планируется проведение конкурса на объем закупки продукции в ПЭТ-упаковке с выделением денежных призов тем магазинам, которые значительно увеличили закуп по сравнению с прошлым периодом. По результатам первого этапа прирост активной клиентской базы составил 18,5%, что позволило более полно использовать резервы прироста продаж в период значительного роста спроса со стороны населения на безалкогольные напитки летом 2010 г.

Помимо этого, процедура реструктуризации оптового и розничного каналов сбыта остается крайне актуальной: ее реализация намечена на весну 2011 г.

Третье стратегическое действие компании связано с расширением географии продаж за счет региональных рынков сбыта. Основными практическими рекомендациями здесь являются следующие.

■ Активизация работы с региональными дистрибьюторами (реализация программ стимулирования торгового персонала дистрибьюторов на расширение активной клиентской базы, увеличение объемов продаж, удержание нормативных товарных запасов в торговой точке).

■ Повышение численной дистрибуции в региональных торговых сетях, продолжение листинга в крупных региональных торговых сетях, на который в бюджете 2010 г. определены затраты.

■ Усиление интенсивности работы с персоналом торговых точек несетевого розницы (реализация программ по стимулированию персонала на закупку продукции, по удержанию продукции на полках несетевых магазинов, поддержанию необходимых товарных остатков).

Указанные мероприятия планируется реализовать с октября-ноября 2010 г., чтобы подготовить базис для развития продаж в регионах с начала сезонного роста весной 2011 г. В настоящее время руководство компании провело важное мероприятие, которое позволит на первоначальном этапе создать сильную сеть дистрибьюторских компаний в регионах. Разработана и планируется к реализации с 1 октября 2010 г. новая система ценообразования, включающая деление всех регионов на ценовые зоны, изменение условий доставки продукции и четкие условия работы с дистрибьюторскими компаниями.

*Стратегия убеждения рынка* должна содержать в себе ряд мероприятий по усилению коммуникаций с потребителями с целью усиления или закрепления дифференцирующих свойств товара в их сознании либо с целью убедить их изменить свои представления о бренде. Прежде всего данную стратегию планируется реализовать на территории Москвы и МО, где лояльность потребителей к ТМ «Напитки из Черноголовки» уже сформирована.

Основные направления работы по усилению коммуникаций с потребителями будут содержать мероприятия по формированию эмоциональной составляющей бренда «Напитки из Черноголовки» (семейные ценности, забота о подрастающем

поколении, воспитание детей, беззаботность и радость детства, открытость новым впечатлениям, помощь и поддержка близких). Приведем примеры.

■ Проведение мероприятий, праздников, спонсирование детских домов и многодетных семей. Одним из направлений станут рекламные и спонсорские акции в помощь детским домам и многодетным семьям со сбором вещей, книг и игрушек. Необходимо организовать специальные пункты приема в доступных для населения местах. В обмен на сданные вещи участники акции смогут получить подарочные сертификаты на покупки. В данном случае планируется достичь договоренности с крупными специализированными торговыми сетями.

■ Проведение акции по розыгрышу призов к Дню защиты детей (1 июня). Условия акции могут быть размещены на этикетке, призовой фонд может состоять из велосипедов, игрушек, путевок в летние лагеря и т.п.

■ Проведение акций к Дню знаний (1 сентября) с раздачей книг, учебников, канцтоваров и т.д.

■ Проведение акций к Новому году с раздачей подарков детям, праздничное оформление продукции.

■ Размещение рекламных изображений в СМИ и транспорте с целью закрепить в сознании потребителя эмоциональные ценности бренда «Напитки из Черноголовки», дифференцировать их, например, от бренда Pepsi (рекламный слоган «Я могу» направлен на молодых, социально незрелых потребителей, которые находятся в поиске способов самовыражения и развития).

Описанные выше предложения по реализации стратегии убеждения будут проведены в 2011 г. после мероприятий по расширению рынка для достижения синергического эффекта.

*Стратегию позиционирования рынка* планируется применить в отношении некоторых новых торговых марок, которые, по мнению менеджмента компании, имеют потенциал развития. К ним относятся: холодный чай Tisana, питьевая вода с добавлением йода и фтора «Куртуа»

и питьевая вода с добавлением кислорода «Окси блю».

Практические рекомендации заключаются в следующем. Необходимо провести серию исследований, составить карты восприятия ТМ, выделить функциональные и эмоциональные критерии позиционирования, которые нужно в дальнейшем донести до сознания потребителей посредством интегрированной коммуникационной системы. Более детально разработать практические мероприятия на данном этапе не представляется возможным, поскольку их содержание напрямую будет зависеть от полученных результатов исследования.

*Стратегия стимулирования рынка* должна реализовываться на региональных рынках, на которых наблюдается позитивное отношение потребителей к бренду компании, но отсутствуют покупки.

Практические рекомендации могут быть следующими.

■ Проведение мероприятий по экономическому стимулированию: раздача бесплатных образцов, проведение дегустаций, стимулирующих акций на первую и вторичную покупку и т.п. Событий может быть достаточно много. Каждое из них следует тщательно спланировать.

■ Разработка и реализация рекламной кампании аналогично практическим мероприятиям по реализации стратегии убеждения рынка.

Таким образом, практические рекомендации по повышению стоимости марочного капитала компании «Аквалайф» затрагивают весь комплекс маркетинга (продукт, системы распределения и продвижения, ценообразование).

Практические мероприятия были сформированы исходя из существующего положения на рынке торговых марок компании и конкурирующих брендов. В зависимости от реакции потребителей и конкурентов стратегические действия в дальнейшем следует корректировать, разрабатывать новые.

Рекомендации не являются фиксированными на долгосрочный период времени. После их реализации будет проведена оценка стоимости ТМ и основных атрибутов бренда (имидж, осведомленность потребителей, воспринимаемая ценность и т.д.), а затем выработан новый комплекс стратегий по повышению стоимости марочного капитала. Только таким образом компания сможет эффективно управлять своим главным активом — портфелем торговых марок или брендов.

По нашему мнению, подобные стратегические подходы могут использовать многие отечественные производители.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д.А Стратегия управления портфелем брендов. — М.: Эксмо, 2008. — 320 с.
2. Блэкуэлл Р., Миннارد П., Энджэл. Дж. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
3. Клифтон Р., Симмонз Д. Бренды и брендинг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 352 с.
4. Комарец А. Бренд-менеджмент. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 182 с.
5. Надо Р. Живые бренды: новый подход к созданию и продвижению брендов. — М.: Издательский дом «Гребенников», 2009. — 232 с.
6. Ньюман М. 22 непреложных закона рекламы. — М.: АСТ. — 312 с.
7. Создание торговой марки: опыт десяти наиболее успешных британских практиков / Под ред. Дона Коули. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 240 с.
8. Чермэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы. — СПб.: Питер, 1999. — 224 с.
9. Чернатони Л. де, МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд: Учеб. для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ, 2006.
10. Sheth J.N. (1987). *A Normative Theory of Marketing Practice*. Lexington books, pp. 19–32.
11. Yorkston A.E., Nunes C.J., Shashi M. (2010). «The malleable brand: the role of implicit theories in evaluating brand extensions». *Journal of Marketing*, Vol. 74, pp. 80–93.

## ПОСТРОЕНИЕ БРЕНД-КОДА

В статье раскрывается процесс кодирования бренда на примере реальной организации, входящей в пятерку лидеров российского страхового рынка, — компании РОСНО. Автор рассматривает существующие ценности бренда РОСНО, рассказывает о рекламных кампаниях, доносивших данные ценности до потребителей, а также предлагает свое видение дальнейшего развития бренда компании и его продвижения в СМИ.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегия позиционирования, ценности бренда, бренд-код, клиентоориентированность, доверие, надежность

### ВВЕДЕНИЕ

В связи с изменением рыночной ситуации перед автором была поставлена задача: наполнить бренд РОСНО новыми ценностями, позволяющими лучше учесть предпочтения потребителей. При этом полноценный ребрендинг не подразумевался, необходимо было лишь «перепрограммировать» имеющийся бренд, не меняя кардинально стратегию позиционирования. От этого задача усложнялась: следовало учесть позицию, которую бренд уже занимал в сознании потребителей, и сместиться в сторону новых ценностей, не разрушив создававшийся годами имидж компании.

Рассмотрим все этапы данной работы.

### ЦЕННОСТИ БРЕНДА РОСНО НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

Прежде чем приступить к описанию процедуры построения бренд-кода, необходимо кратко охарактеризовать существующую позицию бренда РОСНО.



**Даллакян Арсен Карленович** — начальник управления маркетинга и развития бизнеса ОАО «АльфаСтрахование», член Гильдии Маркетологов РФ (г. Москва)

Известно, что компания считала основными ценностями своего бренда следующие:

- клиентоориентированность;
- лидерство;
- доверие.

Рассмотрим подробнее каждую из данных ценностей.

*Клиентоориентированность* означает, что компания превыше всего ставит интересы клиентов, что их потребности и желания являются определяющим фактором при разработке внутренних бизнес-процессов.

Многие российские фирмы идут дальше и заявляют, что служить потребителю — их основная цель. Начиная с «Аэрофлота» и заканчивая «Евросетью» — все убеждают, что единственное, чего хочет компания — это осчастливить своих клиентов. Однако выглядят такие утверждения крайне неправдоподобно, потому что любой здравомыслящий человек понимает, где кончается альтруизм и начинается бизнес.

Собственно говоря, потребители и не хотят диктовать компаниям, как поступать в тех или иных ситуациях, какие продукты и услуги внедрять на рынок. Единственное, что им требуется — это получить за свои деньги решение собственных проблем. Именно поэтому каждый раз, когда тот или иной руководитель говорит о клиентоориентированности своей компании, хочется спросить его, на кого еще, кроме клиентов, она может быть ориентирована: на поставщиков, на сотрудников налоговых органов? Понятие «клиентоориентированность» пришло к нам из тех времен, когда не было рыночной экономики и законы маркетинга не работали. В современных же реалиях оно полностью потеряло свое значение.

Такая ценность, как *лидерство*, является одним из основных конкурентных преимуществ, а возможно, и самым главным. Gillette, Microsoft, Google и многие другие компании с мировым именем высоко держат флаг своего первенства. Корпорации готовы инвестировать огромные суммы в рекламные кампании, транслирующие эту ценность. Такое положение дел вполне объяснимо, поскольку лидерам слепо верят.

Однако в последнее время заявления «Мы — номер один на рынке ...» звучат все чаще, и все чаще подобным образом пытаются позиционировать себя компании, в действительности к лидерам не относящиеся. Они забывают первый закон маркетинга — не стараться казаться тем, кем не являешься. Если компания не «номер один» на рынке, если она не «номер один» в сознании потребителей, не следует утверждать обратное, вступая в противоречия с их представлениями и выдавая желаемое за действительное. Потребители не станут спорить с таким утверждением, они просто проигнорируют компанию. Лидерство потому и является «суперценностью», что к нему может апеллировать только его обладатель. Если покупатели видят товар фирмы лишь в двух магазинах из десяти, они никогда не поверят, что эта фирма является лидером. Нельзя так откровенно обманывать клиентов.

Еще одна ценность, которая считается важной для любого бизнеса, — это *доверие*. Корпорации тратят миллионы долларов ради того, чтобы потребители им доверяли. Причина проста: «купив» доверие потребителей, компания сможет продать им гораздо больше. Доверие — настолько переоцененный фактор, что его пытается сформировать любой поставщик. Тем не менее, порой это совершенно излишне, например, для брендов жевательной резинки или сигарет.

Особенно трепетно к данной ценности относятся финансовые институты: принято считать, что деятельность банка без доверия клиентов невозможна в принципе. Однако зачем оно, например, кредитному банку? Если рассуждать логически, получается, что чем сильнее клиент сомневается в надежности такого банка, тем больше у него причин взять там кредит.

## РЕКЛАМНЫЕ КАМПАНИИ, ДОНОСИВШИЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА ДО ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Мы обсудили основные ценности, входившие в бренд-код РОСНО. Рассмотрим теперь рекламные

кампании в СМИ, с помощью которых они транслировались потребителям.

В 2001 г. рекламное агентство «Максима» разработало концепцию ролика «РОСНО попало!», с которого, по мнению многих маркетологов, в нашей стране началась реклама страхования как такового. Слоган «РОСНО попало!» быстро вошел в обиход и стал общеупотребительной фразой для обозначения курьезной ситуации. Парадокс заключается в том, что в действительности компания «промахнулась». Рекламный ролик не достиг цели: исследования, проведенные в 2004 г. отделом маркетинга компании РОСНО, показали, что целевая аудитория считает его недостаточно солидным и несерьезным. Кроме того, был обнаружен большой разрыв между уровнем знания бренда и намерением воспользоваться им.

Следующая рекламная концепция РОСНО — «Неслучайно» — была разработана в 2005 г. агентством McCann Erickson. Начиная с этого года маркетинговая политика компании была направлена на то, чтобы улучшить соотношение показателей «знание» и «намерение воспользоваться». Новая концепция должна была продемонстрировать, что клиенты выбрали компанию РОСНО неслучайно. Цель рекламной кампании состояла в донесении до аудитории сообщения о том, что между компанией РОСНО и ее клиентами легко выстраиваются искренние доверительные отношения<sup>1</sup>.

Однако, по экспертному мнению маркетологов, реализация данной концепции оказалась не очень удачной. В частности, медиареклама не смогла четко транслировать эту мысль, инсайт был непонятен целевой аудитории.

## НЕДОСТАТКИ БРЕНД-КОДА КОМПАНИИ РОСНО

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что у бренда РОСНО существует ряд проблем, главные из которых:

- неверный выбор ключевых ценностей бренда;
- нечеткая трансляция данных ценностей потребителям.

Исходя из этого внесем наши предложения по реконструкции бренда.

Прежде всего необходимо изменить набор ключевых ценностей. По нашему мнению, нынешний их перечень (клиентоориентированность, лидерство и доверие) является несколько «энциклопедичным», не отвечающим реалиям российского рынка.

## НОВЫЕ ЦЕННОСТИ И НОВЫЙ БРЕНД-КОД

*Система идентичности* раскрывает набор ценностей, составляющих рациональный, эмоциональный, а также социальный и духовный капитал торговой марки. Этот набор должен соответствовать потребностям клиентов в рамках конкретной услуги. Трансляция именно этих качеств позволит компании донести до потребителей важнейшие для них преимущества в наиболее простой и понятной форме.

### Надежность вместо доверия (рациональная ценность)

По нашему мнению, транслируемые брендом РОСНО ценности требуют переосмысления. Начнем с *доверия*, которое, безусловно, можно считать важнейшей из данных ценностей. Доверие, будучи субъективной реакцией человека на объективное качество товара / услуги, является естественным следствием *надежности* компании. Следовательно, правильнее будет закладывать в бренд-код именно надежность.

Общеизвестно, что основным критерий при оценке поставщика страховых услуг — это степень его надежности. Однако надежность — все же далеко не единственная ценность, которой должна обладать страховая компания.

<sup>1</sup> <http://news.rosno.net.ru/4108.html> — Прим. авт.

### Европейский подход к сервису вместо клиентоориентированности (социальная ценность)

По нашему мнению, РОСНО выгодно отличается от «Росгосстраха» и «Ингосстраха» своей принадлежностью к европейскому бизнесу<sup>2</sup>, что нельзя не использовать. Обещая клиентам компании *европейский подход к сервису*, мы подразумеваем персонализированный сервис, доступность услуг, простоту обращения и т.п. Поскольку существует большая вероятность, что аналогичные преимущества могут предлагать конкуренты, мы используем именно такую формулировку: ценность «европейский подход к сервису» связана с историей развития бизнеса РОСНО, а история эта уникальна.

### Забота о любимых вместо лидерства (духовная ценность)

По размеру выплат и поступлений РОСНО занимает пятое место в России (между ОАО «Военно-страховая компания» и группой «АльфаСтрахование»), места же с первого по третье занимают соответственно «Росгосстрах», «Ингосстрах» и «СОГАЗ».

Позиционировать компанию как абсолютного лидера нельзя — это будет обманом. Говорить о ней как об одном из лидеров рынка — значит напоминать клиентам, что есть и другие, более крупные компании.

Наша идея заключается в том, что не следует позиционировать в качестве преимущества ценность, которую могут использовать с не меньшей эффективностью еще как минимум пять компаний-конкурентов. Вместо *лидерства* мы предлагаем развивать другую ценность. Эта ценность — *забота о любимых* — является основой предполагаемых изменений бренда РОСНО.

Мы считаем, что страхование является актом заботы о ценных и дорогих активах. Наивысшей

ценностью в нашем представлении является любовь. Самое дорогое для каждого — любимый человек.

Используя эти понятия, мы попытаемся донести до потребителей *полезность и необходимость* предоставляемых услуг. По нашему мнению, ценность «забота о любимых» поможет сделать это наиболее эффективно, т.к. она обращается к наиболее светлым человеческим чувствам. Таким образом, воспользовавшись услугой РОСНО, клиент будет считать, что совершил правильный, духовный поступок, и это повысит степень его удовлетворенности.

### Оптимизм (эмоциональная ценность)

Такая ценность, как *оптимизм*, по нашему мнению, также является нововведением для бренда РОСНО: сейчас компания в своих коммуникациях обращается к несколько иным чувствам. Страхование, по сути, является продажей клиентам уверенности в завтрашнем дне, уверенности в том, что все будет хорошо. Потребители хотят видеть в бренде компании именно оптимизм, отражающий эту уверенность. Следовательно, необходимо использовать данную ценность для продвижения бренда.

Итак, код бренда будет состоять из следующих ценностей, первая из которых является главной, якорной, а три остальных — дополнительными:

- забота о любимых;
- надежность;
- европейский подход к сервису;
- оптимизм.

### РЕКЛАМНЫЕ КАМПАНИИ ДЛЯ ТРАНСЛЯЦИИ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ БРЕНДА

Все рекламные макеты должны быть минималистичны, выполнены на белом фоне. На каждом макете следует давать только одно изображение. Подобный формат рекламных сообщений нужен

<sup>2</sup> Контрольный пакет акций РОСНО (99,4%) принадлежит компании Allianz New Europe Holding GMBH. — Прим. ред.

для того, чтобы донести «европейскую» составляющую капитала бренда (см. рисунок).

На макетах изображены действия человека, заботящегося о ком- или чем-либо. Таким образом передается главная ценность бренда. Той же цели служит используемый слоган: «Заботиться о любимых!»

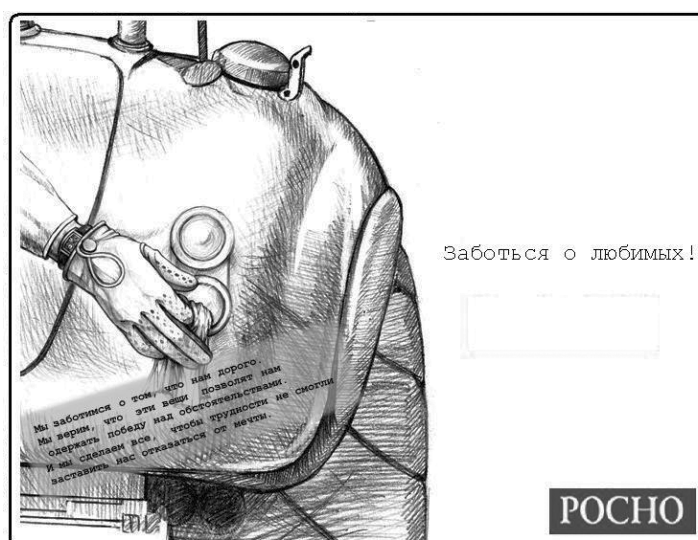
В рекламе, размещаемой в печатных СМИ, помимо слогана будет присутствовать дополнительный, набранный более мелким шрифтом текст.

В телевизионной рекламе этот же текст будет читаться голос за кадром.

*Мы заботимся о тех, кого любим,  
Мы верим, что впереди у них великий путь.  
И мы сделаем все, чтобы трудности не смогли  
заставить их отказаться от мечты.*

Данный текст необходим для трансляции двух оставшихся ценностей бренда: оптимизма и надежности.

**Рисунок.** Рекламные макеты компании РОСНО



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы кратко изложили, каким образом создается бренд-код, рассмотрев все стадии данной процедуры: от выбора основных ценностей бренда до их трансляции потребителям. Следует заметить, что такая стратегия подходит не только для страховой компании, ее можно использовать при создании любого бренда. Бренддинг — это совокупность мер по реализации потребительских желаний, и бренд, который сможет предложить потребителям то, что они хотят от товара с точки зрения качества, дополнительных эмоций, духовных и социальных убеждений, позволит компании больше заработать и укрепить свое положение на рынке.

Мы призываем руководителей относиться к бренддингу с позиции потребителей и видеть в бренд-коде своего рода «зеркало», отражающее желания последних. Мы призываем отказаться от усложнений и предлагаем давать клиентам то, что они хотят получить, и говорить им то, что они хотят услышать, а правильно сформулированный бренд-код позволит не сбиться с выбранного пути.

Каждый, кто принимает решения о создании товара и развитии коммуникаций с потребителем, обязан помнить, что бренд-код — это код успеха компании, а будущее продаж во многом зависит от грамотно разработанной стратегии бренддинга.

# ВЛИЯНИЕ РЫНОЧНОЙ СИЛЫ БРЕНДА НА СБЫТОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ

В статье рассматривается влияние силы бренда на результаты сбытовой деятельности компании. Автор проводит анализ существующих подходов к оценке рыночной силы бренда, описывает различные методики и приводит примеры ее расчета, а также рассуждает о роли доверия потребителей к бренду.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, рыночная сила, сбыт, доверие, потребительская ценность, премиальная наценка, прибыль



**Наумов Владимир Николаевич** — д. э. н., профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (г. Санкт-Петербург)

## ВВЕДЕНИЕ

Брендинг привлекает все большее внимание ученых и практиков, работающих в области продвижения марочных товаров. Многочисленные исследования касаются прежде всего оценки вклада бренда как нематериального актива в капитал компании (Т. Амблер [1], Г.Л. Багиев [2], О.В. Гусева, П. Дойль [7], Ф. Котлер, Д.А. Козейчук и др.). Кроме этого, изучается влияние брендов на поведение потребителей (Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел [4], Е.А. Боброва, В.Н. Домнин [8], М.Н. Дымшиц, Ж.-Н. Капферер [9], М.Ю. Рюмин и др.), разрабатываются модели идентичности бренда (Д. Аакер, Э. Йохимштайлер, В.Н. Домнин [8], Ж.-Н. Капферер, А. Уиллер [16] и др.), формируется теория управления брендами (Ю.А. Бичун [3], В.Н. Домнин [8], А.С. Филюрин, Е.Э. Цивин и др.), исследуется влияние лояльности к бренду на марочный капитал компании (П. Дойль [7], Ф. Котлер, К. Келлер [11] и др.). В последние годы исследователи также проявляют интерес к проблеме создания собственных торговых марок (СТМ) торговыми сетями (С.А. Старов, А.М. Чернышова, О.А. Шарапова и др.). Собственные

торговые марки не только позволяют увеличить выручку розничного предприятия, но и способствуют росту сбыта выпускающей их компании и, соответственно, помогают ей загрузить производственные мощности. Однако есть и обратная сторона распространения СТМ: высока вероятность того, что предприятие-производитель потеряет известность своего бренда. То, какую стратегию выберет компания: реализовывать продукцию под своим брендом или изготавливать товары под брендами розничных продавцов, зависит от уровня спроса на конкретном рынке. При недостаточном спросе на собственную продукцию производитель может прибегнуть к выполнению сторонних заказов и начать выпуск товаров под «чужими» марками.

Проведенный В.Н. Домниным анализ основных определений бренда, используемых в специальной литературе по маркетингу и бренд-менеджменту, позволил выделить три ключевые функции бренда, две из которых являются инструментальными и одна — целевой:

- **идентификация** (узнавание, распознавание, совпадение по признакам) товаров или услуг;
- **дифференциация** (отличие, выделение) товаров или услуг;
- **влияние на поведение потребителей** (в частности, на такие рыночные показатели, как известность, опробование, выбор, покупка, потребление, удовлетворение, предпочтение, лояльность и т.п.) [8].

Данные функции бренда представляются чрезвычайно важными, поскольку они выражают определенные эмоционально-когнитивные связи потребителей с брендом и способствуют покупкам брендированных товаров.

Развитие бренда по обозначенным функциональным направлениям может привести не только к росту сбыта товаров, но и, как отмечают некоторые исследователи (Ж.-Н. Капферер [9], Дж. Кревенс [12], Ж.-Ж. Ламбен [13, 14]), к наделению его некой силой, способной привлекать и удерживать потребителей. Например, известный специалист в области брендинга Ж.-Н. Капферер

так определил суть бренда: «...имя, обладающее силой влиять на покупателей» [9, с. 22].

Товар под брендом, обладающим значительной рыночной силой, можно реализовывать по цене, превышающей цену аналогичных товаров, выпускаемых под более слабыми брендами, повысив тем самым эффективность сбыта. Компания, владеющая сильным товарным брендом, имеет возможность пойти и другим путем: «пожертвовать» марочной премией, продавая свою продукцию по среднерыночной цене, и увеличить таким образом объемы реализации [7, с. 303].

## ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СИЛЫ БРЕНДА

Несмотря на большой интерес к влиянию силы бренда на рыночный успех компании, в научной литературе нет общепринятой методики расчета первой. В настоящее время существует несколько подходов к ее определению. Например, известная консалтинговая компания Interbrand рассчитывает силу бренда как взвешенную сумму семи показателей (лидерство, стабильность, рынок, географический охват, тенденция, поддержка, защита) [11, с. 321]. Ж.-Н. Капферер определяет ее как доходы от активов бренда (осведомленность / заметность, имидж, тип отношений с потребителями и патенты) внутри определенного рынка и определенной конкурентной среды [9, с. 24]. При этом сила бренда охватывает такие показатели конкурентного поведения, как доля рынка, лидерство на рынке, степень лояльности потребителей и премиальная надбавка к цене (последний показатель — в том случае, если компания следует стратегии премиальной цены) [9, с. 25].

Ж.-Ж. Ламбен выделяет пять индикаторов силы бренда: пониженную чувствительность к цене, приемлемость ценовой премии, коэффициент эксклюзивности, динамику лояльности, позитивную установку [13, с. 262]. Критерием рыночной силы ученый предлагает считать эластичность спроса по цене для дифференцированного товара.

Как количественную меру рыночной силы бренда Ж.-Ж. Ламбен использует отношение коэффициента наценки для каждой марки к среднему по рынку значению этого коэффициента [14, с. 293]:

$$S_{br} = K_{br} / K_m, \quad (1)$$

где  $S_{br}$  — показатель рыночной силы брендированного товара;

$K_m$  — среднерыночный коэффициент наценки на аналогичные товары, продающиеся на данном рынке;

$K_{br}$  — коэффициент наценки на прямые издержки:

$$K_{br} = e_{br} / (1 + e_{br}), \quad (2)$$

где  $e_{br}$  — ценовая эластичность спроса на товар.

В табл. 1 приведен пример расчета силы бренда по формуле 1.

Коэффициент наценки на издержки тем выше, чем меньше абсолютное значение эластичности, т.е. чем оно ближе к единице. При больших значениях эластичности, характерных для рынков с высокой конкуренцией и слабо дифференцированными товарами, коэффициент наценки близок к единице, следовательно, рыночная сила брендов мала, а цена, принимаемая рынком, близка по значению к сумме прямых издержек на единицу продукции.

Недостатком данной модели является неучет того обстоятельства, что коэффициент эластичности может быть разным в зависимости от того, растет цена на продаваемый под брендом товар или снижается. На рис. 1 показана кривая спроса на брендированный товар, имеющая излом.

Коэффициенты эластичности, определяемые выше и ниже точки излома, будут отличаться.

Будем считать, что исходное состояние спроса и цены характеризуется точкой пересечения Т. При повышении цены спрос на товар, продаваемый под брендом, упадет в меньшей степени, чем на небрендированную продукцию, а при снижении вырастет сильнее (табл. 2).

Как видно из табл. 2, экономические показатели при реализации товара А, обладающего сильным брендом, более высокие по сравнению с аналогичными показателями небрендированного товара Б, рассчитанными для среднего значения коэффициента эластичности.

Следует, однако, отметить, что если цена на брендированный товар повысится настолько, что значительно превысит его ценность, то несмотря на рыночную силу бренда спрос может упасть, т.к. бюджет покупателей все же ограничен.

Поскольку расчет силы бренда по параметрам эластичности имеет существенный недостаток — коэффициент эластичности трудно определить, рассмотрим следующий метод, основанный на сопоставлении потребительской ценности брендированного товара с его ценой. Приняв в качестве исходной посылки гипотезу о пропорциональности этих двух показателей, можно, рассчитав потребительскую ценность товара и зная цены на него, определить размер ценовой маржи, которая и будет косвенно характеризовать силу бренда.

Рассмотрим, например, данные о потребительской ценности автомобилей (табл. 3). Зная цены на автомобили различных марок, можно рассчитать соотношение цены и потребительской

Таблица 1. Расчет силы бренда

|                                              | Эластичность по цене ( $e_{br}$ ) | Коэффициент наценки ( $K_{br}$ ) | Сила бренда ( $S_{br}$ ) |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Бренд А                                      | -1,351                            | 3,85                             | 1,28                     |
| Бренд Б                                      | -1,849                            | 2,18                             | 0,72                     |
| Среднерыночный коэффициент наценки ( $K_m$ ) |                                   | 3,01                             |                          |

Рис. 1. Модель «цена — спрос» с учетом силы бренда

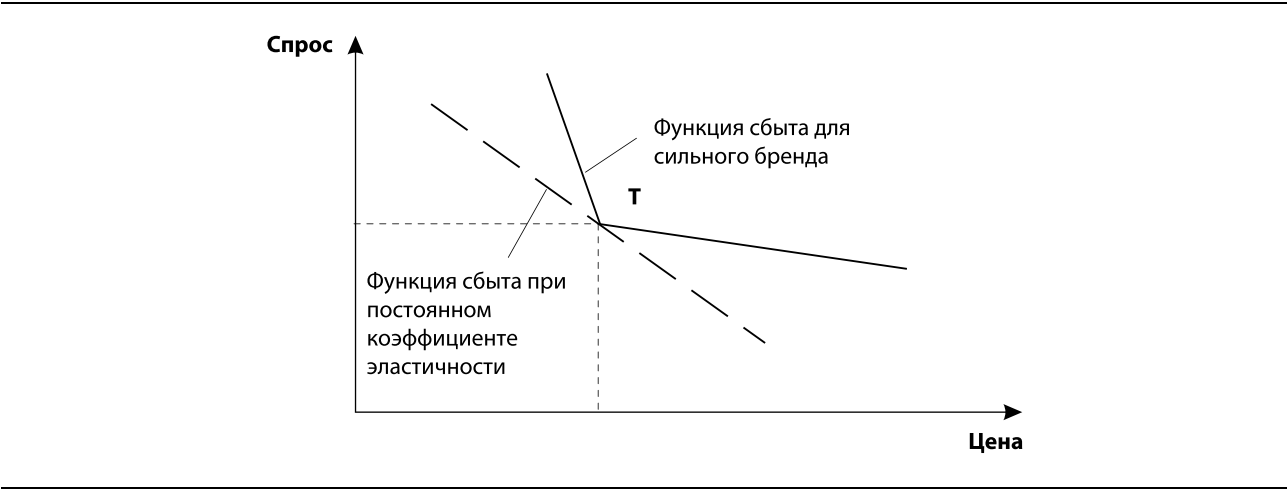


Таблица 2. Пример расчета финансовых показателей для брендов с разной рыночной силой

| Показатели                               | Исходные<br>числовые<br>значения | Товар А<br>(продаваемый под брендом) |                         | Товар Б<br>(небрендируемый) |                         |
|------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
|                                          |                                  | Значение коэффициента эластичности   |                         |                             |                         |
|                                          |                                  | −1,5                                 | −5,0                    | −2,5                        | −2,5                    |
|                                          |                                  | Повышение<br>цены на 10%             | Снижение<br>цены на 10% | Повышение<br>цены на 10%    | Снижение<br>цены на 10% |
| Цена единицы товара, тыс. руб.           | 70                               | 77                                   | 63                      | 77                          | 63                      |
| Количество единиц товара, шт.            | 100                              | 85                                   | 150                     | 75                          | 125                     |
| Выручка от реализации, тыс. руб.         | 7000                             | 6545                                 | 9450                    | 5775                        | 7875                    |
| Единичные переменные издержки, тыс. руб. | 50                               | 50                                   | 50                      | 50                          | 50                      |
| Полные переменные издержки, тыс. руб.    | 5000                             | 4250                                 | 7500                    | 3750                        | 6250                    |
| Доход от покрытия (маржа), тыс. руб.     | 2000                             | 2295                                 | 1950                    | 2025                        | 1625                    |
| Маржа, % от выручки                      | 28,6                             | 35,1                                 | 20,6                    | 35,1                        | 20,6                    |
| Постоянные издержки, тыс. руб.           | 1000                             | 1000                                 | 1000                    | 1000                        | 1000                    |
| Прибыль от реализации, тыс. руб.         | 1000                             | 1295                                 | 950                     | 1025                        | 625                     |
| Рентабельность, %                        | 14,3                             | 19,8                                 | 10,1                    | 17,7                        | 7,9                     |

ценности для каждой из них. Как видно из табл. 4, наилучшим данное соотношение будет у автомобиля Honda. Использование этого значения как эталона позволяет рассчитать «справедливые» цены для других марок. Выяснив разность между ценой в прайсе и «справедливой» ценой, получаем,

что премиальная наценка на автомобиль BMW равна €5402, а на автомобиль Saab — €2417. Следовательно, разница между рыночной силой брендов BMW и Honda составляет в численном выражении €5402, или около 17% от «справедливой» цены на автомобиль BMW.

**Таблица 3.** Экспертные оценки потребительской ценности автомобилей

| Параметры               | Максимальная оценка, баллы | Оценка марки автомобиля, баллы |              |            |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------|------------|
|                         |                            | BMW 320                        | Honda Accord | Saab 9-3   |
| <b>Дизайн</b>           | <b>180</b>                 | <b>150</b>                     | <b>160</b>   | <b>145</b> |
| Внешний вид             | 90                         | 75                             | 80           | 70         |
| Интерьер                | 90                         | 75                             | 80           | 75         |
| <b>Эргономика</b>       | <b>170</b>                 | <b>155</b>                     | <b>150</b>   | <b>145</b> |
| Рабочее место водителя  | 90                         | 80                             | 80           | 70         |
| Обзор                   | 80                         | 75                             | 70           | 75         |
| <b>Ездовые качества</b> | <b>280</b>                 | <b>250</b>                     | <b>250</b>   | <b>230</b> |
| Разгонная динамика      | 90                         | 75                             | 75           | 70         |
| Тормозная динамика      | 100                        | 95                             | 95           | 90         |
| Управляемость           | 90                         | 80                             | 80           | 70         |
| <b>Комфорт при езде</b> | <b>220</b>                 | <b>170</b>                     | <b>145</b>   | <b>165</b> |
| Плавность хода          | 80                         | 55                             | 45           | 50         |
| Акустический комфорт    | 70                         | 60                             | 45           | 55         |
| Микроклимат             | 70                         | 55                             | 55           | 60         |
| <b>Комфорт в салоне</b> | <b>150</b>                 | <b>85</b>                      | <b>100</b>   | <b>115</b> |
| Пассажирское место      | 80                         | 50                             | 50           | 60         |
| Багажник                | 50                         | 35                             | 40           | 40         |
| Трансформация салона    | 20                         | 0                              | 10           | 15         |
| <b>Всего</b>            | <b>1000</b>                | <b>810</b>                     | <b>805</b>   | <b>800</b> |

Источник: [6].

**Таблица 4.** Расчет премиальной наценки на бренд

| Показатели                              | Марка автомобиля |              |          |
|-----------------------------------------|------------------|--------------|----------|
|                                         | BMW 320          | Honda Accord | Saab 9-3 |
| Уровень потребительской ценности, баллы | 810              | 805          | 800      |
| Цена, €                                 | 36200            | 30650        | 32835    |
| Соотношение «цена — качество»           | 0,0224           | 0,0263       | 0,0244   |
| Рейтинг                                 | 3                | 1            | 2        |
| «Справедливая» цена, €                  | 30798            | 30650        | 30418    |
| Премиальная наценка на бренд, €         | 5402             | —            | 2417     |

Примечание: таблица составлена автором, данные о цене взяты из работы «Проверка на дорогах» [6].

Таким образом, для роста сбытовых показателей необходимо определить экспертно-расчетным путем потребительскую ценность товара и вычислить соответствующую ей цену. Если бренд товара обладает рыночной силой, то рассчитанная цена будет выше средней или даже максимальной на данном рынке. Разница между ценой брендированного продукта и среднерыночной ценой является показателем количественной оценки силы бренда. Сумма дополнительной выручки, получаемой благодаря учету силы бренда, определяется путем умножения премиальной наценки на количество реализованного товара.

## РОЛЬ ДОВЕРИЯ К БРЕНДУ

Известный бренд способен не только повысить сбытовые показатели, но и стабилизировать выручку при колебаниях спроса на товар, связанных с сезонностью или неблагоприятной экономической конъюнктурой. Не случайно специалисты рассматривают бренд как нематериальный актив компании, вводя понятие марочного капитала. Согласно определению Ф. Котлера и К. Келлера марочный капитал — это добавленная стоимость, которой торговая марка наделяет товар [11, с. 305]. По существу речь идет о премиальной наценке на брендированный продукт, которая позволяет увеличить выручку от его реализации при условии, что покупатели согласятся нести дополнительные расходы. Следовательно, бренд (торговая марка) должен обладать в восприятии потребителей дополнительной ценностью, адекватной данной наценке. Чем больше ценность бренда, тем выше может быть стоимость продаваемого под ним товара, причем такая зависимость не обязательно является линейной.

Бренды способны пробуждать некие чувства, чем объясняется возникновение у покупателей привязанности к брендированному товару. Бренду приписываются ценности, разделяемые

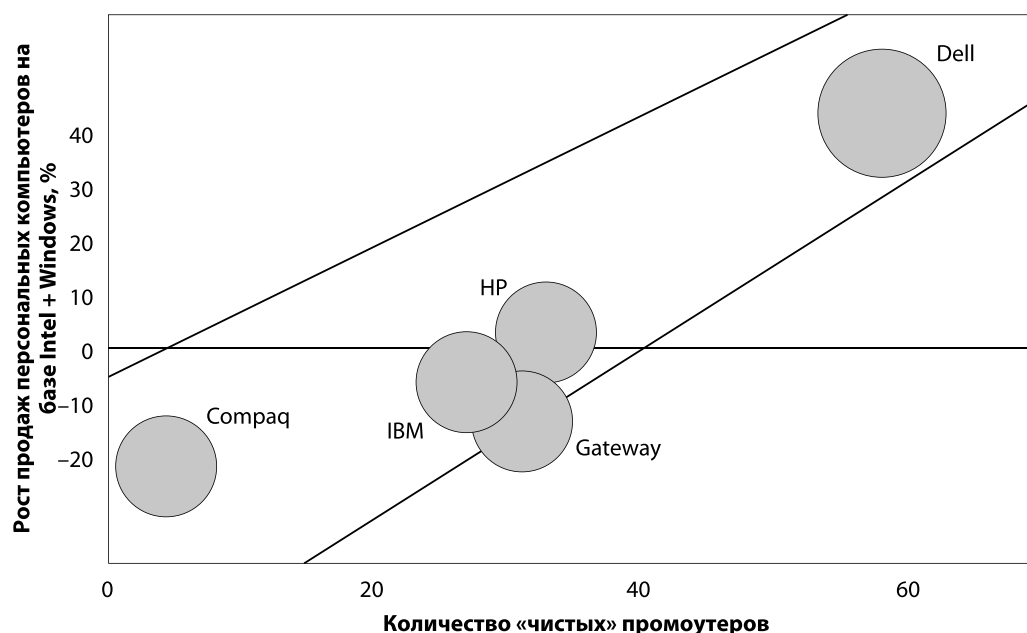
потребителями, благодаря чему последние начинают испытывать доверие к бренду, становятся преданными ему. Таким образом, компания, имеющая в своем активе бренды, обладает рыночной силой, которая, с одной стороны, повышает ее конкурентоспособность, а с другой — увеличивает влияние в каналах сбыта, поскольку именно потребители являются конечными «оценщиками» привлекательности и желательности наличия в магазине того или иного товара.

На высококонкурентных рынках, где представлены торговые марки с фактически одинаковыми потребительскими свойствами, на первый план выходит доверие к бренду, именно благодаря которому покупатель готов заплатить премиальную цену. Как отмечает Ж.-Н. Капферер, потребителям предлагается такой широкий спектр возможностей при стольких не совсем ясных параметрах оценки, что им очень трудно сравнивать товары. У потребителей нет времени, а если и есть, то они не всегда могут правильно выбрать товар или услугу. Бренды должны излучать уверенность и внушать доверие [9, с. 22]. На роль доверия в формировании капитала бренда обращали внимание Р. Морган и С. Хант [18], а также Т. Амблер [1]. Последний справедливо считает, что доверие может служить главным индикатором капитала бренда. Чем выше функциональный риск, связанный с выбором товара, тем большее значение приобретает фактор доверия. Потребители, доверяющие бренду, не просто лояльны к нему, они становятся своего рода «промоутерами» (по выражению Фреда Райхельда<sup>1</sup>), продвигающими товар через своих родственников, друзей и знакомых. В результате расширяется круг потенциальных покупателей товаров компании.

Чем больше таких «чистых промоутеров», тем большую прибыль может получить компания-продавец (рис. 2).

В то же время, если товар не соответствует ожиданиям потребителей, то он постепенно теряет доверие, при этом «промоутеры» становятся

<sup>1</sup> Райхельд Ф. — почетный директор консалтинговой компании Bain & Company, автор нескольких книг и статей об измерении и управлении лояльностью клиентов. — Прим. авт.

**Рис. 2.** Рост продаж компьютеров в зависимости от количества «промоутеров»

Источник: [10].

источником негативной информации, способствуя резкому падению продаж. Подобное произошло, например, с брендом «Довгань», который вышел на рынок в середине декабря 1995 г. Первой продукцией, продаваемой под этим брендом, была водка «Довгань Хлебная». В дальнейшем под маркой «Довгань» стали продаваться разнообразные продукты питания, и компании не удалось обеспечить высокое качество всей выпускаемой продукции. Потребители перестали доверять марке, вследствие чего потерял доверие и наиболее успешный «довганевский» продукт — водка [15].

Выше речь шла о влиянии силы бренда на показатели сбытовой деятельности компании. Можно предположить, что чем больше в портфеле компании брендов, обладающих значительной рыночной силой, тем эффективнее будет сбыт. При этом должно быть исключено такое явление, как «каннибализм» похожих брендов, отмечаемый некоторыми учеными (Ж.-Ж. Ламбен и др.). Сильные

бренды, находящиеся в разных товарных категориях, образуют «критическую массу», способную вызвать синергический эффект, приводящий к резкому росту сбыта. Концепцию «критической массы» брендов с успехом используют многие компании, например Unilever, Gillette, Procter & Gamble, Балтика и т.д.

Другим способом, позволяющим увеличить выручку компании, является заключение договоров франчайзинга. Например, компания «Вимм-Билль-Данн» предлагает использовать на условиях франчайзинга свои торговые марки: «Био-Макс», J7, «Рыжий Ап», «Чудо», 100% Gold и др., а также запатентованные изображения и логотипы данных марок. Однако при работе по такой схеме существует риск того, что деятельность франчайзи испортит имидж бренда франчайзера, что приведет к потере дохода обоих партнеров.

Устойчивое предпочтение бренда покупателями влечет за собой увеличение числа существующих

потребителей, способствует повышению частоты и размера покупок по сравнению со средними значениями в товарной категории, что, в свою очередь, приводит к росту рыночной доли компании в натуральном выражении.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования показали, что роль товарных брендов не исчерпывается эмоциональным воздействием на потребителей или тем, что они могут быть представлены как часть активов компании. Бренды являются также значимым фактором роста сбыта. Чем больше рыночная сила бренда, тем выше ценовая премия, которую получает компания при реализации брендированного товара. Можно сказать, что сила бренда есть количественная мера реакции покупателей на повышение или понижение цены на такой товар.

Для улучшения сбытовых показателей компании предлагается установить экспертно-расчетным путем потребительскую ценность товара и найти такую цену, которая даст максимально возможную выручку. Данный подход позволяет рассчитать сумму дополнительного дохода от реализации брендированного товара и тем самым определить рыночную силу бренда. При этом компания может проводить различную ценовую политику: продавать продукцию по соответствующей ценности бренда стоимости или назначать относительно невысокую цену для привлечения большего числа покупателей. Следует иметь в виду, что во втором случае показатели сбыта вырастут только при больших значениях коэффициента ценовой эластичности. По этой причине компании — лидеры рынка не используют политику низких цен даже в условиях экономического кризиса, считая, что это менее выгодно, чем снижение объемов сбыта при сохранении премиальной наценки на товар.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Амблер Т. В какой степени капитал бренда обусловлен доверием? // Бренд-менеджмент. — 2008. — №4. — С. 212–225.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2007.
3. Бичун Ю.А. Бренддинг в системе маркетинга взаимодействия: Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / Монография. — СПб.: СПбГУЭФ, 2009. — 672 с.
4. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
5. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. — 668 с.
6. Диваков А., Кадаков М. Проверка на дорогах // Авторевю. — 2003. — №9. — С. 44.
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с.
8. Домнин В.Н. Бренддинг: новые технологии в России. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 384 с.
9. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. — М.: Вершина, 2007. — 448 с.
10. Карри Дж. Управление отношениями с клиентами: факты из жизни торгового персонала // Маркетинг PRO. — 2007. — №6 (июнь).
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2006. — 816 с.
12. Кревенс Дж. Стратегический маркетинг. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2008. — 512 с.
13. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2008. — 800 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
15. Пасютина Е., Евстафьев В. Западный и восточный подходы к созданию бренда // Журнал «БОСС». — [www.brandmanager.narod.ru/surveys/eastwest.html](http://www.brandmanager.narod.ru/surveys/eastwest.html).
16. Уиллер А. Индивидуальность бренда: Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 235 с.
17. Чаудхури А. Эмоции и рассудок. Их влияние на поведение потребителя. Гл. 8. Доверие и приверженность к торговой марке — <http://www.4p.ru/main/theory/7254/>.
18. Morgan R., Hant S. (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.

## ОТ ДЕШЕВОЙ ПОДДЕЛКИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ БРЕНДУ: ОПЫТ РАЗВИТИЯ ЧАСТНЫХ МАРОК В РОССИИ И ГЕРМАНИИ

За время своего развития частные марки проделали путь от дешевых продуктов к сопоставимым по качеству с известными брендами. Опрос покупателей в России и Германии, проведенный двумя немецкими университетами, показывает основные тенденции развития private label, а также изменение восприятия этих продуктов потребителями. Авторы приводят актуальные примеры стратегического позиционирования частных марок в Западной Европе, предлагают варианты преодоления кризиса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** частные марки, private label, собственные торговые марки, стратегические решения торговых сетей во времена кризиса, история развития, примеры позиционирования

### ПОЯВЛЕНИЕ ЧАСТНЫХ МАРОК В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ

Изначальной целью торговых предприятий было улучшение ценового имиджа с помощью собственных торговых марок (СТМ). Основателями идеи private label в розничной торговле Западной Европы считаются дискаунтеры Aldi и Lidl. На сегодняшний день private label составляют основную часть ассортимента этих компаний (до 95%). Остальные розничные сети ввели собственные торговые марки преимущественно в период «ценовых войн» с дешевыми форматами. Так они смогли пополнить ассортимент товарами, сопоставимыми по цене с продуктами дискаунтеров, в то время частные марки были ориентированы на покупателей с низким доходом, отдающих предпочтение дешевым продуктам. Отношение потребителей к этим маркам было соответственным: покупатели с высокими требованиями к качеству продуктов питания отдавали предпочтение известным маркам и избегали покупки private label.

Из-за отсутствия доверия распространение частных марок ограничивалось такими простыми



**Кускова Екатерина Евгеньевна** — д. э. н., преподавала и защитила диссертацию на кафедре маркетинга и торговли в Кельне. Работала специалистом по торговому маркетингу в METRO Group в Дюссельдорфе. В настоящее время консультирует торговые и FMCG-компании в области ценообразования, брендинга, оптимизации продаж и бонусных систем производителя в Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants (г. Бонн, Германия)



**Доббельштайн Томас** — д. э. н., профессор государственного университета в Баден-Вюртемберге, научный руководитель института маркетинговых исследований Customer research 42 (г. Равенсбург, Германия)

категориями, как бумажные изделия (салфетки, туалетная бумага). Косметика или детское питание оставались прерогативой известных марок. Тогда можно было наблюдать большой разрыв как в стратегическом позиционировании и продвижении частных марок и брендов известных производителей, так и в отношении покупателей к ним.

## ПУТИ РАЗВИТИЯ СТМ

Победителями во времена сильной ценовой конкуренции стали дискаунтеры, добившиеся в последние годы значительного роста в Западной Европе. Только сейчас торговые сети начали понимать, что одностороннее фокусирование на цене не дает дополнительных преимуществ в борьбе с дискаунтерами и приводит скорее к потере покупателей. Теперь новыми приоритетами в стратегическом развитии розничной торговли в Западной Европе стали ассортимент, качество, удобство и здоровое питание (экологически чистые продукты). Эти изменения привели и к новому позиционированию СТМ. Торговые сети осознают важность частных марок для собственного имиджа и повышения лояльности покупателей и теперь не только представляют свои марки в нижнем ценовом сегменте, но и развивают продукты премиум-класса, экологические линии.

Хорошим примером профессионального позиционирования собственных торговых марок являются розничные сети Великобритании и Швейцарии. На примере Tesco можно наблюдать развитие частных марок за последние 50 лет. В начале 1950-х гг. частные марки изначально были введены в нижнем ценовом сегменте. Следующим этапом развития стали 1970-е гг., когда появились частные марки, копирующие бренды известных производителей («Me Too»-продукты). Со временем торговые сети, и в частности Tesco, стали выпускать марки в разных ценовых сегментах (экономкласс и стандарт-класс), т.е. воз-

никло так называемое двойное позиционирование. Наиболее ощутимые изменения наблюдаются в стратегическом позиционировании и развитии частных марок с 2000 г. В последнее время налицо перемена в профессиональном подходе розничных сетей к вопросам маркетинга, обусловленная сильной конкурентной борьбой. На примере Tesco можно отметить усиленное развитие премиум-класса и позиционирование собственных торговых марок в трех категориях / форматах: эконом, стандарт и премиум. Такой подход дает торговым предприятиям возможность привлечь широкий круг потребителей с различными интересами.

СТМ различаются по цене, технологии производства и качеству ингредиентов, а также по стратегии продвижения на рынке. Наибольшую долю занимают СТМ стандарт-класса, но в настоящее время ретейлеры также большое внимание уделяют развитию собственных марок премиум-класса, которые становятся все популярнее.

В России частные марки появились в 2001 г. с приходом на рынок западных компаний. Одной из первых российских сетей, выпустивших продукты под собственной маркой, был «Перекресток», который и сейчас отличается профессиональным подходом в этой области. Описанные выше изменения в структурном развитии частных марок происходят в России в сжатые сроки по сценарию, сравнимому на сегодняшний момент с развитием private label на западноевропейском рынке. Как и в Западной Европе, в России все чаще выпускаются качественные премиум-линии под именем торговой сети, которые ориентированы на покупателя с высоким доходом и служат профилирующим инструментом в борьбе с конкурентной борьбой.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ СОВРЕМЕННОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Уровень распространения частных торговых марок значительно различается в странах Западной Европы. Доля оборота товаров под СТМ

в регионах колеблется от 10% до 45%. Швейцария и Великобритания занимают первое место в профессиональном подходе и широте распространения собственных марок.

Далее мы приведем некоторые актуальные примеры стратегических решений в области частных марок, поговорим о том, какие особенности продвижения частных марок можно наблюдать в разных частях Европы.

## Брендинг

Брендинг собственных торговых марок является актуальным вопросом в Германии. Все больше торговых предприятий используют имя своей сети (retail brand) для частной марки (так называемая стратегия *зонтичного бренда*). Такую практику уже давно используют в Великобритании (Tesco), а в последнее время и в других странах, в том числе и в Германии. Например, Rewe ввела широкую линию продуктов под своим именем, что было использовано в рамках большой рекламной кампании. Одно из подразделений METRO Group — Real — выпустило и продолжает расширять линию продуктов real quality. В России одними из первых этой тактикой воспользовались сети «Перекресток» и «Рамстор», выпустив продукты под своими именами.

В отличие от других стран немецкие розничные сети долгое время не решались перенести имя сети на собственные марки: очень уж велик риск в случае негативного опыта. Однако растущая конкуренция и поиск возможностей для выделения собственных преимуществ и долгосрочного привлечения покупателей дали стимул торговым предприятиям пойти на этот риск. Не удивительно, что для такого позиционирования розничные сети выбирают не дешевые продукты, а линии премиум-класса с высоким качеством.

В целом подобная тактика используется, с одной стороны, для привлечения покупателей к новой продукции и повышения продаж с помощью уже известной для потребителей марки. С другой стороны, воплощение новых идей

и новые качественные продукты под маркой сети оказывают благоприятное влияние на имидж всего предприятия. Таким образом, с помощью одной инвестиции может быть достигнут двойной эффект за счет взаимодействия между частной маркой и маркой сети (private label и retail brand).

## Акции продвижения продаж

Наряду с изменениями в позиционировании частных марок розничные сети уделяют все больше внимания рекламе и акциям продвижения продаж собственных брендов. Интересный пример — швейцарская торговая сеть Migros со своей маркой M Budget (рис. 1).

С 2004 г. по 2008 г. компания Migros организовывала дискотеки в разных городах Швейцарии, где продукты марки M Budget использовали очень широко. Все безалкогольные напитки и снеки входили в стоимость входного билета (€9,90). Migros удалось не только привлечь внимание молодых людей к собственной марке и убедить их в качестве предлагаемых продуктов, но и улучшить имидж всей розничной сети во мнении целевой группы, с которой в будущем можно строить долговременные отношения.

## Сбыт

Собственные торговые марки предназначены для сбыта только в торговой сети, которой они принадлежат. Однако в последнее время в Америке и Западной Европе можно увидеть исключения из этого правила. Например, сеть Marks & Spencer распространяет продукты под собственной маркой на заправочных станциях BP в Великобритании. Эта тенденция способствует еще большему сокращению разницы между частными марками и брендами известных производителей. С одной стороны, такая стратегия дает предприятию возможность дополнительного распространения своих продуктов и привлечения новых целевых групп к своей марке, в особенности при использовании вышеописанного зонтичного

**Рис. 1.** Собственная торговая марка M Budget сети Migros

Источник: [1].

брендинга. С другой стороны, велика вероятность нанести вред марке при неудачно выбранном канале сбыта.

### Взгляд потребителя

Описанные выше изменения в позиционировании СТМ делают для потребителя разницу между частными марками и известными брендами почти неуловимой. Таким образом, розничные сети привлекают к своим маркам новые группы потребителей, которые ранее покупали исключительно продукты известных производителей. Как показывает опрос, проведенный университетами Кельна и Равенсбурга, в Германии более 80% респондентов, отдающих предпочтение высококачественным товарам, положительно относятся к собственным маркам торговых сетей и регулярно покупают их; 87,7% опрошенных потребителей дают качеству частных марок оценку «хорошо» (65,7%) или «очень хорошо» (22%). В России 70,7% опрошенных потребителей считают, что частные марки обладают хорошим (59%) или очень хорошим (11,7%) качеством. В то же время торговым сетям удалось сохранить имидж

недорогих продуктов для собственных марок. 80,4% опрошенных потребителей в Германии и 62,4% в России считают, что частные марки, включая премиум-сегмент, являются удачным ценовым решением по сравнению с марками известных производителей. На рис. 2 можно увидеть процентную долю российских и немецких потребителей, которые дали частным маркам оценку «хорошо» или «очень хорошо» по шести показателям.

Как и следовало ожидать, private label с точки зрения потребителя обладают близким к оптимальному соотношением цены и качества, но не являются продуктами, которые ассоциируются у покупателя с социальным статусом. К «статусным» продуктам относятся более дорогие бренды известных производителей. Кроме того, достаточно низко потребители оценивают упаковку частных марок. Особенно это заметно в Германии. В последнее время розничные сети пытаются исправить положение, но пока упаковка собственных марок значительно уступает упаковке известных производителей.

В целом российские покупатели ненамного хуже оценивают продукты под СТМ, чем потребители из Германии. По двум из шести показателей

**Рис. 2.** Оценка частных марок российскими и немецкими покупателями

(«Репутация» и «Привлекательность упаковки») российская оценка даже превышает немецкую. Популярность сравнительно недавно появившихся собственных торговых марок в России растет быстрыми темпами.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Во время экономического кризиса многие торговые предприятия активно ищут пути его преодоления. Одни пытаются снизить цены, чтобы привлечь потребителей, другие, наоборот, повышают их, чтобы сохранить оборот при сокращении продаж. Обе эти стратегии приносят мало успеха.

Сейчас и в Восточной, и в Западной Европе можно наблюдать расслоение потребительских слоев и большое различие предпочтений. Эконо-

мические затруднения и безработица затронули большую часть потребителей, которые вынуждены экономить. Однако остались и такие, кто не испытывает сильного влияния кризиса и готов покупать качественные товары высокой ценовой категории. Многие исследования (на начало 2009 г.) показывают, что с начала кризиса продажи продуктов питания премиум-класса в отдельных категориях даже возросли. Потребители компенсируют ограничения в других областях посредством покупки высококачественных продуктов. Было также отмечено, что во времена кризиса многие семьи ограничивают посещение ресторанов и устраивают ужин дома, предпочитая при этом продукты хорошего качества.

Такое расслоение потребительских кругов торговые предприятия могут использовать для привлечения различных групп потребителей с помощью целевого развития и позиционирования част-

ных марок. Благоприятный ценовой имидж этих продуктов влияет на лояльность потребителей, желающих сэкономить и отдающих предпочтение недорогим продуктам. Позиционировать частные торговые марки экономкласса можно как часть «антикризисной программы» для покупателей торговой сети.

Частные марки премиум-класса являются хорошей альтернативой брендам известных производителей. Собственные марки этой категории нацелены на привлечение группы покупателей с высокими требованиями и соответствующим доходом. Такое двойное стратегическое позиционирование позволит обеспечить широкий круг потребителей и сохранить их лояльность во времена постоянных экономических перемен и усиления различия потребительских приоритетов.

## ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

В завершение можно отметить, что частные марки во многих областях достигли уровня, сопоставимого с брендами известных производителей, или приближаются к нему. Эти изменения повлияли и на отношение потребителей к продуктам под СТМ. Теперь не только покупатели с низким доходом, но и потребители с высоким заработком и повышенными требованиями к качеству продуктов питания открыли для себя марки розничных сетей.

В то же время частным маркам удалось сохранить имидж имеющих ценовое преимущество по сравнению с известными брендами. Покупатели ценят эти продукты за отличное соотношение цены и качества. Такое позиционирование является хорошей основой для привлечения широкого круга потребителей из различных групп не только к продуктам под частной маркой, но и ко всей сети. Розничным сетям необходимы хо-

рошо продуманные ценовая и брендинговая стратегии для развития и грамотного позиционирования СТМ. Особенно важно во времена кризиса использовать разносторонние возможности для сохранения объемов продаж, избегая тактики непродуманного снижения цен.

Примером успешного внедрения частных марок в стратегию всего предприятия могут служить розничные сети Великобритании, Швейцарии или Франции, которые успешно используют собственные торговые марки в формировании имиджа всего предприятия (Tesco, Migros, Coop, Carrefour). Многие российские компании уже осознали важность СТМ. Развитие частных марок здесь происходило в сильно сжатые сроки, что было обусловлено развитием всего рынка розничной торговли. В период быстрого роста многим предприятиям просто не хватает времени для обдуманного стратегического подхода к отдельным вопросам маркетинга. Низкая насыщенность рынка (по сравнению с Западной Европой) и слабая конкуренция позволяли российским предприятиям допускать отдельные стратегические недоработки. Быстрота решений была решающим параметром как для российских, так и для иностранных компаний.

Владельцы зарубежных торговых сетей высказывались до недавнего времени примерно следующим образом: «Маркетинг в России нам не нужен, все продается само собой. У российских потребителей просто нет большого выбора». Сейчас все меняется: российский рынок привлекает все большее число западноевропейских компаний, конкуренция растет, предприятия пересматривают свои позиции во многих областях. Наряду с другими маркетинговыми инструментами создание собственных торговых марок является важным для стратегического развития торговых предприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сайт Mbudget-party. — [www.mbudget-party.ch](http://www.mbudget-party.ch).
2. Ailawadi K.L., Neslin S.A., Gedenk K. (2001). «Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions». *Journal of Marketing*, Vol. 65(1), pp. 71–89.
3. Ailawadi K.L., Harlam B. (2004). «An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share». *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), pp. 147–165.
4. Batra R., Sinha I. (2000). «Consumer-level factors moderating the success of private label». *Journal of Retailing*, Vol. 76(2), pp. 175–191.
5. Bauer H.H., Görtz G., Strecker T. (2005). «Heavy User» von Handelsmarken — eine konzeptionelle und empirische Analyse zur Wirkung einer Handelsmarkenpolitik». *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Jg. 51, Nr. 1, S. 4–25.
6. Chintagunta P.K., Bonfrer A., Song I. (2002). «Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior». *Management Science*, Vol. 48(10), pp. 1242–1267.
7. Corstjens M., Lal R. (2000). «Building store loyalty through store brands». *Journal of Marketing Research*, Vol. 37(3), pp. 281–291.
8. Marieke de M. (2004). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, London.
9. Kuskova E. Der konsumentenbezogene Handelsmarkenerfolg im internationalen Vergleich – eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel von Deutschland und Russland. — <http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2009/2580/>.
10. Garretson J.A., Fisher D., Burton S. (2002). «Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences». *Journal of Retailing*, Vol. 78(2), pp. 91–99.
11. GfK: *Chancen für die Mitte — Erfolg zwischen Premium- und Handelsmarken*, Nürnberg, 2007.
12. Institute of Grocery Distribution (IGD) (2006). *European Private Label Growth — Strategic Responses for Suppliers and Retailers*, Hertfordshire.
13. Lee J.A., Garbarino E., Lerman D. (2007). «How cultural differences in uncertainty avoidance affect product perceptions». *International Marketing Review*, Vol. 24(3), pp. 330–349.
14. Lichtenstein D.R., Ridgway N.M., Netemeyer R.G. (1993). «Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study». *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(2), pp. 234–245.
15. Planet Retail Ltd: *Private Label Trends 2009*. — <http://www.planetretail.net>.
16. Shannon R., Mandhachitara R. (2005). «Private-label grocery shopping attitudes and behaviour: a cross-cultural study». *Brand Management*, Vol. 12(6), pp. 461–474.



Журналы по маркетингу

# Индустриальный и b2b маркетинг

Журнал *Индустриальный и b2b маркетинг* призван стать исчерпывающим руководством и охватить все вопросы, связанные с анализом фактической ситуации на предприятии и его позиционирования на рынке, поиском идеи нового продукта, его создания, ценообразования, дистрибуцией и продвижением, организацией сервисного и гарантийного обслуживания на промышленных рынках. Отличительной особенностью нового издания станет комплексный маркетинговый подход к разработке стратегии и эффективному взаимодействию всех подразделений предприятия в ее реализации.

## Основные темы журнала

- Бизнес-процесс маркетинга: как есть и как хотелось бы
- Выбираем вариант позиционирования на рынке
- Оптимизируем ассортиментный портфель
- Какой потребитель всегда прав?
- Партнерство в каналах товародвижения
- Брендинг на промышленном рынке
- Бенчмаркинг
- Выставки, симпозиумы и конференции

**Цель издания** — оказывать содействие в практическом применении теорий, концепций и моделей индустриального маркетинга, стать своего рода путеводителем для управленцев промышленного рынка, богатым источником поучительных и полезных историй из деятельности успешных предприятий.

**Авторы:** эксперты-практики, опытные российские и зарубежные преподаватели и консультанты в области разработки и применения инструментов индустриального маркетинга.

**Читательская аудитория:** маркетологи, сотрудники отделов продаж, развития, планово-экономических b-2-b-компаний, преподаватели, студенты и аспиранты экономических и технических вузов.



**Главный редактор:**  
Кеворков Владимир Владимирович — генеральный директор консалтинговой компании «ДиВо». Сертифицированный преподаватель модуля «Маркетинг» российско-шведской программы обучения топ-менеджеров «Развивай свою фирму» (2002 г.).

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 81781  
«Пресса России» 39457  
«Почта России» 79695

В редакции:  
(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru

**Grebennikov**  
Business career

## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАМЕРОВ БРЕНДА

Какое значение имеют для компании вложения в бренд и рекламу? Не всегда специалисты в области маркетинга могут своевременно предоставить необходимые цифры, подтверждающие эффективность своей работы. Данный вопрос особенно актуален в финансовых организациях (банках, страховых и инвестиционных компаниях). В статье вы найдете приблизительную схему оценки рекламной деятельности организации. Мы определим, как оценка влияет на здоровье бренда, на примерах из банковской сферы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** эффективность, бренд, ключевые замеры бренда, рекламная активность, конкурентная среда, изменения во времени



**Головко Юлия Вячеславовна** — руководитель проектов департамента коммуникаций директората маркетинга АКБ «Абсолют Банк» (г. Москва)

«What is not measured is not managed» («что не измерено, тем нельзя управлять») — это довольно распространенная фраза среди менеджеров. К сожалению, не всегда специалисты в области маркетинга могут своевременно предоставить необходимые цифры, подтверждающие эффективность своей работы. В большинстве компаний работа специалистов по рекламе строится по такому принципу: есть бюджет — будет реклама. Результат оценивается по увеличению продаж. Однако каждый руководитель может доказать, что на продажи влияют и другие факторы (например, дополнительное обучение менеджеров по продажам, работа call-центра, ценовые изменения и т.п.). Возникает неопределенность: невозможно понять, какую роль в достижении успеха компании играет именно реклама. Во время кризиса принимаются решения о снижении доли рекламных издержек в общем бюджете, исчезает имиджевая реклама, что в долгосрочной перспективе может негативно отразиться на результатах компании (освободившейся нишей незамедлительно воспользуются конкуренты). В условиях жесткой

конкуренции краткосрочная маркетинговая политика по увеличению продаж заменяется стратегическими программами формирования ценности бренда. В организации создаются отделы, занимающиеся построением бренда, отслеживающие изменения в отношении к бренду и т.д.

Так что же такое бренд? Какое значение имеют для компании вложения в бренд и рекламную активность на рынке? Поговорим об этом подробно.

## БРЕНД

Бренд — это уникальность продукта, товара или услуги, представленная публично. Это формула, которая включает в себя все элементы комплекса маркетинга (marketing mix): продукт, цену, каналы распределения и продвижение (коммуникации). Функциональные и эмоциональные признаки, присвоенные бренду клиентами и потенциальной аудиторией, отражаются в атрибутах бренда (brand attributes). Все они составляют его индивидуальность (brand identity), которая создается и поддерживается в компании. Индивидуальность бренда — это в своем роде долгосрочное обещание потребителям от создателей бренда (рис. 1).

Позиционирование бренда (brand positioning) — место, которое бренд занимает в умах потребителей (относительно других брендов в том числе).

Личность / характер бренда (brand personality / character) — человеческие черты, присущие бренду (например, в оценке бренда респондентам задается вопрос о том, какие из предложенных характеристик соответствуют рассматриваемому бренду: игривый, дружелюбный, активный, успешный, семейный и т.д.).

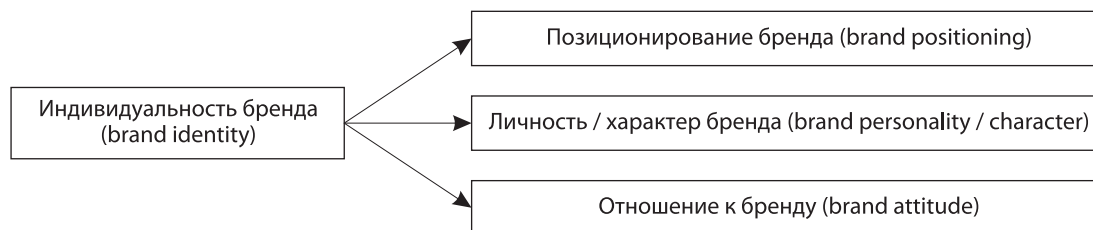
Отношение к бренду (brand attitude) — что бренд, по мнению потребителей, «думает» о них.

## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАМЕРОВ БРЕНДА

Основные показатели замеров бренда (key brand metrics) представляют собой совокупность показателей, объединенных в группы (рис. 2). Показатели позволяют оценить эффективность действий, направленных на построение бренда компании, от инвестиций в бренд (вход) и оказываемого влияния на развитие бизнеса (выход) (рис. 3).

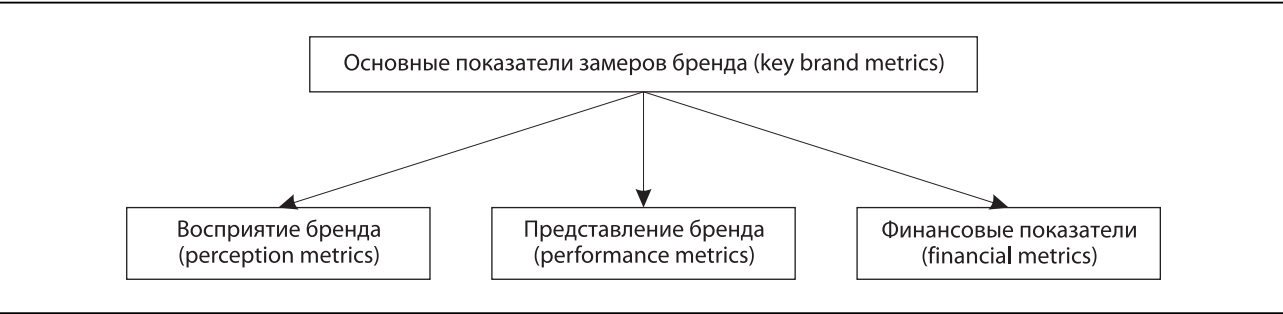
Естественно, что состав показателей будет разным для компаний различных сфер деятельности. Ниже дается описание методики проведения исследования для коммерческого банка (это

**Рис. 1.** Индивидуальность бренда на рынке (структура понятия)



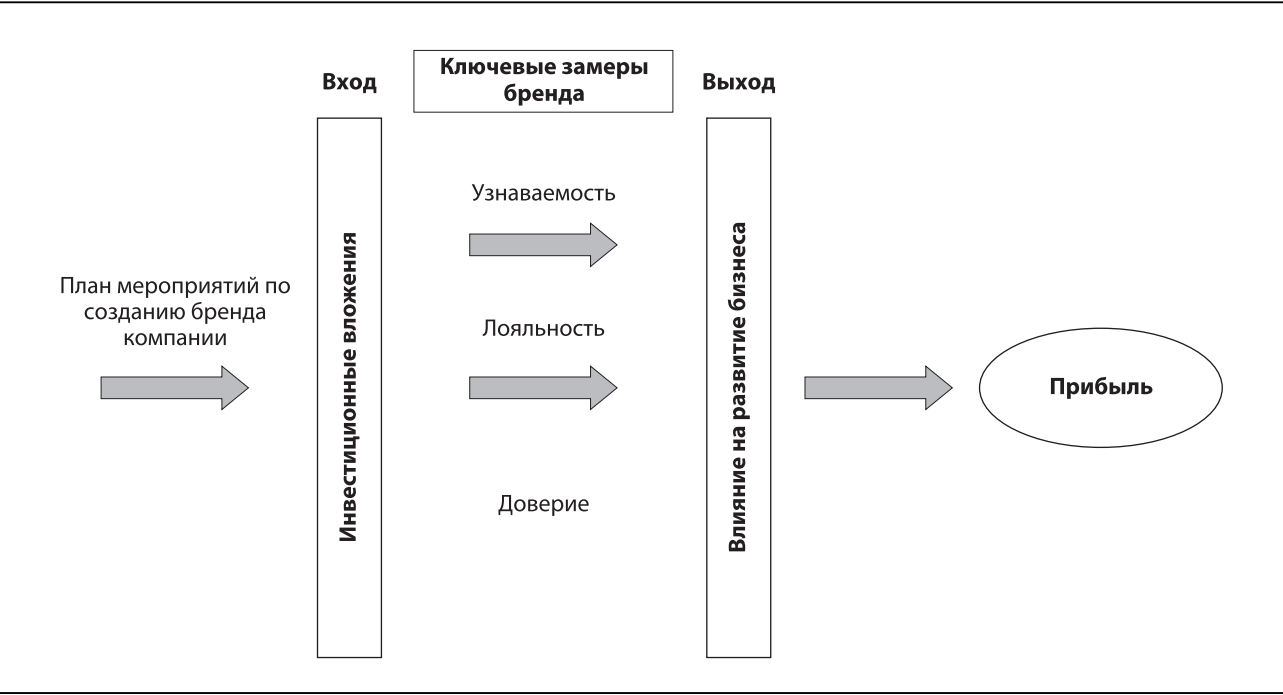
Источник: [2].

**Рис. 2.** Основные показатели замеров бренда (состав)



Источник: [5].

**Рис. 3.** Процесс влияния построения бренда на деятельность компании



Источник: разработка автора.

примерная схема действий; в зависимости от поставленных целей, необходимой широты исследования она может меняться).

Замеры необходимо производить на постоянной основе (например, один раз в квартал), чтобы можно было отразить временную динамику изменений графически. Для получения

возможности сопоставить показатели нужно сделать следующее:

- 1) определить целевую группу, измерения которой будут производиться, регионы исследования, количество респондентов (это зависит от присутствия компании в том или ином регионе, ее стратегических целей и менталитета населения),

возраст респондентов, половую принадлежность, образование, уровень доходов, специфические характеристики целевой группы;

2) уточнить способ замера (онлайн-опрос, личное интервью и т.д.); стоит учитывать сопутствующие факторы (например, уровень проникновения Интернета не во всех регионах одинаков, не все возрастные группы в одинаковой степени пользуются им и т.п.);

3) определить тендерным методом исследовательское агентство, которое будет производить замеры;

4) выяснить время замера (учесть сезонность в рекламной активности; например, с июня по начало августа начинается период отпусков, поэтому активно рекламировать банковские продукты не имеет смысла, а с ноября по декабрь — период наибольшей отдачи от рекламной деятельности, поэтому именно в это время большинство банков запускает предновогодние акции);

5) уточнить частоту замеров (квартал, полугодие, год); этот пункт в большей степени зависит от финансовых возможностей организации;

6) составить список конкурентных брендов, относительно которых будут отслеживаться изменения.

Рассмотрим подробно состав групп основных показателей замеров бренда на примере рекламной активности финансового учреждения.

## Восприятие бренда

На рис. 4 представлена схема восприятия бренда.

Бренд — нечто большее, чем реклама или маркетинг. «Это все, что приходит в голову человеку относительно продукта, когда он видит его логотип или слышит название» [1]. Именно поэтому так важно (даже жизненно необходимо) периодически оценивать восприятие своего позиционирования на рынке. Так, если обратиться к исследованиям рекламной деятельности в банковской системе, можно отметить, что в России предпочтение отдается крупным государственным банкам. Банк по-прежнему воспринимается населением как серьезное учреждение, и игровые образы в рекламной продукции могут просто оттолкнуть часть населения. Особенно это замечание актуально в кризисный период в экономике, когда доверие населения к банковской системе снижается.

Узнаваемость бренда (здесь — методом опроса) — то, насколько прочно закрепился образ компании (логотип, название) в умах потребителей. Разделим показатель узнаваемости на следующие составляющие:

■ top-of-mind (сюда, скорее всего, войдут банки из первой пятерки по активам в нашей стране);

Рис. 4. Замеры восприятия бренда (состав)



- «спонтанная узнаваемость»;
- «узнаваемость с подсказкой».

Для начала показатель определим в процентном выражении (как правило, сумма ответов превышает 100%, т.к. один респондент мог дать несколько ответов) и будем отслеживать его изменение во времени, в том числе среди конкурентов (например, если банк входит в топ-30 банков по активам (см. рейтинг РБК, ЦЭА Интерфакс), то конкурентами по умолчанию можно считать все банки, стоящие по рейтингу выше). В табл. 1 приведены результаты исследования Национального агентства финансовых исследований (НАФИ).

На основе этих данных можно построить график изменения во времени показателя «Спонтанная узнаваемость», сравнить динамику изменения с основными конкурентами, тем самым на примере доказать свою эффективность (рис. 5).

Отношение к бренду — это ощущения клиента по отношению к бренду, которые впоследствии (сознательно или бессознательно) влияют на его поведение. К ним можно отнести:

- неповторимость бренда (то, насколько он отличается от конкурентов);
- доверие к бренду;
- привлекательность бренда;
- качество;
- желание сделать покупку, стать клиентом и т.д.

### Представление о бренде

На рис. 6 можно увидеть, из чего складывается представление о бренде.

Говоря о поведении клиента, мы подразумеваем изменение отношения к бренду: поведенческие характеристики людей в отношении бренда под влиянием времени (в результате проведенных

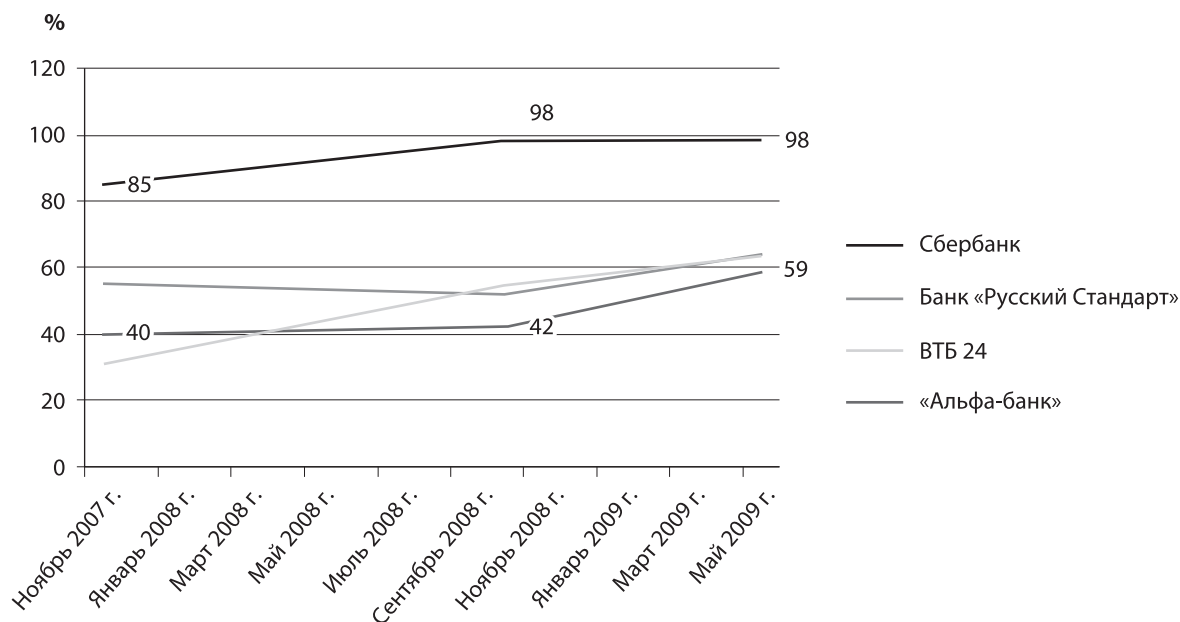
**Таблица 1.** Рейтинг узнаваемости банков (prompted — спонтанная узнаваемость), % респондентов

|                    | Ноябрь 2007 г. | Октябрь 2008 г. | Май 2009 г. |
|--------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Сбербанк           | 85             | 98              | 98          |
| «Русский Стандарт» | 55             | 52              | 64          |
| ВТБ 24             | 31             | 54              | 63          |
| «Альфа-банк»       | 40             | 42              | 59          |
| Газпромбанк        | 25             | 27              | 55          |
| Уралсиб            | 23             | 37              | 45          |
| «Банк Москвы»      | 34             | 40              | 43          |
| Росбанк            | 30             | 37              | 42          |
| Россельхозбанк     | 18             | 25              | 38          |
| Райффайзенбанк     | 11             | 23              | 32          |
| Промсвязьбанк      | 11             | 20              | 25          |
| Бинбанк            | 0              | 10              | 25          |
| UniCredit          | 0              | 11              | 24          |
| «Юниаструм Банк»   | 0              | 12              | 22          |
| МДМ-Банк           | 10             | 13              | 19          |
| «Абсолют-Банк»     | 0              | 7               | 16          |
| ОТП-Банк           | 0              | 5               | 8           |

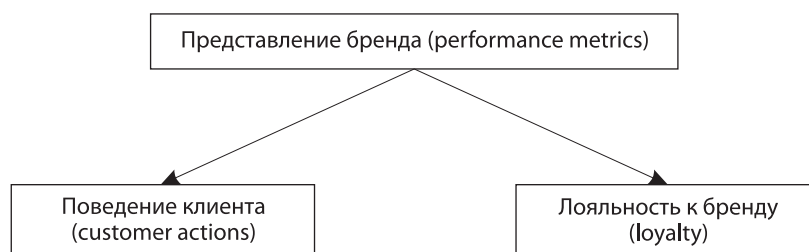
Источник: [3].

# ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАМЕРОВ БРЕНДА

**Рис. 5.** Динамика показателя «Спонтанная узнаваемость»



**Рис. 6.** Замеры представления о бренде (состав)



маркетинговых кампаний, изменений в обществе — политических, социальных, экономических и т.п.).

Понятие «лояльность» включает в себя следующие компоненты:

- удовлетворенность клиентов товаром;
- уровень симпатии к бренду по сравнению с конкурентами;

- коэффициент удержания клиентов;
  - доля клиентов, реально приносящих доход.
- Поведение клиента отражается на финансовых показателях. Можно отметить влияние данного показателя на:
- долю рынка;
  - долю рекламных вложений в общем бюджете;

- долю рекламных вложений в приросте продукции (например, в абсолютном приросте депозитов частных лиц за период);
- доход в расчете на одного клиента;
- рекламную стоимость одного клиента;
- рекламную стоимость одного поступившего звонка за период и т.д.

**ОЦЕНОЧНАЯ ТАБЛИЦА**

Для отслеживания динамики показателей во времени и в сравнении с конкурентами используют оценочные таблицы (brand strength score-cards). На базе полученных результатов (для сравнения нужно провести хотя бы два замера) строятся временные графики. Примерные шаблоны единичного измерения для сравнения с конкурентами представлены в табл. 2, 3.

Примерный шаблон для отображения изменения во времени представлен в табл. 4.

В результате, когда будут собраны данные, можно будет оформить результат в виде презентации (рис. 7).

Чаще всего вопрос об эффективности, о цене каждого привлеченного клиента, о восприятии бренда целевой аудиторией возникает именно в тяжелый для организации кризисный период. Доказывая эффективность работы маркетингового подразделения компании, необходимо тщательно изучить внешний рынок, изменения, произошедшие за данный период, основные тенденции. Стоит показать, как внешняя среда влияет на функционирование организации, и только потом перейти к анализу действий, предпринятых маркетологами с целью выживания в конкурентной среде при заданных условиях. Особого внимания требуют следующие пункты.

**Таблица 2.** Результаты единичного исследования в сравнении с брендами конкурентов (восприятие, отношение к бренду)

| Узнаваемость |            |              |            | Уровень симпатии |                    |                  | Спонтанная продуктовая принадлежность |                   |             |         |
|--------------|------------|--------------|------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------|---------|
| Top-of-mind  | Спонтанная | С подсказкой | Симпатичен | Мало симпатичен  | Немного симпатичен | Очень симпатичен | Вклады                                | Пластиковые карты | Автокредиты | Ипотека |
| Наш бренд    |            |              |            |                  |                    |                  |                                       |                   |             |         |
| Бренд 2      |            |              |            |                  |                    |                  |                                       |                   |             |         |
| Бренд 3      |            |              |            |                  |                    |                  |                                       |                   |             |         |
| Бренд N      |            |              |            |                  |                    |                  |                                       |                   |             |         |

**Таблица 3.** Результаты единичного исследования в сравнении с брендами конкурентов (финансовые показатели)

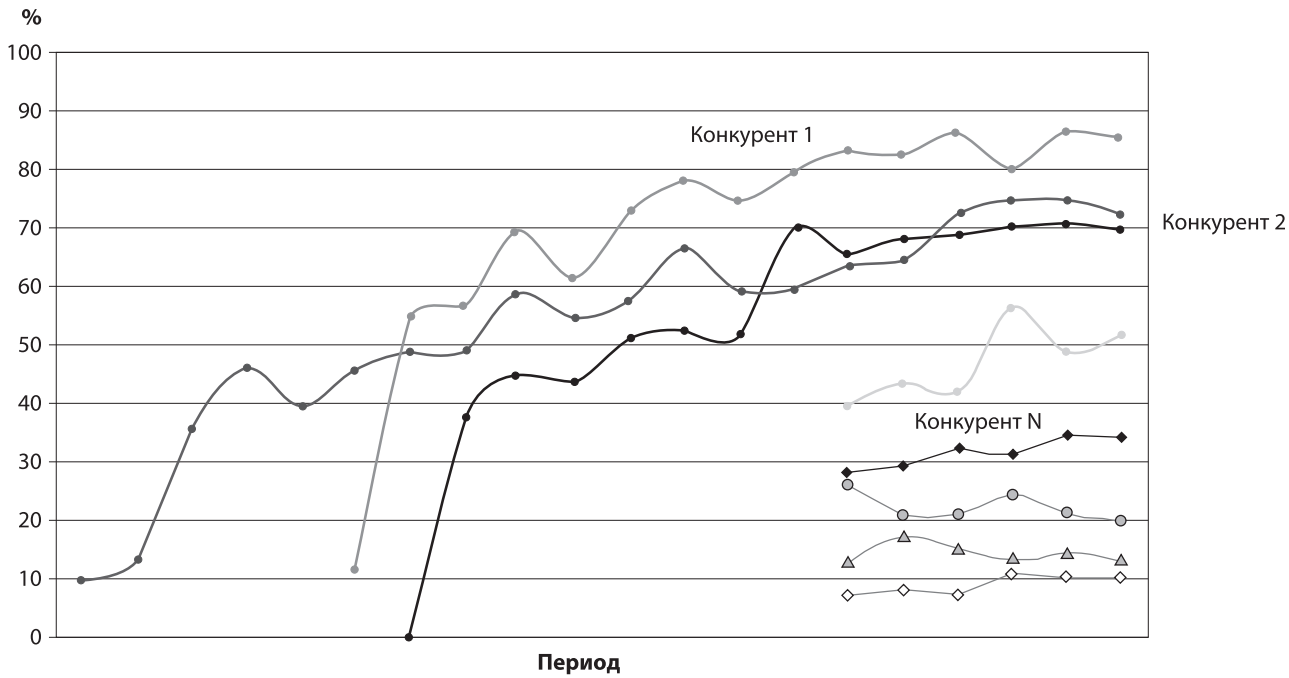
| Доля рынка, % | Изменение доли рынка | Рекламный бюджет | Средняя доля рекламного бюджета в абсолютном приросте продуктового портфеля |
|---------------|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Наш бренд     |                      |                  |                                                                             |
| Бренд 2       |                      |                  |                                                                             |
| Бренд 3       |                      |                  |                                                                             |
| Бренд N       |                      |                  |                                                                             |

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАМЕРОВ БРЕНДА

Таблица 4. Динамика изменений показателей во времени

|                                                  | I квартал<br>2007 г. | II квартал<br>2007 г. | III квартал<br>2007 г. | IV квартал<br>2007 г. | ... |
|--------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----|
| 1. Узнаваемость.                                 |                      |                       |                        |                       |     |
| Top-of-mind                                      |                      |                       |                        |                       |     |
| Наш бренд                                        |                      |                       |                        |                       |     |
| Конкурент 1                                      |                      |                       |                        |                       |     |
| Конкурент N                                      |                      |                       |                        |                       |     |
| Спонтанная                                       |                      |                       |                        |                       |     |
| Наш бренд                                        |                      |                       |                        |                       |     |
| Конкурент 1                                      |                      |                       |                        |                       |     |
| ...                                              |                      |                       |                        |                       |     |
| 2. Уровень симпатии                              |                      |                       |                        |                       |     |
| 3. Спонтанная продуктовая принадлежность         |                      |                       |                        |                       |     |
| 4. Желание стать клиентом                        |                      |                       |                        |                       |     |
| 5. Имидж бренда (в сравнении с конкурентами)     |                      |                       |                        |                       |     |
| 6. Потенциал бренда (в сравнении с конкурентами) |                      |                       |                        |                       |     |
| ...                                              |                      |                       |                        |                       |     |

Рис. 7. Пример отображения временного изменения показателя в сравнении с конкурентами



1. Методы рекламной активности (пассивный / активный и т.п.).

2. Инструменты продвижения, используемые в течение изучаемого периода. Эффективность каждого инструмента в плане привлечения целевой аудитории.

3. Динамика основных показателей замера бренда. Особое внимание нужно уделить финансовым показателям:

- в продуктовом разрезе;
- в региональном разрезе (если организация представлена в нескольких регионах);
- в сравнении с конкурентами.

4. Основные выводы.

5. Предложения по улучшению эффективности, выбор наиболее эффективных инструментов и т.д. с учетом складывающейся ситуации на рынке.

В данной статье приведена примерная схема оценки рекламной деятельности организации и ее влияния на популярность бренда. Данные замеры необходимо проводить на регулярной основе, а если позволяет финансовое состояние компании — после каждой рекламной кампании, т.к. любое активное действие в этой области дает отклик со стороны населения (как правило, с некоторым временным лагом).

## ИСТОЧНИКИ

1. Википедия. — <http://ru.wikipedia.org>.
2. Нефедова О.В. Марочная стратегия образовательного учреждения: автореф. дисс. к. э. н. — М., 2006.
3. Рейтинги известности и узнаваемости банков: положительный эффект кризиса (№66). — <http://nacfin.ru/novosti-i-analitika/press/press/single/10239.html>.
4. Kaeuffer Marken-Kreation (Global Branding, National Branding and Ingredient Branding). — <http://www.branding-kaeuffer.com>.
5. Munoz T. (2004). *Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance*. — <http://www.prophet.com>.



Журналы по маркетингу

# Личные продажи



**Главный редактор:**  
Дмитрий Иванович Норка — один из самых востребованных и популярных бизнес-тренеров России. Эксперт в области продаж и управления продажами с многолетним стажем. Автор и координатор интернет-проекта «Стратегии и тактики продаж» ([www.norca.ru](http://www.norca.ru)). Собственный опыт продаж, управления продажами и руководства компаниями с 1990 года. За один год проводит более 100 тренингов и консультаций. Со своими программами объездил более 50 городов. На семинарах и тренингах ежегодно обучается более 750 сотрудников различных компаний.

## Основные темы журнала

- Организация и проведение корпоративного обучения в отделе продаж
- Специфические особенности продаж товаров и услуг
- Навыки торгового персонала в условиях жесткой конкуренции
- Современные технологии в службе продаж
- Техники NLP в продажах
- Корпоративные стандарты работы торгового персонала
- Привлечение и удержание клиентов
- Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями компании
- Наставничество и коучинг в отделе продаж
- Методика оценки деятельности торгового персонала
- Телемаркетинг и телефонные продажи
- Ответственность и документооборот отдела продаж

В журнале печатаются оригинальные статьи, ранее не публиковавшиеся на русском языке, а также переводные материалы из американских и европейских журналов сходной тематики: Interactive Marketing, Journal of Marketing Communications и др.

**Цель издания:** предоставить читателям практические, конкретные методики и инструменты, позволяющие организовать эффективно работающую службу сбыта товаров и услуг, которая оперативно реагирует на все изменения на рынке, дать возможность систематизировать свои знания, опыт, навыки и получить основу для их дальнейшего совершенствования.

**Авторы:** практики, имеющие обширный позитивный опыт в области продаж и управления продажами и готовые поделиться им со своими коллегами; руководители отделов сбыта, маркетинга, региональные и национальные коммерческие директора, менеджеры предприятий оптовой и розничной торговли, сотрудники консультационных компаний.

**Аудитория:** руководители торговых и производственных предприятий, директора по продажам, предприниматели, руководители отделов продаж и служб сбыта, менеджеры корпоративного обучения.

Объем журнала: 84–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 81731  
«Пресса России» 39450  
«Почта России» 79698

В редакции:  
(495) 926-04-09  
[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)  
[www.grebennikovOff.ru](http://www.grebennikovOff.ru)

Статьи журнала online:  
[www.grebennikovOn.ru](http://www.grebennikovOn.ru)

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)

**Grebennikov**  
Business career

## ПРЕДПОЧТЕНИЯ БРЕНДА — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС И РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИРМЫ

В статье автор анализирует сущность и функции бренда, исследует его знаковую природу. Также автор предлагает и обосновывает собственное определение бренда и модель влияния бренда на потребительский спрос и основные рыночные показатели предприятия, ключевым элементом которой являются предпочтения бренда.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, функции бренда, семиотика, экономический эффект, предпочтения бренда

Слово «бренд» давно используется в качестве маркетингового термина. На современном этапе развития рынка брендинг как деятельность по созданию и развитию брендов является неотъемлемой частью современной экономики, а управление брендами становится одним из важнейших направлений маркетинговой деятельности. Вместе с тем в теоретических и практических работах, посвященных бренд-менеджменту, имеются существенные расхождения в интерпретации термина «бренд», в описании его сущности и основных функций. Для того чтобы наиболее полно раскрыть маркетинговую сущность бренда, необходимо рассмотреть точное значение этого слова и его этимологию.



**Домнин Владимир Николаевич** — консультант по брендингу, главный редактор журнала «Бренд-менеджмент», руководитель Лаборатории управления рынком при Высшей школе экономики и развития бизнеса ГУ-ВШЭ, автор книги «Брендинг: новые технологии в России». Имеет 15-летний практический опыт в области рекламы, брендинга и маркетинга (г. Санкт-Петербург)

### СЛОВАРНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА «БРЕНД» И ЕГО ЭТИМОЛОГИЯ

Термин «бренд» является неологизмом, заимствованным из английского языка. В английском словаре Мерриама-Вебстера слово brand имеет пять основных значений:

«I. а. Обугленная часть дерева.

б. Головня.

в. Что-либо (как молния), напоминающее головню.

II. Меч.

III. 1. а. Метка, выполненная с помощью раскаленного железа, чтобы удостоверить изготовление или качество, а также указать, что это чья-то собственность.

б. Напечатанная метка, выполненная с теми же целями. Товарный знак.

2. а. Метка, которой клеймили преступников с помощью раскаленного железа.

б. Метка позора. Клеймо, стигма (например клеймо бедности).

IV. а. Класс товаров, идентифицируемых по названию как продукт единственной фирмы или изготовителя.

б. Характерный или отличительный вид (например живая особенность театра).

в. Имя бренда.

V. Инструмент, используемый для нанесения клейма» [19].

Слово brand известно примерно с XI в., оно пришло в английский язык из древненорвежского, в котором brandr означало «выжигать» [13, с. 66]. Так древние викинги называли горящую головню или раскаленный железный прут, а также поставленные с их помощью метки. Раскаленные предметы использовались для того, чтобы знаки невозможно было стереть. Анализ этимологии слова «бренд» и его словарных значений позволяет сделать вывод о том, что бренд обладает *знаковой природой*, т.е. является специальным обозначением, которое передает специфический смысл. Семиотика (наука о знаковых системах) определяет *знак* как предмет, который представляет другой предмет, явление, свойство или отношение. Знак представляет собой единство формы и содержания. Согласно словарю Мерриам-Вебстера, бренд обозначается меткой, клеймом, штампом или именем. Значение бренда заключается в том, чтобы удостоверить что-либо, идентифицировать, внести специфические отличия.

## КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БРЕНДА

Для того чтобы раскрыть сущность понятия «бренд», рассмотрим его основные определения. В литературе по маркетингу используется несколько сотен определений термина «бренд». Каждый автор книги по бренд-менеджменту, каждая фирма, оказывающая услуги в области создания и управления брендами, считают своим долгом предложить собственное понимание и, как следствие, собственное определение бренда. Рассмотрим ключевые определения.

Наиболее часто цитируемое определение принадлежит Американской ассоциации маркетинга (ААМ) (1960 г.): «Бренд — название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для дифференциации их от товаров или услуг конкурентов» [2, с. 137]. Многие авторы книг и статей по бренд-менеджменту, изучающие понятие «бренд», начинают рассмотрение именно с этого определения, и за десятилетия использования с ним согласно подавляющее большинство специалистов. Проанализируем это определение. Бренд описан как *знак*, имеющий форму и содержание (значение). Согласно определению ААМ, бренд может быть выражен в названии, термине, знаке, символе или дизайне. Значение бренда заключается в выполнении двух функций: *идентификации* и *дифференциации* товаров или услуг.

В наши дни используется определение бренда, скорректированное ААМ в 1988 г.: «Название, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которые идентифицируют товары или услуги одного продавца и отличают их от товаров или услуг других продавцов» [16, 14, р. 18]. Анализ этого определения также свидетельствует о знаковой природе бренда. В 1988 г. к перечню того, чем бренд может быть обозначен, добавляется «любая другая особенность». Функция идентификации сохранилась, функция дифференциации заменена на функцию *отличия*.

Приведем еще несколько определений понятия «бренд», данных крупными специалистами по бренд-менеджменту. Профессор по маркетингу Школы бизнеса Амоса Така при Дартмутском колледже К.Л. Келлер (Kevin Lane Keller) определяет бренд как «набор ассоциаций, возникающих в сознании у потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару или услуге» [18, р. 28]. Профессор по бренд-маркетингу и директор Центра исследований в бренд-маркетинге в Бизнес-школе Бирмингемского университета Л. де Чернатони (Leslie de Chernatony) считает, что «бренд — это идентифицируемый продукт, сервис, личность или место, созданный таким образом, что потребитель или покупатель воспринимает уникальную добавленную ценность, которая отвечает его потребностям наилучшим образом» [15, 1998]. Профессор по маркетинговой стратегии Высшей школы экономических наук в Париже Ж.-Н. Капферер (Jean-Noël Kapferer) дает простое определение: «Бренд — имя, влияющее на покупателей, становясь критерием покупки» [9, с. 22].

## ФУНКЦИИ И СУЩНОСТЬ БРЕНДА

Структурный и семантический анализ представленных определений бренда позволяет сделать вывод о том, что бренд имеет знаковую природу. Бренд имеет форму, т.е. то, *чем* он обозначен: название, имя, слово, термин, знак, символ, логотип, дизайн, упаковка, внешний вид продукта, явные или неявные характеристики, а также любая другая особенность. Бренд имеет значение, т.е. то, *что* он означает: идентификация товара или услуги, дифференциация (отличие, выделение) товара или услуги, влияние на потребительское поведение. С позиции потребителя бренд означает представление, ассоциации, образ, впечатления, эмоции, ожидания, ценности, отношения, опыт и т.п. Таким образом, бренд представляет собой систему внешних признаков (в первую очередь это имя и визуальный символ), выполняющих в своей совокупности следующие ключевые функции.

■ *Первая инструментальная функция бренда: идентификация* (узнавание, распознавание, совпадение по признакам) товаров или услуг.

■ *Вторая инструментальная функция бренда: дифференциация* (отличие, выделение) товаров или услуг.

■ *Целевая функция бренда: влияние на поведение потребителей* (в частности, на такие рыночные показатели, как известность, опробование, выбор, покупки, потребление, удовлетворение, предпочтение, приверженность и т.п.).

Многочисленные выгоды для потребителей, фирмы — владельца бренда и его бизнес-партнеров (стейкхолдеров) от использования бренда являются вторичными по отношению к этим трем ключевым функциям. Функции идентификации и дифференциации не противоречат, но взаимно дополняют одна другую. Целью идентификации является узнавание («да, это А»), в то время как цель дифференциации — выявление существенных отличий по сравнению с аналогами («А отличается от Б»). Идентифицируемый, но не дифференцируемый бренд сильно затрудняет потребительский выбор, т.к. решение о покупке основано на сопоставлении альтернатив. Дифференцируемый, но не идентифицируемый бренд плохо запоминается и, как следствие, не способен формировать устойчивые отношения с потребителями. На эффекте управления потребительскими сравнениями базируется концепция позиционирования. Только бренд с развитыми качествами идентификации и дифференциации способен влиять на потребительский выбор, укреплять отношения с потребителями и в полной мере обеспечивать многочисленные преимущества и выгоды как для потребителей, так и для фирмы-владельца.

## ВЫГОДЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДОВ

Развитые функции идентификации, дифференциации и влияния на поведение формируют многочисленные выгоды для потребителей в процессе

использования брендов, главные из которых приведены в табл. 1.

ЗНАКОВАЯ ПРИРОДА БРЕНДА

Взаимоотношения понятий товара и бренда сложны и неоднозначны. Все многообразие их отношений описывает семиотика, являющаяся метаязыком науки. Задача семиотики состоит в изучении многообразия любых знаковых систем (естественного, математического, экономического, маркетингового и других языков) и всевозможных коммуникативных процессов, рождаемых этими системами. Ключевым понятием в семиотике является *знак* — любой предмет, который представляет другой предмет, явление,

свойство или отношение. Немецкий логик Г. Фреге (Gottlob Frege) описал семиотический знак как единство трех составляющих. Во-первых, знак имеет *означающее* (формальные аспекты, воспринимаемые органами чувств) — *план выражения*, т.е. то, чем этот знак обозначен. Во-вторых, знак обладает *означаемым* (содержанием, значением, концепцией, смыслом, идеей и т.п.) — *планом содержания*, т.е. тем, что этот знак обозначает. В-третьих, знак — это совокупность всех предметов и явлений, к которым может быть применен данный знак (*денотат, референт*) — *план значения*.  
В семиотике различают денотативное и коннотативное значения предмета. Предметно-понятийное, *денотативное*, значение является основным, т.к. это знания об объекте, ответ на вопрос, что

Таблица 1. Основные функции и выгоды бренда для потребителей

| Функция бренда              | Выгода для потребителя                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 брендированного товара независимо от места производства и продажи           |
| Контракт                    | Заключение негласного договора с производителем                                                                                                                                  |
| Практичность                | Сохранение времени и сил посредством идентичных повторных покупок                                                                                                                |
| Экономия времени            | Быстрая идентификация искомого товара, снижение затрат на поиск искомого товара                                                                                                  |
| Информирование              | Получение потребительской информации о брендовом товаре (об отличительных особенностях товара, его назначении, качестве, ситуациях использования, компании-производителе и т.п.) |
| Эмоции и удовлетворение     | Получение впечатлений, переживание 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 предсказуемости, стабильности и уверенности                                                                                                                              |

это такое? Например, денотатом понятия «пакет апельсинового сока» является множество разнообразных пакетов, содержащих непрозрачную жидкость оранжевого цвета определенной консистенции со специфическим вкусом. Таким образом, можно определить значения понятия «пакет апельсинового сока», взяв упаковки с соками марок «Добрый», Nico, Tropicana, 100% Gold Premium, J-7, Rich, «Я», «Тонус» и т.д. Денотативное значение понятия «товар» близко к понятию «товарная категория», т.к., когда мы говорим «внедорожник», «светлое пиво», «шоколадный батончик», «мобильный телефон» или «ноутбук», мы подразумеваем все те товары, которые относятся к данной группе.

*Коннотативное значение*, являясь ассоциативно-образным, эмоциональным, оценочным, ценностным или стилистическим, дополняет денотативное содержание. Это эмоциональное или ценностное отношение человека к данному объекту. Коннотативное значение связано с личностным смыслом, социальными установками, стереотипами и другими эмоционально насыщенными, слабо структурированными и мало осознаваемыми

формами обобщения. Это отношение человека к объекту, ответ на вопрос, что это значит для меня? Например, в телевизионной рекламе бренда «Домик в деревне» звучит фраза: «...маслище, творожок, ряженка, сметанка...». Все эти слова содержат ярко выраженное коннотативное значение, создающее атмосферу домашнего уюта и заботы в отличие от словарных форм этих слов, используемых на магазинных ценниках или прайс-листах. Можно утверждать, что в денотативном значении преобладает *содержание* предмета, а в коннотативном значении доминирует *отношение* говорящего к этому предмету.

На рис. 1 показана семиотическая система знака с основными значениями каждого элемента.

Бренд как знаковая система представляет собой единство трех составляющих (рис. 2) [ср. 9, с. 23]. Означающим бренда являются его *идентификаторы*, т.е. те признаки, по которым его можно правильно распознать. К означающему бренду относятся внешний вид (форма) товара, его упаковка, имя, логотип, элементы фирменного стиля, сочетания цветов, характерные фразы и мелодии, специфический звук, запах, вкус и т.п.

**Рис. 1.** Семиотический треугольник (по Г. Фреге)



**Рис. 2.** Семиотическая система бренда



Означаемым бренда является его *содержание*, именуемое в специальной литературе *идентичностью бренда (brand identity)*. По убеждению профессора Ж.-Н. Капферера, идентичность бренда — это ключевое понятие бренд-менеджмента [9, с. 203]. Д. Аакер и Э. Йохимштайлер считают идентичность бренда краеугольным камнем стратегии бренда [1, с. 45]. Денотатом бренда являются все те *предметы и явления*, которые могут быть названы данным брендом, т.е. различные товары, услуги, а также фирмы, территории, социальные институты, личности и т.п.

П. Дойль (Piter Doyle) считает, что успешная марка (*S*) есть единство качественного товара (*P*), четких отличий (*D*) и добавленной ценности (*AV*) [5, с. 215].

$$S = P \times D \times AV.$$

(1)

Несмотря на то что П. Дойль не использует семиотические термины, его формула «семиотична». Означающему соответствуют четкие отличия, означаемому — добавленная ценность, денотату — качественный товар.

Между элементами семиотической системы бренда устанавливаются специфические связи, систематизированные в табл. 2. Эти связи позволяют более полно понять особенности каждой составляющей бренда. Например, из табл. 2 следует, что идентичность бренда можно выразить через описание значения брендовых идентификаторов, а также обобщения значения всех товаров и услуг,

продаваемых под этим брендом в прошлом, настоящем и будущем.

АВТОРСКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА

Природа бренда как семиотического знака указывает на то, что он имеет план выражения (форму) и план содержания (значение, смысл). Бренды имеют знаковую природу, но по смыслу они ближе к понятию символа, а не знака. По сравнению с последними символы характеризуются меньшей связью между означающим и означаемым, большей зависимостью от контекста, а также многозначностью содержания.

По мнению автора, бренд — это система признаков и атрибутов, определяющих устойчивый выбор потребителем товара или услуги по сравнению с конкурентными товарами или услугами. Данное определение нуждается в обосновании. В соответствии со своей семиотической природой (см. рис. 2) бренд однозначно распознается субъектом по внешним признакам (*идентификаторам*), в результате чего ассоциативная и семантическая память субъекта выделяет присущие ему качества (*атрибуты*). Система признаков и атрибутов является *планом выражения бренда*, т.е. бренд обладает совокупностью взаимосвязанных признаков и атрибутов, образующих единую систему. Потребительский выбор товара или услуги является *планом содержания*

Таблица 2. Значение связей между компонентами семиотической системы бренда

| Направление связи         |                           | Значение связи       |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| От идентификаторов бренда | к идентичности бренда     | Описание бренда      |
| От идентичности бренда    | к идентификаторам бренда  | Обозначение бренда   |
| От идентификаторов бренда | к товарам, услугам, фирме | Представление бренда |
| От товаров, услуг, фирмы  | к идентификаторам бренда  | Именованiе бренда    |
| От идентичности бренда    | к товарам, услугам, фирме | Конкретизация бренда |
| От товаров, услуг, фирмы  | к идентичности бренда     | Обобщение бренда     |

*бренда*, т.е. значение бренда заключается в том, чтобы обеспечивать выбор потребителем конкретного товара или определенной услуги. *Денотатом бренда* являются все товары или услуги, которые могут быть обозначены этим брендом. Прагматических аспектов бренда (связь брендов с теми, кто их использует, в первую очередь с потребителями) также существует достаточно много, как и определений самого понятия «бренд». Из этого многообразия автор выделяет четыре уровня, на которых происходит взаимодействие потребителя и бренда.

#### ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ЗНАЧЕНИЯ БРЕНДА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Американский социолог Т. Парсонс (Talcott Parsons) предложил описание социальной системы, взаимодействующей на четырех уровнях: поведенческого организма, системы личности, социальной системы и культурной системы [12]. Адаптируя теорию Т. Парсонса, представим бренды (агенты социальных коммуникаций) как сложные символы, значение которых может быть описано на четырех уровнях взаимодействия потребителя с брендом: функциональном, личностном, социальном и культурном. В табл. 3 указаны четыре уровня значения бренда.

Структура уровней является иерархией, в которой они располагаются по степени сложности,

начиная с самого простого. В системе действует потребитель, используя различные знаковые функции бренда, поэтому каждый последующий уровень значения является обобщением содержания предыдущих. На функциональном уровне потребитель рассматривается в частном аспекте, т.е. как носитель конкретной потребности. На личностном уровне потребитель рассматривается как целостный субъект, взаимодействующий с окружающей средой и имеющий личную историю этих взаимодействий. На социальном уровне потребитель входит в социальную группу, с которой он взаимодействует. Наконец, на культурном уровне потребитель рассматривается как участник очень большой и сложной социально-культурной системы.

Элементы четырех уровней значения бренда можно обнаружить в призме идентичности бренда, предложенной в 1991 г. Ж.-Н. Капферером [9, с. 102–109]. Функциональному уровню соответствует грань призмы «Физические данные», личностному уровню — грани «Отражение» и «Индивидуальность», социальному уровню — грани «Взаимоотношения» и «Отражение», культурному уровню — грань «Культура». В декабре 2000 г. шведский специалист Т. Гэд (Thomas Gad) опубликовал книгу «4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики», в которой описал четыре измерения бренд-кода, используемого как средство дифференциации. «Функциональное измерение касается восприятия полезности

**Таблица 3.** Основные уровни значения брендов для потребителей

| Уровень взаимодействия | Название уровня взаимодействия | Значение бренда                                                                         |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| I                      | Функциональный                 | Средство удовлетворения конкретной потребности (адаптация к окружающей среде)           |
| II                     | Личностный                     | Средство достижения личной цели, самовыражения или самоидентификации                    |
| III                    | Социальный                     | Средство установления отношений, интеграции с группой или достижения коллективных целей |
| IV                     | Культурный                     | Средство поддержания социальных норм или культурных образцов                            |

продукта или услуги, ассоциируемых с брендом. Ментальное измерение касается способности оказывать конкретному человеку ментальную поддержку. Социальное измерение — способность идентифицировать себя с определенной общественной группой. Духовное измерение — восприятие глобальной или локальной ответственности» [3, с. 20, 122]. Несмотря на внешнее сходство, уровни бренд-кода Т. Гэда отличаются от уровней социальных систем Т. Парсонса. Во-первых, уровни Т. Гэда равноценны, а уровни Т. Парсонса иерархичны. Во-вторых, ментальный и социальный уровни Т. Гэда отражают лишь частные аспекты личностных и социальных уровней модели Т. Парсонса. В-третьих, духовный уровень Т. Гэда принципиально отличается от культурного уровня Т. Парсонса.

Таким образом, бренд имеет функциональный, личностный, социальный и культурный уровни значения и может являться для потребителя средством удовлетворения потребности, самореализации, установления социальных отношений и поддержания культурных норм.

### ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ФИРМЫ

Определение экономического эффекта от создания и развития бренда является довольно сложной задачей. Как отмечал Д. Аакер, «инвестиции в создание брендов так же трудно оправдать, как и вложения в любые другие нематериальные активы» [1, с. 29]. П. Дойль пишет о том, что бренды как нематериальные активы увеличивают акционерную стоимость фирмы, поэтому экономический эффект от управления брендом формируется благодаря следующим факторам.

- Бренды увеличивают денежные потоки (повышение доходов, уменьшение издержек и сокращение инвестиций).

- Бренды ускоряют денежные потоки (риски и время снижают стоимость будущих потоков, а значит, необходимо стремиться к более быстрому их получению).

- Бренды положительно влияют на долгосрочную стоимость компании, это влияние оказывают инвестиции, вложенные в материальные и нематериальные активы.

- Бренды снижают стоимость капитала и риски, а также стабилизируют предполагаемые денежные потоки [4, с. 302].

Таким образом, для точной оценки экономического эффекта от управления брендом и, соответственно, рентабельности инвестиций в его создание и развитие необходимо производить расчет финансовой стоимости бренда. На сегодняшний день наиболее авторитетным и точным методом оценки стоимости бренда является метод вычисления будущих потоков денежных средств (Discounted Cash Flow, DCF). Этим методом пользуются такие известные фирмы, как Interbrand, Zinzmeier & Lux (Швейцария), Brand Finance (Великобритания), V-Ratio (Россия) и др. При расчете финансовой стоимости бренда по методу DCF рассчитываются два ключевых показателя влияния бренда на прогнозируемые потоки денежных средств:

- роль бренда (степень влияния бренда на потребительский выбор);

- сила бренда (степень влияния бренда на снижение возможных рисков для фирмы).

*Роль бренда* отражает степень его влияния на выбор потребителей в процессе принятия ими решения о покупке. Для оценки роли бренда проводится специальное маркетинговое исследование, в ходе которого изучаются основные факторы потребительского спроса и вес бренда в числе этих факторов. Показатель роли бренда представляет собой долю потоков денежных средств от нематериальных активов (Economic Value Added, EVA), источником которых является именно бренд.

*Сила бренда* отражает степень его влияния на дальнейший потребительский спрос и как следствие на способность бренда обеспечивать предсказуемые потоки денежных средств в будущем. Это способность бренда снижать риски для фирмы, делать ее предпринимательскую деятельность более диверсифицированной, стабильной

и надежной. Показатель силы бренда представляет собой вероятность получения прогнозируемых потоков денежных средств. На основе этого показателя рассчитывается коэффициент дисконтирования, на который уменьшаются прогнозируемые потоки денежных средств, источником которых является бренд.

Таким образом, роль бренда и сила бренда являются важнейшими преимуществами его использования, создающими экономический эффект.

### ВЛИЯНИЕ БРЕНДА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС И РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИРМЫ

Способность бренда положительно влиять на спрос потребителей является для фирмы важнейшим качеством бренда. Ж.-Н. Капферер называет бренд именем, влияющим на покупателей. Под категорией потребителей следует понимать имеющих и потенциальных покупателей, плательщиков, конечных пользователей, а также лиц, влияющих на принятие решения о покупке.

Модель влияния бренда на потребительский спрос и основные рыночные показатели фирмы представлена на рис. 3. Бренд как семиотический знак представляет собой единство трех составляющих: идентификаторов бренда, идентичности бренда, а также товаров или услуг, которые продаются под этим брендом. Потребитель контактирует с брендом через коммуникации, а также в процессе потребления брендовых товаров или услуг. Контакты потребителя с брендом и опыт использования брендовых товаров или услуг вызывают ассоциации и формируют определенные отношения (установки). К ним относятся ассоциации бренда, спонтанная и наведенная осведомленность о

бренде, имидж бренда<sup>1</sup>, мнения о бренде, эмоции и чувства, которые испытывает потребитель по отношению к бренду, атрибуты бренда<sup>2</sup>, удовлетворение от потребления брендового товара, а также уважение и доверие к бренду. В процессе опробования брендового товара, его повторных покупок и регулярного потребления ассоциации и отношения к бренду формируют определенные поведенческие установки, причем важнейшими являются предпочтения бренда и лояльность к бренду<sup>3</sup>.

П. Дойль указывает на важность потребительских предпочтений для формирования добавленной ценности. Он пишет, что основой добавленной ценности является «уверенность в том, что данная марка качественнее и предпочтительнее аналогичных изделий конкурентов» [6]. Устойчивые предпочтения бренда потребителями приводят к увеличению числа существующих потребителей, а также к увеличению частоты и среднего размера покупок по сравнению со средними значениями в товарной категории. Это, в свою очередь, приводит к росту рыночной доли в натуральном выражении.

Приверженность потребителей способствует удержанию большинства из них в различных рыночных ситуациях. Выделим четыре типа ситуаций на рынке, когда бренд позволяет удерживать своих приверженных потребителей.

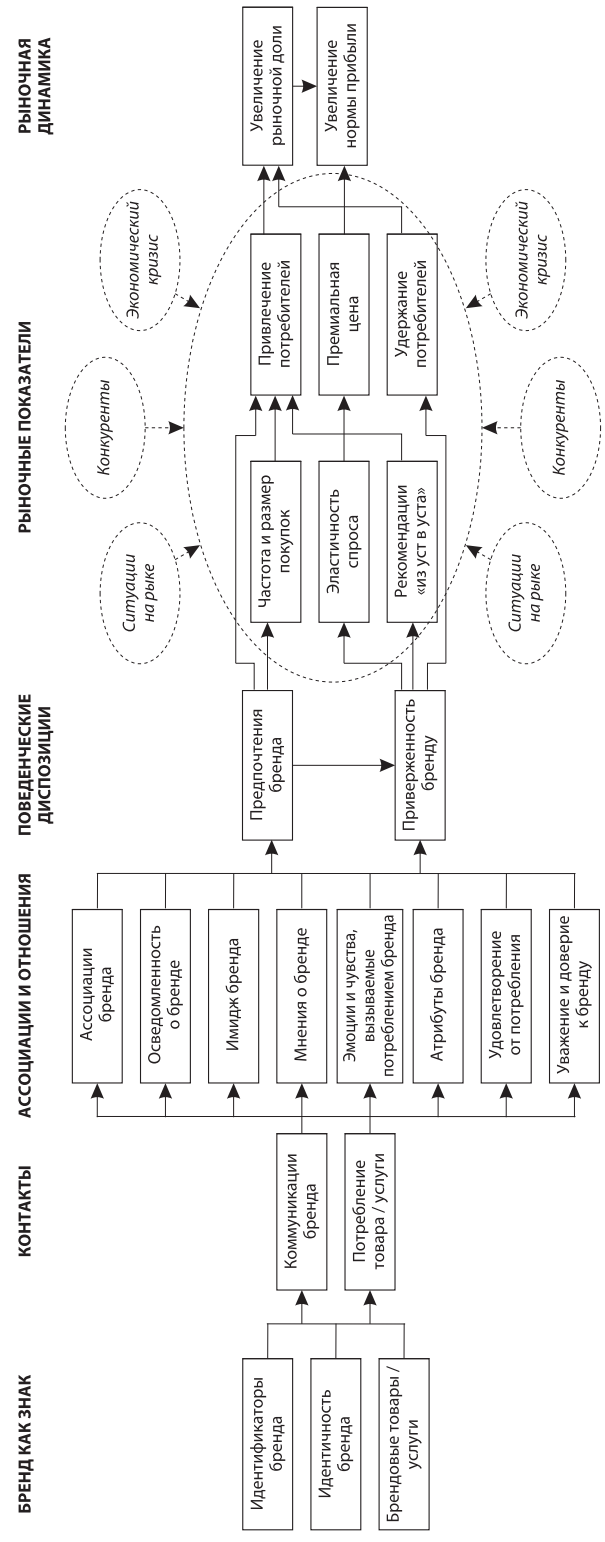
1. *Эластичность спроса по цене.* Известно, что бренды с выраженными отношениями предпочтений и приверженности обладают другой эластичностью спроса по цене по сравнению с товаром, главными критериями выбора которого являются его функциональное назначение, качество и цена. Сильные бренды обладают пониженной эластичностью при повышении цены, т.е. в этом случае количество покупателей убывает не так стремительно, как для функционального

<sup>1</sup> Имидж бренда — это целостный образ бренда в сознании потребителей. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> Атрибуты бренда — это качества, которыми наделяют бренд (или приписывают их бренду) потребители в процессе понимания и объяснения его значения. Например, атрибут бренда Volvo — безопасность, бренда Mercedes-Benz — престижность, бренда BMW — удовольствие от вождения и т.п.

<sup>3</sup> Термин «лояльность» представляется не совсем адекватным специфике описываемого им явления. Под этим термином подразумевается привязанность к бренду и даже преданность ему, что соответствует значению английского слова *loyalty* — «преданность, верность». В русском языке слово «лояльность» имеет значение «нейтральность, сдержанность, терпимость».

Рис. 3. Модель влияния бренда на потребительский спрос и рыночные показатели фирмы



товара. Сильные бренды обладают также повышенной эластичностью при снижении цены, т.е. в этом случае количество покупателей прибывает быстрее, чем для функционального товара [10, с. 55; 11, с. 84–85]. Эластичность спроса по цене позволяет сильному бренду устанавливать так называемую премиальную цену, превышающую среднюю цену в товарной категории. Это позволяет увеличивать норму прибыли для фирмы, а также сохранять большую часть своих покупателей при изменении себестоимости производимого товара и увеличении его оптовой и розничной цен. Причиной этого эффекта являются сформированная приверженность бренду и большая символическая ценность бренда по сравнению с функциональной ценностью товара.

2. *Влияние активности конкурентов.* Сильные бренды способны существенно уменьшать экономические последствия и увеличивать время реагирования для своей фирмы на действия конкурентов. Причина этих феноменов в четкости идентичности бренда, легкости его распознавания и силе приверженности потребителей.

3. *Последствия экономического кризиса.* Бренды как система прочных отношений с потребителем позволяют более эффективно справляться с последствиями экономического кризиса.

В сентябре 2008 г. специалисты британской бренд-консалтинговой фирмы Brand Finance провели перерасчет стоимости 100 крупнейших мировых брендов для того, чтобы проанализировать, в какой степени повлиял на них увеличивающийся экономический кризис. За период с января по сентябрь 2008 г. акционерная стоимость компаний — владельцев 100 самых дорогих брендов в мире снизилась на 13,3%, при этом стоимость этих 100 брендов снизилась всего на 4,2% [20]. За девять месяцев 2008 г. упала стоимость следующих брендов: Nokia (–20%), Citi (–14%), Google (–13%), Toyota (–12%), Microsoft (–12%), Gillette (–9%), Coca-Cola (–8%) и др.

Вместе с тем стоимость многих брендов значительно выросла: ExxonMobil (+19%), BP (+18%), Chevron (+18%), Johnson & Johnson (+14%), Shell (+13%), McDonald's (+10%), Wal-Mart (+9%), брендов розничной торговли (+9%). Несколько возросла стоимость брендов AT&T, Samsung, Tata, Bank of China, «ЛУКОЙЛ» и др. [20, р. 4–5; 17]. Таким образом, в условиях разрастающегося экономического кризиса бренды проявили большую устойчивость по сравнению с другими нематериальными активами.

4. *Повседневные ситуации на рынке.* К таким ситуациям относятся:

- нестабильность торговой экспозиции и товарного вида в местах продаж;
- временное отсутствие брендового товара в местах продаж, обусловленное недостаточной глубиной товарного запаса и нестабильностью объемов поставок;
- низкое качество товара, обусловленное нестабильностью качества поставляемого сырья, несовершенством технологии и человеческим фактором;
- отсутствие постоянного рекламного воздействия<sup>4</sup> и др.

Рост доли рынка приводит также к увеличению нормы прибыли за счет роста объемов производства и снижения себестоимости на изготовлении единицы продукции.

Таким образом, сформированное устойчивое предпочтение бренда потребителем является ключевым фактором влияния бренда на потребительский спрос, улучшение рыночных показателей и ускорение рыночной динамики фирмы. Приверженность бренду (brand loyalty) является следствием формирования потребительских предпочтений. Устойчивые предпочтения потребителями данного бренда в различных ситуациях выбора товара, по сути, и есть приверженность бренду. К таким ситуациям выбора потребителем товара относятся неполное проникновение

<sup>4</sup> М.Н. Дымшиц указывает, что сильные бренды могут удерживать свои позиции на рынке без рекламной поддержки как минимум 6–8 циклов покупки, в то время как слабые бренды теряют своих покупателей уже через 2–3 таких цикла покупки [8, с. 90].

товара в каналы дистрибуции, наличие в местах продажи конкурентоспособных товаров, изменение розничной цены, временное отсутствие товара в местах продажи, продолжительное отсутствие рекламной поддержки и т.п.

**ВЛИЯНИЕ БРЕНДА НА СНИЖЕНИЕ РИСКОВ ДЛЯ ФИРМЫ**

Как уже было сказано, бренды способны не только влиять на потребительское поведение, но и снижать возможные риски для фирмы в будущем, т.е. делать предпринимательскую деятельность более надежной. Основными источниками снижения рисков для фирмы являются:

- рост объемов продаж, увеличение рыночной доли и лидерство на рынке;
- степень влияния бренда на имеющихся и потенциальных потребителей;
- диверсификация предпринимательской деятельности по отраслям бизнеса, товарным категориям, географическим рынкам и ценовым сегментам;
- позитивное влияние бренда на инвесторов, акционеров, партнеров-поставщиков, подрядчиков, торговых посредников (стейкхолдеров).

Основные показатели влияния бренда на снижение рисков для фирмы приведены в табл. 4, для удобства понимания они разделены на брендовые

и рыночные показатели. Брендовые показатели отражают способность бренда снижать степень риска, а рыночные показатели отражают способность фирмы снижать степень риска с помощью эффективного управления брендом.

В систему брендовых показателей входит доля рынка в натуральном и денежном выражении. Предпочтения бренда отражают количество потребителей, предпочитающих или покупающих брендовый товар чаще всего. Уровень известности рекламы (Share Of Voice, SOV) — это показатель, оценивающий степень рекламной активности бренда по сравнению с конкурентами. Спонтанная осведомленность — это самостоятельное «вспоминание» бренда потребителем, наведенная осведомленность — узнавание бренда, например с помощью списка названий. Приверженность бренду отражает количество приверженных потребителей, а также степень их приверженности. Ценовая премия — размер ценовой надбавки для брендового товара по сравнению со средней ценой на товары из той же продуктовой категории, того же назначения и качества. Следующий показатель — эластичность спроса — отражает изменение степени эластичности спроса при изменении цены для данного бренда по сравнению с другими брендами в той же товарной категории. Наконец, чем больше время существования бренда на рынке, тем более стабильны его результаты.

**Таблица 4.** Основные показатели влияния бренда на снижение рисков для фирмы

| Брендовые показатели                  | Рыночные показатели                  |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ■ Рыночная доля                       | ■ Стабильность объемов продаж        |
| ■ Предпочтения бренда                 | ■ Потенциал роста продаж             |
| ■ Уровень известности рекламы (SOV)   | ■ Выход на основные рынки            |
| ■ Осведомленность о бренде            | ■ Лидерство на рынке                 |
| ■ Приверженность бренду               | ■ Эффективность дистрибуции          |
| ■ Ценовая премия                      | ■ Расширение товарного ассортимента  |
| ■ Эластичность спроса                 | ■ Расширение бренда «по вертикали»   |
| ■ Время существования бренда на рынке | ■ Расширение бренда «по горизонтали» |
|                                       | ■ Затраты на маркетинг               |
|                                       | ■ Юридическая защита                 |

Первый из группы рыночных показателей отражает стабильность текущих объемов продаж на основных рынках. Следующий показатель выражает потенциал роста продаж: инновационность товара, присутствие на растущих рынках и возможности освоения перспективных сегментов рынка. Выход на основные рынки отражает степень освоения существующих и возможности освоения новых географических рынков. Расширение товарного ассортимента означает выбор его оптимальной ширины с точки зрения заполнения ниш потребительского спроса и затрат на производство, распределение и продвижение товара, а также возможности расширения ассортимента в будущем. Под расширением бренда «по вертикали» подразумевается освоение новых ценовых сегментов рынка, а также возможности такого расширения в дальнейшем. Расширение бренда «по горизонтали» означает освоение новых товарных категорий рынка, а также возможности подобного расширения в будущем. Чем больше затраты на маркетинг, тем выше барьеры для входа конкурентов на эти рынки, следовательно, рыночное положение фирмы будет более устойчивым. Наконец, юридическая защита подразумевает эффективную правовую охрану товарного знака и других идентификаторов бренда. Специалисты по защите интеллектуальной собственности рекомендуют использовать одновременно несколько уровней защиты: товарный знак, промышленный образец, полезная модель, авторское право и др.

Таким образом, создание и развитие бренда, обеспечивающего наибольшее влияние на потребительское поведение, с одной стороны, и минимизацию возможных рисков для фирмы, с другой стороны, приводит к росту капитала бренда и его финансовой стоимости.

### **ДРУГИЕ ВЫГОДЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДОВ**

Кроме ключевых преимуществ брендинга в виде позитивного влияния на потребительское

поведение и снижения рисков для фирмы, существуют и другие выгоды для фирмы, создающей и продвигающей свои бренды. Перечислим дополнительные выгоды для производителя от использования брендов:

- неценовая конкуренция;
- сильный бренд с четкой идентичностью как барьер для входа конкурентов на рынок;
- увеличение акционерной стоимости фирмы (например при подготовке фирмы к продаже, перед слиянием или поглощением);
- унификация товаров и услуг на рынке;
- унификация коммуникаций бренда и создание целостного образа;
- синергетический эффект и меньшие затраты на маркетинговые коммуникации;
- дополнительные формы продвижения бренда (например совместный брендинг);
- четкость внутренних представлений и согласованность действий между подразделениями в фирме;
- лицензирование и франчайзинг;
- увеличение рыночной стоимости акций фирмы на фондовой бирже;
- выход фирмы на рынок IPO;
- позитивное влияние бренда на инвесторов, акционеров, партнеров, поставщиков, подрядчиков, торговых посредников и др.

Последний пункт необходимо рассмотреть более детально.

### **ВЫГОДЫ ДРУГИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДОВ**

Не только потребители и фирма-производитель, но и другие участники процесса купли-продажи (стейкхолдеры) получают выгоды от брендинга. Главные целевые аудитории и основные выгоды от брендинга указаны в табл. 5.

Таким образом, каждая целевая аудитория, с которой контактирует бренд, вносит специфический вклад в формирование брендового капитала.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА  
ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДОВ

С позиции маркетинга эффективно управляемый бренд снижает уровень совокупного предложения на рынке и увеличивает уровень спроса на брендовый товар. Снижение уровня предложения на рынке происходит вследствие создания у имеющих и потенциальных потребителей убеждения в том, что у данного бренда не существует равноценных аналогов. Целям совокупного *снижения уровня предложения* служат:

- функциональные особенности товара и его качество;
- позиционирование товара;
- различные и значимые идентификаторы бренда;
- четкая, привлекательная и внутренне согласованная идентичность бренда;

- эффективные маркетинговые мероприятия по продвижению бренда;
  - сформированные отношения доверия, надежности, уважения и приверженности бренду.
- Увеличение уровня спроса* происходит вследствие того, что область влияния бренда на потребителей значительно масштабнее по сравнению с областью влияния товара. Кроме функциональных аспектов товара бренд предлагает потребителям дополнительные возможности личного, социального и культурного плана. Бренд является не только средством удовлетворения конкретной потребности или желания, но и средством достижения личных целей, самовыражения или самоидентификации, установления отношений, интеграции с определенной социальной группой или достижения коллективных целей, а также поддержания социальных норм или культурных образцов. Это обеспечивает комплексное

Таблица 5. Целевые аудитории и основные выгоды от брендинга

| Целевая аудитория                   | Основные выгоды от брендинга                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Акционеры                           | ■ Увеличение акционерной стоимости фирмы<br>■ Стабильная диверсифицированная фирма с долгосрочными целями                                                                                                                        |
| Инвесторы                           | Большая инвестиционная привлекательность фирмы как стабильной, диверсифицированной компании со стратегией долгосрочного развития                                                                                                 |
| Торговые посредники                 | Большие объемы продаж, устойчивый спрос, большая торговая наценка                                                                                                                                                                |
| Стратегические партнеры, подрядчики | ■ Известная и авторитетная фирма<br>■ Надежная, развивающаяся фирма с долгосрочными целями                                                                                                                                       |
| Поставщики                          | ■ Постоянный и крупный клиент<br>■ Надежная, развивающаяся фирма с долгосрочными целями                                                                                                                                          |
| Властные и контролирующие органы    | ■ Известная и авторитетная фирма<br>■ Транспарентный и социально ответственный бизнес                                                                                                                                            |
| Руководители фирмы                  | ■ Рост объемов продаж, доли рынка, прибыли<br>■ Рост стоимости бренда как нематериального актива фирмы<br>■ Решение многочисленных проблем менеджмента и маркетинга как внутри фирмы, так и со всеми заинтересованными сторонами |
| Маркетологи фирмы                   | ■ Повышение роли маркетинга в фирме<br>■ Обоснование маркетингового бюджета<br>■ Карьерный рост и преимущества на рынке труда                                                                                                    |
| Финансисты фирмы                    | ■ Бренд-менеджмент как инвестиционная деятельность<br>■ Рост стоимости бренда как нематериального актива фирмы<br>■ Увеличение акционерной стоимости фирмы                                                                       |
| Сотрудники фирмы                    | ■ Престижность места работы<br>■ Карьерный рост и преимущества на рынке труда                                                                                                                                                    |
| СМИ                                 | Поставщик актуальной и интересной информации                                                                                                                                                                                     |

влияние бренда на потребителя, приводящее к росту потребительского спроса.

## ВЫВОДЫ

Ключевыми функциями бренда являются *идентификация, дифференциация и влияние на поведение потребителей*. Бренд имеет знаковую природу и представляет собой триединство того, чем он обозначен, того, что он означает и того, к чему имеет отношение данный знак. Бренд обозначен *идентификаторами*, т.е. теми признаками, по которым он правильно распознается: внешним видом (формой) товара, его упаковкой, именем, логотипом, элементами фирменного стиля, сочетаниями цветов, характерными фразами и мелодиями, специфическим звуком, запахом, вкусом и т.п. Бренд имеет некое содержание, называемое в специальной литературе *идентичностью бренда*.

Наконец, бренд как знак распространяется на различные товары, услуги, а также фирмы, территории, социальные институты, личности и т.п.

По мнению автора, бренд — это система признаков и атрибутов, определяющих устойчивый выбор потребителем товара или услуги по сравнению с конкурентными товарами или услугами. Ключевым элементом предложенной автором модели влияния бренда на потребительский спрос и основные рыночные показатели фирмы являются предпочтения бренда. Понятия «предпочтение» и «выбор» тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, однако «предпочтение» описано как процесс, а «выбор» — как результат. С точки зрения маркетинга процесс определения предпочтений в конечном счете выражается в выборе и покупке потребителем того или иного товара. Методика измерения области максимальных потребительских предпочтений описана в статье «Семантический код бренда» [7].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. — М.: Издат. дом Гребенникова, 2003. — 380 с.
2. Вуд Л. Бренды и капитал брендов: что это такое и как ими управлять // Бренд-менеджмент. — 2006. — №3. — С. 134–144.
3. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2001. — 230 с.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с.
5. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.
6. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг. Менеджмент и стратегии. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.
7. Домнин В.Н. Семантический код бренда // Бренд-менеджмент. — 2006. — №4. — С. 246–255.
8. Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. — М.: Омега-Л, 2004. — 252 с.
9. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. — 3-е изд. — М.: Вершина, 2006. — 448 с.
10. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — 2-е изд. — К., М., СПб.: Вильямс, 2005. — 704 с.
11. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю., Слушаенко М.В., Будник А.В. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Омега-Л, 2003. — 410 с.
12. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения // Американская социологическая мысль. — М.: Изд-во МГУ, 1996. — С. 494–526.
13. Шульц Д.Е., Барнс В.Е. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. — М.: Издат. дом Гребенникова, 2003. — 512 с.
14. Bennett P. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. The American marketing association, Chicago.
15. Chernatony L. de, Dall'Olmo R.F. (1998). «Defining «brand»: beyond the literature with experts' interpretations». *Journal of Marketing Management*, Vol. 14(5), pp. 417–443.
16. *Dictionary AMA*. — [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B).
17. *Economic Downturn Wipes \$67 Billion of Top Global Brands' Valuation*. — <http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/PressRelease080908Final.pdf>.
18. Keller K.L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, NY.
19. *Merriam-Webster Online Dictionary*. — <http://www.merriam-webster.com/dictionary/brand>.
20. «Putting brands back in their place» (2008). *Intellectual Asset Management*. Vol. 32, pp. 4–5.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

## Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

**Цель издания:** служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

**Аудитория журнала:** менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

**Авторы:** преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



**Главный редактор:**  
Селиванов Александр Николаевич —  
генеральный директор  
«САКС Игрушки»

Объем журнала: 64–68 стр.  
Периодичность: 6 выпусков в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 80178  
«Пресса России» 29532  
«Почта России» 79729

В редакции:  
(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru

**Grebennikov**  
Business career

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОДХОД К МАРКЕТИНГУ И БРЕНДИНГУ

Сегодня практически все маркетологи на Западе и в России говорят о необходимости учета маркетинговых затрат, расчетов эффективности маркетинговых (рекламных) инвестиций. В данной статье авторы предлагают методики для оценки долгосрочного и краткосрочного эффекта маркетинговых инвестиций в бренд на основе анализа поведенческих (психических) реакций потребителя с использованием модели коммуникационного эффекта коммуникаций AIDA.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** маркетинговые инвестиции, брендинг, инвестиции в бренд, AIDA<sup>1</sup>, учет нематериальных активов бренда, анализ рисков маркетинговых инвестиций



**Скоробогатых Ирина Ивановна** — к. э. н., доцент кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Главный редактор журнала «Маркетинг и маркетинговые исследования» (г. Москва)



**Дмитриев Андрей Андреевич** — маркетолог-аналитик компании «МТС». Область научных интересов: эффективность рекламной и маркетинговой деятельности, инвестиционный подход к маркетингу и брендингу (г. Москва)

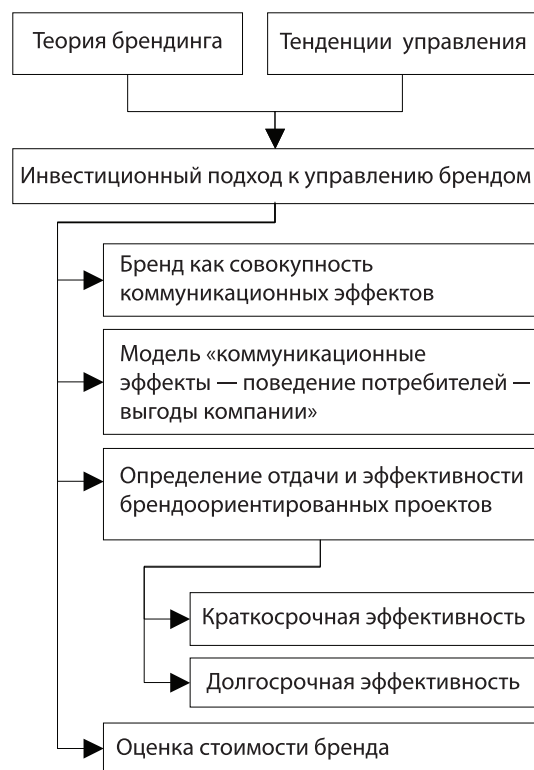
### ИНВЕСТИЦИИ В БРЕНД

#### Необходимость оценки

Одной из наиболее серьезных проблем маркетинга в настоящий момент является создание точных инструментов измерения эффективности деятельности предприятия, основанных на ее экономической оценке. Тому есть две причины. Первая — переосмысление роли маркетинга и брендинга как инструментов создания и максимизации акционерной стоимости компании [2]. Это требует точной финансовой оценки вклада маркетинга в стоимость бизнеса и определения объема генерируемых доходов от неосязаемых маркетинговых активов — брендов. Вторая причина заключается в том, что внутренние контактные аудитории (менеджмент, акционеры и т.д.) недовольны отсутствием способов, позволяющих вычислить стоимость результатов маркетинговой

<sup>1</sup> «Attention — внимание, Interest — интерес, Desire — желание, Action — действие» — широко известная модель коммуникативной эффективности рекламы. — *Прим. авт.*

**Рис. 1.** Концепция инвестиционного подхода к брендингу



деятельности, направленной на создание и поддержание эффективности брендов.

Более или менее точную оценку эффективности невозможно получить из-за нехватки оценочного инструментария в существующей теории. Именно это заставляет сомневаться в эффективности коммуникаций, рациональности использования бюджета или необходимости содержания маркетинговых структур как таковых. В условиях кризиса, когда компании стремятся к тотальной экономии средств, ситуация только ухудшается: руководство сначала сокращает рекламный бюджет, а после и маркетинговый (часто вместе с самим отделом маркетинга), что является результатом полного непонимания всей важности роли маркетинга в бизнесе, влияния бренда на покупательское поведение и связи этих категорий

с процессами создания прибыли и генерации акционерной стоимости.

С учетом и глобальных тенденций развития науки, и современного состояния экономики основной проблемой становится создание целостной и согласованной системы оценки эффективности брендинга (маркетинга). Одним из возможных вариантов решения этой проблемы может стать инвестиционный подход (рис. 1).

### Существующий инструментарий и направления исследований

Прежде всего, следует оценить существующий в данной области инструментарий. Многие эксперты [12] призывают рассматривать вложения в брендинг, большую часть которых составляют расходы на коммуникации, как инвестиции. Однако при этом на сегодняшний день практически нет теорий и методов, позволяющих оценить и, что более важно, прогнозировать отдачу до того, как основные вложения сделаны.

Можно выделить два направления исследований, связанных с эффективностью брендинга: определение краткосрочной экономической эффективности коммуникаций и оценка стоимости бренда.

*Краткосрочная эффективность коммуникаций.* Измерение эффективности мероприятий по всем видам коммуникаций, как показывает практика, возможно (кроме случаев одновременного интенсивного воздействия на аудиторию интегрированных коммуникаций, когда процесс заметно усложняется). Однако оценка экономического или коммуникационного эффекта после проведения мероприятий, когда средства уже затрачены, может рассматриваться лишь как оправдательное исследование, и это снижает его ценность. Результаты подобного исследования могут быть использованы для обоснования будущих бюджетов или для сравнения с показателями конкурентов, если такие данные доступны, но эти исследования ориентированы лишь на определение краткосрочного экономического (или

коммуникационного) эффекта и не принимают во внимание долгосрочный эффект — изменение потребительского капитала бренда. Краткосрочная эффективность в этом случае никак не связывает коммуникации и стоимость бренда как долгосрочный результат инвестиций в бренд и маркетинг в целом, хотя очевидно, что бренд существует и воздействует на поведение потребителей именно за счет разного рода коммуникаций.

*Оценка стоимости бренда.* Стоимость бренда как результат всей брендинговой деятельности за определенный период, в свою очередь, поддается измерению, но это отдельное исследование [8], которое в большинстве случаев не позволяет связать расходы на коммуникации со стоимостью актива (это можно сделать с помощью метода аккумуляции суммарных издержек, однако он не может считаться корректным).

Согласно существующей теории и практике можно оценить эффективность брендинга в виде стоимостной оценки актива, а также подсчитать затраты на коммуникации и оценить их краткосрочную эффективность в ретроспективе. Эффективность коммуникаций при стоимостной оценке бренда получается усредненной, т.к. невозможно точно определить, какое именно мероприятие создавало стоимость, а какое — наоборот, поэтому при таком подходе говорить об инвестициях некорректно. И также некорректно оценивать лишь краткосрочную отдачу от коммуникаций, не принимая во внимание долгосрочный эффект.

Однако логика и практика подсказывают, что любые коммуникации, направленные на целевой сегмент, будь то реклама или стимулирование сбыта, изменяют покупательское поведение не только в краткосрочной перспективе. Среди целевой аудитории под их воздействием изменяются показатели знания, осведомленности, возникают новые или укрепляются существующие ассоциации, и в конечном счете именно это является наиболее важным аспектом, формирующим покупательское поведение.

Для настоящего перевода брендинговых затрат в категорию инвестиций необходимо учитывать отдачу как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде и, кроме того, прогнозировать эту отдачу до того, как сделаны основные вложения. В такой сфере, как брендинг, переход к инвестициям необходимо делать с учетом специфики актива и области применения, т.к. стандартные финансовые инструменты не всегда применимы в маркетинге.

### **Инвестиционный подход и сущность бренда**

Для внедрения подобного подхода необходимо сначала переосмыслить основную теоретическую и методологическую основу бренда. Бренд можно определить как совокупность уникальных потребительских ассоциаций и ценностей, динамическое предложение, отношения между производителем и потребителями [9], если вовсе не отождествить с торговой маркой. На сегодняшний день количество определений бренда огромно: в любой публикации на эту тему вы непременно встретите некое свое определение, каждая компания, владеющая брендами, тоже стремится так или иначе их охарактеризовать. Однако почти во всех этих определениях сущность понятия «бренд» очень размыта, и говорить о некой потенциальной конвертации в стоимостные показатели не приходится.

Мы предлагаем рассматривать *бренд как психический образ — совокупность внутренних (психических [1]) коммуникационных<sup>2</sup> эффектов потребителей относительно продукта или компании*. Сами эффекты и их структура формируются за счет всевозможных коммуникаций: рекламы, мнений референтных групп, непосредственных отношений с компанией, маркой — или пользования продуктом и т.п. Такая трактовка, во-первых, обеспечивает возможность измерения составляющих компонентов бренда, а, во-вторых,

<sup>2</sup> К коммуникационным эффектам относятся память, воображение, сознание, когнитивные, эмоциональные и регуляторные реакции человека на коммуникации бренда. — *Прим. авт.*

связывает коммуникации как основной объект вложений и их краткосрочную экономическую эффективность с эффективностью долгосрочной<sup>3</sup>. Любая брендоориентированная деятельность, согласно данному подходу, может рассматриваться как инвестиционный проект, который помимо краткосрочного эффекта и текущих целей (например, повышения продаж или привлечения новых потребителей) также способен генерировать прибыль и увеличивать стоимость бренда и в долгосрочной перспективе, тем самым возвращая и преумножая затраченные средства.

Если для некоего исследуемого бренда была выявлена структура внутренних коммуникационных эффектов и установлены взаимосвязи между их уровнями и особенностями покупательского поведения, можно определить, какие денежные потоки из продаж формируются непосредственно брендом. Знание структуры эффектов и их взаимосвязи с поведением потребителя позволяет оценивать результативность каждого брендоориентированного проекта на основании сравнения затрат и суммы долгосрочного и краткосрочного экономических возвратов на инвестиции, причем сделать это можно еще до осуществления основной части вложений. В этом случае уже на стадии тестирования, например, рекламного ролика, можно спрогнозировать, как именно в долгосрочной перспективе изменится стоимость актива, и это позволит оценить долгосрочную эффективность.

Скептики утверждают, что практически невозможно установить взаимосвязи между коммуникационными эффектами потребителей и их поведением<sup>4</sup>, но мы не пытаемся построить некую общую формулу, которая позволила бы перевести лояльность или отношение в стоимостные показатели. Речь идет о построении общей модели покупательского поведения и дальнейшем изучении с помощью исследования потребителей

влияния на него факторов бренда в каждом конкретном случае. Взаимосвязь между коммуникациями, их эффективностью, стоимостью бренда и покупательским поведением объективно существует, следовательно, ее можно измерить. Рассмотрим общую модель.

### Коммуникационные эффекты, поведение и бренд

Как уже упоминалось, мы рассматриваем бренд как совокупность *внутренних (психических) коммуникационных эффектов*. Уточнение «внутренних психических» обязательно, т.к. в список коммуникационных эффектов часто включают лояльность и покупку<sup>5</sup>. Однако поведенческая лояльность, покупка, распространение мнений покупателей — это характеристики поведения, а не образа бренда в сознании потребителя, поэтому мы считаем необходимым разделить саму сущность бренда и внешние формы потребительского поведения по отношению к нему. На рис. 2 представлена общая модель «бренд — поведение — выгоды компании».

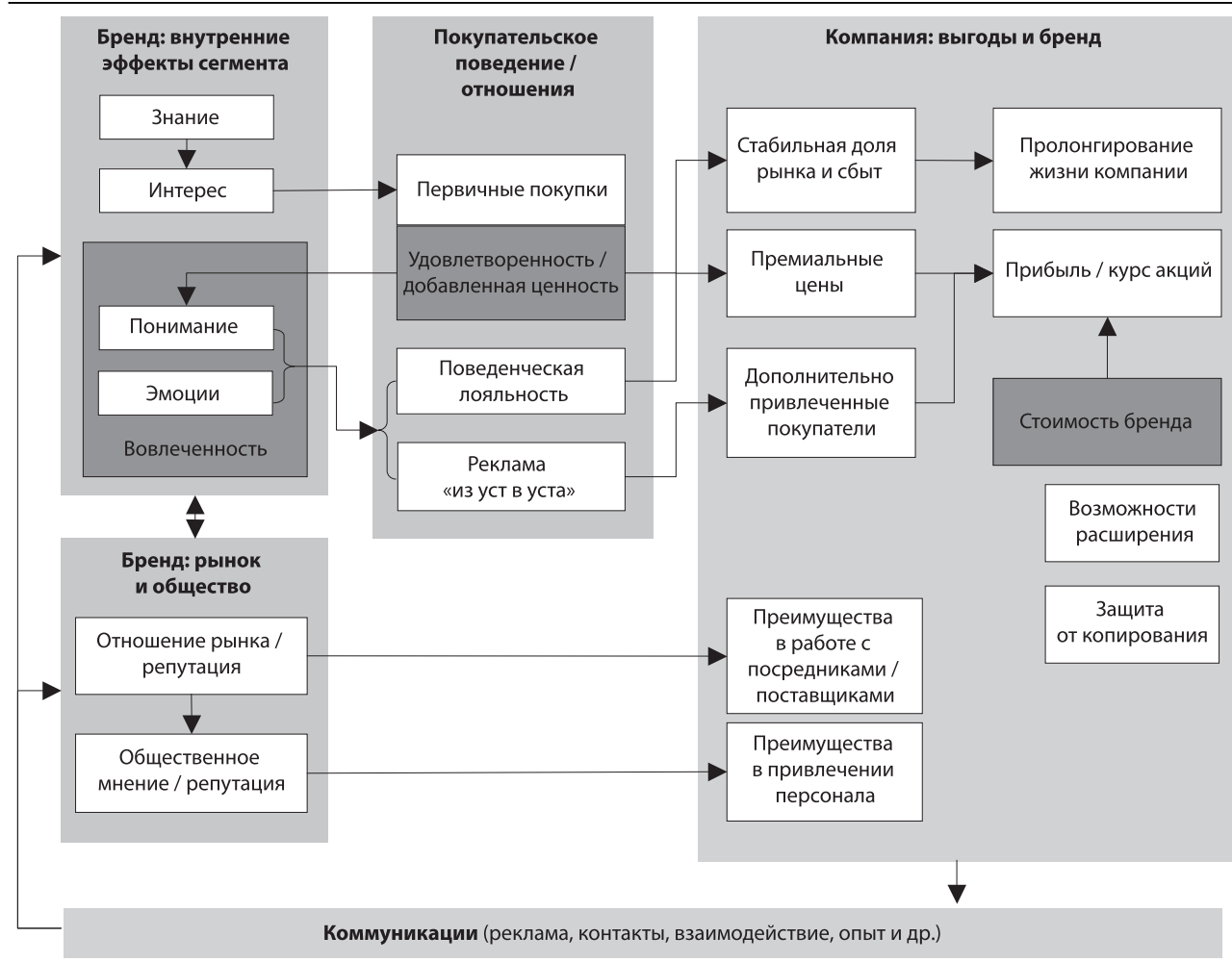
Согласно предложенной модели, бренд есть результат воздействия коммуникаций «компания — потребитель» на целевой сегмент, при этом в формы коммуникаций могут входить контакты с персоналом, опыт использования (покупки, потребления) продукта, реклама, упаковка, выкладка, цены, удобство подъезда и доступность торговой точки (или другого канала распределения, например электронных форм торговли) и т.п.

Важно отметить, что не только деятельность самой компании формирует образ бренда среди целевого сегмента. Эти эффекты также могут появляться в результате коммуникаций внутри сегмента потребителей (мнения, реклама «из уст в уста», воздействие референтных групп) или

<sup>3</sup> Под долгосрочным возвратом на инвестиции мы понимаем изменение стоимости бренда, которое является финансовым выражением изменения потребительского капитала. — *Прим. авт.*

<sup>4</sup> Общее мнение по этому вопросу иллюстрирует Дж. Ленсколд: «Многие маркетологи и исследователи пытаются найти секретную формулу, позволяющую конвертировать показатели эффективности рекламы, такие как число рекламных контактов, уровень осведомленности клиентов, состояние имиджа и степень вероятности совершения покупки, финансовые показатели. Они ищут Священный Грааль и тратят большие деньги на поиски того, чего, вероятно, не существует» [6]. — *Прим. авт.*

<sup>5</sup> Покупка, как известно, присутствует во всех вариациях AIDA. — *Прим. авт.*

**Рис. 2.** Модель «бренд — поведение — выгоды компании»

общественного мнения в более широком смысле, при этом характер воздействия может сильно варьироваться.

**Знание.** Внутренние (психические) коммуникационные эффекты «Знание»<sup>6</sup> и «Интерес», на наш взгляд, — это базовые эффекты, обеспечиваемые первичными (пробными) покупками. Фактически марка не может стать брендом, пока значительная часть целевого сегмента не будет знать о ее

существовании, даже если это товар импульсной покупки, о котором потребитель узнал непосредственно перед ее совершением. Однако мы не склонны рассматривать «Знание» в качестве наиболее важного эффекта, поскольку корреляция между ним и совершением покупок не столь однозначна, например, потребители могут демонстрировать одновременно высокие показатели по ТОМА<sup>7</sup> и при этом сохранять устойчивую нелояльность бренду.

<sup>6</sup> В данном случае речь идет о знании бренда, а не рекламы. — Прим. авт.

<sup>7</sup> Top Of Mind Awareness — измерение спонтанной известности бренда. — Прим. авт.

*Интерес.* Брендированный продукт невозможно будет продать, пока потребители не будут в достаточной степени заинтересованы в его первичной покупке или в совершении повторных покупок. Именно по этой причине бренд не может существовать без достаточно высокого уровня показателя «*Интерес*».

*Добавленная ценность и удовлетворенность.* После того как первичная покупка совершена, наступает момент оценки<sup>8</sup>. В случае если это испытание продукт прошел успешно, потребитель связывает данную марку с неким комплексом определенных конкурентных преимуществ товара (CVA), возникает апперцепция. Теперь теоретически можно было бы говорить о появлении бренда, но здесь очень важную роль играет такой эффект, как вовлеченность.

*Вовлеченность.* От вовлеченности зависит степень влияния эмоций и понимания (как эффектов бренда) на покупательское поведение. Чем выше риски, чем более сложна и развернута модель выбора, тем выше этот показатель и тем более значимым становится бренд при совершении покупки. Вовлеченность следует рассматривать не как эффект самого бренда, а скорее как характеристику поведения по отношению к продукту, хотя существуют прецеденты, когда коммуникационные усилия компаний существенно изменяли модели выбора и потребления, повышая этот показатель. Если вовлеченность в процесс совершения покупки или потребления исследуемого продукта низкая, значит, бренд как фактор, влияющий на поведение потребителя, не особенно актуален, в нем нет необходимости. Если потребители не уделяют внимание данной категории товаров и услуг в целом, то возникновение положительных эмоций, понимания позиционирования и самого бренда как такового исключено.

*Понимание.* Этот коммуникационный эффект является критерием того, насколько адекватно воспринимают потребители продукт и создаваемые компанией преимущества. Он позволяет диагностировать соответствие теоретического представления о ситуации и настоящего положения дел. Существует большое количество всевозможных шкал, сеток и способов измерения данного эффекта, трудность состоит лишь в том, как подобрать наиболее подходящий метод и адаптировать его для конкретного бренда.

*Эмоции.* Это один из наиболее «проблемных» эффектов, т.к. он формирует такие аспекты потребительского поведения, как «нравится — не нравится» и «хочу — не хочу», это наиболее спорный эффект, значение которого зависит от множества факторов, поэтому его измерение может оказаться весьма проблематичным [5].

Согласно предложенной модели, последние три эффекта влияют на такие аспекты покупательского поведения, как поведенческая лояльность и лояльность как отношение. Поведенческая лояльность характеризуется следующими показателями: покупки, превышение интенсивности потребления над среднерыночными значениями, переключения, попадание бренда в анализируемое множество. Лояльность как отношение<sup>9</sup> выражается в потенциальной готовности совершать покупки и распространять свое мнение о продукте. Эти поведенческие характеристики обеспечивают компании устойчивость спроса во времени, привлечение дополнительных покупателей и, как следствие, более стабильную долю рынка и прогнозируемые финансовые показатели<sup>10</sup>.

С течением времени коммуникационные эффекты бренда расширяются на весь рынок, а иногда даже на все общество. В этом случае

<sup>8</sup> Критерии удовлетворенности покупателя и сам процесс послепокупочной оценки изложены в классической теории поведения потребителей, поэтому останавливаться подробно на этом вопросе не имеет смысла. — *Прим. авт.*

<sup>9</sup> В качестве индикаторов лояльности как отношения в данном случае нас интересуют только рекомендации и самоидентификация, т.е. поведенческие проявления этой лояльности. — *Прим. авт.*

<sup>10</sup> По некоторым исследованиям, доля лояльных потребителей у брендов составляет порядка 25–50%. В результате при примерной продолжительности жизни американских корпораций в 25 лет продолжительность существования самых сильных мировых брендов превышает 60 лет [7]. — *Прим. авт.*

компания получает дополнительные преимущества в работе с каналами сбыта.

Еще одно преимущество компаний, владеющих брендами, заключается в снижении затрат на привлечение и удержание персонала, особенно это касается низших должностей в компании. Это обусловлено вовсе не некой особенной корпоративной культурой, а известностью и репутацией компании в обществе, т.е. теми же коммуникационными эффектами.

Фирмы, владеющие сильными брендами, имеют преимущество на рынке по целому ряду показателей, не говоря уже о возможности получения дополнительной прибыли за счет премиальных цен. Все эти преимущества в конечном счете влияют на финансовые показатели, например, стоимость акций компаний с сильным портфелем брендов может превышать среднерыночную стоимость на 15–20%<sup>11</sup>.

Основные положительные аспекты влияния бренда на положение компании-владельца на рынке могут быть дополнены преимуществами управления, юридической защиты инвестиций от копирования через зарегистрированную торговую марку, ассортиментного и географического расширения. Однако мы не будем подробно говорить об этих аспектах, т.к. они не связаны напрямую с коммуникационными эффектами или поведением потребителей и детально проанализированы в общей теории брендинга.

### **Адаптация модели**

Важно отметить, что модель, которую мы предлагаем, является обобщенной, ее необходимо адаптировать для каждого бренда отдельно. Например, в некоторых случаях наиболее важные коммуникационные эффекты могут находиться не внутри целевого сегмента, это относится, например, к товарам класса люкс, которые используются для демонстрации статуса покупателя. Если его окружение, которое не обязательно

совпадает с целевым сегментом, не знает этих марок товаров, такая мотивация потребителя теряет смысл. При этом самоидентификация потребителя таких товаров становится важным критерием поведения, который необходимо включать в модель. Этот пример иллюстрирует зависимость модели от категории товаров, когда одни эффекты становятся более значимыми, чем другие<sup>12</sup>, а также от специфики потребления и выбора. По этой причине список эффектов, их значимость, равно как и методы измерения, могут существенно варьироваться.

### **Специфика инвестиций**

Говоря об инвестиционных категориях в брендинге, следует учитывать специфику самого актива и особенности отдачи от этих инвестиций. С одной стороны, можно утверждать, что бренд — низколиквидный актив (т.к. быстро продать его практически невозможно), а инвестиции капитализируются и увеличивают его стоимость. Действительно, бренды чаще всего продаются вместе с компанией или ее акциями, т.е. вернуть вложенные в бренд средства теоретически возможно, но на это потребуется время. С другой стороны, отдача от инвестиций в бренд носит постоянный характер — это некоторая часть общего денежного потока от продаж, а стоимость бренда, в свою очередь, является не самоцелью инвестиций, а стоимостным выражением потребительского капитала и получаемых за его счет преимуществ.

### **Что следует считать инвестициями в брендинг?**

Одна из основных проблем, возникающих перед исследователем, это необходимость составить список конкретных видов расходов на брендинг. Действительно, все мероприятия по продвижению определенного бренда, как уже

<sup>11</sup> Исследование, проведенное по заказу ЗАО «КБ «Ситибанк» [13]. — Прим. авт.

<sup>12</sup> Достаточно сравнить бренды из категорий общепринятой классификации Коупленда. — Прим. авт.

было сказано, можно рассматривать как инвестиционные проекты, но в то же самое время следует учитывать специфику бренда как актива. Бренд не может существовать без продукта, т.к. продукт является его основой, а значит, возникает вопрос: относить ли расходы на модернизацию продукта (или последующее техническое переоснащение производства) к расходам на брендинг? Столь же серьезным является вопрос о маркетинговых исследованиях, которые при всей их необходимости не генерируют сами по себе прибыль или денежные потоки, поэтому оценить вклад этих исследований в общую выручку (или прибыль) достаточно сложно.

Единственный выход — группировать расходы по конкретным брендам: если руководство компании проводило исследование, или воспользовалось помощью консалтингового агентства, или нанимало дополнительный персонал для развития конкретного актива, то все это, несомненно, следует включать в расходы по нему, точно так же как вложения в изменение дизайна, проведение рекламной кампании и т.п.

Техническое переоснащение производства и инвестиции в него — более сложный вопрос. Фактически если новое (или модернизированное) оборудование используется только для производства данного брендированного продукта, то эти расходы также следует относить на его счет, чтобы не допустить переоценки<sup>13</sup>.

Согласно предлагаемому подходу, всю деятельность по созданию марки<sup>14</sup>, первоначальному выведению ее на рынок и созданию бренда нельзя считать инвестиционными проектами, т.к. компания не может сразу «создать» у значимой части целевого сегмента достаточно сильные коммуникационные эффекты, которые действительно изменяют покупательское поведение.

Корректнее говорить о создании условий возникновения этих эффектов, но продолжительность данного процесса не поддается точному прогнозированию, следовательно, инвестиционный инструментарий применим только к уже существующим брендам или в случаях расширения бренда (brand extention).

## Риски

В экономической практике действует правило: чем выше ожидаемая инвестиционная прибыль, тем выше риски. В области брендинга это правило работает не всегда. Бренд может считаться самостоятельным объектом инвестирования, но в то же время данный актив тесно связан с самой компанией, ее репутацией, с продуктом (следовательно, и с производственными мощностями) и его конкурентоспособностью, каналами сбыта и т.п. Однако инвестиции в сам объект можно считать низкорисковыми за счет того, что бренд является самым устойчивым активом [10], он принимает на себя общие рыночные риски и специфические риски самой компании, одновременно снижая их. Это снижение происходит за счет стабильного спроса, наличия лояльных покупателей, возможности использования премиальных цен и т.п. (см. вышеописанную модель). Этот аспект следует принимать во внимание при оценке актива и принятии решений по инвестированию.

Также существуют некоторые факторы риска, связанные непосредственно с управлением брендом: смена позиционирования, неоправданный ребрендинг, расширение семейства, размытие образа, бессистемное управление, недостаток финансирования — все это несет прямую угрозу активу и его стоимости<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Гипотетический пример некорректного расчета: рентабельность инвестиций в бренд (например, изменение упаковки) без учета производственных расходов была оценена как приемлемая, но расходы на оборудование сделали проект убыточным. — *Прим. авт.*

<sup>14</sup> Маркой считается название, термин, знак, дизайн, символ или любой другой элемент, который идентифицирует товары или услуги одного продавца от товаров и услуг других продавцов. — *Прим. авт.*

<sup>15</sup> Тема рисков, связанных с брендом, слишком обширна для подробного рассмотрения в данной статье, поэтому здесь мы лишь обозначили основные вопросы. — *Прим. авт.*

### Долгосрочная отдача от инвестиций в бренд

Следующая существенная проблема в данной области — определение долгосрочной отдачи от инвестиций в бренд, т.е. выявление денежного потока, который он генерирует. И если с определением краткосрочной экономической эффективности все более или менее понятно (динамика прибыли, продаж), то вопрос с долгосрочной отдачей остается нерешенным. В данном случае существуют два очень распространенных метода оценки, являющиеся некорректными.

Во-первых, это определение денежного потока от бренда как выручки или прибыли от будущих (текущих) продаж продукта и расчет возврата на основании этих цифр. Такой подход в целом некорректен, т.к. ведет к очень существенному завышению показателей рентабельности. Это практически доказывают результаты исследования премиальных цен на основе восприятия ценности имени бренда потребителями. Целью исследования было определить цену, которую респонденты готовы были заплатить за брендированный продукт и тот же продукт, но не имеющий элементов марки. В результате респонденты чаще всего демонстрируют готовность купить оба продукта, но по разным ценам. Из этого следует, что некоторая часть оборота компании может быть обеспечена и при отсутствии бренда, поэтому некорректно приравнивать денежный поток от этого актива к продажам.

Второй метод — определение денежного потока исключительно на основании премиальных цен. Такой подход на практике применим далеко не всегда: бренд может быть ориентирован на низкодогодный сегмент, может позиционироваться как самый дешевый (хотя это и противоречит теории), поэтому премиальные цены не являются обязательным сопутствующим компонентом бренда. Он может генерировать не цену, а объем продаж хотя бы за счет известности на рынке.

Ни один, ни другой подход не могут дать точных результатов; чтобы получить более достоверную и

теоретически обоснованную оценку, следует суммировать денежные потоки от отдельных аспектов покупательского поведения, сформированных за счет бренда, в чем и призвана помочь предложенная нами модель. Сюда входят денежные потоки от повышенной интенсивности потребления, уровня эксклюзивности, денежный поток, сформированный за счет премиальных цен, и денежный поток от дополнительно привлеченных покупателей за счет распространения мнений. В каждом конкретном случае оценки набор этих потоков и их значимость будет варьироваться в зависимости от специфики бренда, модели выбора, категории продукта и пр. Также модель позволяет с некоторой точностью прогнозировать долгосрочную отдачу, но только в случае установления структуры эффектов.

*Оценка стоимости бренда как долгосрочного результата инвестиций.* Стоимость бренда и ее динамика в сравнении с затратами на данный бренд сама по себе может быть выражением эффективности маркетинговых мероприятий по брендингу за определенный период и без внедрения сложных моделей, но это, как мы уже говорили, ведет к недооценке краткосрочного возврата на инвестиции и может существенно исказить картину.

Для того чтобы результирующий показатель был достоверен и теоретически обоснован, к процессу и методике оценки целесообразно предъявлять следующие требования.

1. *Методика должна оценивать будущую прибыль от бренда.* В данном случае самым корректным с теоретической точки зрения, безусловно, является доходный подход, т.е. все те методики, которые оценивают стоимость бренда исходя из прогнозов будущей прибыли от него. Прочие подходы неприменимы: затратный — из-за отрицания сущности бренда, сравнительный — из-за отсутствия аналогов для сравнения на практике.

2. *Методика должна быть основана на исследованиях потребителей,* т.е. не на анализе финансовых показателей и трактовке результатов, а на анализе состояния рынка и целевого сегмента

с прогнозом развития, потому что именно потребители являются источником всех финансовых и нефинансовых преимуществ, которые дает анализируемый бренд своему владельцу.

3. *Минимизация влияния мнения экспертов на результаты исследования и использование экспертных мнений.* Еще один существенный вопрос — использование экспертных мнений при проведении данного вида исследований. В идеале они должны быть основаны на информации, полученной при проведении первичных опросов потребителей, что также говорит о необходимости исследования целевого сегмента. Хотя стоит отметить, что полностью отказаться от экспертных оценок нельзя, и тем не менее необходимо по возможности устранять субъективность оценки.

4. *Универсальность.* Идеальная методика должна давать возможность анализировать как глобальные (мировые), так и региональные бренды вне зависимости от их сложности и структуры, т.е. оценить, к примеру, стоимость брендов Microsoft, Office, Word по отдельности (что сейчас сделать практически невозможно). Эта универсальность даст в конечном счете возможность корректного сопоставления брендов из различных отраслей, с чем в данный момент возникают трудности.

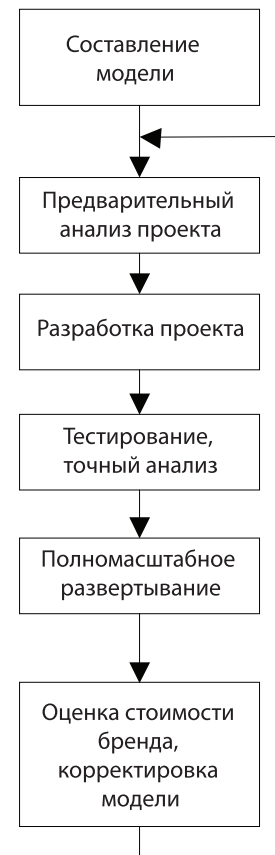
5. *Методика должна основываться на использовании сразу нескольких компонентов (вспомогательных методик)* для корректировки и уточнения полученного результата. Это могут быть метод ролли или методы, основанные на цене акций.

### Комплекс мер

Рассмотрим конкретные действия, которые должна выполнить компания при внедрении инвестиционного подхода к брендингу согласно предложенной модели (рис. 3).

**Оценка проектов.** Во-первых, следует составить модель покупательского поведения с учетом факторов бренда и установить взаимосвязь между коммуникационными эффектами и

Рис. 3. Схема инвестиционной оценки



покупательским поведением. Это достаточно широкомасштабное и затратное исследование, но оно необходимо, чтобы в полной мере реализовать инвестиционный подход.

На следующем этапе необходимо дать экспертную оценку каждому значимому брендоориентированному проекту, например использованию отдельных элементов маркетинговых коммуникаций (реклама, почтовая рассылка или стимулирование сбыта) или их интеграции. Данными для анализа может служить построенная ранее модель покупательского поведения.

Затем, если предварительная оценка показала достаточную предполагаемую рентабельность,

необходимо разработать сам проект. На этом этапе компания несет определенные расходы по созданию рекламного сообщения, найму персонала для реализации проекта и т.д.

После того как проект готов, нужно его протестировать. На этом этапе, до осуществления основных вложений по запуску, необходимо оценить его краткосрочную (подойдет показатель ROMI) и долгосрочную рентабельность (изменение стоимости бренда). Далее следует принять решение о полномасштабном развертывании, основанием для которого служит превышение рентабельности данного проекта над установленным в компании порогом или же сравнение показателей ожидаемой рентабельности с показателями других проектов. Это позволяет перейти от абстрактного планирования к теоретически обоснованным прогнозам.

**Оценка стоимости бренда.** В конце каждого отчетного периода (лучше всего делить год на кварталы или полугодия) нужно оценить стоимость исследуемого бренда и при необходимости скорректировать модель. Из полученной стоимости бренда следует вычесть его стоимость в предыдущем периоде и сравнить это значение (которое является реальным показателем долгосрочного суммарного возврата всех проектов) с показателем суммарного долгосрочного возврата проектов за текущий период, определенного экспертно на основании модели.

Существуют три фактора, влияющих на разницу между этими показателями.

1. Коммуникационная активность конкурентов. Многие эффекты имеют рациональные пределы, обусловленные спецификой человеческого сознания и восприятия. Например, потребитель, по статистике, помнит не более восьми марок в одной товарной категории<sup>16</sup>. Поэтому коммуникационная активность конкурентов может модифицировать ключевые показатели исследуемого бренда. В анализе это учесть практически невозможно ввиду сложности и затратности.

2. Синергетический эффект коммуникаций.

3. «Выветривание». Реклама, пусть даже очень удачная, с течением времени забывается потребителем, поэтому результат рекламной кампании, проведенной в начале года, к концу года может сойти на нет.

**Учет затрат.** Все маркетинговые затраты (о чем говорилось выше) также нужно относить на счет конкретных брендов, чтобы получить полную и достоверную статистику. При этом не следует забывать, что расходы на проведение названных исследований также следует рассматривать как часть инвестиций, т.к. они связаны с управлением активом.

Оценить общую инвестиционную эффективность *брендинга* компании в целом можно на основе средних показателей по рынку или направлению, но смысла в подобном индикативном показателе нет, пока не оценен экономический вклад каждого товарного и корпоративного бренда, в случае если компания реализует решения по сложной архитектуре бренда.

### Что дает инвестиционный подход?

В случае внедрения инвестиционного подхода к управлению брендами компания получает следующие возможности.

1. Распределение и оптимизация финансовых и других ресурсов (например, HR-ресурсы) между брендами согласно их ожидаемой прибыльности. Благодаря определению бренда как совокупности коммуникационных эффектов стираются различия между b-2-b-брендами и b-2-c-брендами, брендами товаров и услуг, появляется возможность оценки брендов сложной структуры. Это дает возможность оптимизации бюджета и выбора наиболее привлекательных объектов инвестирования, будь то корпоративный бренд, бренд семейства или конкретного продукта.

2. Распределение ресурсов между различными инвестиционными проектами в рамках

<sup>16</sup> Этот показатель может варьироваться в зависимости от категории. — Прим. авт.

одного бренда. Согласно предварительной оценке инвестиционной привлекательности проектов, можно выделить наиболее эффективные и рентабельные из них на основании критериев затрат и их возвратности. Это позволяет оптимизировать использование средств в рамках конкретного бренда.

3. Понимание структуры эффектов, формирующих бренд (и генерирующих его стоимость), дает возможность сфокусированного воздействия в коммуникациях на наиболее важные из этих эффектов (эмоции, знание, отношение и т.п.), что повышает общую эффективность всех коммуникаций.

4. Инвестиционный подход включает в себя оценку стоимости актива, поэтому при его использовании компания также получает все преимущества мониторинга стоимости: установление ставки роялти при лицензировании, постановка актива на баланс по GAAP, IAS, расчет отдачи от слияний и поглощений и т.п. [7].

### Заинтересованные стороны

Необходимо рассмотреть еще один очень важный вопрос — преимущества инвестиционного подхода для заинтересованных в нем аудиторий.

**Акционеры.** Акционеров крупных компаний больше интересуют показатели стоимости бизнеса, нежели такой традиционный показатель, как доля рынка. Быстро увеличить эту стоимость можно лишь за счет брендов, т.к. стоимость материальных активов компании с течением времени снижается, а среди других нематериальных активов нет по-настоящему привлекательных и стабильных объектов вложений: ноу-хау, высокие технологии и пр. либо устаревают из-за НТП, либо копируются конкурентами [5]. В итоге, чтобы быстро увеличить стоимость всего бизнеса, необходимо вкладывать средства именно в бренды: во-первых, стоимость

бренда достаточно стабильна и не подвержена сильным колебаниям, а во-вторых, эта цифра практически не имеет ограничений роста (достаточно взглянуть на рейтинги Interbrand или Brand Finance). Эти факты обуславливают заинтересованность акционеров в постоянном повышении стоимости названного актива, а значит, и в возможности сравнения данного направления инвестирования с другими, будь то ОС, фонды и т.п.

**Топ-менеджмент.** Для высшего руководства маркетинг и брендинг являются, очевидно, необходимым инструментарием (особенно в западных компаниях), но в то же самое время среди данной аудитории подчас нет уверенности в том, что огромные рекламные бюджеты используются эффективно<sup>17</sup>. Тот факт, что известность, репутация, потребительская лояльность и т.п. — необходимые условия существования любого более или менее крупного бизнеса, не вызывает вопросов и воспринимается как данность. Гораздо больше топ-менеджмент интересуется, например, тем, какие мероприятия следует осуществить, чтобы 30% потребителей демонстрировали высокую степень узнаваемости бренда, или тем, сколько стоит увеличить долю лояльных клиентов на 10% и как изменится прибыль в данном случае. Топ-менеджеры пытаются ответить на эти вопросы традиционно, исходя из собственного опыта либо руководствуясь интуицией. В обоих случаях оценка будет более чем приблизительной и экономически необоснованной, что сводит ее полезность к нулю.

Переход к инвестиционному подходу в брендинге упрощает управление данным активом, оценка структуры эффектов дает полное понимание того, как каждый эффект изменяет покупательское поведение и, следовательно, какая часть дополнительного «брендового» денежного потока генерируется одним из эффектов, т.е. появляется ответ на тот самый вопрос о том, какие финансовые ресурсы нужно вложить, чтобы добиться 30% осведомленности о бренде у потребителей.

<sup>17</sup> Это подтверждается ставшим классическим высказыванием Лорда Леверхульма: «Я знаю, что половина моей рекламы идет впустую, вот только не знаю, какая именно половина». Также эту цитату приписывают Генри Форду. — *Прим. авт.*

Возможность прогнозирования эффективности коммуникаций позволяет сделать управление брендами системным, и в этом случае бренд не будет «страдать» из-за нехватки финансирования или из-за завышения (занижения) ожиданий от него. В результате данного подхода можно практически доказать необходимость согласованных действий по продвижению и применению интегрированных коммуникаций. При анализе стоимости и формирующих ее компонентов также можно проверить, насколько реальное положение дел соответствует теоретическому представлению о ситуации и позиционированию, что позволяет вовремя корректировать стратегию и тактику.

**Служба маркетинга.** Давно известно, что названные ранее аудитории — акционеры и топ-менеджмент, а также финансовые службы часто не находят общий язык с маркетологами. Причина конфликта кроется в различии подходов сторон к бизнес-деятельности: представители финансовых подразделений упрекают маркетологов в том, что средства, потраченные на маркетинг, не поддаются финансовому контролю и их вклад в бизнес оценить невозможно, маркетологи же оперируют в основном теорией и неизменяемыми количественно показателями. Если задействовать инвестиционный подход, то данный конфликт исчерпывает себя за счет устранения самой его причины: необходимо лишь доказать заинтересованным сторонам, что бренд — это актив, фактически аналогичный остальным, а затраченные на него средства капитализируются и увеличивают его стоимость.

Однако не только перечисленные выше аудитории, но и сами маркетологи испытывают трудности с измерением эффективности вложенных в маркетинг средств, что подтверждается опросом Accenture в США и Великобритании, где 68% директоров по маркетингу не всегда могут четко определить, насколько рентабельны их маркетинговые кампании [6]. Предлагаемый нами подход позволяет получить более точную оценку и заметно упрощает процедуры планирования.

Используя данный подход, маркетинговые подразделения могут заметно упростить для себя ту часть работы, которая связана с получением средств на маркетинговые исследования. Зачастую приходится доказывать необходимость расходов на поддержание или развитие бренда, что делает маркетологов «борцами за рекламный бюджет» во мнении того же менеджмента, акционеров или финансовой службы. Расчет бюджета часто основывается на анализе прошлых показателей, планировании и прогнозах. В случае реализации инвестиционного подхода необходимость в ссылке на действия конкурентов («...они провели широкомасштабную кампанию, а мы еще нет...»), на теорию маркетинга, общие тенденции развития рынка и т.п. отпадает сама собой, ведь если подсчитано, что ожидаемый  $ROI = 0,27^{18}$ , то дальнейшие обоснования важности и нужности инвестиций в маркетинг не потребуются. Единственным спорным моментом в данном случае может стать теоретическая обоснованность проведенных расчетов.

Работа бренд-менеджеров при использовании данного подхода (при наличии достаточных полномочий) становится близкой к P&L (Profit and Loses — «прибыли и убытки»). По этой причине особенно важным является вопрос планирования вложений: необходимо решить своего рода оптимизационную задачу — максимизировать ожидаемый прирост стоимости и краткосрочный экономический эффект и одновременно минимизировать расходы, при этом принимая во внимание способность целевой аудитории определенным образом отреагировать на коммуникацию.

Не только у заинтересованных аудиторий, но и у самих маркетологов периодически появляется ощущение того, что существующая теория, в которой практически отсутствует стоимостный инструментарий, сделала второстепенным конечный результат, ради которого маркетинг и существует, — результат экономический. Причина

<sup>18</sup> Return on Brand Investments — рентабельность инвестиций в брендинг. — Прим. авт.

кроется в том, что теория во многом основана на анализе и классификации практического опыта, а на практике слишком часто оценка эффективности вложений либо не делается вовсе, либо делается по остаточному принципу, что объясняется просто: вложения уже были осуществлены и исследование не только не вернет их, а, напротив, потребует дополнительных расходов. Именно по этой причине в теории до сих пор нет однозначных ответов на такие основополагающие вопросы, как определение денежных потоков от маркетинга, брендинга или коммуникаций в общем объеме прибыли. Зачастую маркетинг основан на последовательности «эксперимент — результат — оценка», хотя логика подсказывает, что она должна быть обратной, иначе ни о каких инвестициях говорить нельзя.

Для того чтобы начать использовать этот подход (расчет краткосрочного и долгосрочного эффекта от инвестиций в брендинг), необходимо сначала построить модель потребительского поведения для конкретного бренда и компании, а затем в ее рамках реализовать все брендоориентированные проекты. Основную трудность здесь вызывает определение взаимосвязей между ком-

муникациями, психическими эффектами, поведением и стоимостью бренда. Только определив эти взаимосвязи, можно оценить краткосрочную и долгосрочную эффективность и полностью оценить рентабельность инвестиций в бренд.

Этот подход позволяет более эффективно использовать бюджет и предоставляет множество других выгод. Конечно, его внедрение влечет за собой и некоторые неудобства и расходы, т.к. требует определенных временных, финансовых затрат и затрат работы персонала, но, учитывая тот факт, что бренд является самым ценным активом компании и может составлять более половины ее стоимости, было бы странно предполагать, что управление им должно обходиться бесплатно.

В период кризиса и тотальной экономии во всех видах затрат для многих компаний эта тема еще более актуальна: компаниям и топ-менеджменту следует не сокращать бюджеты и экономить на маркетинге, как это происходит сейчас повсеместно, а провести необходимые исследования и понять, как именно средства, затраченные на создание и продвижение брендов, работают. Именно это и позволит оптимизировать маркетинговые и брендинговые бюджеты.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Веккер Л.М. Психика и реальность. Единая теория психических процессов. — М.: Смысл, 1998. — 685 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с.
3. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — 2-е изд. — М.: Вильямс, 2005. — 704 с.
4. Кук В.Дж., мл. Маркетинг и финансы. В поисках конструктивного диалога / Пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. — М.: Вершина, 2007. — 344 с.
5. Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. — 2-е изд. — М.: Эксмо, 2006. — 416 с.
6. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
7. Линдерман Я. Оценка стоимости брендов // Бренды и брендинг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 348 с.
8. Скоробогатых И.И., Черняева Д.А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — №3–5.
9. Чернатони Л., де. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов. — М.: Группа ИДТ, 2007. — 310 с.
10. Чернозуб О.Л. Стоимость бренда: реальность превосходит мифы // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №1–2 (43–44).
11. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг. Окупается ли ваш маркетинг? / Пер. с англ. И. Коберник. — Киев: Companion Group, 2007. — 496 с.
12. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. — 512 с.
13. Butterfield L. (1999). *Excellence in Advertising*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

## ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ БРЕНД-КАПИТАЛОМ

Бренд-капитал — одна из наиболее проблемных областей теории и практики в России. Его необходимость и значимость не подвергаются сомнению с маркетинговой точки зрения, однако он не используется в учетно-финансовом процессе. Это проявляется в недооценке бренд-капитала при раскрытии информации о корпоративных денежных средствах, что не позволяет использовать его в финансовом и инвестиционном менеджменте, а также при позиционировании компаний в деловом сообществе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд-капитал, позиционирование компании, финансовая отчетность

### БРЕНД-КАПИТАЛ И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

Бренд — распространенный и признанный во всем мире нематериальный актив. Выступая в качестве мультипликатора деловой репутации компании, он является одним из ключевых понятий в области маркетинга на протяжении уже более ста лет. Грамотно построенный бренд обеспечивает компании-владельцу множество неоспоримых преимуществ:

- создает возможность продажи товара по премиальным ценам;
- упрощает дистрибуцию (намного легче предлагать розничным сетям товар под известной торговой маркой);
- создает возможность расширения границ использования марки (успешный бренд используется для выпуска нового или модифицированного продукта в другой товарной категории; например, швейцарская компания Swatch теперь успешно производит не только часы, но и телефонные аппараты, Gillette — это уже не только лезвия, а еще и косметика);



**Хотинская Анастасия Викторовна** — маркетолог ТД «ОРЕСКО». Круг научных интересов: нематериальные активы, бренд-капитал, финансовое позиционирование компании и другие проблемы в сфере маркетинга и финансов (г. Москва)

- снижает риск в конкурентной борьбе;
- создает устойчивость к изменениям рыночной ситуации (за счет наличия лояльных потребителей);
- обеспечивает дополнительную прибыль;
- снижает зависимость от личностных факторов (менеджера, продавца и т.д.).

По оценкам компании Interbrand, вложения в бренд способны увеличить стоимость товара или акций более чем на 50%. Потраченные средства приобретают свойства капитала как самовозрастающей стоимости. Расходы на создание и поддержание бренда капитализируются в имуществе компании в виде нематериального актива, который в соответствии с зарубежными стандартами не амортизируется (следовательно, не аннулируется), а подлежит периодической переоценке. Она же отражает рыночные реалии, а стоимость этого вида актива может пересматриваться в сторону как увеличения, так и уменьшения.

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО БРЕНД-КАПИТАЛА

Ситуация с брендами в России весьма противоречива. Они стихийно формируются и периодически оцениваются, однако в силу отсутствия единых стандартов оценки и правовых регламентов стоимость одних и тех же брендов может отличаться на порядок: это зависит от оценщика. Даже при наличии оценки стоимости бренд-капитала отсутствуют нормы для его отражения в составе имущества компании, т.к. в национальном учетном стандарте подобный актив не предусмотрен. В этих условиях бренд-капитал крайне сложно позиционировать таким образом, и его влияние проявляется в основном в транзакциях купли / продажи компании, при которых бренд фактически подменяется деловой репутацией. Последняя в силу существующих учетных стандартов амортизируется, что означает постепенное сведение ее

к нулю. Ситуация абсурдна и влечет за собой неприятные последствия. Затрудняется вовлечение в хозяйственный оборот этого и других нематериальных активов, снижаются маркетинговый потенциал российских компаний, их рыночная стоимость и масштаб капитализации. Наконец, развитие бренд-менеджмента в стране тормозится. Не удивительно, что российские фирмы традиционно отсутствуют в рейтингах компании Interbrand, включающих 100 наиболее дорогих брендов мира. Отдельные российские компании (Сбербанк России, «Газпром», МТС, «ЛУКОЙл» и др.) представлены лишь в рейтингах 250 и 500 мировых брендов консалтинговой компании Brand Finance за 2007–2008 гг. соответственно [3].

Упорядочение правового статуса бренда позволяет решить многие проблемы в области нематериальных активов и интеллектуальной собственности. Это способствует повышению конкурентоспособности отечественного предпринимательства и укреплению институциональных основ экономики страны.

В последние годы работа по оценке и позиционированию российского бренд-капитала приобретает более системный характер. Этому содействуют оценки международной компании Interbrand [4] 40 наиболее сильных российских брендов<sup>1</sup>. Оценки компании Interbrand — результат независимой экспертизы общепризнанных в мире специалистов. Составленный ими рейтинг хотя и невелик по количеству участников, однако носит некоммерческий характер. Оценки не являются заказными, поэтому бесплатны для владельцев брендов и в то же время максимально объективны для делового сообщества. Многие компании не попали в рейтинг лишь по причине финансовой непрозрачности, которая столь характерна для российской хозяйственной среды: такое положение вещей неприемлемо для общемировых стандартов ведения финансово-хозяйственной деятельности.

<sup>1</sup> Interbrand оценивает эффективность усилий компаний по продвижению своих брендов с 1988 г. Ценность российских брендов исследуется четвертый год. — Здесь и далее прим. авт.

В табл. 1 представлены оценки стоимости российских брендов первой пятерки компаний-лидеров за 2005–2008 гг.

Исходя из приведенных данных можно сделать следующие выводы относительно динамики бренд-капитала в России:

- суммарная стоимость 40 наиболее сильных российских брендов превышает 760 млрд руб. (около \$16 млрд); за период 2005–2008 гг. стоимость российских брендов увеличивалась в среднем на 45% в год;

- на долю пятерки лидеров приходится 70–80% российского бренд-капитала; это говорит о его высокой концентрации в стране;

- лидерами по положительной динамике в 2008 г. являются бренды МТС (128,8%), «Мегафон» (129,11%), «Я» (122,85%), «Моя семья» (147,79%), «Клинское» (122,94%); отрицательная динамика в 2008 г. наблюдалась у брендов «Северсталь» (98,22% по отношению к уровню 2007 г.), «Арсенальное» (89,25%), «Ярпиво» (92,90%);

- в тройке лидеров ротации не наблюдается, несущественна она и в первой десятке; наиболее изменчива по составу десятка аутсайдеров: список участников за год обновляется на две трети;

- в десятке лидеров находятся бренды, стоимость которых составляет десятки и сотни миллиардов рублей, на их долю приходится около 80% всего бренд-капитала России; крайне высокая его концентрация в тройке лидеров, на их долю приходится около 65%.

## БРЕНД-КАПИТАЛ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Зарубежные компании активно используют финансовую отчетность для популяризации своей деятельности и создания привлекательного образа бизнеса. В России этот источник конкурентного преимущества практически не используется. Это во многом объясняется весомой долей теневых оборотов в отечественном бизнесе: финансовая отчетность, формируемая по легальной части

хозяйственных операций, оказывается не очень привлекательной. Ее популяризация маркетингового интереса не представляет.

Вышесказанное подтверждается данными финансовой отчетности: понятие бренд отсутствует в национальном учетном стандарте (соответственно, он не отражается в отчетности по РСПУ), но российские компании не отражают бренд-капитал и по стандарту МСФО.

Напомним, что Концепцией развития бухгалтерского учета и отчетности Российской Федерации на среднесрочную перспективу предусмотрен обязательный перевод на МСФО в 2004–2007 гг. открытых акционерных обществ и иных организаций, имеющих публично размещаемые и/или публично обращающиеся ценные бумаги, финансовых организаций, работающих со средствами физических и юридических лиц, а также других общественно значимых учреждений. В 2008–2010 гг. предусмотрен обязательный перевод на МСФО и других хозяйствующих субъектов. Такой переход — позитивная тенденция, т.к. международные стандарты более гибки и не столь формальны, как российские. Они вполне логично и обоснованно раскрывают информацию о финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, МСФО обязывают наиболее полно отражать активы и обязательства, вплоть до дисконтирования процентных доходов и расходов. В этих условиях отражение в МСФО информации о бренд-капитале (при наличии соответствующих объективных оценок независимых экспертов) не только допустимо, но и необходимо.

Вместе с тем анализ финансовой отчетности ведущих публичных компаний России («Вымпелком», МТС, «Балтика», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть»), сформированной в стандарте МСФО, показал отсутствие в ней бренд-капитала (табл. 2).

Из приведенных данных видно: суммарная оценка бренд-капитала пяти российских компаний почти в два раза превышает стоимость их нематериальных активов. Это говорит о том, что бренд-капитал не представлен в структуре нематериальных активов. Подобная ситуация наблюдается в четырех компаниях из пяти. Лишь в

Таблица 1. Динамика стоимости брендов в России

| Название<br>бренда | Сектор                   | Ранг |      | Стоимость, 2008 г. |      | Стоимость, 2007 г. |          | Стои-<br>мость,<br>2006 г. | Стои-<br>мость,<br>2005 г. | 2008 г. /<br>2005 г. |                 |        |        |
|--------------------|--------------------------|------|------|--------------------|------|--------------------|----------|----------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|--------|--------|
|                    |                          | 2008 | 2007 | 2006               | 2005 | млн руб.           | \$ млн   | млн руб.                   | \$ млн                     | млн руб.             | %               | %      |        |
| «Билайн»           | Телекомму-<br>никации    | 1    | 1    | 1                  | 1    | 218223             | 7427,61  | 194439                     | 7164,31                    | 156204               | 143600          | 112,23 | 151,97 |
|                    |                          |      |      |                    |      |                    |          |                            |                            |                      |                 |        |        |
| МТС                | Телекомму-<br>никации    | 2    | 2    | 2                  | 2    | 203219             | 6916,91  | 157773                     | 5813,31                    | 136458               | 133077          | 128,80 | 152,71 |
|                    |                          |      |      |                    |      |                    |          |                            |                            |                      |                 |        |        |
| «Балтика»          | Алкоголь-<br>ные напитки | 3    | 3    | 3                  | 3    | 69812              | 2376,17  | 59301                      | 2185,00                    | 51618                | 48549           | 117,72 | 143,80 |
|                    |                          |      |      |                    |      |                    |          |                            |                            |                      |                 |        |        |
| «ЛУКОЙл»           | Нефть                    | 4    | 4    | 4                  | 5    | 31317              | 1065,93  | 26700                      | 983,77                     | 21075                | 19628           | 117,29 | 159,55 |
|                    |                          |      |      |                    |      |                    |          |                            |                            |                      |                 |        |        |
| «Роснефть»         | Нефть                    | 5    | 5    | 6                  | —    | 23275              | 792,20   | 20299                      | 747,92                     | 18028                | нет дан-<br>ных | 114,66 | —      |
|                    |                          |      |      |                    |      |                    |          |                            |                            |                      |                 |        |        |
| ИТОГО, Топ-5       |                          |      |      |                    |      | 545846             | 18578,82 | 458512                     | 16894,31                   | 383383               | 344854          | 119,05 | 158,28 |
| ИТОГО, Топ-40      |                          |      |      |                    |      | 762786             | 25962,76 | 619879                     | 22862,13                   | 507707               | 426802          | 123,05 | 178,72 |
| Топ-5 в % к Топ-40 |                          |      |      |                    |      | 71,56              | 71,56    | 73,97                      | 73,90                      | 75,51                | 80,80           | —      | —      |

Примечание: рассчитано автором по данным компании Interbrand [4].

**Таблица 2.** Состав и структура внеоборотных активов российских компаний (по стандарту МСФО)

| Наименование компании | Внеоборотные активы, всего, \$ млн | В том числе нематериальные активы, \$ млн | Справочно-стоимостная оценка бренда, \$ млн |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| «Вымпелком»           | 5497,8                             | 2217,5                                    | 7427,6                                      |
| МТС                   | 9020,0                             | 2095,5                                    | 6916,9                                      |
| «Балтика»             | 979,4                              | 223,7                                     | 2376,2                                      |
| «ЛУКОЙЛ»              | 41729,0                            | 934,0                                     | 1065,9                                      |
| «Роснефть»            | 59837,0                            | 4074,0                                    | 792,2                                       |
| ИТОГО                 | 117063,2                           | 9544,7                                    | 18578,8                                     |

Примечание: рассчитано автором по данным финансовой отчетности компаний.

«Роснефти» прослеживается обратное соотношение, однако из ее годового отчета следует, что в стоимости нематериальных активов \$3789 млн приходится на гудвилл (деловую репутацию), остальные нематериальные активы компании оценены в \$285 млн. Это существенно ниже оценки бренда «Роснефть».

Таким образом, анализ финансовой отчетности владельцев наиболее сильных российских брендов из рейтинга Top-40 подтверждает, что российские компании не используют бренд-капитал для собственного финансового позиционирования даже в тех случаях, когда это допускается учетным стандартом. Бренд — общеизвестный источник конкурентного преимущества, но выгоды от его наличия не только маркетинговые. Отражение бренд-капитала в составе нематериальных активов позволяет увеличить внеоборотные активы в частности и имущество компании в целом. Бренд-капитал, сформированный благодаря собственным источникам финансирования, позволяет компании нарастить капитал в балансе за счет прибыли или добавочного капитала. Увеличение долгосрочных разделов баланса по активу и пассиву с помощью бренд-капитала органично вписывается в целеполагание, если оно подразумевает:

- рост капитализации компании (в рамках концепции наращивания капитала);
- увеличение ценности бизнеса (в рамках концепции стоимостного управления);
- экономический рост на микроуровне (в рамках эндогенных теорий экономического роста).

Помимо абсолютного приращения долгосрочных финансовых агрегатов бренд-капитал позволяет улучшить пропорции баланса, характеризующие стабильность компании, в частности соотношение собственных и заемных источников получения денежных средств. Бренд-капитал (при наличии оценки его стоимости) позволяет не только оптимизировать параметры финансовой отчетности, но и совершенствовать многие функции менеджмента внутри фирмы.

Кроме всего прочего, бренд-капитал является:

- фактором роста инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта и, следовательно, инструментом инвестиционного менеджмента и IR-менеджмента;
- весомым аргументом при укреплении деловой репутации компании в PR-менеджменте;
- средством повышения финансовой устойчивости, характеризующей результативность финансового менеджмента;
- условием роста кредитоспособности (позволяет совершенствовать политику заимствований и минимизировать стоимость заемных источников финансирования в управлении затратами);
- инструментом информационного менеджмента, т.к. становится универсальным и понятным в профессиональных кругах экономическим явлением и позволяет поддерживать коммуникации;
- инструментом коррекции и совершенствования стратегии развития внутрифирменного менеджмента.

## БРЕНД-КАПИТАЛ И БАЛАНСОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

В современной отечественной хозяйственной среде очевидна недооценка всех перечисленных выше аспектов бренда и бренд-капитала. Изменение ситуации возможно благодаря финансовой технологии «Балансовое моделирование». Она включает в себя методики балансовой оптимизации, предложенную Е.В. Гальцевой [1, с. 88–100], и методику вовлечения в хозяйственный оборот нематериальных активов, разработанную Л.Н. Нечаевой [2, с. 104–113]. Технология основана на моделировании финансовых агрегатов баланса с учетом основных правил балансоведения и критериев его оптимальности. Модифицируем ее применительно к формату баланса в стандарте МСФО и используем для оптимизации консолидированного баланса ОАО «МТС».

Финансовая технология балансового моделирования предполагает отражение в составе внеоборотных активов стоимости бренд-капитала МТС по оценке компании Interbrand. Это означает увеличение внеоборотных активов на \$6917 млн. Оно приведет к увеличению актива баланса, что, в силу основных правил балансоведения, обусловливает равновеликое увеличение пассива. Поскольку отражение в балансе бренд-капитала означает идентификацию нематериального актива, сформированного компанией в прошлых периодах, в качестве его покрытия в пассиве будет выступать не заемный, а собственный капитал. Наиболее приемлемыми собственными источниками покрытия в пассиве являются прибыль, отражаемая в учете на счете 84, и добавочный

капитал, возникающий главным образом в результате переоценки внеоборотных активов, а также по причине отклонений продажной стоимости акций от номинальной, отражаемой на счете 83.

Трансформация агрегированного консолидированного баланса ОАО «МТС» (стандарт МСФО) по описанной выше технологии за счет отражения в нем бренд-капитала представлена в табл. 3.

Отражение бренд-капитала в агрегированном балансе МТС позволяет:

- увеличить суммарную стоимость имущества компании и, соответственно, экономический потенциал бизнеса на 63%;
- нарастить на 77% активы долгосрочного характера за счет наиболее полного отражения в них нематериальных активов;
- увеличить на 127% собственный капитал за счет прибыли и/или добавочного капитала.

## ВЫВОДЫ

В современной российской хозяйственной среде бренд как традиционно маркетинговый инструмент является предметом интереса маркетологов, но практически не используется в рамках финансового позиционирования компании. В силу этого его свойства реализуются не в полной мере.

Недооценка бренд-капитала со стороны финансовых служб происходит из-за отсутствия указания стоимости бренда в финансовой отчетности. Сюда входят и отчетность, сформированная в стандарте МСФО, и оценка российских брендов специализированными международными агентствами.

**Таблица 3.** Моделирование баланса ОАО «МТС», \$ млн

| Актив               | Пассив                     | До оптимизации |        | После оптимизации |        |
|---------------------|----------------------------|----------------|--------|-------------------|--------|
|                     |                            | Актив          | Пассив | Актив             | Пассив |
| Текущие активы      | Текущие обязательства      | 1947           | 2611   | 1947              | 2611   |
| Внеоборотные активы | Долгосрочные обязательства | 8999           | 2892   | 15916             | 2892   |
|                     | Собственный капитал        |                | 5443   |                   | 12360  |
| ИТОГО               |                            | 10946          | 10946  | 17863             | 17863  |

Финансовая технология балансового моделирования позволяет отразить стоимостную оценку бренда в составе внеоборотных активов, что существенно оптимизирует баланс, позволяет нарастить экономические активы, способствует росту капитализации, повышает инвестиционную привлекательность (это особенно актуально для публичных компаний). Трансформированный баланс способствует созданию привлекательного образа компании и во многом характеризует качество ее корпоративного менеджмен-

та. Последнее особенно важно в условиях смены восприятия финансовой отчетности в России: ее обнародование считается уже не фактором риска из-за распространения информации среди недоброжелателей, а элементом поддержания статуса компании. Плюс ко всему, совместная работа с брендом маркетинговых и финансовых служб позволяет преодолеть традиционную дистанцию между этими подразделениями и объединить усилия для достижения стратегических целей компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гальцева Е.В. Капитализация как фактор укрепления финансовой устойчивости предприятий сферы услуг: дис. канд. эконом. наук: 08.00.05, 08.00.10. — М., 2005. — С. 88–100.
2. Нечаева Л.Н. Совершенствование механизма формирования и управления нематериальными активами: дис. канд. эконом. наук: 08.00.10. — М., 2005. — С. 104–113.
3. The Annual Report on the World's Most Valuable Brands. — <http://www.brandfinance.com>.
4. Сайт компании Interbrand. — <http://www.interbrand.com>.



Журналы по маркетингу

# Реклама. Теория и практика

Это специализированное информационно-аналитическое издание, посвященное актуальным проблемам развития рекламного бизнеса, современным рекламным технологиям и их взаимодействию с нерекламными методами продвижения товаров и услуг. На страницах журнала освещается широкий круг вопросов, касающихся тенденций развития коммерческих коммуникаций в России и за рубежом, особенностей эффективного взаимодействия рекламодателей и рекламных посредников, современных технологий разработки и планирования рекламных и коммуникационных кампаний.

## Основные темы журнала

- Современные рекламные технологии и их взаимодействие с нерекламными методами продвижения товаров и услуг
- Медиапланирование и медиаисследования
- Креатив
- Производство и анализ эффективности рекламы

**Цель издания:** предоставлять читателям новую практически ориентированную информацию по широкому спектру вопросов, связанных с эффективными технологиями продвижения товаров и услуг на российском и зарубежных рынках, дать возможность специалистам, работающим в рекламном бизнесе, поделиться на страницах журнала своим профессиональным опытом, обсудить новые идеи, методики и результаты исследований.

**Аудитория журнала:** руководители служб рекламы и PR фирм — производителей товаров и услуг, директора по маркетингу и рекламе, бренд-менеджеры, руководители и специалисты рекламных и коммуникационных агентств, рекламных отделов СМИ, исследовательских и консалтинговых компаний, работающих в сфере рекламы и маркетинговых коммуникаций.

**Авторы:** профессионалы, имеющие большой практический опыт разработки и продвижения торговых марок, ведущие российские и зарубежные исследователи и специалисты консалтинговых фирм, работающие в сфере рекламы, маркетинговых коммуникаций и брендинга, а также авторы известных монографий и статей, имеющие солидный опыт практической работы.



**Главный редактор:**  
Пирогова Юлия Константиновна — к. фил. н., профессор ГУ-ВШЭ, профессор РЭА им. Г.В. Плеханова, член Международной рекламной ассоциации, проректор по научной работе и заведующая кафедрой коммуникативных технологий в рекламе Международного института рекламы, председатель экспертного совета компании «Лингвозэксперт». Окончила филологический факультет, а затем и аспирантуру МГУ им. М.В. Ломоносова. Ведет авторские учебные курсы, семинары, мастер-классы.

Объем журнала: 68–72 стр.  
Периодичность: 6 выпусков в год

## Подписка:

По каталогам агентств:

|                 |       |
|-----------------|-------|
| «Роспечать»     | 47553 |
| «Пресса России» | 40589 |
| «Почта России»  | 79731 |

В редакции:

(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



## КАК УЛУЧШИТЬ УСПЕШНОСТЬ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ

В данной статье рассматривается такой малоизученный вопрос, как брендинг территорий. Автор рассказывает о том, каким географическим местам стоило бы заниматься брендингом, описывает те условия, соблюдение которых способствует достижению успеха в этом процессе, а также останавливается на выгодах брендинга.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** брендинг территорий, факторы успеха брендинга, ключевые игроки территории, выгоды брендинга территории

**Ван Гелдер Сикко** — основатель компании Placebrand, помогающей городам, регионам и странам создавать и реализовывать стратегии своих брендов. Он способствовал созданию теории и практики брендинга территориального образования, консультировал такие города и территории, как Амстердам, Ботсвана, Восточная Африка, Малайзия, Саутгемптон и Гаага. Является автором и соавтором нескольких книг (Нидерланды)

### ВВЕДЕНИЕ

Брендинг территорий (стран, регионов и городов) — относительно новое направление, вызывающее множество вопросов, что вполне естественно. Одним из самых важных является следующий: как успешно брендировать географическое место? В действительности он включает в себя ряд самостоятельных вопросов.

- Есть ли среди географических мест более и менее пригодные для брендинга?

- Имеются ли исходные факторы, повышающие вероятность успешного брендинга территории?

- Существуют ли факторы, повышающие успешность осуществления процесса создания и развития такого бренда?

- Можно ли предсказать успех стратегии бренда территории?

Данная статья посвящена поиску ответов на все эти вопросы путем описания критериев и факторов, влияющих на успех бренда территории. Если оценить место, участников процесса и их планы, можно будет предсказать возможный успех подобного начинания.

## СЛЕДУЕТ ЛИ ВСЕМ ТЕРРИТОРИЯМ ПРЕВРАЩАТЬСЯ В БРЕНДЫ?

Вопрос о том, все ли географические места можно активно брендировать и какие методы лучше подходят той или иной территории, вызывает споры. Есть мнение, что места, переживающие какой-либо кризис, — более вероятные кандидаты на брендинг, чем территории, отличающиеся экономической, социальной и культурной стабильностью.

Казалось бы, можно очень ясно увидеть слабые стороны бренда территории, находящейся в кризисной ситуации, и понять, что пришло время поработать над ним. Однако едва ли есть основания полагать, что кризис как таковой — достаточный повод брендировать географическое место. Это объясняется двумя причинами.

1. Бренды не создаются (и даже почти никогда не разрушаются) в одночасье. Брендинг территории, безусловно, долгосрочная инициатива, требующая осуществления последовательных и устойчивых действий по формированию бренда в течение нескольких лет.

2. Бренд не поможет преодолеть кризис просто потому, что решают эту задачу лишь четкие и целенаправленные действия. Однако бренд способен создать контекст, в котором кризис может быть разрешен, и сила бренда внесет свой вклад в урегулирование ситуации. Кроме того, сильный бренд поможет смягчить последствия кризиса, что будет еще одним поводом для гордости заинтересованных сторон.

Какие из географических мест, не страдающих непосредственно сейчас от стихийного бедствия, катастрофы или другого несчастья, могли бы с пользой для себя заняться брендингом? Безусловно, среди территориальных образований есть наиболее вероятные кандидаты на роль бренда. К их числу относятся следующие.

■ *Места, испытывающие сильную и растущую конкуренцию.* Это очевидные кандидаты, поскольку им необходимо усилить конкурентное преимущество ради сохранения или улучшения

своей позиции. В настоящее время такую ситуацию можно наблюдать в южноафриканском регионе, где подъем ЮАР оказывает давление на соседние государства. В Европе в течение последнего десятилетия возростала конкуренция между крупнейшими городами, и многие из них, например Амстердам, столкнулись с необходимостью конкурировать с Мадридом и Барселоной за туристов, инвесторов, звезд и события. Аналогичное положение наблюдается в Азии: Гонконг испытывает все более острую конкуренцию со стороны Шанхая и Сингапура.

■ *Географические образования, перед которыми стоят сложные задачи развития,* например, территории, охваченные урбанизацией, переживающие возрождение или перестройку. Заинтересованные стороны должны иметь очень четкое представление о том, чем должна стать территория, что они собираются предложить и как будут функционировать. Им может помочь брендинг. В качестве примера приведем развитие в направлении комбинированного использования береговой линии таких городов, как Гамбург, Торонто, Лион, Мельбурн и др.

■ *Места, переживающие медленный неуклонный спад.* Нередко на таких территориях число фирм, жителей, учреждений и событий сокращается столь постепенно, что это не вызывает тревоги, пока масштабы проблемы не становятся очевидными. У этих городов есть возможность остановить спад и даже повернуть процесс вспять, если они предпримут целенаправленные меры по укреплению своего бренда. Приведем в пример такие населенные пункты, как Саутгемптон в южной части Англии и Кливленд (штат Огайо) в США.

■ *Места, преодолевшие кризис и нуждающиеся в обновлении.* Такие территориальные образования уже пережили глубокий кризис, совершенно изменивший их экономические, социальные, а подчас и культурные структуры. Развернуть ситуацию в противоположную сторону уже невозможно, поэтому остается только полностью пересмотреть собственный бренд. Одним из

очевидных примеров является Бильбао (Испания), город, превратившийся в туристический центр после краха его производственной базы. Другие примеры городов, которым требуется обновление, — Белфаст и Детройт.

## ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИИ

Стоит сказать, что не только вопрос о том, каким местам следует развивать стратегии своих брендов, вызывает полемику. Споры ведутся и на тему того, какие исходные условия повышают вероятность успеха. Автор обнаружил, что возможность территории превратиться в бренд повышается при соблюдении следующих условий.

■ **Единство:** ключевые заинтересованные стороны территории должны объединить усилия по формированию ее будущего путем создания и осуществления стратегии бренда. В большинстве мест это вовсе не данность. Очень редко бывает так, что все заинтересованные стороны собираются, чтобы обсудить свое общее будущее и понять, в чем сходства и различия их взглядов на этот вопрос. Еще меньше мест, где заинтересованные стороны решили действовать совместно, создавая свое завтра. Автору приходилось работать в территориальных образованиях, где самой трудной задачей оказалось собрать все заинтересованные стороны и заставить их действовать сообща.

■ **Разнообразие:** места, отличающиеся большим экономическим, социальным, культурным и природным разнообразием, имеют больше возможностей для создания сильного и эффективного бренда. Это объясняется тем, что суть брендинга территории состоит не в обеднении, а в обогащении, добавлении новых или более впечатляющих содержательных слоев. Именно неоднородность делает привлекательными такие места, как Ванкувер, Куала-Лумпур и Кейптаун, являясь их преимуществом.

■ **Инициатива:** места, в которых ключевые заинтересованные лица совместно предпринимают

маркетинговые действия. Это приносит необходимый опыт, благотворно сказывающийся на усилиях по развитию бренда, поскольку данные лица уже осознали необходимость перемен и работают над их осуществлением.

■ **Готовность к эксперименту:** необходимы также психологическая настроенность на риск и определенная степень невосприимчивости к провалам в экспериментах. Часто общепринятые решения руководят людьми, сковывая их традиционные представления. Неприятие риска бросается в глаза во многих крупных (и бюрократизированных) организациях, являющихся ключевыми игроками территориальных образований.

## ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ УСПЕШНОГО СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ?

Вероятность успешного брендинга географического места повышают не только объективные факторы. Более важны факторы, влияющие на успех инициативы по развитию бренда как таковой. Перечислим их.

■ **Партнерство и лидерство:** бренды территории могут успешно создать и использовать только местные ключевые игроки. Эту задачу нельзя возложить исключительно на правительственные учреждения. Организации, способные повлиять на будущее того или иного места своими действиями, инвестициями и коммуникациями, должны сформировать партнерские отношения и совместно возглавить процесс разработки и реализации стратегии бренда территории. В очень многих случаях брендировать и продвигать на рынке свой город, регион или страну пришлось исключительно правительственным структурам, и результаты нередко оказывались противоречивыми.

■ **Видение и стратегия:** первое, что должны сделать партнеры по брендингу, — поделиться друг с другом своими взглядами на будущее того или иного места, сравнить их и убедиться, что выработано общее видение, более масштабное,

чем сумма их индивидуальных представлений. Видение, имеющееся у каждого из ключевых игроков, как правило, весьма узконаправленно (был случай, когда автор столкнулся с 23 мнениями об одном и том же городе) и не идет дальше банальных высказываний типа: «Великолепное место для жизни, с самой лучшей системой здравоохранения и образования, здесь найдется работа для каждого». Когда партнеры согласуют общее видение, они должны будут выработать стратегию бренда своего территориального образования, которую смогут совместно реализовывать.

■ *Признание и творчество*: партнеры по брендингу должны реально взглянуть на вещи и понять, что формировало бренд данного места до сих пор, что сработало в прошлом, а что — нет. Это, однако, не должно исключать для них поиска новых решений, разработки оригинальных идей и создания инноваций.

■ *Реализация «в бренде»*: наконец, партнеры должны вовлечь всех заинтересованных лиц в процесс реализации бренда с помощью инвестиций, программ и событий, нацеленных на повышение привлекательности места, которые покажут бренд в действии.

Это грандиозная задача — управлять ключевыми заинтересованными сторонами, их действиями и коммуникациями так, чтобы гарантировать последовательное и соответствующее бренду осуществление одобренных инициатив, поэтому партнерам по брендингу необходимо решить, как должно быть организовано высшее руководство, чтобы обеспечить эффективное осуществление их планов.

## КОГДА БРЕНД ТЕРРИТОРИИ СТАНОВИТСЯ УСПЕШНЫМ?

Существует вопрос о том, при каких условиях стратегию бренда территориального образования можно считать успешной, иными словами, что должен воплотить в себе бренд географического

места, чтобы стать успешным. Перечислим эти факторы.

■ *Ценность и цель*: бренд — это обещание ценности, и оно должно быть выполнено. Чем более ценен бренд территории для своей целевой аудитории, тем более вероятно, что он ее покори́т. Кроме того, бренд дает местным ключевым заинтересованным сторонам понимание цели, поскольку воплощает то, чего они хотят добиться. Чем глубже понимание цели, тем больше шансов, что заинтересованные стороны объединятся для ее достижения. Слишком часто бывает, что бренд территории не предлагает общей цели, ограничиваясь шаблонным слоганом: «Город огней» (Анкоридж), «Дружелюбный город» (Оранж Каунти), «Попади в него» (Балтимор), «Каждый день — день открытых дверей» (Атланта), «Здесь круче» (Эдмонтон).

■ *Правда*: бренд должен отражать реалии географического места. Бренды территорий создаются по большей части на основе восприятия места людьми, рекомендаций внушающих доверие лиц, поддерживающих бренд, и того, что происходит в данном территориальном образовании. Любое несоответствие между обещанием бренда и этими реалиями наносит ущерб его капиталу. Такой опыт, как грубое обращение с иммигрантами, замеченное приезжими, вредит бренду США. Множество безработных, спящих на улицах Мумбаи, — эта картина становится потрясением для человека, впервые приехавшего в город с «самой быстроразвивающейся свободной рыночной демократией».

■ *Широта аудитории и ориентация на общее благо*: бренд должен быть привлекательным для местного сообщества и обеспечивать ему материальные и нематериальные выгоды. Бренд территории будет пользоваться доверием людей со стороны только в случае, если местное население, коммерческие предприятия и учреждения принимают его. В Бангалоре группы ревнителей местных традиций конфликтовали с бурно развивающимся IT-сектором городской промышленности, в котором видели «чужака». Стремясь уми-

ротворить активистов, власти решили изменить официальное название города на Бенгалуру в соответствии с местным произношением, и IT-компаниями стали действовать в измененных условиях. Никакое движение ничего не добилося бы, если бы городское население, принадлежащее к народности каннада, не чувствовало, что кровно заинтересовано в будущем города.

■ *Творчество и инновация*: бренд должен поддерживать и активизировать изобретательность и находчивость заинтересованных лиц в их стремлении к осуществлению стратегии бренда, продвигать новые способы работы, инвестирования и коммуницирования и способствовать рождению новых оригинальных идей, продуктов и услуг. В Ньюкасле-Гейтсхеде креативность забила фонтаном: все началось с установки у автомагистрали огромной стальной статуи «Ангел Севера», за которой последовали выдающийся мост «Миллениум», Балтийский центр современного визуального искусства и центр музыки «Сейдж». Все это очень далеко от убогого постиндустриального «вчера» города.

■ *Сложность и простота*: бренд географического места отражает все его богатство, поэтому не стоит сводить его к одной фразе или «картинке». В то же время основа бренда должна быть достаточно ясной и однозначной, чтобы людям было легко уловить ее ценность. Италия — это стиль, Франция — любовь, а Япония — совершенство, но мы знаем: эти места могут предложить гораздо больше, что делает их особенно привлекательными.

■ *Объединяющая способность*: бренд должен помогать сплочению людей, коммерческих предприятий и учреждений как внутри, так и вне территории. Бренд, вокруг которого люди могут объединиться и который побуждает их к этому, имеет гораздо больше шансов на успех. В некоторых случаях использование отношений диаспор со страной проживания помогает вдохнуть в бренд жизнь. В качестве примера можно назвать Ирландию, Индию и Китай.

■ *Обоснованность*: бренд должен оставаться актуальным для заинтересованных сторон и

аудитории в течение долгого периода, а это возможно только в том случае, если он обеспечивает им постоянную ценность. Это не означает, что бренд будет оставаться неизменным. Мир меняется, как мечты и ожидания людей, конкуренция (и предложения конкурентов), экономика, социальные и культурные достижения. Важно регулярно оценивать и оберегать ценность бренда, а также предпринимать необходимые действия, для того чтобы он сохранял свою значимость.

## РИСКИ И ВЫГОДЫ

Брендинг территорий — сложное дело, и возможность добиться в нем успеха зависит от должного понимания того, какие факторы влияют на результат. Если не осознавать, с какими рисками связана эта деятельность и как их снизить до управляемого уровня, успех невозможен, и неминуемый провал лишь докажет правоту (неизбежных) критиков, которые с самого начала твердили: «Все это просто потеря денег, которые лучше было бы потратить на здравоохранение, образование, решение жилищного вопроса, развитие инфраструктуры и т.д.». Однако если в этом деле есть возможные риски, следовательно, имеются и потенциальные выгоды, достижимые при успешном брендинге географического места. Перечислим эти выгоды:

■ повышение и удержание на должном уровне конкурентоспособности, например в том, что касается внимания к территории, инвестиций, рабочих мест, жителей, учреждений, гостей и событий;

■ более высокий возврат на инвестиции, например в сферах недвижимости, инфраструктуры, промомероприятий и событий;

■ последовательное развитие территории благодаря тому, что ради обеспечения выполнения обещания бренда физическое, социальное, экономическое и культурное развитие планируются вместе;

■ гордость за свое территориальное образование, поскольку население, предприятия и



## КАК УЛУЧШИТЬ УСПЕШНОСТЬ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ

учреждения испытывают обновленное чувство наличия цели и направления развития;

■ добровольное восхваление, одобрение и поддержка со стороны СМИ, знаменитостей и международных институтов;

■ увеличившийся объем коммуникаций «из уст в уста» среди зарубежной целевой аудитории, благодаря тому что личный опыт гостей и желание ассоциироваться с этим местом вызывают бурное обсуждение.

*Перевод с английского Н. Кияченко.*

*Источник: [www.placebrands.net](http://www.placebrands.net).*

*Печатается с разрешения автора.*



## ФОРМИРОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Авторы статьи рассматривают методические вопросы формирования восприятия собственных торговых марок предприятий розничной торговли. Рекомендации подкреплены экспериментальными данными, полученными в ходе опроса экспертов и потребителей.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** собственная торговая марка, позиционирование, формирование восприятия, карты восприятия, приверженность



**Наумов Владимир Николаевич** — к. т. н., профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (г. Санкт-Петербург)



**Шарапова Ольга Анатольевна** — генеральный директор консалтинговой компании Intellect Challenge. Работала в компании «ЛЕНТА» операционным и генеральным директором, директором по качеству в компаниях «Кэдбери» и «Петросоюз». Дипломант конкурса «Человек торговли 2004» (г. Санкт-Петербург)

Розничные сети все активнее начинают использовать собственные торговые марки (СТМ), что приводит к усилению конкуренции между ретейлом и производителями, поставляющими продукцию под своими брендами. Согласно данным исследования агентства AC Nielsen, доля продаж потребительских товаров под собственными торговыми марками на Западе достигает 45% товарооборота, а в некоторых крупных розничных сетях — 95% [14]. По этой причине большое влияние на наш рынок товаров под СТМ оказывает именно развитие крупнейших западных сетей и приход в Россию мировых лидеров розничного рынка. Эти сети имеют собственные торговые марки и создают новые товары специально для России.

В последнее время многие российские розничные сети («Пятерочка», «Перекресток», «Седьмой континент», «Копейка», «Дикси», «О'Кей», «Лента», «Находка» и др.) имеют в своем ассортименте продукцию под собственными торговыми марками. Выпуск товаров под СТМ — важная составляющая маркетинговой стратегии розничных сетей по поддержанию лояльности покупателей, и доля таких товаров будет расти. Кроме

того, конкуренция заставляет розничные сети снижать цены, так что им необходимо бороться за дополнительную прибыль с помощью СТМ. В России все рыночные процессы происходят быстрее, поэтому показатели соотношения товаров под брендами производителей и товаров под СТМ в отечественном ретейле и западных розничных сетях скоро будут по крайней мере сравнимы.

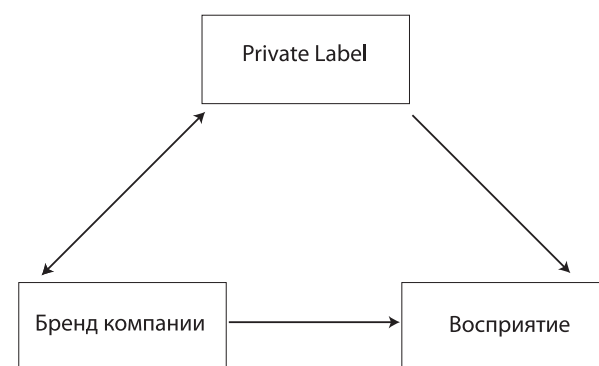
В ближайшее время можно ожидать появления множества новых СТМ не только продовольственных, но и непродовольственных товаров, в том числе бытовой техники, электроники, одежды, белья и обуви. Розничные сети супермаркетов, дискаунтеров и магазинов в шаговой доступности в конкурентной борьбе с производителями возьмут на вооружение стратегию развития товаров под СТМ. При этом для достижения финансового результата необходимо провести позиционирование собственных торговых марок и преподнести их потребителям таким образом, чтобы получить конкурентное преимущество.

Борьба за покупателя носит не только ценовой характер, но и затрагивает область психологии, т.к. связана с процессами восприятия брендов. Потребитель воспринимает совокупность функциональных и эмоциональных характеристик как самого товара, так и всего, что связано с его производством, распространением и потреблением. Формирование восприятия марки происходит в три этапа [22]:

- 1) первичное восприятие торговой марки;
- 2) восприятие имиджа марки (организация ассоциаций);
- 3) формирование отношения к торговой марке.

Особенностью собственной торговой марки розничного предприятия является то, что ее первичное восприятие тесно связано с последующими этапами (восприятие имиджа и появление ассоциаций), поскольку бренд розничной компании покупателю хорошо известен. Таким образом, поведение потребителя определяется восприятием бренда розничного предприятия и его

**Рис. 1.** Модель восприятия бренда розничного предприятия и ее собственной марки (Private Label)



собственной торговой марки, под которой продается товар (рис. 1).

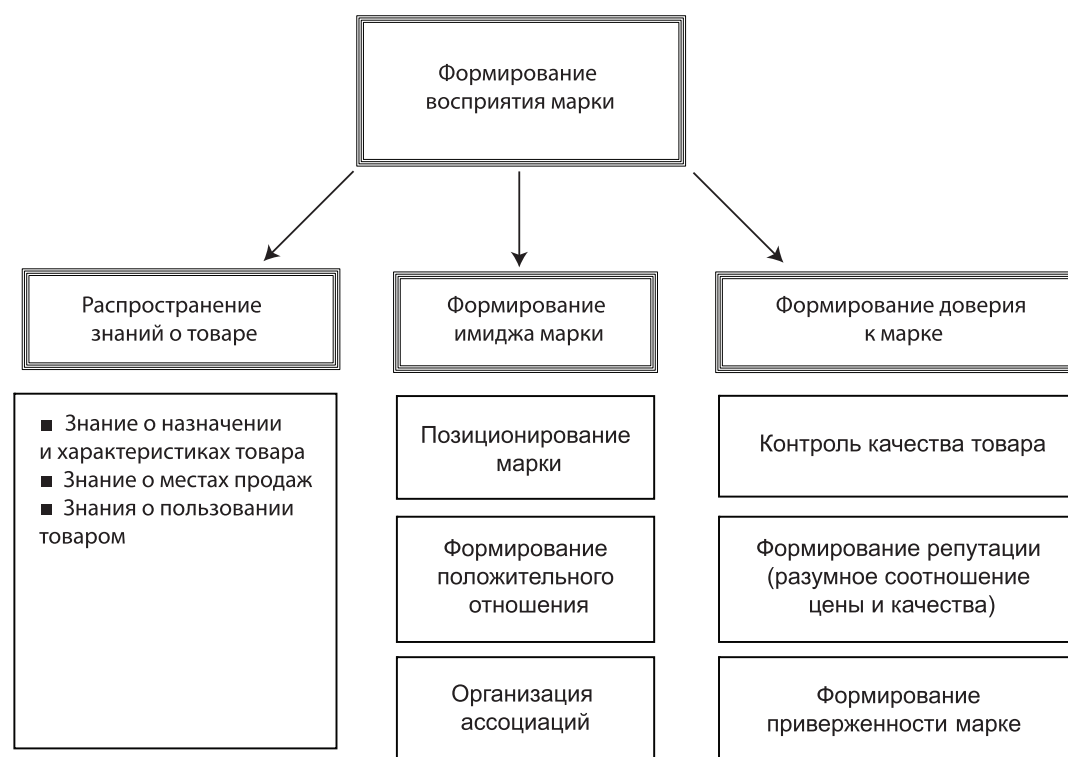
На рис. 1 представлена упрощенная модель процесса восприятия, которое начинается с восприятия бренда / продавца / компании и затем проецируется на товар под собственной торговой маркой.

Розничное предприятие должно решить проблему позиционирования: добиваться полной идентификации бренда компании и СТМ или вывести на рынок отдельную торговую марку, не ассоциирующуюся с корпоративным брендом (т.е. под другим именем). Если реализация первого варианта не представляет трудности<sup>1</sup>, то вывод на рынок новой марки требует комплексного подхода к формированию ее восприятия.

Формирование восприятия, в свою очередь, должно учитывать элементы, благодаря которым новая марка может привлечь достаточное количество покупателей. Розничное предприятие, разрабатывая и выводя на рынок новую СТМ, должно позаботиться о том, как она будет воспринята покупателями. Компании необходимо разработать и реализовать определенные маркетинговые стратегии, чтобы товар под собственной торговой маркой покупатели воспринимали как действительно

<sup>1</sup> Трудность заключается в получении определенного дохода от продаж товара с СТМ. — Прим. авт.

**Рис. 2.** Основные направления формирования восприятия собственной торговой марки розничного предприятия



нужный и лучший по отношению к аналогичным товарам поставщиков. Основные направления формирования восприятия СТМ розничного предприятия приведены на рис. 2.

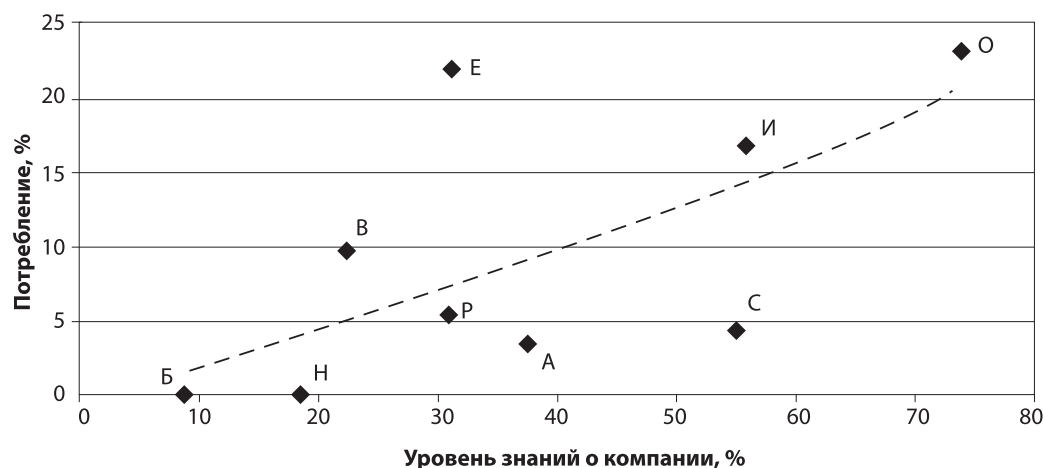
Из рис. 2 следует, что вывод новой СТМ следует начинать с информирования покупателей об отличительных особенностях товара, выделяющих его из ряда аналогичных. Чем больше знаний о товаре предоставляет компания, тем выше может быть уровень его потребления. Например, исследования, проведенные на рынке страховых услуг, показали, что чем известнее страховая компания, тем активнее ее услугами пользуются потребители (рис. 3).

Аналогичные результаты получены и при исследовании зависимости потребления молочных продуктов от уровня известности компаний на рынке молока [13].

Следующим этапом является формирование имиджа СТМ, которое базируется на трех принципиальных процессах: позиционировании, формировании положительного отношения к марке и развитии ассоциаций. Последнее обстоятельство приобретает особую значимость, если ставится задача превращения СТМ в товарный бренд.

Позиционирование СТМ является важным элементом формирования имиджа и восприятия марки в целом. Как отмечают Г. Хулей и Д. Сондерс, позиционирование относится к долгосрочной стратегии, базируется на комбинации цены и качества, и для создания позиции требуется время [20]. Позиционирование, основанное на высоком качестве производимой продукции, часто ассоциируется с престижностью. Выбирать следует такие показатели, которые актуальны для определенного сегмента потребителей. В табл. 1 представлены

**Рис. 3.** Зависимость уровня потребления страховых услуг от известности страховой компании



Примечание: А, Б, В, Е, И, Н, О, Р, С — условные названия страховых компаний.  
Источник: [3].

данные экспертного опроса потребителей в отношении некоторых розничных сетей по показателям: воспринимаемые цены, воспринимаемый уровень качества товаров, воспринимаемый имидж и доступность.

Из табл. 1 следует, что для «Пятерочки» позиционирование целесообразно проводить по таким показателям, как «низкие цены» и «доступность», а для сети «О'Кей» — «высокий имидж» и «высокое воспринимаемое качество». Компаниям «Лента» и «Карусель» нужно выявлять другие критерии позиционирования, поскольку показатели, приведенные в табл. 1, у них ниже, чем у других сетей. Так, компания «Карусель» в рекламе, сопровождаемой слоганом «Хорошие цены — хорошая

жизнь», показывает, что после посещения данного торгового супермаркета гарантировано хорошее настроение.

Эффективное позиционирование СТМ может быть достигнуто путем вытеснения конкурирующих марок с торговых площадей. При этом данный товар должен иметь ярко выраженные отличительные атрибуты, что определяет его конкурентные преимущества и способствует положительному отношению покупателей. Что касается фактора «отношение», то эта оценочная характеристика формируется у покупателей уже после использования товаров.

Ключевым фактором, определяющим принятие решения о покупке, является доверие покупате-

**Таблица 1.** Исходная таблица для выработки стратегии позиционирования

|             | «Лента» | «О'Кей»     | «Пятерочка» | «Карусель» |
|-------------|---------|-------------|-------------|------------|
| Цена        | 5,60    | 4,60        | <b>7,07</b> | 5,80       |
| Качество    | 5,73    | <b>7,60</b> | 4,00        | 5,60       |
| Имидж       | 5,60    | <b>7,53</b> | 3,60        | 5,33       |
| Доступность | 5,47    | 7,07        | <b>7,80</b> | 5,40       |

Примечание: данные представлены по 10-балльной шкале.

лей к СТМ — оно снижает риск неудачной покупки. Чем важнее товар для покупателя, тем более значимую роль будет играть фактор доверия. Чем больше информации о товаре имеют покупатели, тем большее доверие они будут испытывать — так марка завоевывает репутацию и формирует приверженность покупателей. Компания Corporate Culture опубликовала исследование, согласно которому трое из пяти британцев отказываются от приобретения продукта компании, которой не доверяют [11]. Исследование также показало, что для женщин этот фактор играет гораздо более значимую роль, чем для мужчин: 56% женщин считают доверие залогом успешных долговременных отношений с магазином. Мнение мужчин хоть и не кардинально, но отличается: только для 46% важно именно доверять продавцу. На формирование доверия влияют такие факторы, как высокое качество товара, соответствие цены и качества, безопасность товара. Доверие позволяет идентифицировать бренды товаров с брендом самого розничного предприятия.

Некоторые исследователи полагают, что приверженность является более мощным фактором успешной деятельности предприятия, чем доля рынка и структура затрат [23]. Таким образом, приверженность является ключевым фактором успеха розничного предприятия. Стратегические меры в этой сфере проводятся в двух направлениях:

- 1) сохранить круг нынешних абсолютно лояльных покупателей;
- 2) увеличить число лояльных клиентов за счет новых и нерегулярных покупателей.

Методы увеличения числа приверженных покупателей могут быть финансовыми и коммуникативными. В первом случае акцент делается на финансовой выгоде, которую дают покупателю скидки. В то же время основной тезис ранней экономической теории, что потребители осведомлены о большинстве цен, не подтверждается на практике. Так, Диксон и Соьер установили, что многие покупатели на самом деле плохо знают цены товаров, которые они только что положили в свою корзину: лишь 47% опрошенных респондентов назвали

точную цену купленного товара, многие запомнили ее приблизительно, а 19% респондентов вообще не смогли вспомнить стоимость покупки [24]. Следовательно, эффект использования товаров под СТМ может иметь место, если спрос чувствителен к цене, а товар выложен так, чтобы покупатель имел возможность легко сравнить цены с аналогичными марками. В то же время позиционирование СТМ по низким ценам не может сформировать круг лояльных покупателей.

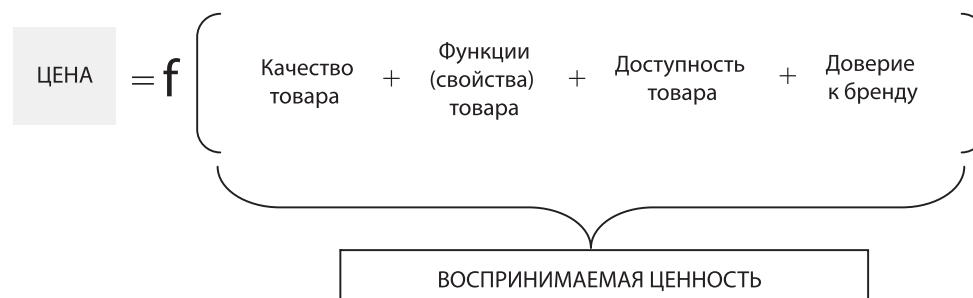
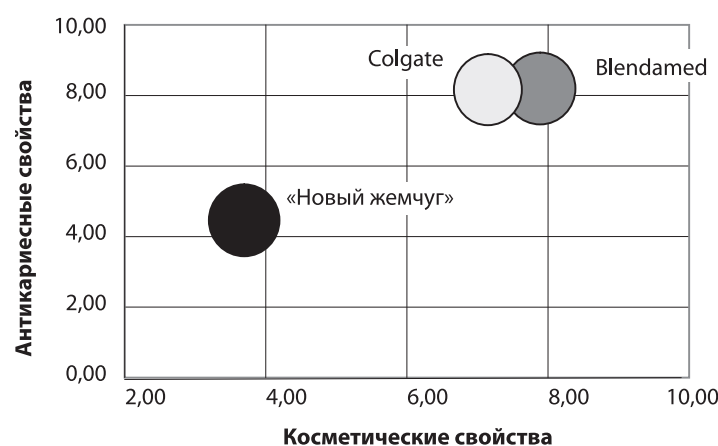
Восприятие цены предполагает учет как минимум четырех составляющих, формирующих потребительскую ценность собственной торговой марки розничного предприятия (рис. 4).

С помощью предложенной модели можно рассчитать воспринимаемую ценность товара под собственной торговой маркой, благодаря которой клиент готов считать цену обоснованной и осуществить покупку. Справедливость цены определяется установлением воспринимаемого сходства (или различия) собственной торговой марки товара с аналогичными марками, представленными в данном магазине. С этой целью рекомендуется построить карту воспринимаемого сходства [7].

Например, розничное предприятие поставило цель — вывести СТМ на рынок зубных паст. В первую очередь следует оценить позиционирование существующих брендов зубных паст путем построения карты восприятия. На рис. 5 представлен пример карты восприятия известных брендов зубных паст (на основе опроса потребителей).

Из рис. 5 видно, что уровень восприятия антикариесных и косметических свойств зубных паст Blendamed и Colgate превышает уровень восприятия по этим же свойствам зубной пасты «Новый жемчуг», что согласуется с ценовой политикой их производителей. Задача розничного предприятия, во-первых, позиционировать СТМ зубной пасты таким образом, чтобы она выгодно отличалась от существующих брендов, а во-вторых, установить на нее справедливую цену.

Рассмотрим более подробно механизм действия факторов воспринимаемой ценности товара под СТМ.

**Рис. 4.** Восприятие цены и составляющие потребительской ценности собственной торговой марки розничного предприятия**Рис. 5.** Карта воспринимаемого сходства (различия) брендов зубных паст

**1. Восприятие качества товара.** Удовлетворенность потребителя покупкой определяется во многом пониманием того, что цена соответствует качеству товара. При этом нужно иметь в виду, что потребитель не всегда может объективно оценить качество товара и часто делает покупки, исходя из собственного опыта, ощущений или мнения референтных лиц. Многие рационально мыслящие люди перед покупкой стараются определить соотношение цены и качества товара. При этом до конца не выяснен вопрос, насколько и в каких случаях цена соответствует качеству. Например, исследования российских ученых (А.И. Ерчак, В.В. Зотов) показали, что

лишь на некоторых рынках розничная цена товаров зависит от их качества и потребительских свойств, а более высокие цены отличают более качественный товар [5]. Для большинства из исследованных рынков, по мнению А.И. Ерчак, это соотношение не соблюдается. Как отмечает В.В. Зотов, на потребительских рынках «объективное качество играет гораздо меньшую роль, чем воспринимаемое потребительское качество» [6]. В табл. 2 приведены результаты опроса потребителей относительно воспринимаемого качества различных марок соков.

**2. Восприятие функций (свойств) товара.** Товар должен иметь все заявленные функции, чем больше полезных функций, тем выше может

Таблица 2. Воспринимаемое качество соков

| Характеристики          | Важность | Марки |      |          |
|-------------------------|----------|-------|------|----------|
|                         |          | Nico  | Rich | «Добрый» |
| Натуральность           | 4,9      | 8,1   | 9,4  | 5,2      |
| Наличие сахара          | 3,0      | 4,9   | 5,9  | 4,6      |
| Содержание красителей   | 1,6      | 4,3   | 4,4  | 4,7      |
| Содержание витаминов    | 2,9      | 6,6   | 7,4  | 4,8      |
| Срок хранения           | 2,0      | 6,7   | 6,7  | 5,9      |
| Удобство использования  | 3,7      | 8,8   | 9,2  | 4,9      |
| Прочность упаковки      | 2,6      | 8,6   | 8,7  | 6,0      |
| Дизайн упаковки         | 2,9      | 7,8   | 9,2  | 4,9      |
| Емкость                 | 2,7      | 7,7   | 7,6  | 7,3      |
| Цвет сока               | 2,4      | 7,4   | 8,4  | 5,1      |
| Итого                   | 28,6     |       |      |          |
| Воспринимаемое качество |          | 7,7   | 7,6  | 7,3      |
| Цена, руб.              |          | 40    | 50   | 28       |

быть цена. Например, покупатель сочтет справедливым, что брюки, изготовленные из немнущейся ткани и покрытые водозащитным составом, будут стоить дороже брюк, изготовленных из обычной ткани. В то же время многие свойства товара невозможно определить инструментально, что затрудняет его объективное восприятие.

**3. Доступность товара.** Покупатель может согласиться купить товар по более высокой цене, если процесс покупки для него удобен (все нужные ему товары находятся в одном месте, либо их доставят к нему домой и т.д.).

**4. Доверие к бренду.** Покупатель готов заплатить большую цену за товар, если он доверяет этой марке. Как отмечают Р. Морган, Ф. Уэбстер и Ш. Хант, привлекательность торговой марки, будь то имя кинозвезды, политика или название автомобиля, всегда основана на доверии [8]. Тем не менее, отмечают ученые, до настоящего времени доверие к торговой марке

и эффект, вызываемый ею, практически не рассматривались как определяющие факторы формирования приверженности.

Таким образом, варьируя перечисленные факторы, можно позиционировать компанию: искусство управления ценами дает возможность завоевать на рынке прочное положение.

В заключение отметим, что внедрение собственных торговых марок является перспективной стратегической задачей розничных предприятий и позволяет улучшить финансовые показатели. При продвижении собственной торговой марки розничное предприятие должно предпринять ряд последовательных действий, связанных с формированием восприятия товара под СТМ, чтобы он выгодно отличался от аналогичных марок поставщиков. При этом необходимо разработать программу продвижения СТМ, основанную на методическом подходе, включающем формирование знаний о товаре, имиджа и доверия потребителей к марке.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. — СПб.: Питер, 2007.
2. Бичун Ю.А. Управление брэндами. — СПб.: СПбГУЭФ, 2006.
3. Горгидзе Н.О. Брендинг в страховой отрасли: потребности, проблемы, перспективы // Маркетинговое образование. — 2004. — №2.
4. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2004.
5. Ерчак А.И. О взаимосвязи цены и качества товаров в розничной торговле и обоснованности ее учета со стороны потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — №5.
6. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: Учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. — М.: Эксмо, 2006. — С. 99.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.
8. Морган Р., Уэбстер Ф., Хант Ш. Эмоции и рассудок. Их влияние на поведение потребителя. Гл. 8. Доверие и приверженность к торговой марке / Пер. А. Чаудхури. — <http://www.mark-info.ru/index.php?id=2634>.
9. Наумов В.Н., Кукура С.П. Маркетинговые решения в розничной торговле: Учебное пособие. — СПб.: Политехника-сервис, 2008.
10. Наумов В.Н. Оценка позиционирования торговых марок по картам восприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6.
11. Нет доверия — нет лояльности. — <http://uaa.kiev.ua/reviews11.html>.
12. Ниссим Б. Лояльность к бренду: психологические механизмы формирования предпочтений // Бренд-менеджмент. — 2006. — №1.
13. Обзор рынка молока г. Перми. — <http://www.research59.ru/index.php?page=item&st=3>.
14. Практика создания частных торговых марок крупнейшими российскими розничными сетями. — <http://www.proriv.com/research/?id=45>.
15. Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. — СПб.: Питер, 2000.
16. Салливан М., Эдкок Д. Маркетинг в розничной торговле. — СПб.: Нева, 2004.
17. Сафонов С., Резанов В. Матрица позиционирования // Маркетолог. — 2004. — №9.
18. Старов С.А. Становление и развитие торговых марок продовольственных розничных сетей современной России // Вестник СПбГУ, Сер. 8. — 2003. — №32.
19. Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — №6.
20. Хулей Г., Сондерс Д. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — М.: БББ, 2005.
21. Чернышева А.М. Основные стратегии продвижения товаров под частными марками // Проблемы современной экономики. — 2008. — №1.
22. Энджел Д. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 1999.
23. Энциклопедия рекламных знаний. — [www.ereklama.ru](http://www.ereklama.ru).
24. Drèze X., Vanhuele M. (2002). Measuring the price knowledge shoppers bring to the store». *Journal of Marketing*, No. 72.

## СОБСТВЕННАЯ ТОРГОВАЯ МАРКА В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Частные марки в российских ретейловых сетях — явление новое и перспективное. Автор статьи указывает преимущества работы по данному направлению для потребителя, производителя и розничного оператора. Также в статье описываются различные стратегии нейминга private label и анализируется эффективность их использования. Для специалистов, занимающихся развитием СТМ, большой интерес будет представлять алгоритм ее разработки и продвижения, а также условия проведения тендеров между производителями.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** собственная торговая марка, частная марка, private label, тендер, стратегия продвижения, алгоритм ввода

### ИСТОРИЯ

Private label, частная марка или собственная торговая марка (СТМ) — это абсолютно равнозначные названия одного из перспективных и интересных направлений развития современного розничного оператора. Сегодня практически каждая розничная сеть занимается продвижением продукции под собственным брендом.

В начале 1980-х гг. западные ретейловые сети стали размещать заказы на контрактное производство некоторых видов товаров непосредственно на заводах-производителях и маркировать их этикеткой магазина. Впоследствии в ряде розничных сетей Европы доля товаров под собственной маркой в общем ассортименте сети стала составлять более 90% (Marks & Spenser, Aldi)<sup>1</sup>.

В России первые собственные торговые марки появились в крупных национальных и международных сетях «Ашан», «Перекресток». Сегодня товары под частной маркой можно увидеть в различных форматах и профилях сетевой розницы:



**Жданова Тамара Сергеевна** — к. э. н., руководитель отдела продвижения частной торговой марки ТД «АБ-Бат» (г. Саратов)

<sup>1</sup> [www.marksandspencer.com](http://www.marksandspencer.com), [www.aldi.com](http://www.aldi.com).

от дискаунтера до гипермаркета как в продуктовой сфере, так и среди потребительских товаров, строительных материалов, косметической и парфюмерной продукции.

## СУЩНОСТЬ И ПРЕИМУЩЕСТВА СТМ

Чаще всего собственную торговую марку продвигают в тех товарных группах, где бренд не оказывает существенного влияния на покупательское решение. К таковым относятся влажные и бумажные салфетки, туалетная бумага, консервированные и замороженные овощи, пакеты для мусора, хлеб, молоко и т.п. Для потребителя важно качество данного товара. Если продукт соответствует потребительским ожиданиям и предпочтениям, а также стоит несколько дешевле, чем брендированный аналог, покупатель, несомненно, выберет именно его.

Иначе обстоит дело в товарных группах, зависящих от бренда (косметика, бытовая химия, товары для здоровья). Здесь влияние торговой марки производителя (поставщика) на решение покупателя очень существенно. Если лояльность к определенному бренду сформирована, то собственной торговой марке трудно с ним конкурировать. Однако в последние годы практика демонстрирует обратное. Например, в сети аптек «36,6» успешно продаются лекарственные препараты, зубные пасты и шампуни под собственной маркой, некоторые ритейловые сети аналогичным образом продают стиральные порошки, снеки, соки и т.п. Большую роль при этом играет имидж розничной сети и степень доверия к ней покупателя. Если ритейлер жестко контролирует качество продукции, быстро реагирует на запросы и ожидания своих клиентов, это позволяет формировать устойчивую лояльность, которая, в свою очередь, распространяется на отношение к торговой марке этой сети. Именно поэтому собственные торговые марки становятся опасными конкурентами для многих мировых и национальных брендов.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ

### Специфика СТМ для ритейлера.

1. Возможность получить более высокую маржу от продажи популярных товарных позиций. Дело в том, что крупная ритейловая сеть может заключить контракт с предприятием на производство продукции под частной маркой по эксклюзивной цене, которая обусловлена отсутствием затрат на продвижение товара (рекламу, трейд-маркетинг). Кроме того, работая с большим количеством поставщиков, сеть представляет действительную стоимость товара и может претендовать на минимальную наценку, обоснованную высокими объемами закупок.

2. Возможность повысить лояльность потребителей к сети и ее продукту. Предлагая своим покупателям качественный товар по минимальной цене (по сравнению с брендированными товарами), ритейлер формирует у покупателей положительное к себе отношение и укрепляет собственный имидж. Преподнесение подарков с логотипом private label в рамках проведения различных промомероприятий также делает частную марку сети запоминающейся и стимулирует покупку соответствующих продуктов.

3. Возможность предложить покупателю эксклюзивный товар, который можно будет купить только в магазинах этой розничной сети. Ритейлер, непосредственно общаясь с покупателем, зачастую лучше производителя знает его потребности и может использовать данный опыт для разработки новых продуктов. Если продукт действительно востребован, такой подход позволяет формировать высокий уровень лояльности постоянных покупателей и привлекать новых.

4. Важно, чтобы продукция, продаваемая под брендом сети, производилась известным предприятием. Если на упаковке продукта указано имя производителя, которому потребитель доверяет, отношение к товару будет изначально лояльным. Таким образом, ритейлеру необходимо заключать контракты на изготовление и поставку

продукции с хорошо известными заводами и фабриками.

**Специфика СТМ для покупателя.** Покупатели / потребители продукта получают более дешевый продукт по сравнению с аналогами известных брендов, а также, в некоторых случаях, — эксклюзивный товар, который можно приобрести только в магазинах данной сети. Однако о нем можно узнать, лишь посещая магазин, т.к. массовая реклама такого товара, как правило, не осуществляется.

**Специфика СТМ для производителя.**

1. Производитель, приняв заказ от ретейлера, может в полной мере использовать свои производственные мощности и получить значительную прибыль.

2. Производитель получает возможность войти в сеть со своим продуктом. Требования для входа в сеть у современных ретейлеров очень высоки, и не каждый производитель может достойно представить свою продукцию на полках крупных магазинов.

3. Производитель получает возможность заявить о себе как об участнике рынка контрактного производства, что повышает отраслевой и профессиональный статус предприятия.

4. Производитель получает возможность разработки новых продуктов за счет ретейлера.

Преимущества и недостатки собственной торговой марки для разных субъектов товаропроводящей сети представлены в таблице.

Успешная собственная торговая марка — это прежде всего продукция, которая приносит прибыль компании. Ретейлер зарабатывает на ней в среднем на 30% больше, чем на аналогичных товарах, представленных под известными брендами.

Безусловно, успешной можно назвать собственную марку, которая пользуется спросом у покупателей — они не только довольны ее качеством, но и ассоциируют ее с данным ретейлером. Таким образом, положительные качества продукта под private label транслируются на розничную сеть и укрепляют ее имидж.

Как уже было сказано, гарантией высокого качества продукции для потребителя является известность производителя.

**СТРАТЕГИИ НЕЙМИНГА ЧАСТНОЙ МАРКИ**

Практика продвижения собственной торговой марки демонстрирует успех различных подходов

**Таблица.** Преимущества и недостатки работы с СТМ

| Субъект                   | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Недостатки                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Потребитель               | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Низкая цена (ниже цены товаров, представленных под брендом производителя)</li><li>■ Высокое качество, гарантированное сетью</li><li>■ Ассортимент (представленность СТМ практически во всех товарных группах)</li><li>■ Возможность получить эксклюзивный продукт по эксклюзивной цене</li></ul> | Отсутствие массовой рекламы данного товара, а значит, и отсутствие имиджевой составляющей покупки                                                                                   |
| Производитель / поставщик | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Возможность оптимально использовать производственные мощности</li><li>■ Представленность в розничной сети</li><li>■ Увеличение объемов сбыта и, соответственно, прибыли</li><li>■ Дополнительное позиционирование как производителя СТМ</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Сложности с изготовлением упаковки</li><li>■ Конкуренция для собственных брендов</li></ul>                                                  |
| Розничная сеть            | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Более высокая маржа по сравнению с продажей товаров под брендами производителей</li><li>■ Укрепление имиджа сети</li><li>■ Повышение лояльности покупателей</li><li>■ Возможность разработать и представить в сети эксклюзивный продукт</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Трудности контроля качества всего ассортимента</li><li>■ Необходимость продвижения (если имя продукта не совпадает с именем сети)</li></ul> |

в определении названия для ассортиментных позиций private label.

Большинство сетей передают собственное имя всем группам товаров, используя так называемую зонтичную стратегию продвижения бренда. Примером могут служить торговые марки «Седьмой Континент», «Рамстор», «36,6» и SPAR — весь ассортимент private label продается под соответствующими логотипами.

У данной стратегии есть весомые преимущества. Во-первых, поддерживается единство фирменного стиля ретейлера. С продвижением частной марки одновременно осуществляется продвижение сети и наоборот. При этом обязательно соблюдение единых стандартов в оформлении и позиционировании. Во-вторых, осуществляется перекрестная рекламная поддержка ретейлера и его частной марки. Продукты под собственной маркой напоминают о самой сети, сеть — о своих продуктах.

Однако следование данной стратегии увеличивает риск потери репутации бренда в случае несоответствия качества товара ожиданиям покупателей. Таким образом, если потребитель разочаровывается в товаре, распространяемом под частной маркой сети, этот негатив транслируется на ретейловую сеть в целом.

Возможна и другая стратегия: все группы товаров private label в зависимости от ценового позиционирования делятся на две категории, каждая из которых получает собственное имя. Например, у крупной ретейловой сети Metro Cash & Carry есть две собственные торговые марки: в эконом-сегменте — Aro, в сегменте premium — Metro quality. Такое позиционирование позволяет ориентировать продукт не только на тех, кто экономит, но и на покупателей, готовых потратить значительные средства ради получения товара высокого качества.

Иногда определенным группам товаров, продаваемых под частной маркой, присваивается имя, не созвучное с именем сети. Например, в «Эльдорадо» представлены бытовая техника под собственной маркой Elenberg и ноутбуки Cameron,

в «Ленте» — собственная торговая марка «365 дней», в «Ашане» — «Первая цена». Данная стратегия предоставляет больше свободы ретейлеру в продвижении частной марки и снижает риск потери репутации всей сети из-за неудачи private label. Здесь, как и в предыдущем варианте, появляется возможность варьировать ценовое позиционирование. Однако такой подход предполагает определенные вложения в продвижение неизвестной потребителю марки: должно пройти много времени, прежде чем потребитель убедится в ее качестве и надежности. В конечном итоге все равно станет известно, что это частная марка сети, и возникнет риск потери репутации в случае обнаружения низкого качества.

## ПРОДВИЖЕНИЕ СТМ

Политика продвижения собственной торговой марки содержит положения, определяющие ее приоритет по отношению к другой продукции. Таким образом, если производитель поставляет в сеть собственную продукцию и соглашается выпускать товары private label, то ему придется смириться с тем, что для последних потребуются особенно выгодных условий.

Важно отметить, что желание получать высокую маржу от продажи товаров private label стимулирует ретейлера искать новые способы более выгодного представления товара. В связи с этим используются различные технологии рекламы и мерчандайзинга. В последнее время такие сети, как «Перекресток», «Ашан», O'key, стали активно использовать наружную и телевизионную рекламу.

Современный маркетинг предлагает большой набор инструментов для продвижения продукции под собственной торговой маркой, начиная от специальной выкладки и заканчивая трансляцией рекламных роликов в телевизионном эфире. Несмотря на утвердившееся мнение об отсутствии необходимости продвигать продукцию под частной маркой, современные сети активно используют инструментальный маркетинг для

стимулирования продаж данной продукции. Наиболее распространенными являются следующие методы продвижения:

- специальная выкладка — продукция под частной маркой располагается на полках магазинов наряду с другими марками товаров, но выделяется специальными ценниками;
- использование дополнительных мест продажи — товары private label размещаются в местах скопления покупателей на территории торгового зала;
- BTL-мероприятия (предложение покупателям мини-образцов продукции private label);
- реклама данных продуктов в газетах и журналах ретейлера, в листовках и брошюрах;
- звуковая реклама;
- специальные указатели в торговом зале, направляющие покупателей к товарам private label.

## ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СТМ

Процесс разработки собственной торговой марки является достаточно сложным и ответственным. Прежде чем ввести в ассортимент сети новый товар под частной маркой, нужно взвесить все «за» и «против». Получить выгодную цену на продукт можно только при условии высоких объемов его закупки, а таковыми может похвастаться только сеть, имеющая большое количество магазинов и высокий трафик. Также нужно оценить собственные возможности по представлению товара в торговом зале и на полочном пространстве. Товары private label должны размещаться в приоритетных местах, в противном случае продажи будут небольшими.

При разработке дизайна упаковки для товаров частной марки многие сети ориентируются на дизайн товара-аналога, выпускаемого под известным брендом. Это в достаточной степени оправдано, т.к. обеспечивает изначально высокие продажи такой продукции. Если качество товара хорошее, то потребитель остается доволен,

и у него формируется лояльность к товарам с именем сети.

Алгоритм ввода в сеть собственной торговой марки представлен на рисунке.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

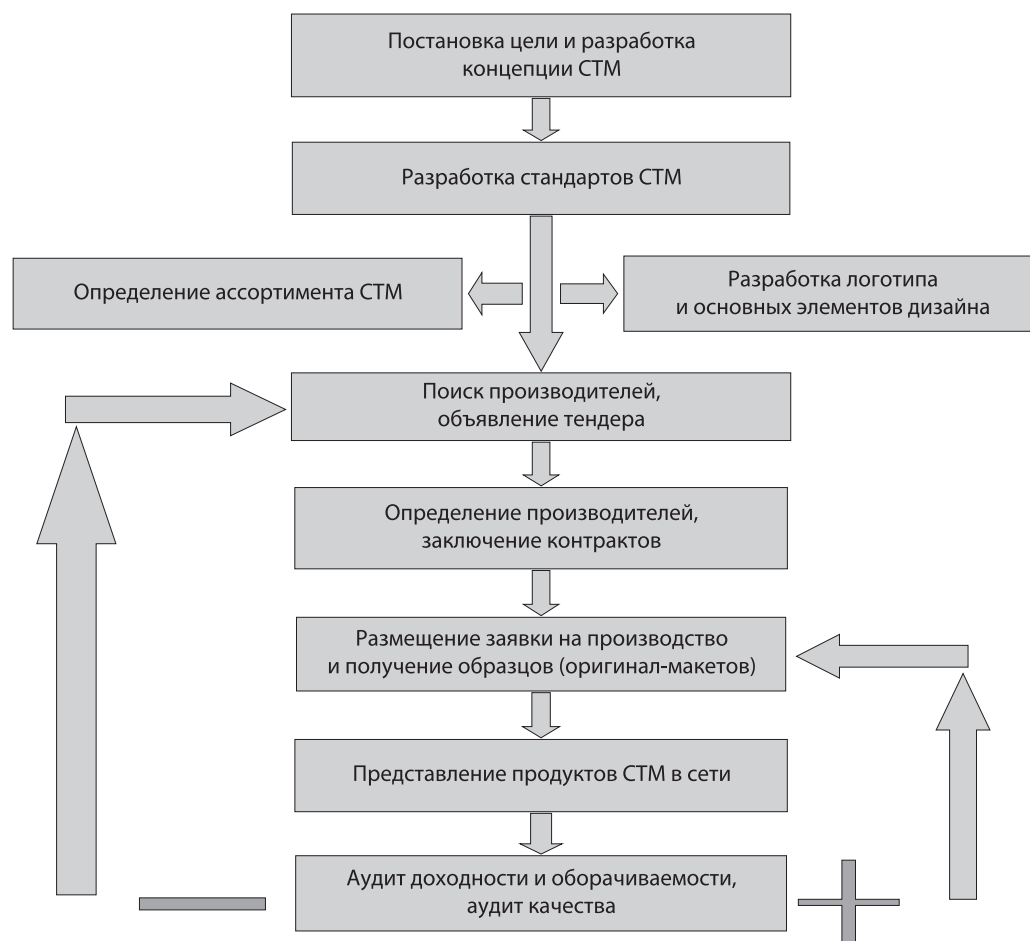
**1. Постановка цели и разработка концепции собственной торговой марки.** Сначала нужно определиться, для чего сети нужны товары private label и нужны ли вообще. Важно понять, достигла ли сеть такого уровня, который позволит ей экономически выгодно представить данную продукцию. Самой явной целью является, конечно же, получение прибыли. Еще одна возможная цель — повышение лояльности покупателей к ретейлеру и его товарам, укрепление имиджа компании. Любая цель должна способствовать повышению конкурентоспособности ретейловой сети на соответствующем рынке.

Не менее важно на данном этапе разработать концепцию собственной торговой марки: описать целевой сегмент потребителей и покупателей, определить перспективы развития и стратегию продвижения. Необходимо помнить, что данная концепция должна в полной мере сочетаться со стратегией развития самого ретейлера.

**2. Разработка стандартов собственной торговой марки.** Существует несколько основных положений, которыми нужно руководствоваться при продвижении частной марки сети.

- Стандарты ключевых атрибутов: логотипа и слогана. Логотип и слоган должны присутствовать на всех продуктах private label в определенном месте с соблюдением шрифтов и цветового решения. Рекламные материалы, направленные на стимулирование продаж данной продукции, также должны содержать эти атрибуты.

- Стандарты дизайна упаковок товаров под собственной торговой маркой. Должен быть разработан единый стиль оформления упаковки для данной категории товаров. Неукоснительное соблюдение этого требования позволит сформировать в сознании покупателей устойчивый визуальный образ частной марки ретейлера, что повысит ее узнаваемость и ассоциативность.

**Рисунок.** Алгоритм ввода в сеть СТМ

■ **Стандарты проведения процедуры тендера.** Изначально нужно определить основные положения тендера для производителей, желающих поставлять продукцию в сеть под частной маркой. Информация о тендере, как правило, размещается на сайте компании и содержит все основные требования к поставщику и условия конкурса. Обязательное условие участия в тендере — предоставление образцов продукции и ценового предложения. Немаловажной является также информация о самом производителе: опыт работы с сетями, наличие собственных брендов, производственная

мощность, история развития, дополнительные возможности, наличие системы контроля качества продукции и т.п.

■ **Стандарты программ продвижения:** определение средств продвижения продукции private label (акции, звуковая реклама, наружная реклама, телевизионные ролики, бонусные и дисконтные карты, размещение информации в газете ретейлера, плакаты, листовки, презентация продукта торговым персоналом и т.п.).

■ **Стандарты контроля качества продукции:** периодичность проведения аудита качества и

основные требования к данной процедуре, условия осуществления лабораторной экспертизы продукта, необходимость аудита производственного процесса.

■ Стандарты коммуникаций с потребителями: определение коммуникационных каналов (горячая линия, веб-сайт, абонентский ящик и т.д.).

**3. Определение ассортимента.** На данном этапе важно обозначить, в каких товарных категориях будут представлены товары под частной маркой и какую долю они будут занимать. Первоначальный ассортимент может быть представлен как одной-двумя товарными позициями, так и целой линейкой продукции. Важно учитывать уровень конкуренции в данной категории товаров и степень влияния известных брендов на общий объем продаж. Целесообразно изначально определить возможности дальнейшего расширения ассортимента как внутри товарных категорий и групп, так и вне их.

4. Параллельно с работой над ассортиментом можно приступить к **визуальному оформлению основных атрибутов частной торговой марки: логотипа и слогана**. Для получения оптимального результата это задание желательно поручить специализированному агентству или отделу дизайна и копирайтерам. К основным элементам дизайна можно отнести цветочное решение для фона логотипа, требования к расположению реквизитов на упаковке продукта и рекламных материалах.

**5. Поиск производителей, объявление тендера.** Первым источником для поиска поставщиков является клиентская база ретейловой сети. Поставщики продукции под собственным брендом, возможно, согласятся на работу по условиям контракта, учитывая масштабность сети и объемы ее продаж. К преимуществам данного взаимодействия можно отнести знание условий поставок и производства, отношения производителя к соблюдению стандартов качества продукции, а также наличие эксклюзивных договорных положений.

Следующим по значимости источником информации является Интернет. В современных

условиях каждый уважающий себя производитель размещает на собственном веб-сайте информацию о себе и о возможностях контрактного производства. Большую помощь в поиске оказывают такие интернет-ресурсы, как «Желтые страницы», отраслевые порталы, справочники.

Можно разместить тендерное предложение непосредственно на веб-сайте ретейлера, а также сделать рассылку официального предложения об участии в тендере всем возможным производителям. В письме обязательно должно присутствовать подробное описание необходимых ассортиментных позиций, планируемые объемы производства и закупок, сроки проведения тендера, а также ориентировочная цена или границы ценового позиционирования и условия поставки. Все остальные вопросы можно обсудить в процессе подписания договора на изготовление и поставку продукции.

**6. Определение производителей, заключение контрактов.** По истечении срока принятия заявок на участие в тендере и получения всех образцов и ценовых предложений тендерной комиссией осуществляется выбор производителя, предоставляющего продукт лучшего качества и максимально выгодные условия сотрудничества. Затем согласовываются остальные положения договора и заключается контракт на производство и поставку продукции.

**7. Размещение заявки на производство и получение образцов (оригинал-макетов).** После того как договор заключен, можно разместить заказ на производство и запросить у производителя оригинал-макет, который должен в полной мере соответствовать спецификации необходимого ретейлеру продукта. Данный оригинал-макет, при условии его соответствия требованиям, можно будет использовать как образец для оценки качества последующих партий продукта. Это позволит существенно сэкономить на проведении лабораторных исследований. Если продукт должен быть упакован, то также необходимо получить от производителя оригинал-макет упаковки. Это позволит убедиться в том,

что на ней содержится вся необходимая информация и что соблюдены все дизайнерские тонкости в расположении логотипа и других реквизитов.

#### **8. Представление продуктов СТМ в сети.**

Перед тем как выложить товар под собственной торговой маркой на полки магазинов, нужно составить планограмму выкладки, выбрать наиболее приоритетные места, подготовить особые ценники и другие POS-материалы. Для товаров массового спроса (мыло, салфетки, платочки) можно реализовать различные программы стимулирования спроса, например рекомендовать данный товар в момент оплаты покупок на кассе. Важно правильно позиционировать «свои» товары. Каждый сотрудник магазина должен знать ассортимент и конкурентные преимущества данной продукции, а также уметь предложить ее покупателю.

**9. Аудит доходности и оборачиваемости, аудит качества.** Ежемесячно необходимо проводить аудит доходности и оборачиваемости товаров private label. Безусловно, данная продукция должна приносить несколько больший доход компании, чем другие ассортиментные позиции. Оборачиваемость также должна быть несколько выше, однако этот показатель зависит от сезонности товара. Не реже чем один раз в три месяца специалистам магазина следует проводить аудит качества товаров собственной торговой марки. Он состоит в следующем: из каждой партии товара случайным образом выбирается одна единица и сравнивается с оригинал-макетом. В случае выявления несоответствия составляется акт-претензия производителю и данная партия товара снимается с продажи до полной ее замены на качественную.

В случае получения неудовлетворительных результатов аудита доходности и оборачиваемости менеджеры выявляют причины этого и одновременно осуществляют поиск новых поставщиков (особенно если низкий спрос обусловлен плохим качеством продукта). Если аудит подтверждает положительную динамику по вышеуказанным показателям, то ретейлер размещает повторные

заявки и пролонгирует соответствующий договор. При успешном сотрудничестве с одним производителем возможно обсуждение вопроса о расширении линейки выпускаемой продукции.

Таким образом, каждый этап алгоритма ввода в сеть собственной торговой марки включает в себя несколько сложных и ответственных процессов, от эффективности реализации которых зависят прибыльность и успешность развития направления private label.

### **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СТМ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ**

При развитии СТМ нередко возникает ряд проблем.

1. Низкий уровень информированности поставщиков о сущности и преимуществах работы с частной торговой маркой. Производители зачастую не обладают полным спектром информации о частной марке или не совсем верно, с опаской воспринимают имеющиеся сведения. В результате, когда ретейлер обращается с запросом на производство, его либо игнорируют, либо предлагают базовые оптовые цены на продукцию без учета специфики заказа.

2. Необходимость постоянного контроля качества продукции. Вопросы, касающиеся качества продукции, являются приоритетными для частной марки. Чтобы поддерживать качество на должном уровне, необходимо регулярно проводить его аудит, а для продуктов, имеющих сложный химический состав, еще и лабораторную экспертизу. Особое внимание следует уделять подтверждению безопасности продуктов, т.к. любое недовольство покупателей чревато подрывом репутации всей сети. Контракты на производство и поставку продукции под собственной торговой маркой, как правило, содержат пункты, определяющие высокий уровень ответственности за поставку некачественного товара, вплоть до штрафов и прекращения сотрудничества.

3. Нежелание ретейлеров ориентироваться в отношении имени собственной торговой марки на ожидания потребителей. Зачастую торговая сеть, разрабатывая имя частной марки, руководствуется лишь собственными предпочтениями, используя порой такие словосочетания, как «+25% бесплатно», что по сути не может являться брендом и не формирует ассоциацию с сетью. Тем не менее необходимо учитывать, что private label — это бренд, который должен создавать ассоциации продукта с сетью, причем обязательно положительные. Поэтому название должно либо сочетаться с именем ретейлера, либо быть не менее благозвучным, ярким и нести в себе позиционирование как продукта, так и сети.

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТМ В РОССИИ

**1. Развитие сотрудничества с зарубежными производителями.** В последние годы все больший интерес для российских ретейловых сетей представляют зарубежные фабрики. «Магнит», «Перекресток», «Ашан» и другие сети часто заключают договоры на поставку продукции private label с производителями из Турции, Китая, Тайланда, Бразилии и европейских стран. Однако при этом может возникнуть множество проблем.

Совсем не просто найти надежного поставщика, который обеспечит не только постоянное качество товара, но и стабильность поставок. Несомненно, интернет-ресурсы дают большие возможности для поиска производителей, но не гарантируют их надежность. В рыночной практике уже есть множество примеров обмана доверчивых ретейлеров, которые получили от недобросовестного производителя товар, не соответствовавший по качеству предоставляемым ранее образцам. А в некоторых случаях поставщик вообще оказывался виртуальным.

Поиск производителя-поставщика за рубежом (Китай, Тайвань, Малайзия, Польша и т.д.) связан с рядом проблем.

■ Языковой барьер при проведении переговоров (не у каждой компании-ретейлера имеется в штате персонал, способный обсуждать важные вопросы на иностранном языке). Зачастую требуются навыки не только общения, но и делового письма, знание технических и торговых терминов.

■ Отсутствие возможности проверить реальность существования поставщика. Получив предварительное согласие от производителя на поставку продукции, нужно обязательно убедиться, что такой завод действительно существует. Некоторые компании уже имели печальный опыт сотрудничества с «виртуальными» фабриками, которые писали деловые письма и даже предоставляли образцы продукции. Однако после проверки выяснялось, что они существуют только на интернет-сайтах.

■ Отсутствие опыта в оформлении документов, связанных с международными нормами и стандартами торговли, таможенным оформлением. Процессы получения сертификата соответствия на продукцию иностранного производства, подготовки таможенных деклараций, разработки маршрута транспортировки груза на территорию России и последующего растаможивания требуют широкого спектра специальных знаний и опыта, а также определенных ресурсов, которых у наших ретейлеров пока не достаточно. Чаще всего в такой ситуации приходится работать с профессионалами в данной сфере — таможенными брокерами и компаниями, занимающимися непосредственно оказанием услуг по сопровождению контрактов с иностранными фирмами. Данное посредничество, безусловно, отражается на стоимости товара, однако позволяет заключить максимально надежный контракт за минимальные сроки.

**2. Ужесточение требований к качеству производимой продукции.** Современные контракты на изготовление и поставку продукции под частной маркой содержат целые разделы, регламентирующие процедуры контроля качества продукции и ответственность производителя за

поставку некачественного товара. Ретейлер, столкнувшись с такой проблемой, может не только взыскать с завода-изготовителя огромный штраф, но и расторгнуть договорные отношения. Помимо этого часть процедур контроля качества берет на себя представитель сети. В его обязанность входит аудит производства и всего процесса изготовления товара.

**3. Активизация обмена опытом специалистов по private label.** Начиная с 2006 г. в России проводятся конференции и бизнес-форумы, посвященные проблемам и тенденциям развития private label. В 2006 г. в Санкт-Петербурге прошла конференция «Private Label: выпуск продуктов питания и напитков под маркой торговой сети», в 2008 г. в Москве состоялся бизнес-форум «Private

Label Director». Крупные сети направляют своих специалистов для обмена опытом к зарубежным партнерам. Информационное взаимодействие в этой сфере способствует повышению эффективности продвижения собственных марок и активному развитию этого явления в нашей стране.

Безусловно, собственная торговая марка в России — явление новое и активно развивающееся. Уровень развития отечественных СТМ соответствует уровню западноевропейских private label 1980-х гг. Однако, учитывая имеющийся потенциал расширения деятельности нашей сетевой розницы, можно предположить, что в ближайшее время частные марки будут представлены на полках магазинов не менее достойно, обеспечивая высокий уровень дохода.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Данько Т. Управление маркетингом. — М.: Финпресс, 2004. — С. 52.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 172.
3. Маркетинговые исследования / Под ред. В.А. Макарова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — С. 117.
4. Сергеев А.М., Бойченко Е.А. Поведение потребителей: учебное пособие. — М.: Эксмо, 2006. — С. 19.
5. Соловьев Б.А. Маркетинг. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 197.
6. PR в России / Под ред. А.В. Малахова. — Ростов-на-Дону: Феликс 2004. — С. 41.

## УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ БРЕНДОМ КАК АКТИВОМ НА РЫНКЕ В-2-В

В статье рассматривается практический опыт подготовки и проведения специального исследования в ООО «Торговый дом «Топливное обеспечение аэропортов» с целью оценки стоимости корпоративного бренда и выработки механизма управления им как активом. Анализируются особенности изучения мнений целевой аудитории и применения методов оценки стоимости бренда на рынке b-2-b. Приведены основные выводы и рекомендации, подготовленные в результате исследования.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** рынок b-2-b, корпоративный бренд, бренд как актив, факторы репутации, оценка стоимости бренда, репутационный риск

Специалисты в области стратегического планирования, маркетинга и коммуникаций в России и за рубежом отмечают следующие тенденции современного маркетинга: эффективность традиционных инструментов продвижения бренда (реклама и PR) снижается, а значение оценки капитала бренда (репутации) растет. Сегодня нужно смотреть на маркетинг более прагматично и воспринимать расходы на него как инвестиции [1].

Растущий интерес к капитализации бизнеса мотивирует компании рынка b-2-b искать возможности более эффективного взаимодействия со всеми участниками цепочки создания дополнительной ценности корпоративного бренда как внутри, так и вне организации. Для ООО «Торговый дом «Топливное обеспечение аэропортов» (ТД «ТОАП») как одного из крупнейших предприятий, работающих на российском рынке обеспечения топливом компаний авиационной сферы, важна адекватная рынку оценка репутации организации и понимание возможностей для оказания на нее влияния. С этой целью в августе 2008 г. было проведено исследование оценок бренда компании, полученных от представителей целевой аудитории,



**Солнцев Михаил Александрович** — руководитель проектов ООО «Торговый дом «Топливное обеспечение аэропортов», внештатный преподаватель по маркетингу Высшей коммерческой школы «Авиабизнес» и Международного юридического института Минюста РФ. Возглавлял маркетинговые подразделения ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии», ЗАО «Согласие — Альянс», ООО «Мир инструмента», ЗАО «Аудиторско-консультационная группа «Развитие Бизнес-систем» (г. Москва)

произведены расчеты стоимости корпоративного бренда, репутационных рисков, определены приоритеты коммуникационной стратегии.

## ПОНИМАНИЕ И ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА ТД «ТОАП»

Для рынка профессиональных услуг в секторе b-2-b понятие репутации наиболее близко к понятию корпоративного бренда. Репутация — это внутренние ценностные характеристики, сформированные на основе объективных параметров компании (факторов репутации), имеющих определяющее и долгосрочное значение для целевых групп. Корпоративный бренд — совокупность отличительных внутренних характеристик организации и внешнего ее восприятия целевыми группами.

Принципиальное значение для правильной оценки корпоративного бренда ТД «ТОАП» имеет определение факторов репутации и целевых групп. Структура целевой аудитории корпоративного бренда ТД «ТОАП» является характерной для брендов компаний рынка b-2-b и включает восемь групп:

- компании-покупатели;
- компании-поставщики;
- работники ТД «ТОАП»;
- банки и финансовые компании;
- органы государственной власти и управления;
- топ-менеджеры ТД «ТОАП»;
- СМИ;
- отраслевые эксперты.

Компания с помощью рекламы, PR и GR (government relations — стратегия отношений государства и бизнеса) влияет на представителей целевых групп бренда, в сознании которых формируется ее устойчивый образ. С учетом взаимозависимости всех участников рынка и работников организации можно в исследовательских целях условно предположить, что в целом влияние предприятия на каждую целевую группу и

наоборот одинаково важно для формирования положительной репутации. Вместе с тем понятно, что ожидания каждой целевой группы отличаются в зависимости от уровня важности для нее отдельных показателей (факторов репутации). Изучить эти отличия можно путем опроса представителей каждой целевой группы, которые дают экспертные оценки степени важности и фактического уровня важности каждого фактора репутации компании.

При формировании списка факторов репутации необходимо отличать последние от отдельных фактов, т.е. происходящих в маркетинговой среде компании тех или иных событий, влияющих на ее текущий имидж, к которым могут относиться победа в отраслевом конкурсе, открытие нового филиала, срыв поставки продукции, авария и т.д. Отношение к фактам имиджевого восприятия бренда формируется в результате рекламных и PR-мероприятий, и, как правило, имеет краткосрочный коммуникационный эффект: способствует знанию и положительной оценке бренда предприятия.

Отношение к факторам репутации формируется в результате целенаправленной коммуникационной политики компании, производит долгосрочный коммуникационный эффект: способствует доверию и лояльности к бренду, помогает реализовать корпоративную стратегию в отношении целевых рынков. Для предприятия рынка b-2-b наличие сильного корпоративного бренда и положительной репутации означает лучшие, чем у конкурентов, возможности:

- расширения портфеля заказов;
- получения преференций со стороны поставщиков;
- получения выгодных условий кредитования;
- продажи товаров и услуг по более высоким ценам;
- привлечения квалифицированных специалистов;
- роста привлекательности капитала.

Таким образом, преимущества положительной репутации компании имеют прямое отношение к

увеличению доходности бизнеса и росту стоимости капитала.

Особенности методологии оценки стоимости бренда на рынке b-2-b зависят от стадии жизненного цикла организации (рис. 1). Бренд ТД «ТОАП» был зарегистрирован 22 ноября 2002 г., в настоящее время компания находится на стадии зрелости бизнеса и вправе рассчитывать на получение отдачи от вложенных в корпоративный бренд средств.

В связи с тем, что бренд ТД «ТОАП» хорошо известен на российском рынке обеспечения авиатопливом, при его исследовании акцент был сделан на экспертные оценки факторов репутации компании, а не на мнения представителей целевых групп об идеальном для отрасли образе предприятия, имеющего оптимальный набор наиболее важных параметров. Важность факторов репутации учитывалась при анализе результатов опроса экспертов только в отношении представителей группы топ-менеджеров, для того чтобы сделать выводы об уровне работы по управлению репутацией.

Оценка стоимости зрелого корпоративного бренда прежде всего связана с пониманием

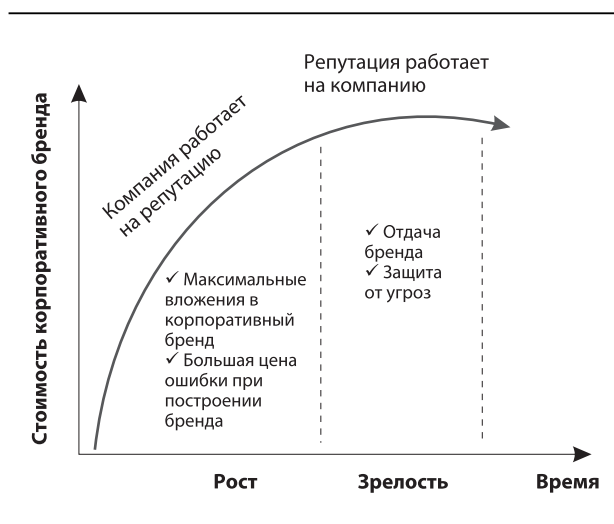
уровня угроз репутации компании, которые могут проявляться в виде конкретных фактов, таких как:

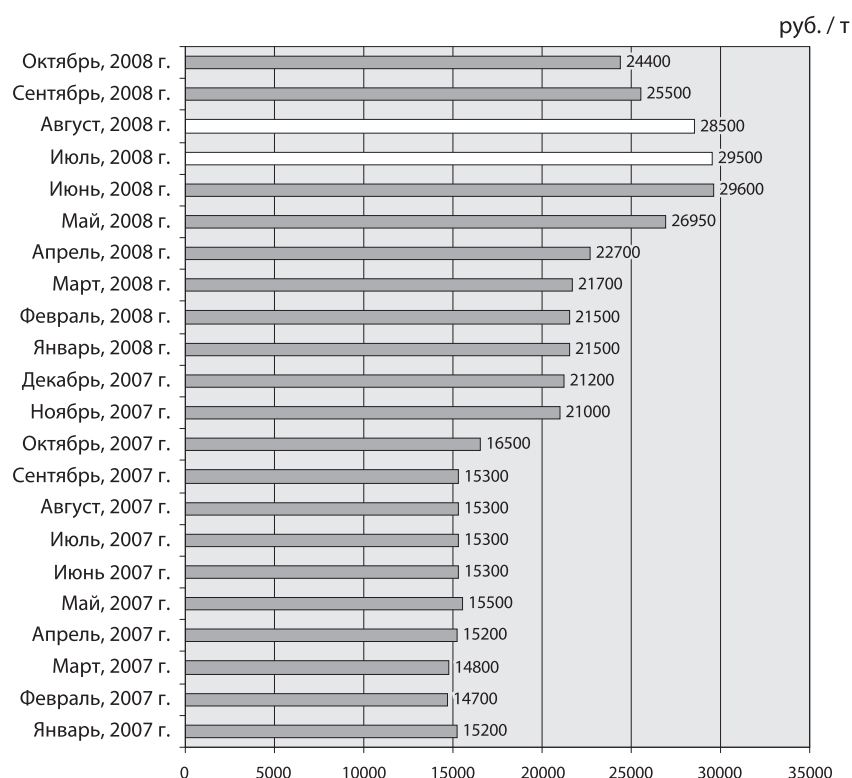
- негативные результаты основной деятельности (падение продаж, прибыли, снижение доли рынка и т.д.);
- тенденциозное освещение прессой деятельности компании;
- конфликт с органами власти;
- скандалы, негативные новости, имеющие отношение к основным участникам и руководству компании;
- обвинения, иски потребителей и некоммерческих организаций;
- корпоративные конфликты;
- нанесение ущерба окружающей среде, аварии;
- конфликты с сотрудниками, профсоюзами.

На бизнес игроков российского рынка топливного обеспечения авиапредприятий оказало существенное влияние резкое увеличение цен на авиакеросин, пик которого совпал с проведением опроса представителей целевой аудитории бренда ТД «ТОАП» в июле — августе 2008 г. (рис. 2). Повышение цен сказалось на коммерческих результатах деятельности участников рынка и увеличило их репутационные риски.

Представители целевых групп оценивают факторы репутации компании на основании отдельных фактов или, наоборот, в результате недостатка достоверной информации о деятельности предприятия за весь период истории взаимоотношений. Для стоимостной оценки корпоративного бренда важен учет негативных оценок факторов репутации, полученных от экспертов, относящихся к той или иной целевой группе. Положительные оценки могут носить субъективный характер, отражать желание эксперта подтвердить лояльность организации или его мнение о том, что компания в целом соответствует его представлению о профессиональном участнике отраслевого рынка. Негативные оценки говорят о недоработках, имеющих место в компании, в ее коммуникационной политике или в предлагаемом на рынке продукте, что является отражением угроз корпоративному бренду.

**Рис. 1.** Влияние корпоративного бренда на разных стадиях жизненного цикла компании



**Рис. 2.** Динамика изменения цен на авиакеросин для предприятий Московского авиационного узла в 2007–2008 гг.

Источник: по данным информационного агентства «Кортес».

Факторы репутации ТД «ТОАП» оценивались относительно трех взаимосвязанных сфер деятельности, таких как экономика, микросреда и социальная сфера (рис. 3).

С учетом зрелости бренда ТД «ТОАП» репутация оценивалась на основе факторов, отражающих и формирующих основные элементы доверия к бренду на рынке b-2-b, таких как компетентность, честность и последовательность (рис. 4). Оценки факторов, отражающих знание, заботу и ценности бренда, наиболее важные при создании доверия к бренду на рынке b-2-c, в данном случае только учитывались.

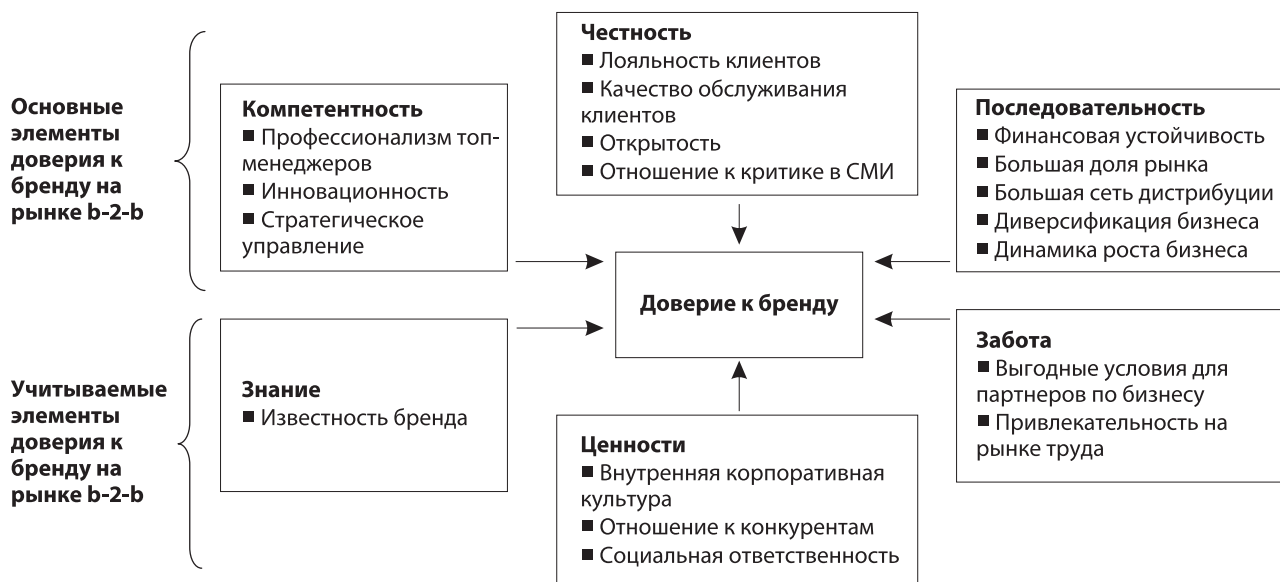
Для сбора оценок факторов репутации ТД «ТОАП» на основе использования специальной

анкеты были опрошены 30 экспертов из восьми целевых групп (см. Приложение). В процессе анкетирования их просили проранжировать факторы репутации компании — проставить цифры от 1 до 18 в соответствии с представлением о важности каждого фактора для любой компании на данном отраслевом рынке, а также оценить факторы репутации ТД «ТОАП» по пятибалльной шкале. Для определения приоритетов коммуникационной политики использовались расчеты количества негативных (три и ниже) оценок по группам факторов и целевым группам, а для оценки стоимости корпоративного бренда применялись расчеты средних оценок, взвешенные по уровню репутационного риска.

**Рис. 3.** Факторы репутации ТД «ТОАП» по сферам деятельности



**Рис. 4.** Факторы репутации ТД «ТОАП» по элементам доверия к бренду



Известно, что существует множество концепций, методов и средств оценки стоимости бренда, каждый из которых имеет свои недостатки, однако стандартная процедура до сих пор не выработана. Главная причина заключается в сложности определения ценности нематериальных активов. Кроме затратных способов, рейтингов, рыночных методов зарубежные компании применяют многокритериальные и стоимостные модели, такие как матрица рекламного агентства Young & Rubican (рис. 5), модель Дэвида Аакера (рис. 6), стоимостная модель Стэнфордского университета.

В матрице рекламного агентства Young & Rubican качественные критерии силы бренда состоят из критерия дифференциации (уникальности для клиентов) и критерия релевантности (способности удовлетворять потребности). Сила бренда определяет потенциал, необходимый для развития. Критерии знания и оценки бренда потребителями указывают на текущее положение бренда по доходности в настоящее время. Матрица позволяет увидеть состояние и перспективы развития ценности различных брендов.

В модели Дэвида Аакера анализируются каждая из пяти категорий ценности бренда, что позволяет определить общую ценность последнего с разных точек зрения. Общими недостатками многокритериальных моделей оценки ценности бренда являются:

- наличие субъективных оценок и вероятность получения недостоверной информации;
- невозможность ее применения для оценки брендов на всех типах рынков;
- отсутствие финансовой оценки.

Идея стоимостной модели Стэнфордского университета заключается в расчете дополнительной прибыли, которую можно получить за год в результате продажи продукта определенного бренда. Капитал бренда  $j$  (в долларах) в год, приносимый покупателем  $i$ , рассчитывается следующим образом:

$$K_{ij} = M_i \times P_{ij} \times V_j,$$

где  $M_i$  — количество продукции, приобретаемой покупателем  $i$  (единиц в год);

$P_{ij}$  — дополнительная вероятность выбора бренда  $j$  по сравнению с базовым брендом (товаром) за счет усилий по продвижению;

$V_j$  — удельная валовая прибыль бренда  $j$  в долларах за единицу.

Рис. 5. Матрица рекламного агентства Young & Rubican

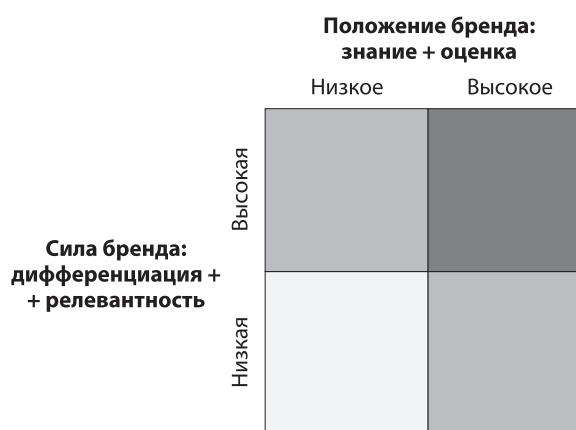


Рис. 6. Модель Дэвида Аакера



Стоимость бренда  $j$  рассчитывается по формуле:

$$S_j = K_{ij} \times G_j \times C_j \times W_j,$$

где  $G_j$  — годовая емкость рынка  $j$  в натуральном выражении;

$C_j$  — предполагаемая продолжительность жизненного цикла продукции в годах;

$W_j$  — коэффициент дисконтирования, определенный на основе комплексного показателя силы бренда.

Недостатки применения данного метода следующие:

- сложность определения ставок дисконтирования и степени вероятности увеличения продаж за счет мер по продвижению;
- возможность осуществления расчета только в отраслях со стабильной рентабельностью реализуемой продукции.

Для оценки корпоративного бренда ТД «ТОАП» рейтинги, затратные и рыночные методы оценки не применялись, т.к. фактические затраты на создание и продвижение невелики и не отражают стоимость бренда, а информация о цене продажи аналогичных брендов на рынке b-2-b недоступна.

Стоимость бренда ТД «ТОАП» как нематериального актива оценивали посредством метода освобождения от роялти (Relief from Royalty Method) на 15-летний срок<sup>1</sup>.

Логика расчета была следующая. Определялась условная экономия от использования своего бренда как якобы приобретенного у другой компании по минимальной ставке роялти 0,5% от нашей годовой выручки, по текущей стоимости за пять лет и по остаточной стоимости за десять лет с учетом налоговой ставки 24%, ставки дисконтирования 15%, долгосрочного темпа прироста 5%, коэффициента репутационного риска. Коэффициент репутационного риска рассчитывали по оценкам факторов репутации, взвешенным по уровню риска от 1% до 10%. Уровень репутационного риска, составляющий 1%, считали

допустимым при любых оценках факторов репутации.

В условия роста конкуренции на отраслевых рынках b-2-b каждая компания стремится правильно использовать свои ресурсы, в том числе нематериальные активы. Комплексный подход, реализованный при оценке стоимости корпоративного бренда ТД «ТОАП», позволяет повысить эффективность использования капитала бренда, которая заключается в следующем:

- оценке минимального и вероятного уровней стоимости бренда;
- мониторинге факторов, влияющих на изменение стоимости бренда;
- переходе в рекламе и PR от практики реагирования на отдельные негативные факты внешней среды к комплексной политике формирования положительного образа компании;
- определении связи целей и результатов коммуникационной политики с изменением стоимости бренда;
- определении связи коммуникационной политики с корпоративной стратегией.

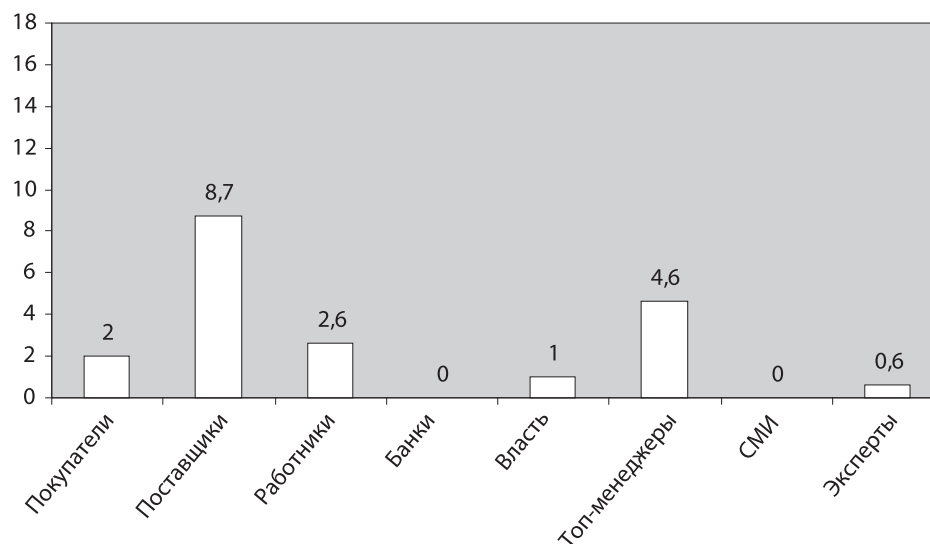
## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА ТД «ТОАП»

Осуществленное исследование показало, что поставщики, работники компании и покупатели хуже, чем представители других целевых групп, воспринимают бренд ТД «ТОАП», и это обстоятельство указывает на необходимость проведения работы с названными группами в первую очередь (рис. 7). Топ-менеджеры организации также критично относятся к своему бренду, что является нормальной ситуацией для растущей компании.

Представление топ-менеджеров компании о важности факторов репутации не в полной мере совпадает с восприятием представителей целевых

<sup>1</sup> Роялти (Royalties) — выплаты собственнику за использование товарного знака в процентах от годовой выручки за марочную продукцию (услуги). — Прим. ред.

**Рис. 7.** Среднее количество негативных оценок факторов репутации на одного эксперта в целевых группах бренда ТД «ТОАП»



групп, которых не вполне удовлетворяют эти факторы (рис. 8). Это может говорить о том, что руководство предприятия не знает о проблемных факторах или не считает их важными для бизнеса. В любом случае у организации есть недоработки в управлении коммуникациями бренда.

Распределение среднего количества негативных оценок, имеющих отношение к конкретному фактору, по сферам деятельности при большинстве положительных оценок, вероятно, свидетельствует о характерной для участников рынка В-2-В направленности основного внимания на экономические факторы, а не на социальные (рис. 9).

Среднее количество негативных оценок, связанных с конкретным фактором, по элементам доверия к бренду небольшое, но они относятся к важным для рынка В-2-В составляющим — последовательности и компетентности (рис. 10). Менеджменту компании необходимо учесть негативные оценки, определяющие ценности корпоративного бренда.

Взвешенные оценки факторов репутации позволяют проанализировать минимальную и вероятную стоимость бренда с учетом текущего риска и возможные потери стоимости при отсутствии целенаправленных мер в коммуникационной политике компании (см. таблицу).

Проведенное исследование бренда ТД «ТОАП» позволило выработать следующие рекомендации для повышения эффективности корпоративной рекламы и PR.

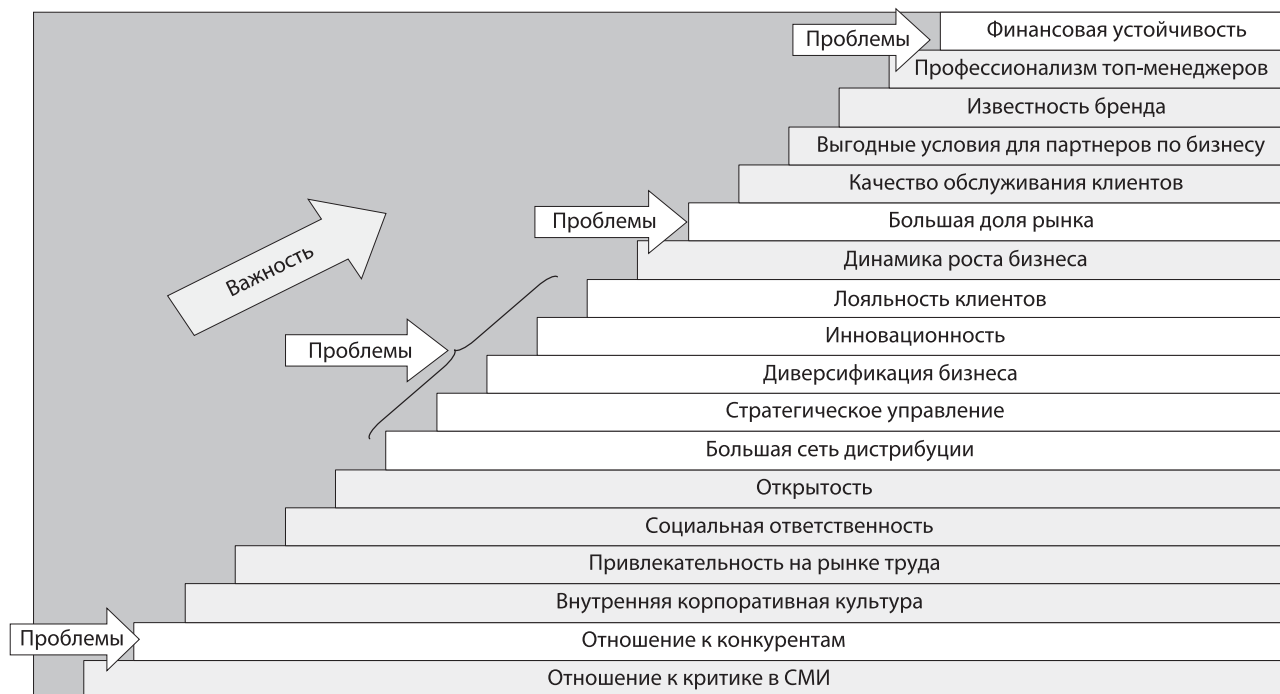
1. Фокусирование внимания на проблемных участках доверия к бренду целевой аудитории:

- отношении к конкурентам;
- диверсификации бизнеса;
- финансовой устойчивости;
- стратегическом управлении;
- лояльности клиентов.

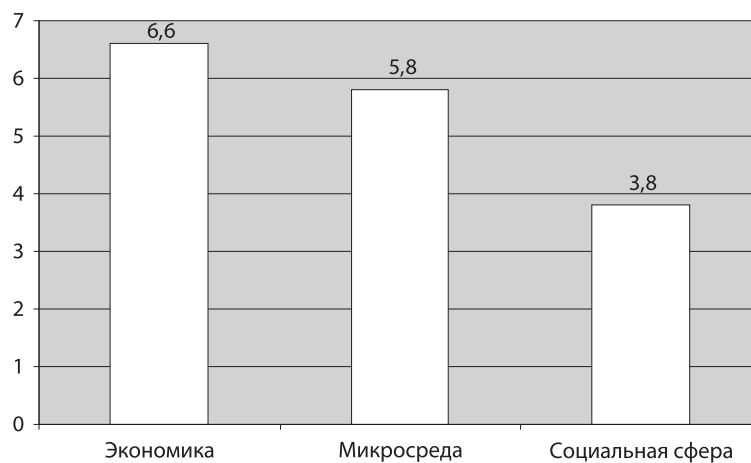
2. Проведение адресной работы с целевыми группами, имеющими невысокое мнение о бренде:

- поставщиками;
- работниками компании;
- покупателями.

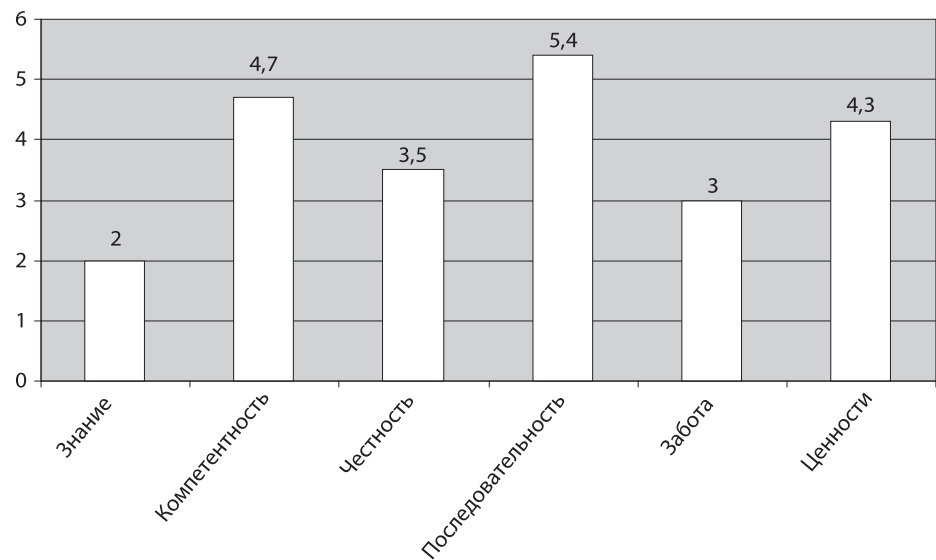
**Рис. 8.** Рейтинг важности факторов репутации для топ-менеджеров и «проблемные» факторы бренда ТД «ТОАП» с точки зрения других целевых групп



**Рис. 9.** Среднее количество негативных оценок, относящихся к тому или иному фактору репутации, по сферам деятельности ТД «ТОАП»



**Рис. 10.** Среднее количество негативных оценок, относящихся к тому или иному фактору репутации, по элементам доверия к бренду ТД «ТОАП»



**Таблица.** Оценки стоимости бренда ТД «ТОАП» при разных ставках роялти

|                                                                     |                                                                      |                                                                                    |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Минимальная стоимость бренда ТД «ТОАП» с учетом текущего риска 2,6% | Минимальная стоимость бренда ТД «ТОАП» с учетом допустимого риска 1% | Минимальные потери стоимости бренда при непринятии мер в коммуникационной политике | Возможная ставка роялти на российском рынке b-2-b                            |
| \$21 млн                                                            | \$22 млн                                                             | \$1 млн                                                                            | 0,5%                                                                         |
| Возможная стоимость бренда ТД «ТОАП» с учетом текущего риска 2,6%   | Возможная стоимость бренда ТД «ТОАП» с учетом допустимого риска 1%   | Возможные потери стоимости бренда при непринятии мер в коммуникационной политике   | Средняя ставка роялти для оценки стоимости бренда по стандартам оценки в США |
| \$126 млн                                                           | \$132 млн                                                            | \$6 млн                                                                            | 3%                                                                           |

3. Организация мониторинга изменений репутационного риска, при котором в качестве основы для последующих ежегодных сравнений взят уровень риска, составляющий \$1 млн, рассчитанный с учетом результатов исследования, проведенного в августе 2008 г.

Последовательное выполнение комплекса мероприятий по управлению корпоративным брендом

ТД «ТОАП» как активом поможет компании принимать правильные стратегические и тактические решения, адекватные состоянию бизнеса и рынка, а также создаст предпосылки роста инвестиционной привлекательности, повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса в перспективе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гордон Д., Корт Д., Перрей Й. Не расходы, а инвестиции // Маркетинг и управление брендом. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 г. — С. 7–24. — (Серия «Дайджест McKinsey»).
2. Минетт С. Маркетинг b-2-b и промышленный брендинг / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2008.
3. Райт Р. B-2-b-маркетинг: пошаговое руководство. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005.
5. Хитчнер Джеймс Р. Оценка стоимости нематериальных активов. — М.: Маросейка, 2008. — (Серия «Финансовое оценивание. Области применения и модели»).
6. Эллууд А. Основы брендинга. 100 приемов повышения ценности товарной марки. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.

**ПРИЛОЖЕНИЕ.****Анкета ТД «ТОАП»**

Уважаемые коллеги!

Торговый дом «Топливное обеспечение аэропортов» (ТД «ТОАП») проводит опрос экспертов российского рынка топливообеспечения авиапредприятий с целью оценки имиджа бренда компании. Результаты опроса будут использованы для улучшения работы ТД «ТОАП» с нашими партнерами. Ваше мнение очень ценно для нас.  
Руководство ТД «ТОАП»

В расположенной ниже таблице проставьте, пожалуйста, ваши оценки:

■ ранга факторов имиджа бренда компании на рынке топливообеспечения по степени важности (1 — самый важный, 2 — менее важный, ..., 18 — наименее важный);

■ текущего состояния факторов имиджа бренда ТД «ТОАП» (5 — отлично, 4 — хорошо, ..., 1 — очень плохо).

Спасибо за участие в опросе!

| Номер по порядку | Ранг по степени важности | Фактор имиджа бренда ТД «ТОАП»            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|--------------------------|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1                |                          | Профессионализм топ-менеджеров            |   |   |   |   |   |
| 2                |                          | Привлекательность на рынке труда          |   |   |   |   |   |
| 3                |                          | Качество обслуживания клиентов            |   |   |   |   |   |
| 4                |                          | Выгодные условия для партнеров по бизнесу |   |   |   |   |   |
| 5                |                          | Диверсификация бизнеса                    |   |   |   |   |   |
| 6                |                          | Инновационность                           |   |   |   |   |   |
| 7                |                          | Социальная ответственность                |   |   |   |   |   |
| 8                |                          | Стратегическое управление                 |   |   |   |   |   |
| 9                |                          | Финансовая устойчивость                   |   |   |   |   |   |
| 10               |                          | Известность бренда                        |   |   |   |   |   |
| 11               |                          | Большая доля рынка                        |   |   |   |   |   |
| 12               |                          | Большая сеть дистрибуции                  |   |   |   |   |   |
| 13               |                          | Лояльность клиентов                       |   |   |   |   |   |
| 14               |                          | Открытость                                |   |   |   |   |   |
| 15               |                          | Динамика роста бизнеса                    |   |   |   |   |   |
| 16               |                          | Отношение к конкурентам                   |   |   |   |   |   |
| 17               |                          | Отношение к критике в СМИ                 |   |   |   |   |   |
| 18               |                          | Внутренняя корпоративная культура         |   |   |   |   |   |

## ОЦЕНКА СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ БRENДАМИ. УЧЕТ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЙ: ОБЕСЦЕНЕНИЕ ПРОДУКТОВ И БRENДОВ

Данная статья представляет собой адаптированный фрагмент главы из книги Ф.-Р. Эша «Стратегия и техника управления брендами». В ней характеризуются тенденции рынка, проявляющиеся в постоянным росте количества новых товаров и брендов, с чем связана проблема растерянности потребителей. Кроме того, при разработке стратегии управления брендами предлагается учитывать эмоции покупателей, возникающие при упоминании бренда.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, маркетинговые коммуникации, информационная перегрузка, растерянность потребителей, одинаковость брендов

### УЧЕТ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЙ

В последние годы количество предлагаемых на рынке продуктов и брендов быстро увеличивается. Из-за этого стало практически невозможно ориентироваться в структуре предложений в отдельных товарных категориях. Так, на автомобильном рынке Германии в данный момент продается более 1,2 тыс. моделей.

Анализируя рынок зубной пасты с многообразием вкусов данной продукции, различными показателями к ее применению, типами упаковки, которая представлена в виде дозаторов-памп или тюбиков, полезными свойствами, такими как защита от кариеса или тройное действие, с существованием целевых секторов (от сегмента зубной пасты для детей до сегмента пасты для курящих людей), а также с учетом многочисленных брендов, — можно наглядно представить тот товарный хаос, с которым сталкиваются потребители (см. таблицу). Для последних это означает непомерное количество предложений и излишнюю свободу выбора, что приводит к невозможности составить общее представление о

**Эш Франц-Рудольф** — профессор кафедры маркетинга Университета Юстуса Либига, директор Института исследования брендов и маркетинговых коммуникаций Университета г. Гиссен, основатель консалтинговой компании Prof. Esch & Associates GmbH; автор монографий, автор и соавтор научных публикаций. Основные области исследовательской работы — бренд-менеджмент, маркетинговые коммуникации и потребительская психология (г. Гиссен, Германия)

**Таблица.** Ассортимент зубной пасты в одном из британских супермаркетов в период 1950–1995 гг. [1]

| Название                 | Количество разновидностей | Название              | Количество разновидностей | Название                 | Количество разновидностей |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <i>1950 г.</i>           |                           |                       |                           |                          |                           |
| <b>Colgate</b>           | 1                         | <b>Mentadol</b>       | 1                         | <b>Odol</b>              | 1                         |
| <b>Col Chlorophyll</b>   | 1                         | <b>Gleem</b>          | 1                         | <b>Phillips Dental</b>   | 1                         |
| <b>Macleans</b>          | 1                         | <b>Gordon Moore's</b> | 1                         | <b>Magnesia</b>          | 1                         |
| <b>SR</b>                | 1                         | <b>Kolynos</b>        | 1                         | <b>Punch &amp; Judy</b>  | 1                         |
| <b>Pepsodent</b>         | 1                         | <b>Less</b>           | 1                         |                          |                           |
| <i>1989 г.</i>           |                           |                       |                           |                          |                           |
| <b>Colgate</b>           |                           | <b>Elida Gibbs</b>    |                           | <b>Macleans</b>          |                           |
| Blue Minty               | 7                         | Mentadent             | 8                         | Freshmint                | 9                         |
| Great Reg Flavour        | 7                         | Signal                | 6                         | Mildmint                 | 9                         |
| Ultrabrite               | 6                         | SR                    | 5                         | Milk Teeth               | 2                         |
| Tartar Control           | 4                         | Close Up              | 4                         | <b>P &amp; G Crest</b>   |                           |
| Junior                   | 2                         | Aquafresh             | 8                         | Regular                  | 4                         |
| <b>Enthymol Original</b> | 1                         | <b>Oral B Zendium</b> | 3                         | Gel                      | 3                         |
|                          |                           |                       |                           | Tartar Control           | 3                         |
|                          |                           |                       |                           | Fresh Mint               | 2                         |
| <i>1995 г.</i>           |                           |                       |                           |                          |                           |
| <b>Colgate-Palmolive</b> |                           | <b>Beecham</b>        |                           | <b>Henkel Cosmetics</b>  |                           |
| Great Regular            | 10                        | Fresh & Minty         | 10                        | Theramed 2 in 1          | 3                         |
| Tartar Control           | 10                        | Mild & Minty          | 8                         | Theramed Fresh Mint      | 2                         |
| Blue Minty               | 9                         | B/C Soda              | 4                         | Theramed Strong Mint     | 2                         |
| Total                    | 8                         | Cool Minty Gel        | 1                         | Theramed C/N             | 1                         |
| B. Soda D.               | 2                         | Extra Minty Gel       | 1                         | <b>J.A. Marketing</b>    |                           |
| Great Original Taste     | 2                         | <b>Macleans</b>       |                           | Sejem Freshmint          | 2                         |
| C/N T.Paste              | 1                         | Freshmint             | 11                        | Sejem Mild Mint          | 2                         |
| P.Whitening T.Paste      | 1                         | Sensitive             | 7                         | Tartar Control           | 1                         |
| Sensitive Care           | 1                         | Mildmint              | 6                         | Fresh Mint               | 1                         |
| O-6 Gel                  | 1                         | B. Soda               | 5                         | <b>Keyline Brands</b>    |                           |
| <b>Carter Wallace</b>    |                           | Coolmint              | 5                         | Topol Baking Soda        | 1                         |
| Pearl Drops Mty          | 4                         | C/N T.Paste           | 3                         | Topol Smokers            | 1                         |
| Pearl Drops Smoker       | 1                         | Tooth Whitening       | 3                         | Topol Smokers Gel        | 1                         |
| <b>Chemist Brokers</b>   |                           | <b>Mentadent</b>      |                           | Topol Whitening          | 1                         |
| Arm & Hammer BSM         | 3                         | SR                    | 7                         | Topol Toothpaste         | 1                         |
| Arm & Hammer BSFM        | 3                         | P./S. Standard        | 7                         | <b>Grafton Internat.</b> |                           |
| <b>Addis Maws C/N</b>    | 1                         | B. Soda               | 3                         | Rembrandt Mint           | 2                         |
| <b>Ultrabrite</b>        | 9                         | P. Mint               | 3                         | Rembrandt Original       | 1                         |
| <b>Dewitt Clinomyn</b>   | 2                         | Night Action          | 2                         | <b>Signal Toothpaste</b> | 1                         |

предлагаемых им товарах. Покупатели пытаются защититься от этого потока информации и во избежание излишней умственной нагрузки воспринимают при совершении покупки лишь определенное количество брендов. Таким образом, набор известных среднему потребителю брендов

немногочислен, а время, которое он тратит на принятие решения о приобретении в магазине, ограничено.

*Общее количество брендов и товаров на рынке постоянно увеличивается, а число известных потребителям и приемлемых для них брендов*

*остается очень небольшим. В этой массе предложений следует сделать бренд заметным для клиента и снабдить его качествами, необходимыми для того, чтобы покупатели предпочли его брендам-конкурентам.*

Основными причинами растущего числа продуктов и брендов являются следующие.

1. *Усиливающаяся сегментация рынка*, вплоть до того что в отдельных областях выделяются «сегменты одного клиента». Адаптация свойств продуктов ко все более разнообразным потребностям покупателей ведет к резкому увеличению общего числа различных модификаций товаров и брендов. Одновременно влияние отдельных видов продуктов на показатели эффективности предприятий уменьшается.

2. *Усиливающаяся интернационализация*, результатом которой является *появление на рынке новых конкурентов*. Особенно сложно и напряженно этот процесс протекает в сфере услуг. Кроме того, из-за быстрого развития информационных и коммуникационных технологий, таких как Интернет, происходит ослабление барьеров для выхода на рынок потенциальных новых конкурентов. В частности, интернет-магазин Amazon, продающий книги, является новым конкурентом для немецких книготорговых организаций. Появление этого и многих других интернет-сервисов (например, компаний прямого страхования или онлайн-банков) значительно обостряют конкуренцию.

3. *Резкое сокращение продолжительности жизненных циклов продуктов* и связанное с этим быстрое устаревание последних. Х. Вильдеманн [50] и Х.Г. Гемюнден [15, с. 70] говорят об уменьшении жизненных циклов товаров за последние десять лет на 60–80%. Например, время разработки новой модели сотового телефона составляет около 15 месяцев, а ее жизненный цикл — всего полгода [9, с. 9].

4. *Необходимость постоянной разработки новых продуктов и их модификаций*, которые играют ключевую роль в процессе выживания предприятия на рынке. В Германии в течение двух лет было отмечено появление почти 100 тыс. новых

товаров. Это означает возникновение на рынке в среднем 910 новых продуктов в неделю [3]. Например, в 2002 г. в секторе розничной торговли продуктами питания появилось около 27 тыс. наименований [21]. Однако следует отметить, что через год на рынке остается лишь половина таких товаров. Доля неудачных запусков новых продуктов составляет около 85% [3]. Такие бренды, как Maggi, большую часть выручки получают от реализации продукции, существующей на рынке не более двух лет.

Существующее разнообразие продуктов и брендов требует от предприятия соблюдения следующих условий:

- бренд должен быть заметным на рынке;
- у бренда должен быть имидж, выделяющий его из массы конкурентов;
- необходимо сохранение четкого образа бренда, что приобретает все большее значение, несмотря на постоянное расширение ассортимента продукции и появление разновидностей товаров, реализуемых под одним брендом.

## ОБЕСЦЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В области маркетинговых коммуникаций наблюдается похожая картина: в 1995 г. в Германии было запущено около 60 тыс. новых рекламных кампаний с использованием классических СМИ. Таким образом, число промоакций увеличилось почти вдвое по сравнению с показателем 1980 г.

Количество телевизионных роликов также резко возросло: если в 1991 г. в упомянутом государстве общее число выходов в эфир составило «всего» 404 924, то в 2003 г. совокупное количество показанных рекламных роликов было равно 2 558 021 [39]. Уже в 1992 г. можно было смотреть телевизионную рекламу в течение 11 часов в день, а в 2003 г. ее общая продолжительность составила 54 часа в день. Кроме того, в 2002 г. в Германии радиореклама заняла 45,9 млн секунд эфирного времени, вышло

309 094 страницы с рекламой в популярных журналах и 192 553 страницы — в ежедневных газетах [39].

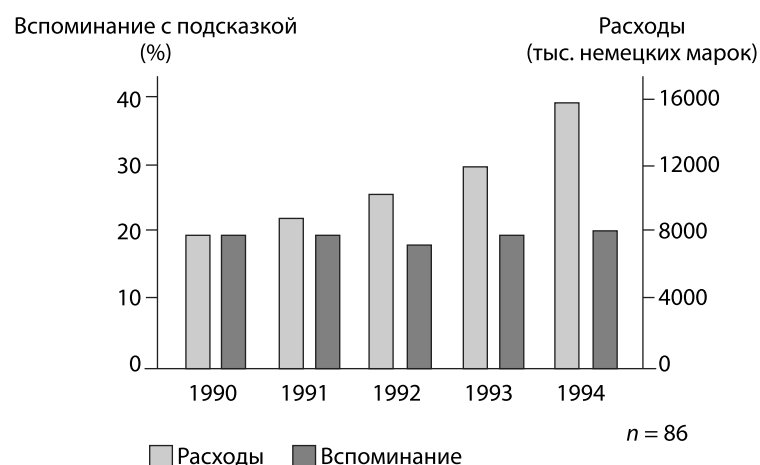
Помимо увеличения количества рекламных сообщений на страницах одного издания или в эфире одного телеканала быстро росло число самих средств массовой информации. На немецком рынке коммуникаций в последние годы наблюдался бурный рост. В 2005 г. в Германии насчитывалось 170 телевизионных каналов, 327 радиостанций, 377 ежедневных газет, 1954 журнала, 1350 рекламных газет и проспектов и 406 921 место для наружной рекламы [52, с. 218]. Кроме того, все интенсивнее используются новые средства связи, такие как Интернет. Уже давно в качестве дополнения к классическим мероприятиям активно применяются событийный маркетинг, спонсорство, продакт-плейсмент и другие способы продвижения. Это усложняет выбор адекватных коммуникационных действий и средств, а также обуславливает повышенные требования к медиапланированию коммуникационных мероприятий. Данные требования касаются определения оптимального медиамикса, а также согласованности всей информации, передаваемой с помощью различных средств коммуникации.

*Интеграция коммуникационных мероприятий является сегодня одной из важнейших задач бренд-менеджеров.* Только таким образом можно противодействовать обесценению коммуникационных инструментов. Если, например, в 1986 г. в Германии на классическую рекламу было затрачено 11 млрд марок (около €6 млрд) [28, с. 114], то в 2003 г. — уже €19,8 млрд [52]. В Европе в целом наблюдается та же тенденция. По данным компании Zenith Optimedia, расходы на рекламу в Европе возросли с \$88,154 млн в 2002 г. до \$102,358 млн в 2006 г. В последующий период прогнозируется ежегодное повышение на 4–5% [53].

Наблюдая значительное увеличение затрат на маркетинговые коммуникации, можно было бы предположить, что их эффективность и влияние на создание и укрепление брендов также увеличиваются. Однако на практике все происходит наоборот. Действенность коммуникаций значительно снизилась, поскольку потребители не в состоянии воспринять всю поступающую информацию о брендах.

Рис. 1 показывает взаимосвязь между расходами на рекламу и ее воспоминанием респондентами в период 1990–1994 гг. Инвестиции в

**Рис. 1.** Снижение эффективности рекламы в период 1990–1994 гг. [3]



рекламу удваиваются, что соответствует описанной выше тенденции: все большее количество рекламодателей борются за внимание потребителей. Таким образом, достучаться до клиентов можно только путем оказания значительного коммуникативного давления. Однако, несмотря на увеличение объемов финансовых вложений, уровень вспоминания рекламы потребителями с подсказкой за эти годы практически не изменился. Причины этого, такие как зеппинг, т.е. переключение с одного телеканала на другой в момент начала трансляции рекламного блока, хорошо известны. Это означает, что вкладываемые в рекламу средства в течение рассматриваемого периода значительно потеряли свою стоимость, произошло обесценение рекламной марки [3]. Часто в качестве решения этой проблемы предлагается более интенсивное использование новых инструментов коммуникации, таких как Интернет. Однако в большинстве случаев данный подход является неправильным. Как правило, такие средства связи эффективны только тогда, когда уже достигнут определенный уровень известности бренда и за счет использования средств массовых коммуникаций сформирован его образ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что создание бренда требует все больших расходов. *При формировании в сознании потребителей имиджа бренда ключевую роль играет долгосрочное планирование и непрерывность коммуникативных мероприятий.*

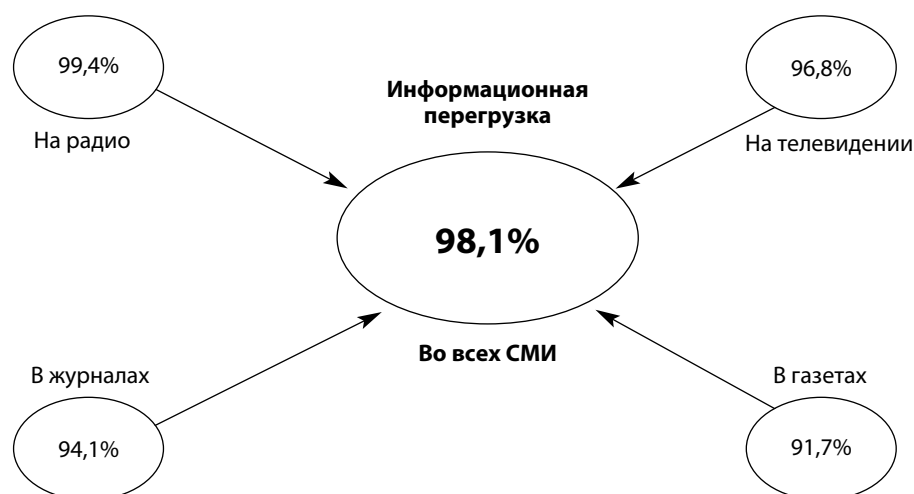
## **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПЕРЕГРУЗКА И БЕГЛОЕ ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Поток информации, с которым ежедневно сталкиваются потребители, постоянно увеличивается. Также неуклонно растет число брендов, при этом покупатели становятся все более пассивными и все менее интересуются данными о брендах и продуктах. Одной из причин этого является патовая ситуация в борьбе за качество

брендов и товаров, при которой для покупателя выбор между брендами обычно не связан с большим риском. Следовательно, восприятие информации становится все более поверхностным. Потребители выбирают интересующие их сведения, предпочитая наиболее легкоусваиваемые. Поскольку образная информация воспринимается, перерабатывается и сохраняется в памяти намного легче, чем вербальная, покупатели «потребляют» ее более охотно [24], поэтому современную молодежь называют «визуальным поколением» [40, с. 19]. Кроме того, объем данных, которые способны воспринять клиенты, сильно ограничен. Бурное увеличение потока предлагаемых потребителям сведений, с одной стороны, и ограниченные способности к их восприятию — с другой, приводят к переполнению информационных каналов, т.е. к информационной перегрузке покупателей. Уже в 1987 г. рассчитанная Институтом исследования потребительского поведения Университета Саара (IKV) степень информационной перегрузки составляла в Германии 98% [5] (рис. 2). Сегодня, безусловно, этот показатель еще выше. Отметим, что *98% предлагаемой информации не доходит до потребителя и оказывается «в мусорной корзине».*

Информационная перегрузка характерна также для сферы маркетинговых коммуникаций. Например, сегодня потребитель тратит на просмотр одной страницы печатной рекламы в среднем 2 секунды [25]. На изучение внешнего вида приобретаемого продукта в магазине уходит в среднем 1,6 секунды. Эти показатели оказывают прямое влияние на управление брендом. Становится все сложнее установить контакт с покупателем. Чтобы сделать бренд заметным на рынке, при построении коммуникаций необходимо приспосабливаться к этим сложным условиям.

*Сегодня коммуникации бренда должны еще сильнее привлекать внимание, быть максимально яркими и образными.* Кроме того, в условиях, когда потребители не проявляют активного интереса, необходимо установление намного боль-

**Рис. 2.** Информационная перегрузка в Германии [5]

шего количества контактов между ними и брендом для успешного завершения процессов «обучения», которые приводят к формированию в памяти покупателей специфических ассоциаций, связанных с брендом.

### **РАСТЕРЯННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: ДЕЗОРИЕНТАЦИЯ ВМЕСТО РАЗГРУЗКИ**

В последнее время можно наблюдать все большее перенапряжение и дезориентацию потребителей. Причина заключается в том, что множество стимулов к совершению покупки утомляет и вызывает отторжение. С этим связано возникновение серьезной проблемы, которая получила название *растерянность потребителей* [43]. Наличие значительного количества товаров приводит клиентов в замешательство. Бренды также влияют на растерянность покупателей. В этом случае говорят о растерянности от брендов, т.е. дезориентации, вызванной последними. Каждый, кто непосредственно контактирует с по-

купателем, должен регулярно задавать себе вопрос: «Достаточно ли я упрощаю жизнь моим клиентам?» Если сегодня мы хотим, чтобы наши товары и бренды соответствовали желаниям потребителей, нужно учитывать требование когнитивного (мыслительного) упрощения. Подход с точки зрения комфортности восприятия может помочь лучше понять, на что в первую очередь ориентируются клиенты при принятии решения о покупке, и почему часто те или иные коммуникационные решения становятся неудачными [12]. Если для понимания предмета не требуется больших умственных усилий, значит, он является комфортным для восприятия. Комфортность восприятия также соответствует стремлению человека к простоте и мыслительной разгрузке в повседневной жизни. Познавательные способности потребителей ограничены, и такой «когнитивный бюджет» расходуется на удовлетворение множества индивидуальных интересов. Совершая покупки, большинство потребителей обладают малым количеством времени, здесь особенно важно учитывать ограничение способности кли-

ентов к переработке сведений и стремление покупателей к их упрощению. Известно, что существуют естественные границы восприятия и переработки информации, и сегодня все еще действует «магическое число семь» — эта закономерность, обнаруженная Джорджем Миллером [30], означает, что в кратковременной памяти может одновременно сохраняться и обрабатываться только семь единиц информации. В связи с этим принимаемые потребителями решения о покупках не должны занимать очень много места в памяти против воли самих клиентов.

Отметим, что потребители могут быть дезориентированы на различных уровнях и этапах покупки.

1. *Растерянность покупателей в магазине*, которая возникает из-за того что они не в состоянии в нем сориентироваться. Это в первую очередь вызвано наличием больших торговых площадей, например в гипермаркетах. Очень часто по этой причине покупатели предпочитают магазины, в которых представлен небольшой ассортимент товаров, такие как «Пятерочка» (в Германии, например, сеть магазинов Aldi), т.к. при этом посетители точно знают, где находятся нужные им продукты, поэтому совершать покупки удобно и просто<sup>1</sup>. Вследствие этого, менеджеры крупных магазинов тоже должны заботиться о том, чтобы покупателю было легко ориентироваться. К сожалению, это учитывается не всегда. Клиенты многих торговых точек способны ориентироваться только в секторах, расположенных вдоль стен, и не могут разобраться в секциях, расположенных в центре зала. Кроме того, они, как правило, не в состоянии точно указать расположение продуктов на плане магазина [11, 13, 14]. Таким образом, перед предприятиями розничной торговли стоит задача облегчить ориентацию покупателей в магазинах за счет соответствующего расположения и расстановки товаров и использования специальных средств (мысленных точек опоры). В результате этого в памяти клиентов

должна быстро сформироваться мысленная карта магазина. В этом случае развивается положительное отношение к бренду торговой компании, и увеличиваются частота и размер покупок.

2. *Дезориентация потребителей в ассортименте*. Чем шире ассортимент, тем сложнее в нем ориентироваться. Это подтверждает исследование Ийенгара и Леппера [17]: несмотря на то, что перед витриной с 24 сортами мармелада останавливались 60% клиентов, в итоге только 2% покупали указанный продукт. При этом перед полкой с шестью сортами останавливались всего 30% посетителей, однако с покупкой уходили 12%. Другими словами, чрезмерный выбор приводит к отложенной покупке или отказу от ее совершения, соответственно, чем менее разнообразен ассортимент, тем выше доля клиентов, приобретающих продукт. Кроме того, у покупателей, сталкивающихся с ограниченным предложением товаров, возникает меньше внутренних конфликтов и разочарования при покупке. Согласно данным исследования немецкого Института демоскопии Алленсбаха [54], треть респондентов ответили, что они часто испытывают потребность в приобретении, однако не могут найти товар, который бы им нравился. Это объясняется именно постоянно увеличивающимся предложением на рынке. В других исследованиях было показано, что сокращение в магазине количества наименований на 20–30% приводит к росту удовлетворенности покупателей, которые отмечают, что выбирать стало легче, а ориентироваться в магазине — проще. Вместе с тем ошибочно делать из этого вывод о том, что всем магазинам нужно значительно сократить ассортимент и пойти по пути сети «Пятерочка». Однако необходимо помочь покупателям сориентироваться, для чего требуется соответствующее расположение различных категорий товаров и правильное формирование ассортимента.

3. *Дезориентация потребителей, связанная со множеством брендов (растерянность от*

<sup>1</sup> При подготовке русскоязычного издания в книгу добавлены сведения о состоянии и тенденциях российского рынка. — Прим. ред.

брендов). Она возникает в том случае, если по внешним признакам бренды очень схожи между собой. В результате увеличивается риск того, что покупатели вообще не смогут отличить бренды друг от друга. Еще одна причина заключается в частой смене образа бренда. В обоих случаях бренды не могут служить для потребителей ключевым ориентиром.

4. *Растерянность потребителей, связанная с разнообразием продуктов, продаваемых под одним брендом (дезориентация, обусловленная товарной политикой бренда).* Она возникает в тех случаях, когда под брендом продается такое количество различных продуктов, что уже невозможно понять, чем они отличаются друг от друга.

5. *Растерянность потребителей при использовании брендированных товаров.* Зачастую продукты имеют множество функций и свойств, которые потребителю не нужны. Кроме того, иногда невозможно разобраться, каким образом пользоваться товаром. Это также ведет к дезориентации покупателей. Так, по данным одного из исследований, 7% респондентов указали, что большинство бытовых приборов обладает большим количеством функций, чем необходимо [37, с. 109]. Достаточно заглянуть в руководство по применению, чтобы убедиться в сложности использования всех возможностей того или иного прибора. Например, инструкция по эксплуатации одного из фотоаппаратов Samsung содержит 210 страниц. Зачастую производители излишне усложняют жизнь своим клиентам, поскольку самому разработчику управление продуктом может казаться простым. Так, покупатель нового Volvo S80 безуспешно пытается найти кнопки управления навигационной системой на центральной консоли или рядом с рулем. Клавиши управления навигацией в этом автомобиле скрыты от взгляда водителя и находятся под рулевым колесом непосредственно на рулевой колонке, т.е. кнопки в прямом смысле слова приходится нащупывать. При этом сам производитель в рекламе называет это «интуитивным интеллектом».

Осознавая возможность дезориентации, потребители разными способами пытаются не до-

пустить ее возникновения или ограничить растерянность. Наиболее распространенными способами являются [10]:

- *блокирование*, т.е. потребитель по возможности отгораживается от потока информации о брендах и рекламы;

- *уклонение*, т.е. покупатель либо приобретает известные ему, проверенные продукты, либо сохраняет верность определенному бренду, либо идет в тот магазин, где чувствует себя комфортно, например, в «Пятерочку» [11, с. 8–9];

- *упрощение*, т.е. для принятия решения потребитель использует краткую информацию, такую как результаты различных тестов (например, сертификат Ростеста), выбирает бренды, реклама которых содержит ясные, простые обещания, или продукты, имеющие самую низкую стоимость в своей товарной категории;

- *«выхватывание»*, т.е. выделение небольшого количества времени на рассмотрение определенных предложений. Потребитель уделяет время только тому, что привлекает внимание, спонтанно формирует положительное отношение или соответствует его личным интересам.

## ПАТОВАЯ СИТУАЦИЯ В БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВО. ОДИНАКОВСТЬ БРЕНДОВ

В Германии сравнение качества различных потребительских товаров тех или иных марок регулярно проводит независимая организация, которая называется Stiftung Warentest (Фонд тестирования товаров). При этом оцениваются объективные свойства продуктов. Результаты большинства тестов фонд представляет в виде отчетов, которые публикует в собственном журнале Test.

Так, в одном из отчетов качество каждой из десяти проверенных марок стирального порошка для цветных тканей было признано хорошим независимо от того, шла ли речь о марочном средстве или о товаре, реализуемом под бренда-

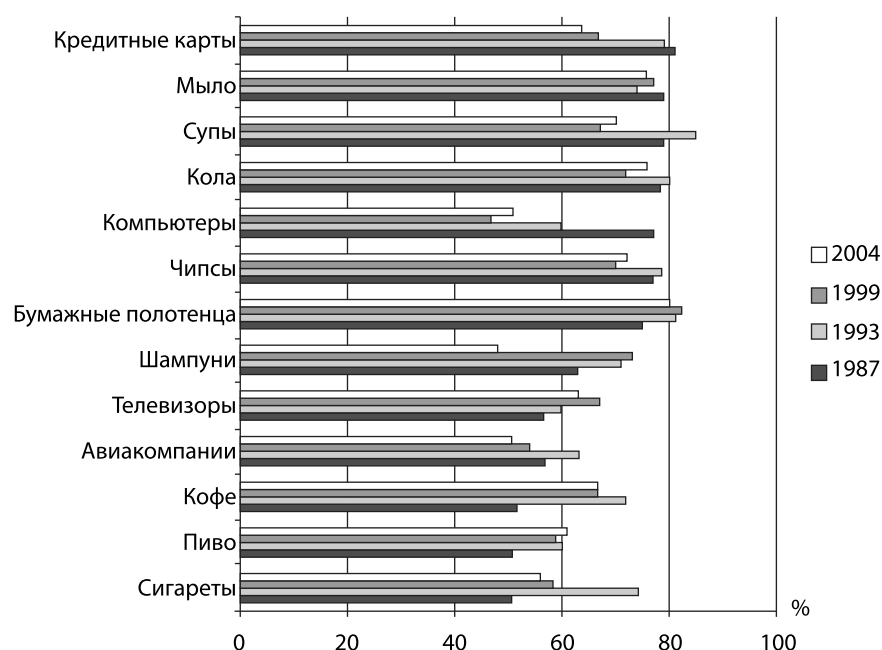
ми конкретных торговых сетей. Цены тестируемой продукции, естественно, значительно различались и находились в пределах €2,5–5,7. По результатам теста микроволновых печей прибор частного бренда компании Quelle стоимостью €80 получил более высокую оценку, чем товар под маркой Siemens за €280.

Это не единичный случай: в 102 тестах Stiftung Warentest (проведенных в период 1993–1994 гг.) качество 85% всех оцениваемых продуктов было признано хорошим [29]. Анализируя сегодняшние насыщенные рынки, можно исходить из высоких стандартов объективного и функционального качества продуктов. Свойства достиг-

ших технического совершенства конкурирующих товаров различаются незначительно [22]<sup>2</sup>. Это чувствуют и сами потребители. Они все более полагаются на качество практически взаимозаменяемых продуктов [18, с. 49]<sup>3</sup>. Результатом является снижение интереса потребителей к информации о товарах, которая теряет для них актуальность. Согласно исследованиям воспринимаемой одинаковости брендов компании BBDO, потребители многих товарных категорий отмечают, что бренды становятся все более похожими друг на друга (рис. 3).

В среднем 62% покупателей ощущают одинаковость продуктов и услуг тех или иных брендов,

**Рис. 3.** Воспринимаемая одинаковость брендов в Германии [3]



<sup>2</sup> Более подробно о насыщенных рынках и связанных с ними проблемах, касающихся маркетинга и политики предприятий см., в частности, работы Байера [2]; Дихтль [7]; Харригана [16]; Кройбер-Риел [22]; Мефферта [26, 27]. Харриган, например, называет насыщенными такие рынки, емкость которых в единицах товаров больше не увеличивается или растет очень медленно. Таким образом, не учитывается мнимый рост емкости многих рынков в стоимостном выражении, происходящий исключительно из-за повышения цен [16, с. 23].

<sup>3</sup> О проблеме взаимозаменяемости см. работы Номменсена [32] и Кройбер-Риел [22].

принадлежащих к различным категориям. Причина заключается не только в стирании грани между техническими различиями продуктов, но и в одинаковости представления разных брендов при проведении промомероприятий. Бренды, под которыми производятся товары и услуги с более или менее схожими свойствами, сами мало чем отличаются друг от друга. Однако считается, что на насыщенных рынках со сравнимыми продуктами имеет место тенденция перехода от конкуренции, построенной на выпуске продуктов, к конкуренции посредством коммуникаций: дифференциация брендов зачастую происходит только за счет них.

Маркетинговые коммуникации становятся существенным стратегическим фактором успеха на насыщенных рынках [8; 46]. Это значит, что возникает совершенно недвусмысленная ситуация. Реклама функциональных свойств продуктов мало интересует потребителей, поэтому такие коммуникации не могут привести к формированию четкого имиджа бренда, а лишь усиливают ощущение его схожести с другими. Аудитория видит наиболее значимые различия между брендами в том случае, когда с помощью коммуникаций происходит дифференциация последних, основанная на эмоциональных переживаниях [4].

Целый ряд товаров удалось выделить из общей массы равноценных с функциональной точки зрения, конкурентных продуктов с помощью декларации дополнительных выгод, которые предлагались потребителям. Это подтверждают результаты слепого и открытого тестирования Diet Pepsi и Diet Coke: выбор напитка определялся не его вкусом, а эмоциональным имиджем бренда [6, с. 9].

Подобное можно сказать относительно ряда марок автомобилей. Невозможно объяснить выбор разных потребителей между автомобилями марок BMW, Mercedes-Benz и Audi различиями в качестве этой продукции, т.к. в публикуемых, например, в немецком журнале Auto Motor und Sport результатах тестов автомобилей опреде-

ленного класса сравнимые модели этих марок очень часто получают оценки, отличающиеся лишь на несколько пунктов. Предпочтения объясняются «удовольствием за рулем» или звездой на капоте. Отметим, что не последнюю роль в формировании премиального имиджа марки Audi, которая по престижности вплотную приблизилась к марке BMW, сыграло премиальное позиционирование, передаваемое в рекламе бренда.

### ОРИЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ

Жить — значит переживать. Сегодня этот принцип актуален как никогда [40, с. 25]. Начиная с 1950-х гг. условия жизни потребителей постоянно улучшались. Кроме того, сегодня можно быть уверенным в высоком качестве продуктов. Покупатели все больше стремятся к эмоциональным переживаниям при использовании товаров, поэтому Кармазин [19, с. 66] обоснованно различает «нужды» и «желания». При управлении брендами такая дифференциация — *разделение между нуждами (то, что необходимо человеку) и желаниями (то, чего человек хочет)* — приобретает все большее значение.

Идею потребления, ориентированного на переживания, предвосхитил Жан-Жак Руссо в XVIII в.: «Самую долгую жизнь прожил не тот, кто сильнее всех состарился, а тот, кто сильнее всех жил. Иного хоронят в сто лет, а умер он еще при рождении» [38]. Сцитовски [44] в своей книге «Психология благосостояния» исходит из гедонистического представления о человеке, согласно которому все люди стремятся к удовольствию. Почти четверть немцев боятся, что настоящая жизнь обойдет их стороной, если они не будут постоянно двигаться вперед [35, с. 27]. Для таких людей привлекательность продукта во все большей степени определяется связанными с ним эмоциональными переживаниями. Можно говорить о том, что *наступает эра эмоционально ориентированного потребителя* [25, с. 33].

Примерно половину населения Германии составляют потребители, ориентированные на эмоциональные переживания [35, с. 29]. При этом главную роль играют фактор удовольствия и вещи, которые делают жизнь приятной [35, с. 30]. В этих условиях эмоциональная ценность брендов становится особенно важным критерием выбора при совершении покупки. Люди покупают не продукты с определенными функциональными свойствами, а товары под такими брендами, которые отражают переживания и эмоции.

Опашовски считает, что в будущем выбор продукта будет определяться одновременно двумя крайностями — роскошью и аскетизмом. Такую модель потребления он называет «роскетизмом». При этом потребитель будущего будет жить в двух зданиях: в «железной клетке» финансовых возможностей и в «роскошном замке» романтических мечтаний и удовольствий [35, с. 38]. В ориентированном на эмоциональные переживания обществе человек рассматривает весь мир как меню в ресторане и выбирает наиболее опти-

мальные для себя блюда [42, с. 305]. Такое эмоционально ориентированное потребление в большей степени связано с внутренними, а не внешними мотивами. Таким образом, цена, которую покупатель платит за эмоциональные свойства продукта, объясняется уже не издержками производства или условиями конкуренции (рис. 4). Например, если туалетная вода Calvin Klein One, у которой флакон и крышка сделаны из обычных материалов, стоит более €25, то успех товара можно объяснить только новой аурой и эстетикой «простоты», которые делают этот продукт привлекательным для потребителей [42, с. 310–311].

В этом контексте интересен и тот факт, что в Германии при проведении слепого тестирования женщины предпочитают одеколон «4711» туалетной воде Chanel №5. Можно предположить, что российские дамы выбрали бы вместо этого аромата духи «Красная Москва». Однако немецкий бренд «4711» и российская марка «Красная Москва», безусловно, не обладают таким эксклюзивным имиджем, как Chanel №5, поэтому если бы проводилось открытое тестирование, результат был бы противоположным.

Ориентация потребителей на эмоциональные переживания определяется следующими ценностями современного западного общества:

- экологическое сознание, стремление к природе, к использованию всего натурального, к здоровому образу жизни [36; 45, с. 605];
- усиливающаяся значимость свободного времени, досуга [33, 34];
- мультикультурализм и интернационализм [31, с. 119];
- стремление к получению удовольствия [20, с. 18; 23; 41];
- поиск индивидуальности [47, с. 130; 51, с. 35].

Хотя отдельные из этих ключевых тенденций могут подвергаться изменениям в определенные периоды времени, однако они постоянно и отчетливо прослеживаются во многих областях жизни. Например, в Германии вплоть до 1990 г. доля экологически сознательного населения увеличивалась быстрыми темпами. Несмотря на то,

**Рис. 4.** Флаконы туалетной воды, выражающие эмоции: обложка важнее содержимого



что после объединения страны ценность фактора экологии незначительно снизилась, он никогда не терял актуальности. В настоящее время наблюдается неизменно высокий уровень интереса к экологии, в связи с чем повышается спрос на экологически чистые продукты, который предприятия вынуждены удовлетворять. Однако при этом важен не только сам товар, но и соответствующий брендинг. Хорошим примером экологического брендинга является немецкая марка чистящих средств Frosch (нем. «лягушка»).

Таким образом, если руководители предприятия хотят, чтобы выпускаемые товары покупали не только из-за низких цен, при разработке стратегии управления брендом следует определить вызываемые конкретным продуктом эмоции и переживания, что позволит эффективно сформировать образ бренда в сознании потребителей [48; 49, стр. 61]. Например, в рекламе продукции под брендом «Домик в деревне» используются

образы деревни, зеленых лугов, колодца, деревенского дома, доброй бабушки, глиняной посуды. Таким образом передаются специфические для бренда эмоциональные переживания, которые можно описать выражениями «природная чистота», «натуральный вкус», «свежесть», «бабушкина забота», «любовь к детям» и т.п.

Следует определить правильное позиционирование бренда, исходя из того, какие эмоции он вызывает у потребителей, чтобы привлечь последних.

Уместные для определенного продукта переживания и эмоции, связанные с брендом, необходимо коммуницировать в различных модальностях, они должны восприниматься всеми органами чувств. Продвижение, начиная от дизайна продукта и заканчивая рекламой, является главным источником формирования связанных с брендом эмоций. Чем более устойчив образ бренда, тем сильнее эмоциональная привязанность потребителей к нему.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Andresen T., Nickel O. (2001). *Führung von Dachmarken*. In: Esch, F.-R. (Hg.) (2001), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, s. 639–668.
2. Bauer H. (1988). *Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Heft 10, s. 1052–1071.
3. BBDO. (1994). *Auswege aus der kommunikativen Katastrophe*. Düsseldorf.
4. Biel A. L. (1992). «How Brand Image Drives Brand Equity». *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, November/December, s. RC-6–RC-12.
5. Brünne M., Esch F.-R., Ruge H.-D. (1987). *Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik*. Deutschland, Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
6. De Chernatony L., McDonald M. H. B. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer. Service and Industrial Markets*, 3rd Edition, Oxford/UK u. a.: Butterworth-Heinemann.
7. Dichtl E. (1984). *Gesättigte Märkte, technischer Fortschritt und Beschäftigung*. Marketing ZFP, 6. Jg., Heft 3, s. 206–209.
8. Esch F.-R. (1992). *Positionierungsstrategien — Konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen*. Thexis, 9. Jg., Heft 4, s. 9–15.
9. Esch F.-R. (1999). *Neukundengewinnung durch sozialtechnische Forschung und Entwicklung*. In: Thexis, 16. Jg., Heft 2, s. 9–14.
10. Esch F.-R. (2005). «Brand Confusion — Wege aus dem Dickicht». *Marketing Journal*, 38. Jg., Heft 10, s. 12–16.
11. Esch F.-R., Billen, P. (1996). *Förderung der Mental Convenience beim Einkauf durch Cognitive Maps und kundenorientierte Produktgruppierungen*. In: Trommsdorff, V. (Hg.) (1996) *Handelsforschung 1996/97, Positionierung des Handels, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e. V.*, Wiesbaden: Gabler, s. 317–337.
12. Esch F.-R., Rutenberg J. (2004). *Mental Convenience beim Einkaufen*. In: Thexis, 21. Jg., Heft 4, s. 22–26.
13. Esch F.-R., Thelen E. (1997). *Zum Suchverhalten von Kunden in Läden — theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse*. In: der Markt, 36. Jg., Heft 142/143, s. 108–121.
14. Esch F.-R., Thelen E. (1998). «A Conceptual Model of Consumer Retail Search Behavior». *European Advances in Consumer Research*, Vol. 3, s. 227–238.
15. Gemünden H. G. (1993). *Zeit — Strategischer Erfolgsfaktor in Innovationsprozessen*. In: Domsch, M.; Sabisch, H.; Siemers, S. H. (Hg.) (1993), *F&E-Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, s. 67–118.

16. Harrigan K. R. (1989). *Unternehmensstrategien für reife und rückläufige Märkte*. Frankfurt/Main u. a.: Campus.
17. Iyengar S. S., Lepper M. R. (2000). «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79 (6), s. 995–1006.
18. Kanter D. L. (1981). «It Could Be: Ad Trends Flowing from Europe to U.S.». *Advertising Age*, 9th February 1981, pp. 49–52.
19. Karmasin H. (1994). «Der Konsument im Wertewandel: Vortrag anlässlich der Tagung «Möbelhandel im Trend der Zeit». 21. bis 22. Juni 1994, Frankfurt/Main.
20. Klages H. (1984). *Werteorientierungen im Wandel: Rückblick. Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Frankfurt/Main u. a.: Campus.
21. KPMG. (2003). *Trends im Handel*. Köln.
22. Kroeber-Riel W. (1984). «Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten». *Marketing ZFP*, 6. Jg., Heft 3, s. 210–214.
23. Kroeber-Riel W. (1986). *Erlebnisbetontes Marketing*. In: Belz, C. (Hg.) (1986), Realisierung des Marketing, Festschrift für Prof. Dr. Weinhold-Stünzi, Savosa, St. Gallen: Auditorium, s. 1138–1151.
24. Kroeber-Riel W. (1993). *Bildkommunikation*. München: Vahlen.
25. Kroeber-Riel W., Esch F.-R. (2004). *Strategie und Technik der Werbung*. 6. Aufl., Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
26. Meffert H. (1984). *Thesen zur marktorientierten Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten*. *Marketing ZFP*, 6. Jg., Heft 3, s. 215–220.
27. Meffert H. (1988). *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden: Gabler.
28. Meffert H., Burmann C. (1998). *Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken – Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen*. In: Meffert, H.; Krawitz, N. (Hg.) (1998), Unternehmensrechnung und -besteuerung – Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden: Gabler, s. 75–126.
29. Michael B. M. (1994). *Herstellermarken und Handelsmarken... wer setzt sich durch?* Düsseldorf: Grey.
30. Miller G. A. (1956). «The Magical Number Seven Plus or Minus 2: Same Limits on Our Capacity for Processing Information». *The Psychological Review*, Vol. 63, S. 81–97.
31. Naisbitt J., Aburdene P. (1991). *Megatrends 2000 — Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend*. Düsseldorf u. a.: Econ.
32. Nommensen J. N. (1990). *Die Prägnanz von Markenbildern, Reihe Konsum und Verhalten*. Bd. 25, Heidelberg: Physica.
33. Opaschowski H. W. (1990). *Freizeit, Konsum und Lebensstil*. In: Szallies, R.; Wiswede, G. (Hg.) (1990), Wertewandel und Konsum, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, s. 109–133.
34. Opaschowski H. W. (1993). *Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten*. Opladen: Leske & Burdich.
35. Opaschowski H. W. (1998). *Vom Versorgungs — zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels*. Nickel, O. (Hg.) (1998a), Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München: Vahlen, s. 25–38.
36. Raffée H., Wiedmann K. P. (1986). *Wertewandel und Marketing — Ausgewählte Untersuchungsergebnisse der Studie Dialog 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen*. Arbeitspapier Nr. 49, Institut für Marketing, Universität Mannheim.
37. Rodenhäuser B., Schulz-Montag B., Burmeister K. (2006). *Die Mitte lebt! Neue Konsummuster*. Hamburg: Stern Bibliothek.
38. Rousseau J.-J. (1762). *Gesellschaftsvertrag*, Genf.
39. S&P GmbH. (2004). *Daten der A.C. Nielsen Werbeforschung*. Hamburg.
40. Schultz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F. (1994). *Integrated Marketing Communications*. Chicago/IL: NTC.
41. Schulze G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft*. 2. Aufl., Frankfurt/Main u. a.: Campus.
42. Schulze G. (1998). *Die Zukunft der Erlebnisgesellschaft*. In: Nickel, O. (Hg.) (1998). Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München: Vahlen, s. 303–316.
43. Schweizer M., Rudolph T. (2004). *Wenn Käufer streiken. Mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit*. Wiesbaden: Gabler.
44. Scitovsky T. (1977). *Psychologie des Wohlstands — Die Bedürfnisse des Menschen und der Bedarf des Verbrauchers*. Frankfurt/Main u. a.: Campus.
45. Tietz B. (1987). *Wege in die Informationsgesellschaft: Szenarien und Optionen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Stuttgart: Poller.
46. Tomczak T., Müller F. (1992). *Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung*. Thexis, 9. Jg., Heft 6, s. 18–22.
47. Weinberg P. (1992). *Erlebnismarketing*. München: Vahlen.
48. Weinberg P., Diehl S. (2005). *Erlebniswelten für Marken*. In: Esch, F.-R. (Hg.) (2005c), Moderne Markenführung, 4.Aufl., Wiesbaden: Gabler, s. 263–286.
49. Weinberg P., Nickel O. (1998). *Grundlagen der Erlebniswirkungen von Marketingevents*. In: Nickel O. (Hg.) (1998). Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München: Vahlen, s. 61–75.
50. Wildemann H. (1991). *Zeit als Wettbewerbsinstrument in der Informations- und Wertschöpfungskette*. In: Zeitschrift für Logistik, 12. Jg., Heft 1, s. 17–19.
51. Wiswede G. (1990). *Der neue Konsument im Lichte des Wertewandels*. In: Szallies, R., Wiswede G. (Hg.) (1990). Wertewandel und Konsum. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, s. 11–40.
52. ZAW. (2007). *Werbung in Deutschland*. Bonn: Verlag Edition ZAW.
53. Zenith Optimedia. (2004). *Zenith Optimedia Upgrades Global Ad Forecasts Again*. Press Release.
54. AWA. (2004). *Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse*. — <http://www.awa-online.de>.



Журналы по маркетингу

# Управление продажами

Уникальное специализированное издание для профессионалов в области координирования сбыта и для руководителей предприятий, поднимающее вопросы, важные для отечественного рынка. Журнал подробно рассматривает проблемы, касающиеся управления продажами, с практической точки зрения применительно к российским условиям.



**Главный редактор:**  
Чинарьян Рубен,  
директор по маркетингу  
и стратегическому развитию  
ГК «Промстройконтракт»,  
академик Международной  
академии инвестиций  
и экономики строительства,  
член-корреспондент  
Международной академии  
информатизации.

#### Основные темы журнала

- Управление продажами в условиях кризиса
- Спрос и предложение: теория и практика
- Купля-продажа — содержание процесса
- Поведение потребителей на рынке и их стимулирование
- Организационные структуры сбытовых подразделений и торговых фирм
- Управление продажами (подбор персонала, мотивация, планирование работ и контроль)
- Психология и техника продаж
- Оптовая и розничная торговля
- Юридические аспекты продаж
- Компьютерные программы и электронная торговля
- Аудит сбытовой деятельности

**Цель издания:** обмен практическим опытом управленческой деятельности между руководителями отделов продаж промышленных предприятий, менеджерами торговых фирм, экспертами консалтинговых компаний и иными специалистами в данной области.

**Аудитория журнала:** руководители и сотрудники отделов продаж, менеджеры по маркетингу российских и зарубежных компаний, коммерческие директора, т.е. все те, кого интересуют профессиональные вопросы организации и управления сбытом.

**Авторы:** практики, имеющие обширный позитивный опыт в деле управления продажами и готовые поделиться им со своими коллегами. В частности, это руководители отделов сбыта, региональные и национальные коммерческие директора, менеджеры предприятий оптовой и розничной торговли, сотрудники консалтинговых фирм, преподаватели известных бизнес-школ, авторы тренингов.

Объем журнала: 64–68 стр.  
Периодичность: 6 выпусков в год

#### Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 80176  
«Пресса России» 41435  
«Почта России» 79788

В редакции:  
(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru

  
**Grebennikov**  
Business career

## СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНДА НА РЫНКЕ В-2-В: ВОЗМОЖНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Практический опыт развития бизнеса всегда интересен. В статье рассказывается о том, как небольшая брянская производственная компания интуитивно нашла свободную нишу на рынке, придумала продукт, достигла узнаваемости в масштабах страны, и, несмотря на ограниченность финансовых ресурсов, сумела построить бренд.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** формирование бренда, коммуникативная стратегия продвижения, сегментация рынка, конкурентные преимущества бренда



**Александрова Елена Михайловна** — директор по развитию пивоваренной компании «Пивные Скважины», советник по маркетингу и развитию ГК «АМВИ» (до 2006 г. исполнительный директор) (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

Буквально на днях автору довелось участвовать в нетипичной застольной беседе. Доктор технических наук, которой предстоит читать курс маркетинга в строительном вузе (такое иногда случается), в отчаянии вопрошала: «Объясните мне — технарю — что такое маркетинг? Наука? Нет! Где системность, объективность, конкретика? Где неизблемые законы, вроде закона всемирного тяготения?! Все зыбко, расплывчато, непонятно... Искусство? Но где стремление к красоте и идеалу? Бездумное слепое калькирование западных технологий не вписывается в традицию русского искусства!» Автор парировала: «Маркетинг — не наука и не искусство, это философия. Философия ведения бизнеса». Третья участница разговора произнесла такую метафору: «Маркетинг — это чемоданчик с инструментами для ведения бизнеса. Если держишь его закрытым — вылетишь с рынка, если грамотно используешь — выстроишь устойчивый бренд».

Она знала, о чем говорит, поскольку история создания и развития ее бизнеса попала в американский

учебник маркетинга под редакцией У. Руделиуса<sup>1</sup>, а продукция приобрела популярность не только в России — ее знают даже в Австралии.

Практически все крупные корпорации, начиная когда-то свою деятельность, были малыми предприятиями. Владелец и руководитель каждой небольшой фирмы мечтает расширить свое дело, стать лидером, добиться экономического успеха. Где же ключ к достижению этой цели? Почему сотни тысяч фирм застревают в своем развитии, сосредоточив усилия лишь на том, чтобы удержать позиции в освоенной нише, не опуститься ниже достигнутой планки? Отчего множество фирм перестают существовать, не успев добиться планируемых результатов? Почему лишь немногие десятки компаний превращаются в экономических гигантов, удерживают эти позиции на протяжении долгого времени? Стоит ли всем стремиться к лидерству?

Причины удач/неудач объясняются умением/неумением разработать успешную стратегию развития фирмы. Для того чтобы это сделать, любому руководителю необходимо знать, что такое современный маркетинг, каковы его роль, функции, масштабы, какие модели для разработки маркетинговой стратегии существуют. Как найти свою экономическую нишу, выбрать целевую аудиторию, правильно определить свой сегмент рынка, завоевать, удержать и расширить свои позиции в этом секторе? Какой товар требуется покупателю, как сделать продукцию максимально привлекательной? Какой должна быть ценовая политика, как научиться оперировать ценами на различных стадиях жизненного цикла продукта, чтобы максимально реализовать маркетинговые цели? Как вести распределительную политику, как работать с различными типами посредников? Что такое комплекс маркетинговых коммуникаций?

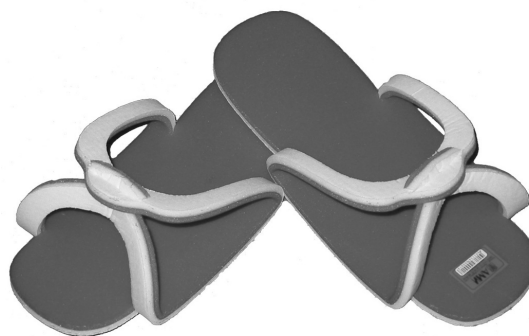
Теоретические ответы на эти и другие вопросы можно легко найти в современной зарубежной и российской литературе. Однако умные и полезные теоретические концепции порой оказываются трудно применимыми в реальной

деятельности малых предприятий. В связи с этим главными из всех вопросов, стоящих перед руководителем любой малой фирмы, являются следующие: «Как добиться высокого результата при очень ограниченных финансовых и человеческих ресурсах? Как избежать ошибок и свести степень риска к минимуму? Как выдерживать бешеный темп изменений, которые диктует ситуация, существующая на рынке?» Таким образом, каждый аспект маркетинговой стратегии, преломляясь через призму особенностей малого бизнеса, приобретает совершенно особые оттенки.

Имея очень небольшое количество сотрудников, директор малого предприятия не в состоянии держать специальный маркетинговый отдел, поэтому берет почти все его функции на себя. Следовательно, маркетинг должен стать прежде всего новой философией руководителя фирмы и всего ее коллектива. Только при этом условии возможна успешная организация производства и сбыта товара, удовлетворяющего потребности потенциальных покупателей, достижение долгосрочной рентабельности фирмы и построение устойчивого корпоративного бренда.

Создание нового бренда — это не всегда сложный и дорогостоящий процесс (как принято считать), в котором задействована целая армия

**Рис. 1.** Гостиничные тапочки с логотипом компании «АМИ»



<sup>1</sup> Маркетинг / У.Руделиус и др. М.: ДеНово, 2001. С. 135–136.

специализированных агентств. Без прочной финансовой основы о бренде даже не помышляют, однако встречаются и нетипичные истории построения бренда. Даже небольшая компания может достичь заметных результатов своими силами, если векторы всех ее действий устремлены в одном, правильно выбранном, направлении.

Разумеется, волшебного рецепта создания успешного бренда не существует. Каждая компания по-своему ориентируется в бурном водовороте рыночных событий, расставляет свои приоритеты и занимает свое место на рынке.

## ПОЯВЛЕНИЕ НОВОГО ПРОДУКТА НА НОВОМ РЫНКЕ

Компания «АМИ» — небольшое частное предприятие, расположенное в Брянске, численность сотрудников которого составляет 25–30 человек. Фирма занималась коммерцией до тех пор, пока с ней однажды не расплатились необычным материалом под названием софтлон. Софтлон — эластичный, приятный на ощупь, экологически безопасный, водоотталкивающий полимер. Было ясно, что продать его будет не так просто. Выход нашелся случайно. Директор предприятия часто ездила в командировки и жила в гостиницах, поэтому проблемы гостиничного клиента она отлично знала — приходилось возить с собой все бытовые мелочи. Однажды, отправившись в очередную поездку в Москву, она забыла взять домашние тапочки. Какое же было ее удивление, когда на пороге номера гостиницы «Москва» она обнаружила китайские, простенькие, кривоватые, полубумажные, непрочные, но такие нужные тапочки. Отдавать эту зарождающуюся нишу китайцам не хотелось — так в 1994 г. возникла идея производственного направления бизнеса. Совпали три фактора: лично прочувствованная потребность клиента, запас подходящего материала и возникающая готовность российских гостиниц позаботиться об уровне сервиса.

Гостиничные тапочки — товар короткого пользования. Ему не надо быть прочным, но он

должен быть удобным и радовать глаз. Человек может взять тапочки с собой, если они легкие и складные, не занимают много места в багаже.

Вручную сделали пробную модель и показали директорам брянских гостиниц. Один вспомнил, что нечто подобное видел в Сингапуре, другой рассказал о «бестапочных» мучениях в командировках, третья сразу определила размер первого заказа. Компания убедилась, что идея создания нового продукта вполне жизнеспособна.

Придуманная конструкция тапочек очень проста: две сомкнутые перепонки застегиваются как пуговица, образуя бантик, похожий на бабочку. Эту оригинальную и экономичную при производстве модель складных тапочек запатентовали, оказалось, она не имеет аналогов в мире. Сама идея одноразовой обуви пришла к нам из-за границы, но зарубежные тапочки — тканевые, сшитые, а это значит, что они, намокая, становятся дискомфортными. Именно поэтому модель «АМИ» является альтернативной (рис. 1). Компания оказалась одновременно и изобретателем нового продукта, и пионером производства, и первопроходцем на российском рынке.

Принято считать, что из 100 новых идей лишь 4–5 имеют шансы на успех. Инновации требуют инвестиций, долгосрочного планирования, должны отличаться от продукции конкурентов, поэтому маленькой фирме очень трудно успешно реализовать такую стратегию. Однако часто идею инновации дает сам рынок, она буквально «носится в воздухе», и в этом случае малое предприятие способно ее реализовать.

## КОММУНИКАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ — СТРАТЕГИЯ МАЛЫХ ПОБЕД

Вполне понятно, что малая компания не может охватить сразу весь рынок, поскольку он очень неоднороден. Для фирмы важно выбрать наиболее восприимчивую целевую аудиторию, добиться успеха в продвижении своего товара в узком, но перспективном секторе, укрепить свои

позиции и подготовить ресурсы для дальнейшего расширения рынка. Чем точнее выбран первый «победный» сектор, тем выше вероятность будущего успеха. Таким образом, стратегия малых побед позволяет достаточно эффективно распределять бюджет маркетинга.

Компания «АМИ» поставила перед собой следующие цели:

- укрепиться в обнаруженной рыночной нише;
- добиться эффективного роста за счет увеличения числа покупателей;
- создать репутацию и хотя бы относительную известность торговой марки.

Организация спроса и стимулирования сбыта для малого предприятия затруднена из-за нехватки средств на рекламу. Получается замкнутый круг: для увеличения продаж необходимы реклама, PR и другие способы продвижения товара, а на рекламу и прочее нужны деньги, которые может дать лишь рост продаж. Из этого круга очень трудно вырваться. Любая ошибка, неточность обходятся небольшой компании очень дорого, гораздо дороже, чем крупному заводу.

Первостепенной задачей «АМИ» стала необходимость известить гостиничный мир о появлении новой продукции и убедить, что тапочки от этого производителя — именно тот товар, который позволит гостиницам повысить уровень сервиса, завоевать клиента, создать атмосферу домашнего уюта и даже уберечь от быстрого износа гостиничные ковровые покрытия. Требовалось доказать, что брянские тапочки лучше китайских и практичнее дорогих европейских. Словом, предстояло много потрудиться, чтобы сформировать свой рынок. На целевую рекламу не было денег. Единственный доступный метод — почтовая рассылка коммерческих предложений — не дал ни одного заказа, т.к. в письме очень трудно объяснить суть нового товара/услуги.

Сфокусировались на личных продажах, т.е. ходили с тапочками по гостиницам и объясняли их предназначение. Одни восхищались, хорошо, мол, что у нас, наконец, стали выпускать такую

продукцию. Другие отмахивались — пускай клиент с собой тапочки привозит или босиком ходит, поскольку им новые расходы не к чему. В середине 1990-х гг. гостиничный бизнес находился на стадии упадка, поэтому бороться приходилось за каждый заказ. Прямые продажи очень трудно осуществлять из Брянска: большие командировочные расходы, плохая телефонная связь (пару раз не дозвонившись, клиент может оставить идею заказа), неудобство при пересылке маленьких партий товара (а крупного заказчика «выращивают» из мелкого клиента). В общем, дело росло, но очень трудно и недостаточно быстро. Самым продуктивным инструментом коммуникации и продвижения товара были специализированные выставки в Москве. К участию пригодились очень тщательно:

- наштамповали из отходов миниатюрные сувенирные образцы (они позволяли увидеть модель, пощупать материал и найти реквизиты на этикетке);
- оформили прайс-лист в виде настольного календарика с сувенирным тапочком и слоганом «Брянские тапки на любые лапки»;
- продумали систему скидок;
- наглядно оформили выставочный модуль.

Реклама в центральных СМИ для компании долго оставалась практически недоступной, но интерес к продукции проявили местная и даже центральная пресса. Затем последовало еще одно удачное совпадение: брянский департамент занятости прислал журналистов из программы «Телесутро». Они сняли репортаж и показали сюжет по всероссийскому телевидению ровно за неделю до открытия Московской международной выставки «Гостиничный бизнес», к участию в которой готовилась компания. Эта выставка дала потрясающий результат: число заказчиков выросло во много раз. География клиентов расширилась: стали приходить заказы из Краснодара, Мурманска, Калининграда, Иркутска и других городов.

С самого начала свою миссию фирма «АМИ» сформулировала так: «Мы стремимся обеспечить гостиничный рынок продукцией, по качеству

достойной «звездных» отелей, а по цене — доступной для среднеценовых гостиниц». Клиент недорогого отеля должен чувствовать себя так же комфортно, как и гость пятизвездочного. По сути, «АМИ» предлагает не тапочки, а идею гигиеничности и комфорта. Глобальной целью фирмы является содействие повышению уровня сервиса индустрии гостеприимства в нашей стране. Средство достижения этой цели — продвижение одноразовых тапочек, а условие — создание и развитие конкурентоспособного и прибыльного производства. Именно эту мысль с самого начала директор компании декларировала во всех публичных выступлениях на всевозможных конференциях, совещаниях, семинарах, в теле- и радиоинтервью, в газетных и журнальных публикациях. В подтексте звучало: «Наша продукция дает вам конкурентное преимущество, она полезна и выгодна». Фирма понимала, что сумеет быть устойчиво успешной только в том случае, если ее бизнес будет общественно значимым, востребованным.

Огромную роль в продвижении сыграл активный PR, на самом деле явившийся следствием элементарной нехватки денег на целевую рекламу. Однако он дал замечательный результат — тапочки от «АМИ» стали узнаваемыми. После лаконичных, емких и динамичных информационных сюжетов, показанных на ОРТ, РТР и РЕН ТВ, телефоны в «АМИ» раскалялись, e-mail переполнялся, а работа городской справочной службы «09» на несколько дней была просто парализована. Как сказал Котлер, интересная история, подхваченная СМИ, может стоить миллионы долларов в перерасчете на рекламу<sup>2</sup>. Таким образом, преимущества PR, имея ограниченный бюджет, компания «АМИ» использовала и использует на все 100%.

Этот интерес со стороны ведущих телеканалов помог компании позиционироваться в рамках цивилизованного и социально ориентированного бизнеса и начать двигаться к бренду. Необычный бизнес и история его становления обрели ореол легенды.

Рекламный бюджет компании до сих пор достаточно экономичный, но зато рекламная стратегия четкая и эффективная:

- участие в специализированных выставках, таких как «Индустрия гостеприимства», InterBass, Expo HoReCa;

- размещение рекламы в узкоспециализированной отраслевой прессе — в журналах «ОТЕЛЬ», «Гостиничное дело», «Гостеприимство».

## СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА И МОДИФИКАЦИЯ ПРОДУКТА

Возникшая популярность компании дала новый толчок к развитию, способствовала поиску нестандартных путей решения проблем, управлению изменениями в условиях «повышенной турбулентности». После первого успеха стало ясно, что продукцию можно реализовывать не только в гостиничном секторе, но и в других сферах. Был проведен сегментный анализ потенциального рынка. Если крупные предприятия могут нанять консультантов, создать специальную рабочую группу для проведения маркетинговых исследований, то для малых предприятий этот путь недоступен. Нужно найти другие, менее дорогостоящие и менее трудоемкие способы получения той же информации о потребителе.

Привлекательность тех или иных рыночных сегментов определяется несколькими факторами:

- платежеспособностью клиента;
- уровнем внутриотраслевой конкуренции;
- степенью приватизации;
- масштабом деятельности;
- стабильностью оборота;
- уровнем коррумпированности;
- доступностью географического положения.

В результате исследований была составлена схема привлекательности различных сегментов рынка (см. рис. 2).

Итак, сегментация рынка привела к расширению целевой аудитории и росту числа покупателей.

<sup>2</sup> Kotler P. and Keller K.L. (2006). *Marketing Management*. Prentice Hall, p. 594.

Продолжая участвовать в специализированных отраслевых выставках и общаясь с представителями практически всех сегментов рынка, сотрудники «АМИ» собирали информацию о пожеланиях своих потенциальных заказчиков. Проанализировав их потребности и выявив все ситуации использования одноразовых тапочек, скорректировали ассортиментный ряд. Появились варианты для сауны — тапочки с антискользящим покрытием. По просьбе сочинских пансионатов были созданы универсальные тапочки — индивидуальные, но прочные и долговечные. По инициативе московских салонов красоты возникла целая товарная линейка тапочек «экономкласса». Идеи развития продукта обычно подавали сами клиенты.

Произошли изменения и в распределительной стратегии. При планировании распределения товара очень важна способность к кооперации. Малое предприятие-производитель не в состоянии обойтись без посредников и партнеров. Дилеры, дистрибьюторы, комиссионеры должны иметь хороший стимул для работы с продукцией. Более того, даже конкурента можно превратить в партнера и компаньона, если разумно учитывать точки совпадения интересов. После презентаций на выставках, показа телепередач и публикации статей в центральной прессе появились предложения от дистрибьюторов и дилеров. Некоторые из них стали постоянными агентами в Калининграде, Хабаровске, Сочи, Краснодаре, Ростове, Санкт-Петербурге.

УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ

Как было упомянуто выше, брянские тапочки защищены сразу несколькими патентами. Самую мощную, «зонтичную» защиту дает патент на изготовление продукции и способ ее производства. Поначалу компания конкурировала только с зарубежными предприятиями: итальянскими, французскими, финскими, китайскими. Однако после нескольких лет активной работы брянские тапочки значительно потеснили с рынка продукцию

Рис. 2. Схема привлекательности/доступности сегментов рынка для компании «АМИ»

| Сегменты рынка                                                                                | Географическое положение |             |                 |                    |         |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-----------------|--------------------|---------|-----------------------------|
|                                                                                               | Москва                   | Подмосковье | Санкт-Петербург | Краснодарский край | Регионы | Ближнее и дальнее зарубежье |
| 2–3-звездочные гостиницы                                                                      | ●                        | ○           | ●               | ○                  | ○       | ●                           |
| 4-звездочные гостиницы (в том числе сетевые)                                                  | ○                        | —           | ○               | ●                  | ●       | ○                           |
| Санатории, дома отдыха, пансионаты                                                            | ○                        | ●           |                 | ●                  | ○       | ?                           |
| Сауны и бассейны при гостиницах, пансионатах                                                  | ●                        | ●           | ●               | ●                  | ●       | ○                           |
| Городские бани и бассейны (отдельные предприятия)                                             | ●                        | ○           | ●               | ●                  | ○       | ○                           |
| Частные медицинские учреждения                                                                | ●                        | ○           | ●               | ●                  | ○       | ?                           |
| Салоны красоты                                                                                | ●                        | —           | ●               | ○                  | ○       | ○                           |
| Железнодорожные и авиакомпании                                                                | ●                        | —           | —               | ○                  | —       | ?                           |
| Музеи                                                                                         | ○                        | ○           | ○               | —                  | —       | ?                           |
| ● — Высокая степень    — — Низкая степень<br>○ — Средняя степень    ? — Недостаток информации |                          |             |                 |                    |         |                             |

Примечание: кружочками обозначена привлекательность и/или реальная доступность сегментов рынка.

иностранных поставщиков — и модель оказалась оригинальнее, и цена привлекательнее. Впрочем, одновременно с популярностью появились и конкуренты, и даже пираты, которые не утруждали себя заботой о лицензии на выпуск запатентованной модели. «АМИ» вошла в число корпораций, страдающих от пиратства, — а это один из признаков популярности продукции. Первым ответным шагом «АМИ» было решение ставить логотип торговой марки на каждую пару тапочек и усовершенствовать упаковку: вместо обычного полиэтиленового пакета стали использовать вакуумную термоупаковку.

Брянские тапочки постепенно начали завоевывать и зарубежный рынок: интерес к продукции демонстрировали голландские, болгарские, итальянские отели. Член совета директоров американского сетевого отеля Jameson Inn, Роберт Хисрик (более известный в России как автор книг по маркетингу), заинтересовался возможностью поставки продукции компании «АМИ» в Атланту. Стоит сказать, что для американцев комнатная обувь непривычна, но профессор Хисрик считает, что такая новинка сервиса даст отелям конкурентное преимущество.

Как у любого первопроходца, у «АМИ» со временем появилось огромное количество последователей, пиратов и конкурентов. Их «сдают» сами клиенты, недовольные качеством подделок. В целях демпинга пираты используют низкокачественный и мягкий полимер; технологию нанесения антискользящего покрытия они не освоили, поэтому их тапки либо скользят, либо теряют в воде тканевое покрытие. К тому же очень часто они работают в «сером» сегменте рынка — без налогов, с фальшивыми документами, не говоря уже об отсутствии сертификации и экологичности, что для солидных корпоративных клиентов в принципе неприемлемо. К тому же игнорирование патента на изобретение чревато штрафом в размере 5 млн рублей. Нарушением интеллектуальной собственности является не только производство, но и перепродажа, а также покупка пиратской продукции. Таким образом, пираты просто подставляют своих покупателей.

Кстати, название «АМИ» имеет лингвистический подтекст: *ami* в переводе с французского языка означает «друг», а *army* в переводе с английского — «армия». В зависимости от ситуации компания становится то тем, то другим.

Бороться с пиратами компании «АМИ» помогает антимонопольный комитет. Однако у большинства пиратов работает «программа самоуничтожения»: они покупают оборудование, арендуют цех, изготавливают огромное количество тапочек, которые не могут реализовать. Об этом рассказывают бывшие пираты, быстро разочаровавшиеся в

этом бизнесе. Они же признаются, что по качеству с тапочками «АМИ» никто тягаться не может, что неудивительно, поскольку оно контролируется на всех стадиях производства.

## ОТ ИНТУИТИВНОГО МАРКЕТИНГА К ОСОЗНАННОМУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

Долгое время «АМИ» лидировала, потому что предугадала появление рынка, была на нем первой и некоторое время единственной. Впрочем, без конкуренции было бы скучно — она подстегивает, заставляет работать над развитием бренда.

К использованию ключевых элементов бренда, таких как название, логотип, слоган, компания пришла интуитивно. Торговой маркой является и сама форма тапочек (они узнаваемы благодаря своей оригинальности). Уже осознанно «АМИ» всеми доступными средствами транслировала свою историю, повышала осведомленность о компании и формировала ее позитивный имидж. Однако узнаваемость продукции и торговой марки — это еще не бренд. Бренд определяется восприятием покупателей. Он представляет собой набор их ожиданий и ассоциаций, которые возникают на основе всего опыта контактов с компанией и ее товаром. Бренд строится не только благодаря востребованному продукту и маркетинговым мероприятиям, но и за счет всего опыта взаимодействий с персоналом компании, в процессе живого и телефонного общения.

В настоящий момент «АМИ» теряет преимущества первопроходца, однако ей необходимо удерживать постоянных клиентов каким-то другим образом. Перед «АМИ» встала задача сформировать приверженность покупателей за счет установления деловых отношений, в которых учитывались бы интересы обеих сторон. Корпоративные клиенты, частные предприниматели, дилеры, дистрибьюторы, зарубежные партнеры требуют особого подхода. Всем им «АМИ» декларирует фундаментальный принцип своего бизнеса: «Нам выгодно быть выгодным партнером».

Есть маркетинг сделки, а есть маркетинг взаимоотношений; корпоративная культура «АМИ» развивается именно в духе последнего. Это сложно, но в долгосрочной перспективе гораздо эффективнее. В настоящее время, когда любой товар легко копируется, залогом долгосрочного конкурентного преимущества служит формирование доверия, привязывающего потребителя к бренду.

На нынешнем этапе развития рынка главными преимуществами бренда являются следующие.

1. *Удобство доставки.* Используются такие каналы, как железнодорожные и автобусные перевозки, доставка почтой, для крупных клиентов осуществляется автомобильная доставка «до двери». При этом транспортные расходы компания «АМИ» берет на себя — это всегда очень приятно клиенту.

2. *Скорость поставки после осуществления заказа максимальна,* несмотря на то что «АМИ» работает в основном не «на склад», а «под заказ». Трудно предугадать какие-то детали заказа — цвет, толщину, марку, размер. Однажды один отель настаивал, что для сохранения его фирменного стиля нужны тапочки цвета «мореной вишни с шоколадным оттенком». Материал такой не производится, однако был найден способ решить даже такую проблему — софтлон ламинировали тканью нужного цвета.

3. *Невысокая цена.* Модель достаточно экономична — остается мало отходов. Кроме того, используются преимущества провинциального города (низкая арендная плата и невысокая стоимость рабочей силы).

4. *Специальная система скидок в зависимости от объема заказа.* При этом объем вообще не лимитируется. Например, салон красоты может заказать несколько десятков пар, а гостиничное хозяйство — сделать многотысячный заказ.

5. *Внимание к мелочам, красивая упаковка, понятная маркировка.*

6. *Индивидуальный подход к клиенту, отсутствие бюрократизма.* При работе с новыми клиентами, берется предоплата в размере 100%, а при взаимодействии с постоянными допускается отсрочка платежа, что они очень ценят. К тому же «АМИ» всегда готова пойти навстречу потребителям.

Приведем один забавный пример. Московская фирма, обеспечивающая авиакомпанию самой разнообразной продукцией, отправила часть партии тапочек на северные авиалинии. Пассажиры, получив в салоне самолета необычную сменную обувь, попытались ее собрать и надеть. Это занятие продолжалось в течение всего перелета. Однако задача оказалась невыполнимой. Получив рекламацию, поставщик не знал, плакать или смеяться. Он позвонил в Брянск и попросил придумать специальную модель с менее «революционной» застежкой. Так родились «тапочки с кнопочкой», которые сегодня успешно летают по стране.

7. *Постоянная работа над развитием продукта.* Придумываются новые комбинации материалов, внедряются новые технологии, которые позволяют повысить потребительские свойства продукта, а следовательно, и покупательский спрос.

Одной из таких инноваций было создание модели с антискользящим покрытием. Водоотталкивающий софтлон хорош тем, что ноги не промокают и в ванной комнате, и в тамбуре вагона, но плох тем, что на мокром полу тапочки могут скользить. Два года в «АМИ» искали способ решить эту проблему (она характерна и для импортных тапочек). В итоге придумали технологию ламинирования поверхности софтлона тонкой тканью, которая, даже намокая, предохраняет от скольжения. Разработав новую технологию и новую модель нескользящих тапочек, компания вышла на совершенно ненасыщенный этим товаром рынок: бани, сауны, бассейны нуждаются в недорогих одноразовых гигиеничных шлепанцах даже больше, чем гостиницы. Расширились и потребности существующих клиентов: очень многие гостиницы и санатории имеют сауны и бассейны, особенно те, которые находятся в Сочи. Кроме того, компания «АМИ» начала осваивать совершенно новый сектор: городские бассейны и бани.

Качество этого покрытия позволило «АМИ» «отбить» клиентов у пиратов. Однажды на выставке к сотрудникам компании подошли менеджеры спорткомплекса и сообщили, что они давно

покупают продукцию «АМИ» у московского посредника, но качество в последнее время стало плохим — антискользящее покрытие отрывается. Выяснилось, что на самом деле посредник уже два месяца штампует аналогичную модель и подделывает торговую марку, но вот качество контролирует плохо, что клиент сразу и почувствовал. В результате заказчик переключился на прямые поставки продукции от производителя.

В настоящее время дилемма «расти или умереть» трансформировалась в проблему «меняться или умереть». Для того чтобы бренд «АМИ» не ослабевал, необходимо непрерывно заниматься усовершенствованием старых моделей и разработкой новых. Модификация и версификация товара дает множество конкурентных преимуществ.

«АМИ» первой вышла на «тапочный» рынок, и у компании появилось большое количество приверженцев, которые привыкли работать с этой фирмой. Они не переключаются на продукцию возникающих конкурентов, а наоборот, предупреждают об опасностях и передают образцы, изготовленные пиратами. Таким образом, действует принцип: «Сначала ты работаешь на репутацию, а потом репутация работает на тебя».

Сегодня «АМИ» — корпоративное имя, постепенно трансформировавшееся в бренд семейства товаров «складные тапочки индивидуального использования». Узнаваемый бренд облегчает вывод продукции на новые сегменты рынка. Тот факт, что за рыночным предложением стоит компания «АМИ», имеет большое значение при принятии решения о покупке. Постоянная PR-поддержка способствует росту осведомленности, упрощая распространение предложения

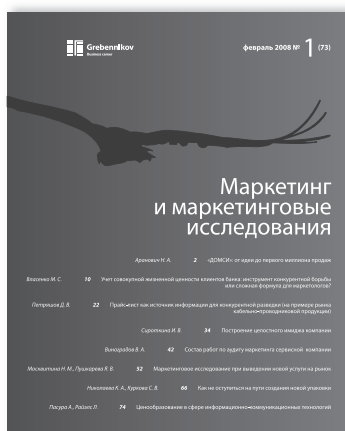
компании среди различных целевых групп. В сфере b-2-b покупатели склонны связывать личный опыт со всей организацией, а не с определенной группой товаров. Капитал бренда «АМИ» на сегодняшний день выражается в следующем:

- высокая готовность клиентов приобрести новые модели тапочек;
- меньшая продолжительность этапа, предваряющего заключение сделки;
- меньшая склонность к тому, чтобы попробовать продукцию конкурентов;
- готовность покупать продукцию «АМИ», т.к. она воспринимается потребителями как более качественная.

Бренд «АМИ» узнаваем, он привлекает покупателей хорошим качеством, разумными ценами и актуальными предложениями, компания оправдывает ожидания клиентов. В современных условиях для сохранения лидирующих позиций нужно идти на шаг впереди рынка и предвидеть новые потребности клиентов и находить перспективные ниши для своих продуктов.

«АМИ» проделала несколько интуитивный, но целенаправленный путь к бренду, доказав, что это по силам даже небольшой компании. Главное — это творческий подход, грамотное и своевременное использование доступных возможностей, постоянное совершенствование продукта за счет умения и желания прочувствовать потребности клиента.

В ходе дискуссии, о которой говорилось в начале статьи, закон всемирного тяготения не был открыт для маркетинга, но участники разговора пришли к общему знаменателю: математические законы сложения векторов действуют и в маркетинге. Речь идет, разумеется, о векторах усилий.



Журналы по маркетингу

# Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

## Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобеля, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

**Цель издания:** способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

**Авторы:** маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



**Главный редактор:**  
Скоробогатых Ирина Ивановна — к. э. н., завкафедрой маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

Объем журнала: 88–92 стр.  
Периодичность: 6 выпусков в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 47552  
«Пресса России» 40529  
«Почта России» 79700

В редакции:  
(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru

**Grebennikov**  
Business career

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ БРЕНДА: ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ И ПОЧЕМУ ЭТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

В последние годы нематериальные активы стали приобретать все большее значение для компаний, работающих в самых разных отраслях. В свою очередь, это позволило разработать надежные методы определения стоимости брендов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стоимость бренда, оценка стоимости бренда, нематериальные активы

В настоящее время является общепризнанным тот факт, что бренды играют важную роль в определении и подтверждении финансовых результатов деятельности компаний. Учитывая высокий уровень конкуренции и наличие избыточных производственных мощностей практически в каждой отрасли, сильные бренды помогают компаниям дифференцироваться на рынке и передавать информацию о том, что лишь их товары и услуги могут удовлетворять потребности покупателей.

В условиях, когда благодаря внедрению концепции комплексного управления качеством (TQM — total quality management) функциональные различия между товарами и услугами стали практически незаметными, бренды становятся той основой, которая позволяет говорить о значимых различиях между явно сходными предложениями. Теперь конкурентное преимущество достигается как способностью соответствовать функциональным требованиям потребителей, так и умением удовлетворить их нематериальные потребности. Это означает, что необходимо представлять не только то, что ваша продукция может сделать для потребителей, но и то, какое

**Хэйг Дэвид** — исполнительный директор компании Brand Finance (Великобритания, Лондон), член научного совета Чартерного института маркетинга (Великобритания). Работал бухгалтером в компании Price Waterhouse, финансовым директором компаний The Creative Business и WCRS & Partners. Открыл и в течение пяти лет возглавлял консалтинговое агентство по финансовому маркетингу. Был директором по оценке брендов лондонского филиала компании Interbrand. В 1996 г. основал собственную компанию Brand Finance (Великобритания, Лондон)

может сделать для потребителей, но и то, какое значение она может для них иметь.

Бренды идеально подходят для решения этой задачи, поскольку они позволяют передавать информацию на нескольких различных уровнях. Тремя основными функциями брендов являются навигация, заверение и обязательство.

■ **Навигация** — бренды помогают потребителям сделать выбор из множества альтернативных предложений.

■ **Заверение** — они сообщают о присущих товару или услуге качествах в месте покупки.

■ **Обязательство** — они передают отличительные образы и ассоциации, которые побуждают потребителей идентифицировать себя с брендом.

Брендинг — это процесс преобразования сугубо функциональных активов в «активы взаимоотношений», создающий основу для психологической связи между брендом и потребителем. Способность бренда наделять товар, услугу или компанию эмоциональным значением, которое намного превосходит их функциональную ценность, и является существенным источником создания стоимости.

В последние 20 лет источниками создания стоимости все чаще становятся не материальные активы (такие как имущество, производство, оборудование и материально-производственные запасы), а нематериальные (такие как квалифицированный персонал, патенты, системы бизнеса и бренды). Это находит отражение в растущем расхождении между стоимостью чистых активов компаний и их рыночной капитализацией. Совокупные показатели отношения рыночной капитализации бизнеса к балансовой его стоимости S&P 500 (широко используемый индекс 500 ведущих компаний США)<sup>1</sup> демонстрировали устойчивый рост от среднего значения 1,4 в начале 1980-х гг. до примерно 3,5 в середине 1990-х гг. В конце 1990-х гг. это отношение стало стремительно увеличиваться и к началу 2000 г. достигло наивысшего значения 7,3 (ситуация вокруг «раздувания» интернет-компаний (dot.com)), после чего опустилось до уровня 4,7 (февраль 2003 г.).

Отношение рыночной капитализации к балансовой стоимости 4,7 говорит о том, что материальные активы компаний составляют менее 25% инвестированных в них средств. Оставшиеся 75% приходится на нематериальные активы. В этом контексте неудивительно, что тематика оценки стоимости бренда представляет существенный интерес.

## ФОРМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

В настоящее время стандартной классификации нематериальных активов не существует. Лейф Эдвинссон и Майкл Мэлоун в своих первых работах выделяли два основных класса нематериальных активов: человеческий капитал и структурный капитал. Когда Лейфа Эдвинссона спросили, в чем различия между этими двумя понятиями, он заметил: «Структурный капитал — это то, что остается, когда человеческий капитал уходит на ночь домой».

Последователи сформулировали множество различных категорий нематериальных активов. Мы полагаем, что будет полезно выделить четыре широкие категории нематериальных активов, которые способствуют более совершенному представлению характеристик компаний на рынке.

■ *Нематериальные активы в сфере знаний*, например патенты, программное обеспечение, рецепты, специфические «ноу-хау», включая инструкции и руководства по производству и эксплуатации, исследования товаров, включая данные по тестированию продукции, информационные базы данных и т. д.

■ *Нематериальные активы в области бизнес-процессов*, к которым относятся уникальные способы организации бизнеса, включая инновационные бизнес-модели, гибкие технологии производства и конфигурации сетей поставки товара.

■ *Нематериальные активы, обусловленные рыночным положением компании*, например но-

<sup>1</sup> Взвешенный по рыночной стоимости индекс акций 500 корпораций (400 промышленных корпораций, 20 транспортных, 40 финансовых и 40 коммунальных компаний), зарегистрированных на Нью-Йоркской фондовой бирже, фьючерсы и опционы по индексу продаются на Чикагской товарной бирже. — Прим. перев.

менклатура розничной продажи и контракты, права на дистрибуцию, лицензии на право пользования землей, квоты на производство или импорт, лицензии на телекоммуникационные услуги третьего поколения, правительственные постановления и разрешения, а также контракты на поставки сырья.

■ *Нематериальные активы, связанные с брендами и взаимоотношениями.* Они включают имена брендов, товарные знаки и символы, доменные имена, права на дизайн, оформление товара, упаковку, авторские права на связанные с брендом цвета, запахи, звуки, дескрипторы, логотипы, рекламные образы и тексты. Кроме того, сюда можно отнести и связанную с брендом деловую репутацию (общую предрасположенность потребителей иметь дело с тем, а не иным брендом).

Относительная значимость каждой из этих четырех категорий нематериальных активов меняется в зависимости от отрасли бизнеса. В фармацевтике особое значение имеют активы знаний. Основными источниками финансовой стоимости в розничной торговле являются активы бизнес-процессов, таких, например, которые разработали Wal-Mart и Dell. Для авиакомпаний главными факторами конкурентного преимущества выступают активы, обусловленные положением на рынке, например, в форме прав на пользование землей в известных аэропортах.

В таких сферах, как фасованные потребительские товары, предметы роскоши, СМИ и некоторые виды потребительских товаров длительного пользования, бренды могут быть единственной и самой важной формой нематериальных активов. Даже в отраслях, где движущей силой являются преимущественно технологии и исследования, бренды играют жизненно важную роль, преобразуя технический потенциал компании в успех на рынке. Следовательно, эффективное управление брендами становится все более важным элементом стратегии бизнеса и важным требованием, предъявляемым к компании инвесторами.

Это должно было предвещать «золотой век» маркетинга. Но, напротив, послужило началом то-

му, что Питер Дойль, бывший профессор кафедры маркетинга в Университете Уорика (Великобритания, Ковентри), назвал «маркетинговым парадоксом». В предисловии к своей широко известной книге Value-based Marketing<sup>2</sup> (2000) он написал: «Многие менеджеры высшего звена замечают парадокс в том, как фирмы воспринимают маркетинг. С одной стороны, любой генеральный директор и любая формулировка миссии компании ставят маркетинг на первое место... И в то же время профессионалам маркетинга, маркетинговым отделам и образованию в области маркетинга уделяется недостаточно внимания... Этот парадокс не будет разрешен до тех пор, пока профессионалы маркетинга не смогут подтвердить стратегии маркетинга существенными финансовыми показателями».

Примерно в том же ключе высказывается преподаватель маркетинга Колумбийского университета (США, Нью-Йорк), профессор Дон Леманн: «Когда маркетологи говорят о том, что они делают, они оперируют совсем не теми показателями, которые волнуют генерального директора. Осведомленность потребителей о товаре, удовлетворение потребностей клиента и доля рынка — все эти показатели было бы очень полезно знать. Однако генерального директора больше интересуют акционерная стоимость, рыночная капитализация, рентабельность активов и сроки окупаемости инвестиций. А маркетологи на этом языке не говорят».

Мы уверены, что для поддержки эффективного вклада брендов в ведение бизнеса необходимы две вещи: более точное определение активов бренда и четкая методика расчета акционерной стоимости, создаваемой брендом.

## ЧТО ИМЕННО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ ПОД БРЕНДОМ

Одна из серьезных проблем маркетинга состоит в том, что не существует единого определения бренда. Каждый использует этот термин по-своему, подразумевая под ним относительно ши-

<sup>2</sup> Издание на русском языке: Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с. — Прим. ред.

рокий спектр различных активов. Существует три различных подхода к определению бренда.

Согласно первому подходу, бренд — это логотипы и связанные с ними визуальные элементы. Это наиболее характерное определение бренда, в основе которого лежит использование юридически защищенных визуальных и словесных элементов для отличия товаров и услуг одной компании от товаров и услуг других фирм, а также для стимулирования спроса на эти товары и услуги. Основными юридическими понятиями, связанными с этим определением, являются словесные, изобразительные или комбинированные товарные знаки. Для того чтобы приносить прибыль, товарные знаки должны вызывать у потребителей доброжелательность, базирующуюся на их личном опыте или репутации высококачественной продукции и хорошего обслуживания.

Такое определение бренда целесообразно использовать в контексте лицензионных соглашений, поскольку оно охватывает ключевые элементы лицензируемых активов.

Для брендов, которыми пользуются их владельцы, ученые и практики чаще используют два других, более емких определения.

Первое из них представляет собой широкое толкование товарного знака и связанных с ним прав на интеллектуальную собственность. При таком определении понятие бренда расширяется и охватывает значительную часть аспектов, имеющих отношение к правам на интеллектуальную собственность. В это широкое определение бренда часто включают такие маркетинговые нематериальные активы, как доменные имена, права на дизайн продукции, оформление товара, упаковку, авторские права на имеющие отношение к продукции цвета, запахи, звуки, дескрипторы, логотипы, рекламные изображения и тексты.

Отдельные интерпретаторы трактуют входящие в определение бренда права на интеллектуальную собственность слишком широко. По сути, они считают права как на материальную, так и на нематериальную собственность неотъемлемыми компонентами бренда. Некоторые полагают, что

бренд Mercedes был бы неполным, если бы он был отделен от других материальных и нематериальных активов, используемых для создания продукции Mercedes. Утверждения о необходимости включения в определение бренда более широкого спектра нематериальных активов базируются на том, что приверженность клиентов формируется на основе потребительского опыта и контактов с продукцией компании на протяжении длительного периода времени.

Сторонники более целостного определения бренда задаются вопросом, смог бы бренд Mercedes завоевать такую невероятную популярность и продаваться по премиальным ценам без содействия компании Daimler Benz, осуществляющей дизайн, разработку и обслуживание продукции. Точно так же они утверждают, что бренд Zantac был бы неполным без патента на ранитидин<sup>3</sup>. Бренд Guinness не был бы Guinness без подлинного рецепта и оригинального процесса производства напитка. Этот более целостный взгляд согласуется с мнением о том, что бренд — это гораздо более обширное и глубокое понятие, чем логотип и связанные с ним визуальные элементы.

Это приводит нас к определению корпоративного бренда. Споры о том, какие права на интеллектуальную собственность следует включать в определение бренда, а какие не следует, часто приводят к формированию представления о том, что бренд относится ко всей организации, которая использует определенные логотипы и связанные с ними визуальные элементы, широкий набор взаимосвязанных визуальных и маркетинговых нематериальных активов, а также ассоциирующуюся с ней и ее продукцией деловую репутацию.

Сочетание всех этих юридических аспектов, наряду с культурой обслуживания, персоналом и программами организации, обеспечивают основу для ее дифференциации и формирования стоимости компании. Взятые как единое целое, они представляют конкретное ценностное предложение и создают базу для прочных отношений с потребителями.

<sup>3</sup> Ранитидин — антигистаминный препарат, применяющийся для лечения язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки. Торговая марка — Zantac. — Прим. перев.

Это самое широкое определение бренда. Оно подчеркивает необходимость последовательных коммуникаций с заинтересованными сторонами. Бренд не просто стимулирует рост спроса потребителей на товары и услуги компании, а выступает в качестве инструмента влияния, побуждающего другие организации к ведению бизнеса с ней. Например, бренд может оказывать благоприятное влияние на персонал, поставщиков, деловых партнеров, потребителей, инспекторов и инвесторов. Преимуществами сильного бренда компании являются не только повышенный спрос на продукцию и ее хорошая дистрибуция, но и более низкие затраты на сырье, персонал, заемный капитал и собственные средства.

Далее первое из приведенных определений мы будем относить к товарному знаку, второе — к бренду, а третье — к брендированному бизнесу.

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ БРЕНДА

При определении стоимости бренда необходимо ответить на два ключевых вопроса. Первый: что именно мы оцениваем — товарный знак, бренд или брендированный бизнес? Второй важный вопрос заключается в том, с какой целью производится эта оценка. Техническая и коммерческая оценки могут иметь существенные различия.

*Техническая оценка* осуществляется в основном для подготовки балансовых отчетов, налогового планирования, судебных процессов, секьюритизации<sup>4</sup>, лицензирования, при построении взаимоотношений с инвесторами, а также при слияниях и поглощениях компаний. При этом основное внимание уделяется оценке состояния в определенный момент времени, что дает представление о стоимости товарного знака или бренда в нашем определении.

*Коммерческая оценка* применяется для совершенствования архитектуры бренда, управления портфелем брендов, выработки маркетинговой

стратегии, распределения бюджета и в качестве показателя эффективности бренд-менеджмента. Такие оценки базируются на динамической модели брендированного бизнеса и преследуют цель определить роль, которую играют бренды, оказывая влияние на ключевые переменные этой модели.

Мы рекомендуем в качестве исходной точки для любой оценки, как технической, так и коммерческой, рассматривать определение стоимости брендированного бизнеса. Это позволит получить наиболее полное представление о коммерческом контексте использования бренда.

Определение стоимости брендированного бизнеса основано на анализе дисконтированных денежных потоков будущих доходов данного бизнеса, рассчитанных исходя из соответствующей стоимости капитала. Стоимость брендированного бизнеса складывается из стоимости комплекса материальных и нематериальных активов. Товарный знак является лишь одним из них, а бренды представляют собой целый комплекс средств, который включает в себя товарный знак и связанные с ним нематериальные активы.

Существуют несколько признанных методов определения стоимости товарных знаков (или брендов в нашем определении).

Мы можем взять первоначальную стоимость — сколько стоило создать все это. В случае с брендом можно принять во внимание стоимость разработки, регистрации и продвижения товарного знака и связанных с ним прав. В качестве альтернативного способа можно рассматривать стоимость возможной замены товарного знака. Оба этих метода являются субъективными. Тем не менее нас часто просят произвести оценку стоимости именно с их помощью, поскольку правление компании хотело бы знать, сколько могло бы стоить создание бренда.

Кроме того, можно определить рыночную стоимость, хотя зачастую у нематериальных активов, особенно у товарных знаков и брендов, ее нет. В связи с этим наиболее продуктивным подходом к определению стоимости бренда

<sup>4</sup> Превращение неликвидных активов (займов, ипотек и т. п.) в ликвидные (ценные бумаги). — Прим. перев.

является применение одного из методов оценки экономического использования.

Первый из них — это метод надбавки к цене, или метод валовой прибыли, при применении которого надбавки к цене или сверхприбыль сопоставляются со стоимостью небрендируемого товара того же назначения и качества и используются в качестве единицы измерения ценности, которую добавляет бренд. Вместе с тем развитие брендов розничной сети зачастую приводит к тому, что трудно выявить небрендируемый товар, относительно которого можно измерить разницу в ценах или марже.

Другой метод — это анализ экономического замещения. Необходимо определить, каковы были бы финансовые показатели брендируемого бизнеса, если бы он не использовал данный товарный знак или бренд, и как изменились бы объемы, стоимость и издержки бизнеса. Недостаток этого подхода заключается в том, что он полагается на субъективные суждения, например, о том, какими могли бы быть эти альтернативные замещения.

Сложности, связанные с применением первых двух способов, обусловили то, что наиболее пригодными подходами с позиции экономического использования стали метод разделения доходов и метод отчислений по роялти.

Применяя метод отчислений по роялти, мы представляем, что компания не является владельцем товарного знака, а использует его по франчайзингу у другой компании под стандартную рыночную ставку. Ставка роялти обычно выражается в процентах от продаж. Этот метод оценки используется наиболее часто, поскольку высоко ценится налоговыми органами и судами, главным образом потому что многие подобные лицензионные соглашения являются общественным достоянием. Определить конкретный процент, который необходимо выплачивать владельцу товарного знака или бренда, довольно легко.

При использовании метода разделения доходов мы относим прибыль, превышающую порог безубыточности и экономической рентабельности, к нематериальному капиталу. Данный подход предполагает проведение четырех основных эта-

пов. Сначала необходимо произвести соответствующую сегментацию рынка, которая поможет убедиться в том, что изучение бренда осуществляется в рамках характерной для данной отрасли конкуренции. Сущность второго этапа заключается в прогнозировании экономических доходов брендируемого бизнеса в каждом из идентифицированных сегментов. Эти сверхприбыли могут быть отнесены ко всем нематериальным активам компании. В ходе третьего этапа анализируются основные движущие силы бизнеса, позволяющие определить, какая часть общих доходов брендируемого бизнеса может быть отнесена непосредственно к бренду. На заключительном этапе определяются соответствующие ставки дисконтирования, в основе которых лежат качество товара и способность бренда компенсировать риски бизнеса, связанные как с бизнес-партнерами, так и с конечными потребителями.

В нашем случае очень важно получить конечное числовое выражение стоимости и дать ему соответствующие комментарии. Это подразумевает детальное объяснение того, что именно оценивалось, какой метод использовался и на основании чего были сделаны основные выводы о влиянии бренда на ключевые операционные параметры бизнеса.

В данном контексте важно помнить, что стоимость — это функция трех основных переменных, которыми являются доходность, рост и риск. Инвесторов интересует уровень создаваемых компанией свободных денежных потоков (доходность), перспективы увеличения этих денежных потоков (рост) и их нестабильность (риск).

Таким образом, понимание вклада брендов в акционерную стоимость зависит от способности брендов отражать то влияние, которое они оказывают на доходность, рост и риск. Традиционный взгляд с точки зрения потребителей как единственно значимой аудитории (свойственно упомянутому выше методу премиальной цены) не позволяет осознать в полной мере способность брендов создавать стоимость, поскольку он ограничивается лишь влиянием брендов на ту ценовую премию, которую может обеспечить брендируемый товар.

Для того чтобы количественно выразить масштабы финансового значения бренда, важно понять, какое влияние он оказывает на четыре основные целевые аудитории. Этими четырьмя группами являются потребители, поставщики, персонал и инвесторы / финансисты. Для каждой из этих групп мы анализируем степень и характер понимания известности и структуры имиджа бренда и фиксируем его влияние на поведение данной аудитории. В случае с потребителями успешность бренда является движущей силой как доходности, так и роста. В отношении поставщиков и персонала влияние брендов проявляется в более низких издержках и, следовательно, более высокой доходности. Для инвесторов и финансистов выгода сильных брендов проявляется в более низких затратах на финансирование.

Такой расширенный взгляд на бизнес имеет существенное значение в том случае, если компания и развитие бренда зависят от потребителей, поскольку он позволяет обозначать основные движущие силы, создающие стоимость компании, и продемонстрировать то, как восприятие и предпочтение брендов оказывают влияние на поведение потребителей, а также взаимоотношения между персоналом и поставщиками.

Таким образом, это вносит значительный вклад в понимание источников и масштаба конкурентоспособности компании. Такой подход позволяет выявить количественные показатели размеров актива, который представляет собой бренд, и, что, возможно, куда более важно, определяет пути, которыми может быть увеличена стоимость бренда.

**Перевод** с английского В. Быстрова

**Источник:** [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

Печатается с разрешения компании Brand Finance plc



Журналы по маркетингу

# Маркетинг услуг

В журнале рассматриваются наиболее важные аспекты маркетинговой деятельности применительно к предприятиям сферы услуг, исследуются проблемы конкурентоспособности услуг, способы продвижения услуг на рынок.

## Основные темы журнала

- Стратегия и тактика маркетинга на рынке услуг. Специфика рынка услуг
- Особенности услуг в концепции маркетинга
- Ассортиментная политика в сфере услуг
- Сегментация, позиционирование и разработка концепции услуги
- Формирование цены на услугу
- Коммуникации на рынке услуг
- Конкурентные стратегии на рынке услуг

**Цель издания:** популяризация идей и принципов маркетинга на российских предприятиях сферы услуг, освещение отечественного и зарубежного опыта по применению маркетинговых инструментов для обеспечения конкурентоспособности сервисных предприятий в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

**Авторы:** руководители и специалисты маркетинговых служб крупных сервисных компаний, руководители средних и малых предприятий; ведущие специалисты исследовательских и консультационных компаний, рекламных агентств; специалисты в области маркетинга услуг российских НИИ и вузов.



**Главный редактор:**  
Ирина Владимировна Христофорова — заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга Института сервиса (Московский филиал Российского государственного университета туризма и сервиса), член Гильдии маркетологов

Объем журнала: 80–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Роспечать» 85030  
«Пресса России» 12032  
«Почта России» 79704

В редакции:  
(495) 926-04-09  
[podpiska@grebennikov.ru](mailto:podpiska@grebennikov.ru)  
[www.grebennikOff.ru](http://www.grebennikOff.ru)

Статьи журнала online:  
[www.grebennikOn.ru](http://www.grebennikOn.ru)

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, [mail@grebennikov.ru](mailto:mail@grebennikov.ru)

  
**Grebennikov**  
Business career

## МЕТОДОЛОГИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ В СФЕРЕ FMCG

В статье рассматривается один из возможных алгоритмов оптимизации портфеля брендов. Основным критерием оценки является экономическая эффективность как бренда в целом, так и отдельных SKU, главной задачей — повышение доходности, а непременным условием — минимизация финансовых потерь.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** портфель брендов, оптимизация ассортимента, экономическая эффективность

### ВВЕДЕНИЕ

Сегодня множество книг зарубежных и отечественных авторов могут рассказать о том, как построить сильный, популярный, прибыльный бренд. Широко известны истории про General Motors, Coca Cola, Toyota. Все придумано, посчитано, опробовано — осталось только воплотить в жизнь.

Десятки учебных заведений различного уровня готовят маркетологов и бренд-менеджеров. Семинары, курсы и тренинги по маркетинговым дисциплинам позволяют повысить квалификацию и получить новые знания. Ежегодно сотни дипломированных специалистов приходят на работу в сотни компаний, чтобы применить полученные знания, воплотить новые идеи в жизнь и построить в конце концов «тот самый» сильный, популярный, прибыльный бренд.

Давайте попробуем «приоткрыть дверь» в типичные FMCG-компании и посмотреть, как «живут» бренды.

**Пример №1.** В ассортиментном портфеле компании по производству замороженных мясных



**Сторожева Наталия Евгеньевна** — генеральный директор центра развития бизнеса и карьеры «Перфекта». Имеет 10-летний опыт работы в сфере продаж и маркетинга в крупных российских компаниях, таких как «Пятерочка», «Майский чай», «Вимм-Билль-Данн», «ОКНА РОСТА», «Дельта Менеджмент». В качестве бизнес-консультанта работала с компаниями «Хендэ КомТранс Рус», Carl's Junior, «Чайный мир», «Гален», «Спецторг» (г. Москва)

полуфабрикатов (пельменей, котлет) более дюжины торговых марок для одного продукта. Почему? Потому что для каждого регионального центра (города) одни и те же котлеты выпускаются под разными названиями в упаковках с разным дизайном.

**Пример №2.** Компания по производству средств гигиены выпускает шесть торговых марок влажных салфеток. Разница между этими торговыми марками заключается лишь в используемом ароматизаторе и количестве штук в упаковке.

**Пример № 3.** Компания по производству кондитерских изделий на протяжении семи лет продвигает один успешный бренд в экономсегменте. И уже более четырех лет постоянно, но неудачно экспериментирует в области создания торговых марок в сегменте премиум за счет прибыли успешного бренда.

Из-за чего это происходит? Из-за недостатка знаний и опыта у сотрудников маркетинговых подразделений? Из-за сложности оценки потребительского спроса? А может быть, из-за того, что основным мотивом при создании торговой марки является не экономическая целесообразность конкретной компании, а потребность в творческом самовыражении?

Количество брендов растет, маркетинговые бюджеты увеличиваются, дизайнеры создают оригинальные макеты, закупается сырье за рубежом, приобретаются новые станки для производства инновационной упаковки. А доля рынка почему-то уменьшается, прибыль компании сокращается. Что же делать? Увеличить рекламный бюджет? Поменять состав отдела продаж? Однозначно правильных и неправильных ответов на эти вопросы быть не может.

В этой статье предлагается рассмотреть лишь один из вариантов решения проблемы — оптимизировать портфель брендов компании с точки зрения *экономической эффективности*. Как сделать это последовательно и с наименьшими потерями? Возможно, методы и алгоритмы действий, описанные в данной статье, позволят вам использовать в работе практический опыт ваших коллег.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

### Шаг 1. Определение целей и результатов

Прежде чем начать анализировать что-либо, определитесь с целью анализа. Постарайтесь ответить на вопросы: зачем вам это нужно и что вы будете делать с результатами данного исследования? Оптимизация портфеля брендов компании — проект, требующий не только специальных знаний в области маркетинга, но и серьезного административного ресурса. Изменения в портфеле брендов — это работа не только маркетингового подразделения. Корректировка ассортимента повлечет за собой изменения в работе многих других структур компании. В первую очередь это коснется производственного и сбытового подразделений. Не останутся в стороне и закупщики сырья, логистики и служба контроля качества.

Именно поэтому необходимо информировать руководителей всех ключевых подразделений о том, что в ближайшем будущем портфель брендов компании будет пересматриваться. Проведите по этому поводу рабочую встречу, познакомьте коллег с целями и методами данной работы, обозначьте варианты возможных результатов.

Корректировка портфеля брендов будет неизбежно связана с принятием серьезных финансовых решений, изменением объемов и каналов продаж, необходимостью перестраивать работу производства. Поэтому финансовый директор, директора по маркетингу и продажам, руководители производства должны быть с самого начала включены в процесс оптимизации ассортимента.

Вам потребуется заинтересованность и лояльность всех ключевых фигур, независимо от вашего статуса. Если вы руководитель маркетингового подразделения, будет совсем нелишним снизить «сопротивление среды» и повысить скорость принятия решений. Если вы собственник бизнеса, то наверняка знаете, что работать с мотивированной и хорошо информированной командой гораздо эффективней.

## Шаг 2. Использование экспертного подхода

Важно также с самого начала занять правильную позицию, позволяющую анализировать информацию максимально объективно. Обычно в компании есть как лояльно, так и критично настроенные по отношению к бренду сотрудники. Это может определенным образом осложнить процесс оптимизации портфеля брендов. Наличие *методологии* проведения данной работы позволит вам взять на себя роль независимого эксперта, опирающегося на фактическую информацию и непредвзято принимающего решения. Под методологией в данном случае подразумевается система последовательного анализа определенных критериев и показателей.

## ЭТАП I. ОЦЕНКА ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ

### Шаг 3. Определение критериев

Нам нужно дать краткую и емкую характеристику каждому бренду. Начнем с формирования списка ключевых критериев. В первую очередь нас интересуют:

- уровень дистрибуции;
- доля рынка;
- известность (с подсказкой и без нее);
- построение отчета P&L<sup>1</sup> (отчета о прибылях и убытках).

### Шаг 4. Сбор информации

Уровень дистрибуции лучше определить с помощью внешних независимых исследований, а не ссылаться на данные сбытовых подразделений. Долю рынка можно рассчитать самостоятельно, зная емкость отрасли в регионе. Эти данные, как правило, можно найти в открытых источниках. Для получения информации об уровне известности также понадобится внешнее исследование. Если у бренда широкая представленность в регионе, то стоит принять к сведению

оценки самых лояльных и самых нелояльных потребителей и не усреднять показатели. Данные о прибыльности — это внутренняя информация компании, которую обычно легко получить и учитывать, но при ее обработке требуется конфиденциальность.

### Шаг 5. Формирование отчета P&L

При построении отчета P&L для совокупности брендов важно определиться с методологией распределения накладных расходов. Вы можете выбрать распределение по доле продаж каждого бренда в общем обороте. Этот метод лучше использовать в случае, когда компания имеет два-четыре бренда со стабильной долей в обороте.

Также возможно распределение накладных расходов по количеству брендов в ассортиментном портфеле компании. Если их количество достаточно велико, а доли в общем объеме продаж сопоставимы, то это будет вполне справедливо.

Приемлем и комбинированный вариант долевого деления накладных расходов, когда одна часть суммы распределяется по доле брендов в обороте, а другая — по их фактическому количеству. Этим вариантом можно воспользоваться в том случае, когда компания имеет один-два ведущих бренда с большой долей в объеме продаж и несколько новых или слабых брендов с существенно меньшей долей. Данный метод позволяет избежать ситуации, при которой основная доля накладных расходов приходится на ведущие бренды.

### Шаг 6. Анализ: динамика и совокупность

Для того чтобы анализ был более объективным, желательно иметь данные как минимум за три года. В случае возникновения трудностей (данные собирались в разных форматах, нет полной картины по всем регионам) не сосредотачивайте свое внимание на деталях и не тратьте драгоценное время на получение информации о

<sup>1</sup> От англ. profit & loss — прибыль и убыток. — Прим. ред.

том, например, сколько вишневого сока было продано в Нижнем Тагиле в 2006 г. Постарайтесь нарисовать целостную «картину жизни» бренда.

Рассматривайте критерии в динамике и совокупности. Например, у бренда может быть высокая известность, но маленькая доля рынка, т. е. продукт известен, но не пользуется спросом. Может быть, проблема в качестве? Другая ситуация: доля рынка существенная, а прибыльность незначительная. Может быть, стоит пересмотреть ценовую политику? Проанализируйте, как связаны графики уровня дистрибуции и прибыльности. Раскладывая этот «пасьянс», вы найдете много интересных и неожиданных ответов на давно интересовавшие вас вопросы.

Что же касается анализа портфеля брендов в целом, то выводы могут быть самыми разными. Приведем лишь несколько возможных вариантов:

- активно развивать бренд, показывающий позитивную динамику по основным критериям;
- вывести бренд на новые региональные рынки;
- активно развивать определенные торговые каналы;
- разработать или закрыть определенные товарные линейки в рамках одного бренда;
- сократить несколько убыточных SKU<sup>2</sup> в рамках одного бренда;
- вывести бренд с рынка.

## ЭТАП II. ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА

В рамках данного материала мы рассматриваем случай, когда в компании принято решение о сокращении отдельных ассортиментных позиций или выведении бренда с рынка. Прежде чем перейти к реализации такого рода решений, необходимо ответить на вопросы: окончательно выводить бренд с рынка или закрыть отдельные SKU? Как определить объем и последовательность сокращений? Каким образом осуществить

оптимизацию ассортимента? Давайте рассмотрим один из возможных сценариев.

### Шаг 7. Формирование отчета P&L по SKU

В первую очередь необходим более детальный анализ каждого бренда. Начнем с построения отчета P&L по каждому SKU. При расчетах необходимо использовать тот же метод, который применялся при построении отчета по совокупности брендов. Представьте результаты отчета в виде графика, наглядно демонстрирующего, где проходит «красная черта» нулевой прибыльности. Все SKU, показавшие отрицательный результат по прибыльности, должны быть выведены из ассортимента. Исключение могут составлять только те ассортиментные позиции, на производство или продажу которых повлияли форс-мажорные обстоятельства.

SKU, показавшие положительный по прибыльности, но фактически близкий к нулевому результат, должны быть отнесены к «группе риска». Это возможные кандидаты на сокращение.

### Шаг 8. ABC-анализ

Затем проводим ассортиментный анализ. Рекомендуются придерживаться следующей последовательности:

- определение объекта анализа (SKU бренда);
- выбор параметров анализа (объем продаж, прибыль, товарный запас и т. д.);
- оценка объекта по параметрам (группировка SKU по убыванию значения того или иного параметра);
- построение результирующей кривой;
- деление объектов на категории ABC.

Хочется обратить внимание на выбор параметров анализа. Например, формируя отчеты ABC по объему продаж, а затем по прибыли, можно выявить то, что позиции, занимающие значительную долю в обороте компании, прино-

<sup>2</sup> От англ. stock keeping unit — единица складского учета, идентификатор товарной позиции. — Прим. ред.

сят минимальную прибыль и только отягощают торгово-логистическую структуру необходимостью оборачивать большой объем товаров без особых финансовых результатов.

Подготовьте последовательно несколько отчетов по методу ABC-анализа, используя разные критерии. Сопоставьте результаты. SKU, попадающие в категорию С в отчетах по разным критериям, — это слабые, бесперспективные ассортиментные позиции, отягощающие и производство, и коммерческий блок компании и не оправдывающие затрат на их разработку, производство и продвижение.

### **Шаг 9. Анализ брендов одной товарной категории**

Этот вид анализа необходим для того, чтобы избежать пересечений SKU разных брендов в ассортиментном портфеле компании по таким критериям, как упаковка, вкус, вид фасовки, вес и т. д. Это приводит к конкуренции между брендами одной компании и общему снижению прибыльности при росте накладных и коммерческих расходов.

Для удобства обработки такой информации можно воспользоваться координатной плоскостью, где по осям располагаются значения критериев (упаковка, вкус, вид фасовки, вес), а на плоскости — SKU разных брендов. Близкие или пересекающиеся SKU должны быть сокращены.

### **Шаг 10. Принятие решения**

Завершающим этапом этой аналитической работы является принятие решения о сокращении и / или закрытии определенных SKU. На практике это не всегда легко сделать, особенно после обновления и анализа информации о затратах на разработку и продвижение отдельных SKU или брендов. Часто хочется дать «последний шанс» ассортиментным линейкам, еще вчера носившим гордое звание новинок. Может быть, еще одна рекламная компания — и дела пойдут на лад?

Может быть, несколько кадровых замен в отделе продаж — и кривая аналитического графика стремительно изменит направление? Возможно. Но чаще всего эти попытки только увеличивают убыточность и отнимают бесценное время сотрудников. Поэтому сокращайте смелее. Относитесь к этому так, будто вы проводите сезонную обрезку плодовых деревьев в своем саду. Вам ведь хочется получить хороший урожай?

### **Шаг 11. Сокращение накладных расходов**

Любое сокращение ассортимента отразится на объеме продаж и оборотах компании. Чтобы не ухудшить финансовый результат в краткосрочной перспективе, необходимо одновременно с оптимизацией ассортимента провести также оптимизацию накладных расходов компании. Все, что может быть сокращено, должно быть сокращено. Внимательно посмотрите на структуру затрат: фонд оплаты труда, аренда административных и складских помещений, транспортные расходы — обычно именно эти статьи расходов являются самыми значительными. Желательно, чтобы сокращение накладных расходов в процентном отношении было сопоставимо со снижением оборота, вызванным оптимизацией ассортимента.

## **ЭТАП III. ВЫБОР АЛГОРИТМА ЗАКРЫТИЯ SKU**

Необходимая для компании оптимизация ассортимента, к сожалению, всегда сопряжена с финансовыми потерями в краткосрочном периоде. Для того чтобы минимизировать потери, необходимо определить модель, т. е. сценарий сокращения / закрытия ассортиментных позиций.

### **Шаг 12. Прогноз продаж**

Прогноз продаж по SKU, подлежащим сокращению, необходим для оценки емкости рынка и потребительской лояльности в отношении данного продукта. Прогноз продаж должен быть вы-

полнен с учетом сезонности и с введением понижающего коэффициента. Это необходимо для составления наиболее реалистичного прогноза. Также необходимо учитывать, что расходы на продвижение SKU, подлежащих закрытию или сокращению, полностью прекращаются. Исключение могут составлять только расходы на оплату торговых мест и полочного пространства по долгосрочным договорам.

Подготовив прогноз продаж, мы можем разделить регионы и торговые каналы, максимально лояльные к сокращаемому SKU. Это позволит более корректно сформировать торговое предложение и план реализации данного вида продукции.

### Шаг 13. Оценка запасов

Имея представление о возможном объеме продаж, необходимо оценить количество готовой продукции, находящейся на складе и в торговых каналах, как в натуральном, так и в денежном выражении. В случае, если запасы готовой продукции на складе и в торговых каналах существенно превышают предположительные объемы продаж, производство следует прекратить немедленно. Если же запасы ниже прогнозных значений, необходимо определить, какой объем данного продукта еще можно произвести без дополнительных затрат.

Кроме готовой продукции, необходимо оценить запасы сырья и упаковки. Оценивать, так же как и в предыдущем случае, необходимо как в натуральном, так и в денежном выражении. Запасы сырья и упаковки следует определить максимально точно. В этом деле не может быть мелочей. Если для производства нескольких тонн кондитерских изделий не хватает только брендовых атласных ленточек для упаковки, минимальный тираж которых рассчитан на пять-шесть месяцев работы завода, это стоит учитывать, принимая решение о сроках прекращения производства.

Имея представление о запасах сырья и упаковки, стоимости, сроках годности, минимальных партиях закупки и возврата, необходимо сделать расчеты соотношения всех составляющих эле-

ментов. Например, запасов основного сырья хватит на два месяца работы завода, а упаковки закуплено на шесть месяцев. При этом стоимость упаковки в полтора раза выше стоимости сырья.

### Шаг 14. Анализ структуры себестоимости и выбор модели прекращения производства

Чтобы можно было принять решение относительно модели прекращения производства, нужно проанализировать структуру себестоимости в денежном выражении по разным видам / категориям продукции и по SKU. Например, структура себестоимости кефира в пластиковых бутылках может значительно отличаться от структуры себестоимости кефира в картонной или мягкой упаковке.

Эти расчеты могут быть не очень детализированы, важно выделить основные критерии:

- сырье;
- упаковка;
- производство;
- прочие расходы (логистика, таможня и т. д.).

Определив ключевой критерий в структуре себестоимости товара и располагая информацией о количестве и стоимости всех запасов, можно разработать модель прекращения производства определенных видов продукции. Основная задача на данном этапе — *минимизировать издержки*. Стоит отметить, что для разных видов товара модели могут быть разными. Например, фасованный чай производится, пока не закончится дорогостоящее сырье, а пакетированный — пока не закончится упаковка, т. к. в структуре себестоимости пакетированного чая именно она является ключевым фактором.

### Шаг 17. Реализация выбранной модели

Как только решение о модели прекращения производства принято, составляются и согласовываются сквозные графики работ по всем направлениям деятельности (реализация продукции, сокращение производства, закупка необходимых материалов и т. д.). Эта информация

должна быть доведена до всех подразделений компании, задействованных в процессе работы с продуктом. Успешная реализация планов по оптимизации ассортимента во многом зависит от своевременности и полноты предоставления информации. К сожалению, в некоторых компаниях иногда бывает так, что сотрудники сбытовых подразделений узнают об изменениях в ассортименте, только запросив информацию о товарных остатках на складе.

Оптимизация ассортимента — проект достаточно сложный и в разработке, и во внедрении. Для достижения основной задачи, а именно *повышения экономической эффективности* портфеля брендов, качественная реализация проекта важна не менее, чем теоретическая разработка. Банальные ошибки в области коммуникации и администрирования способны свес-

ти на нет все предварительные аналитические усилия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой статье рассмотрен лишь один из возможных алгоритмов оптимизации портфеля брендов. Может быть, кому-то он подойдет в качестве готового решения, а кому-то послужит лишь отправной точкой для самостоятельных размышлений. Методология может быть различной, но цели при работе с ассортиментом всегда достаточно конкретны, и экономическая эффективность является основной из них. В любом случае хочется пожелать успеха всем, кто готов взять на себя ответственность за эффективность ассортиментного портфеля брендов компании.



Журналы по менеджменту

# Менеджмент качества

Новый журнал, посвященный основам менеджмента качества, вопросам организации работы по качественному управлению на предприятии, внедрению СМК, применению систем менеджмента качества, созданных на основе международных стандартов ISO серии 9000.

## Основные темы журнала

- Системный подход. Менеджмент как система. Религиозные, национальные, региональные особенности систем менеджмента
- Статистическое мышление. Шухарт. Деминг. Тагути. Бокс. Шесть сигм. Визуализация информации
- Человеческие отношения. Лидерство. Командная игра. Мотивация. Пять великих систем. Образование и обучение. «Поток». Ментальные модели. Диалог
- Инновации: ТРИЗ. Дилемма инноватора. Коммерциализация
- Стандарты и менеджмент. ИСО, МЭК и др.
- Управление знаниями
- Управление переменами
- Управленческий учет. ABC, ABV, ABM. Экономика качества
- Бережливое производство
- Выживающее производство (Agile manufacturing)
- Организация как система. Обучающаяся организация. Прогнозирование и планирование. Маркетинг. Жизненный цикл продукции. Продукция и услуги
- Менеджмент и власть

**Цель издания:** на примерах из российского и зарубежного опыта показать важность всестороннего подхода к качеству, основанного на внедрении современных методов менеджмента качества, реинжиниринге бизнес-процессов, развитии персонала, модернизации технологических процессов.

**Аудитория журнала:** генеральные директора, директора и специалисты по производству, стратегическому и организационному развитию, специалисты в области контроля и обеспечения качества, специалисты в области статистического контроля и регулирования, студенты и аспиранты экономических вузов.

**Авторы:** специалисты и практики, ученые и эксперты, гуру в области менеджмента качества.



## Главный редактор:

Круглов Михаил Геннадьевич — генеральный директор компании «Эксперт Индекс», действительный член Нью-йоркской академии наук. Доцент кафедры управления инновационными проектами РАНХиГС при Президенте РФ. Автор 6 книг, среди которых: «Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью» и «Менеджмент качества как он есть».

Объем журнала: 84–88 стр.  
Периодичность: 4 выпуска в год

## Подписка:

По каталогам агентств:  
«Распечатать» 81775  
«Пресса России» 39453  
«Почта России» 79717

В редакции:  
(495) 926-04-09  
podpiska@grebennikov.ru  
www.grebennikovOff.ru

Статьи журнала online:  
www.grebennikovOn.ru

[www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,  
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



## РОЛЬ И МЕСТО БРЕНДА КОМПАНИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫМИ И СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Любая компания задумывается над тем, как ей выжить в современных условиях. Известность и устойчивый спрос на продукцию — залог успеха. Однако насколько слабым является звено «репутация»? Нужно ли его защищать? А если да, то как? Статья посвящена вопросам защиты репутации и бренда, которые являются основой уверенности компании в завтрашнем дне.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бренд, защита бренда, репутационные риски, стратегические риски, управление рисками



**Дедков Андрей Владимирович** — советник по безопасности инвестиций и управлению рисками УК «Менеджмент-центр» (г. Москва)

Если проанализировать финансовое состояние большинства топ-компаний, окажется, что важными составляющими в их балансах являются нематериальные активы. Иными словами, в период информационного этапа развития экономик торговые марки, репутация и имя составляют значительную часть общей стоимости компании.

Компания Millward Brown Optimor (MBO) провела по заказу *The Financial Times* очередное исследование в отношении ведущих брендов в рамках 14 секторов (рис. 1).

Влияние стоимости имени компании на стоимость бизнеса в целом чрезвычайно важно учитывать на всех этапах и во всех видах деятельности компании: от операционной (продвижение товаров) до инвестиционной (например, при размещении акций или участии на рынке ценных бумаг).

Результаты исследования MBO говорят о том, что около половины операционной прибыли компаний приходится именно на влияние бренда на потребителя. Например, Vodafone — пример того, как стоимость бренда явилась инструментом защиты финансового состояния.

**Рис. 1.** Стоимость брендов крупнейших компаний

| Топ 20       |                                 |                                  |                      |                          |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Бренд        | Стоимость<br>бренда, \$<br>млрд | Изменение<br>стоимости<br>бренда | Вклад<br>брен-<br>да | Потен-<br>циал<br>бренда |
| 1 Google     | 66,434                          | 77%                              | 3                    | 10                       |
| 2 Microsoft  | 54,951                          | -11%                             | 3                    | 6                        |
| 3 IBM        | 33,572                          | -7%                              | 2                    | 5                        |
| 4 Nokia      | 31,670                          | 19%                              | 3                    | 7                        |
| 5 HP         | 24,987                          | 27%                              | 3                    | 4                        |
| 6 Apple      | 24,728                          | 55%                              | 3                    | 1                        |
| 7 Cisco      | 18,812                          | -10%                             | 2                    | 7,5                      |
| 8 Intel      | 18,707                          | -26%                             | 2                    | 5                        |
| 9 SAP        | 18,103                          | 89%                              | 2                    | 3,5                      |
| 10 Oracle    | 17,809                          | 28%                              | 2                    | 6                        |
| 11 Dell      | 13,903                          | -24%                             | 2                    | 5,5                      |
| 12 Yahoo!    | 13,201                          | -6%                              | 2                    | 6                        |
| 13 Samsung   | 12,742                          | 6%                               | 3                    | 5                        |
| 14 Canon     | 11,413                          | 15%                              | 2                    | 4                        |
| 15 Sony      | 11,389                          | 22%                              | 3                    | 5,5                      |
| 16 Motorola  | 10,787                          | 19%                              | 3                    | 5                        |
| 17 Accenture | 10,534                          | 8%                               | 3                    | 6,5                      |
| 18 Siemens   | 9,111                           | 35%                              | 2                    | 3,5                      |
| 19 Adobe     | 5,261                           | 35%                              | 2                    | 6                        |
| 20 EA        | 4,672                           | -12%                             | 2                    | 6                        |

Компании, имевшей достаточно сильный бренд, удалось нивелировать неудачи, преследовавшие ее в бизнесе.

Есть и другие примеры бренда как инструмента финансового и коммерческого менеджмента. Яркий пример тому — пивоваренный завод «Балтика». МВО оценивает вклад этого бренда как 5 из 10 — иными словами, половина продаж приходится на брендовую составляющую. Более того, во многом благодаря бренду доля «Балтики» на российском рынке выросла с 2004 г. с 18,4 до 36% (то есть вдвое!).

Оценку бизнеса (и, соответственно, бренда как выражения стоимости этого бизнеса) можно провести тремя основными способами: затратным, доходным и на основе аналогов. При этом

основным подходом для оценки действующего бизнеса является именно первый, стоимостной подход.

Стоимостная модель бизнеса предназначена для решения двух важнейших задач по управлению компанией — собственно оценки ее стоимости, а также определения набора факторов, оказывающих наибольшее влияние на развитие и стоимость компании.

Бренд можно оценивать (как это делается, например, при составлении рейтингов), используя оценку сегодняшней стоимости будущих денежных поступлений от использования бренда его владельцем. Стоимость эту можно, в свою очередь, определить, используя трехступенчатый анализ.

В первую очередь из доходов компании вычитаются операционные расходы, налоги и затраты на привлеченный капитал (то есть проценты). Иными словами, остается чистая прибыль (net profit).

Затем на основе специальной информации (из отдельных баз данных) определяется, какая часть прибыли приходится непосредственно на бренд (исключаются такие факторы, как цена товара, доступность, его характеристики). По подходу МВО наибольшую стоимость бренд имеет там, где потребителю проще всего переключиться на конкурирующую марку и есть выбор из большого количества отличающихся друг от друга брендов.

В рамках последнего шага оценивается прибыль, которую бренд способен приносить в будущем. Оценка основывается на двух параметрах — росте прибыли и ожидаемых рисках. Для оценки первого параметра формируется прогноз развития исследуемых секторов или стран, где присутствует бренд, а также оценивается способность бренда увеличивать свою долю на рынке.

По оценкам независимой консалтинговой компании Brand Finance (Лондон), в 2006 г. самыми дорогими брендами в мире были Coca-Cola, Microsoft и Citibank: цена бренда Coca-Cola составляла \$43 млрд, Microsoft — \$37 млрд, Citibank — \$35 млрд. А по данным консалтинговой компании

Interbrand стоимость бренда Coca-Cola в 2006 г. достигла \$67 млрд.

В связи с превышением стоимости нематериальных активов над стоимостью материальных очевидно, что при какой-либо производственной проблеме компания Coca-Cola сможет преодолеть кризис. Однако если о компании просто забудут, она потерпит крах. Такая ценность нематериальных активов, безусловно, охраняется значительным штатом юристов компании.

Российский результат оценки брендов еще далек от подобных цифр, но тенденция к росту есть. В пресс-релизе компании РОСНО от 15 марта 2007 г. бренд компании был оценен в \$444,6 млн. Оценка стоимости проводилась агентством V-RATIO Business Consulting Company в рамках проекта «Международный Листинг Брендов»<sup>1</sup>.

Следует отметить, что подобные пресс-релизы пока что редкость для России. Во многом это объясняется отношениями собственников и менеджеров. Но если менеджмент компании будет настроен на подобную оценку стоимости бренда, собственнику придется регулярно ее проводить.

Существуют и другие методики. Одна из наиболее известных используется компанией InterBrand. По сути, подходы InterBrand и MBO с технической стороны очень похожи. Различия проявляются на более высоком, принципиальном уровне: InterBrand делает упор на глобальность бренда.

Таким образом, одним из скрытых инструментов повышения привлекательности бизнеса может являться формирование системы по управлению торговой маркой. При этом в контексте настоящей статьи под «управлением» подразумевается именно система мероприятий по внедрению и применению принципов устойчивости и безопасности бизнес-процессов, влияющих на формирование стоимости бренда.

Компаниям приходится не только разрабатывать и производить товары и услуги, которые должны быть узнаваемы, но и одновременно

находить лучшие пути продвижения их на рынок. То, что когда-то считалось достаточно хорошим, теперь не выдерживает конкуренции. Сегодня если компания производит товары или оказывает услуги, но при этом не узнаваема, не занимает лидирующее положение, она погибает под натиском конкурентов, который усиливается невиданными темпами.

Ярким примером может служить, например, рынок безалкогольных напитков (рис. 2).

В настоящее время этот сектор развивается под значительным влиянием моды на здоровое питание. MBO по итогам анализа своих исследований отмечает, что средний показатель роста стоимости бренда здесь не превышает 4%, при том что в целом по другим отраслям он держится на уровне 10%. Однако если внимательно приглядеться к результатам этих исследований, можно заметить, что основные торговые марки показывают довольно неплохие результаты, а

**Рис. 2.** Крупнейшие компании на рынке безалкогольных напитков и стоимость их брендов

| Топ 10                        |                           |                            |              |                  |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|------------------|
| Бренд                         | Стоимость бренда, \$ млрд | Изменение стоимости бренда | Вклад бренда | Потенциал бренда |
| 1 Coca-Cola                   | 34,958                    | 7,0%                       | 4,0          | 5,0              |
| 2 Pepsi                       | 9,685                     | 6,0%                       | 4,0          | 5,0              |
| 3 Diet Coke / Coca-Cola Light | 9,177                     | 6,0%                       | 4,0          | 5,4              |
| 4 Fanta                       | 2,93                      | -12,0%                     | 2,0          | 2,0              |
| 5 Sprite                      | 2,456                     | -15,0%                     | 2,0          | 3,0              |
| 6 Diet Pepsi                  | 2,072                     | -11,0%                     | 3,0          | 5,0              |
| 7 Dr Pepper                   | 1,885                     | -1,0%                      | 3,0          | 5,2              |
| 8 Mountain Dew                | 1,879                     | 24,0%                      | 4,0          | 4,0              |
| 9 7Up                         | 0,962                     | 1,0%                       | 2,0          | 3,0              |
| 10 Nestea                     | 0,823                     | 40,0%                      | 3,0          | 5,2              |

<sup>1</sup> <http://brandlisting.com>.

средний показатель «провис» из-за ощутимого падения нескольких брендов.

Еще более ярким примером плавающего положения торговых марок является рынок одежды. В этом секторе особенно трудно сохранять лидерство, поскольку важно всегда соответствовать моде. Более того, если в других секторах, так же сильно зависящих от потребительских настроений, есть возможность раскачки, то в данном случае очень просто оказаться в хвосте поезда и очень сложно потом наверстать упущенное.

Мы видим, что в большинстве отраслей основной угрозой бренду (а следовательно, и коммерческому будущему компании) является отсутствие инноваций и пренебрежение настроениями потребителей. Ярким примером этого стал российский автопром.

Период становления российского бизнеса был ознаменован единственной задачей — быстро и много продавать. Это привело к бурному развитию конкуренции и, как результат, к необходимости создавать уникальные торговые марки, способные работать на репутацию компании в течение многих лет.

Стоит отметить интересную особенность раннего российского брендинга — проблемы с позиционированием товара на рынке. В связи с полным отсутствием понимания маркетинговых исследований как неотъемлемой части создания бренда владельцы бизнеса не могли четко определить целевую аудиторию. Отсутствие эффективного позиционирования негативно сказывалось на объемах продаж.

Следует сказать, что в тот период в России абсолютно не стоял вопрос защиты торговой марки, что подчас приводило к активным посягательствам на тот или иной бренд со стороны конкурентов, к его уязвимости. По этой же причине производитель или продавец не имел возможности контролировать устойчивость своего бренда и получать полную отдачу от нематериальных активов.

Важно отметить, что в России существовал феномен персонификации бренда. Когда основные

игроки на рынке ассоциируются с фамилиями владельцев, аудитория перестает понимать, что за этим стоит бренд, поэтому надо стремиться к тому, чтобы бренд был самодостаточным. В России же ситуация осложнялась тем, что зачастую создание бренда скрывало процесс активной саморекламы. В такой ситуации владелец бизнеса во многом мог навязывать управленцам определенную модель развития торговой марки. Основная часть бюджета, выделенного на создание и продвижение бренда, уходила на поддержание имиджа его владельца. И должно еще пройти определенное время, прежде чем владельцы компаний поймут, что бренд — это самоценная вещь. Хотя в последнее время уровень корпоративного управления, понимания ситуации в целом и технических моментов в частности стал гораздо выше.

Анализируя рекламные кампании на российском рынке, можно сделать вывод, что до сих пор сохраняется не до конца продуманный подход к созданию бренда. Зачастую бренд создается прямо во время рекламной кампании, и тогда основным разработчиком является другая сторона — рекламное агентство. Брендов, которые действительно разработаны от начала и до конца, продуманно и профессионально, на российском рынке очень мало. И созданы такие бренды непосредственно силами маркетинговых и рекламных отделов компаний.

Многочисленные исследования позволяют утверждать, что сегодня Россия — страна, где можно довольно быстро создать и продвинуть новый бренд: на Западе для этого необходимо в четыре-пять раз больше средств, чем у нас. Именно поэтому российский рынок остается привлекательным для брендов крупных транснациональных корпораций, да и просто иностранных фирм.

Здесь стоит обозначить разницу между торговой маркой, репутацией и брендом. *Торговая марка* — это прежде всего юридическое понятие, тогда как *бренд* — понятие маркетинговое, которое отражает благоприятное отношение большой группы покупателей. Таким образом, брендом

может стать только та торговая марка, которая вызывает доверие и расположение к себе, желание покупать именно ее, т. е. обладающая репутацией. *Репутация* — это знания потребителя о торговой марке или компании, которые он считает достоверными.

Поэтому, используя логические подстановки, можно говорить о том, что, как ни коряво и непривычно это может звучать, но сочетание «репутация бренда» имеет определенное право на существование.

Можно сказать, что работа над репутацией любого бренда состоит из двух основных этапов. Первый — это создание самой репутации, которая впоследствии будет капитализировать бренд. Второй — это управление развитием, или защита репутации и бренда. В ряде случаев выделяется третий этап — различные антикризисные мероприятия, однако, на взгляд автора, любые мероприятия подобного характера (например, антикризисный PR) целесообразно включать непосредственно в институт управления и защиты актива.

Некоторые специалисты в области бренд-менеджмента создают свои определения «бренда». Так, иногда под брендом понимается «последовательный набор функциональных, эмоциональных, психологических и социальных обещаний целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и наилучшим образом отвечают его потребностям».

На данный момент основной проблемой в России является невнимательное отношение собственников к непосредственной защите бренда. Разумеется, давно прошли те времена, когда в стране существовало более пяти банков с одинаковыми названиями. Сегодня владельцы бизнеса стремятся не просто продвинуть свой товар на рынок, но и удержать его среди конкурентных товаров, разработать дизайн, упаковку, название, т. е. бренд, довести его до такого состояния, чтобы он мог всегда сохранять свою особенность, ассоциироваться только с собой, быть максимально узнаваемым, запоминаемым.

Это задачи, которые маркетологи решают в своей профессиональной деятельности.

Однако по-прежнему существует проблема, когда многие собственники не до конца осознают значимость и ценность бренда. Тут, безусловно, сказывается разрыв между российской и западной традициями. Проблемы, обсуждаемые сейчас в России, в Америке решались 10–15 лет назад. Сейчас в США существует приоритетная юридическая система, когда при подаче заявки на регистрацию торговой марки предпочтение отдается той компании, которая выпускает товар. Таким образом, в Америке существуют два регистра — основной, в который занесены компании-производители, и дополнительный — компании, подавшие заявку на регистрацию имени, но производством пока не занимающиеся. И если возникает спорная ситуация, когда производитель товара хочет зарегистрировать название из основного списка, ему, безусловно, отказывают, но если из дополнительного — велика вероятность, что производитель добьется своего. В России, однако, лидеры рынка — владельцы брендов продолжают играть по правилам своеобразного «патентного рэкета».

К защите бренда необходимо подходить комплексно, понимая, что это не только словесная часть — название, но и целый комплекс отличительных признаков: цветографическая концепция, дизайн упаковки и т. д. На данный момент на рынке существует множество торговых марок, которые имитируют семантику слова и дизайн упаковки уже раскрученных брендов. Косметика Livia (производитель «БРК-косметикс», Россия) — немецкий бренд Nivea; зубная паста Aquarelle (СТС-ТИМ, Россия) — английский Aquafresh. Сейчас таких примеров на российском рынке множество — и среди косметики, и среди продуктов питания, и даже среди лекарств.

Судебные решения в пользу компаний, подвергшихся подобному паразитизму, в России пока еще редкость. Одно из самых громких дел за последние годы относится к компании «Арнест», выпускающей продукцию для укладки волос.

23 августа 2006 г. Арбитражный суд Москвы вынес очередное решение, закрепившее окончательную победу ОАО «Арнест» в борьбе с незаконным использованием товарного знака ПРЕЛЕСТЬ®. Несколько лет «Арнест» вел спор с компанией ОВК, производящей продукцию для укладки волос под торговыми марками «Ветреная Прелесть» с изображениями трех, а затем пяти девушек, что являлось полной стилизацией под аэрозоли ПРЕЛЕСТЬ®. Следует отметить, что в отличие от ОВК ОАО «Арнест» как правопреемник Невинномысского завода бытовой химии является производителем лаков для волос ПРЕЛЕСТЬ® с 1972 года.

ОАО «Арнест» подтверждает неизменность своей политики, направленной на защиту прав на товарные знаки, принадлежащие обществу, и заявляет, что и в дальнейшем будет вести последовательную борьбу с любыми формами подделок продукции под брендом ПРЕЛЕСТЬ®.

Подобное решение является особенно показательным накануне вступления России в ВТО, чьи требования к чистоте рыночных отношений строятся на основе Соглашения «О торговых аспектах прав на интеллектуальную собственность», представляющего собой синтез международных нормативных правил использования интеллектуальной собственности. Решимость и принципиальность менеджмента «Арнеста» в защите известного отечественного бренда — защита деловой репутации всего российского бизнеса.

Практика показывает, что хотя компании вкладывают огромные средства в мероприятия по созданию бренда, мало кто столь же серьезно относится к удержанию позиций и сохранению активов. К слову сказать, большинство мероприятий, даже направленных на создание бренда, как правило, ограничиваются рекламой.

Поскольку, согласно исследованиям Inter-Brand, большая доля «брендинговых» компаний относится к производителям товаров народного потребления (продукты питания, алкоголь, лекарства), на примере этих отраслей рассмотрим стратегии (а точнее, очевидные пробелы в стратегиях)

защиты бренда. Несмотря на то что практически все компании, имеющие зарубежные «корни», разрабатывают или используют в своей деятельности профессиональные стандарты (требования к этике, операционной деятельности и т. д.), ошибок они допускают много.

Это не просто описание текущей ситуации. Всем понятно, что компания в каком-то смысле напоминает живой организм, поэтому для того чтобы он был здоровым, целесообразно анализировать его внутренние процессы с целью их дальнейшей оптимизации. Неэффективность процессов говорит и о недостаточном качестве управления компанией, и о неверных приоритетах в определении целей и постановке задач. Я говорю здесь, в том числе, о таких понятиях, как «устойчивое развитие компании».

Если речь идет именно о защите бренда и репутации, в ответ на такой вопрос принято кивать на юридический отдел. Но в случае когда весь груз по защите бренда, репутации (в том числе в виде борьбы с воровством бренда) ложится на юридический отдел, очевидно, что ни о какой безопасности и стратегическом планировании не может быть и речи.

Максимум, что можно сделать в таких случаях это *защитить интересы компании в суде*. Как правило, юрист оторван от «фактуры», от самих событий воровства. Поэтому получается, что компания выбрала запаздывающий путь управления проблемами, то есть реагирует на уже реализовавшуюся угрозу. Конечно, в подобном случае субъектом процесса логично выбрать юриста. Однако стоит ли доводить все до состояния, когда раковая опухоль уже созрела? Может быть, целесообразно беспокоиться по поводу безопасности своего бизнеса не когда стало поздно или почти поздно, а с самого начала?

Понятно, что бороться с угрозой можно лишь в том случае, если вовремя ее каким-то образом если не оценить, то хотя бы увидеть, ощутить. Инструментом идентификации угроз могут быть как собственные силы компании (об этом в следующий раз), так и *правоохранительные органы*.

В силу понятных причин второй институт, скажем так, не реализует имеющийся у него потенциал.

Оставив лирику по поводу мотивации сотрудников правоохранительных органов, давайте разберемся, каким образом компании ждать помощи с этой стороны.

На самом деле — никаким, поскольку расследование может быть начато лишь с заявления, подкрепленного соответствующими материалами и доказательственной базой. Следовательно, это тоже запаздывающий путь управления, только речь идет не о возмещении ущерба в результате арбитражного разбирательства, а о привлечении к уголовной ответственности.

Компаниям необходимо вырабатывать совершенно иные, качественно новые подходы к управлению подобными угрозами.

Например, еще один институт, который может применяться для защиты репутации и бренда, — *антикризисный PR*. Важно только выработать определенную систему реагирования, которая будет действовать оперативно, так как подчас любое запаздывание реагирования может привести к серьезным последствиям для компании. Для защиты репутации и бренда важным является прогнозирование и моделирование кризисных ситуаций.

Если рассматривать кризис как угрозу репутации компании и учитывать тот факт, что, по мнению экспертов, стоимость репутации порой составляет до 85% рыночной стоимости компании, становится очевидным, что последствием любого кризиса, затронувшего репутацию и бренд, явится потеря значительной части капитала. И это напрямую затрагивает как менеджмент компании, так и акционеров.

В такой ситуации антикризисный PR в первую очередь должен применяться для предотвращения распространения слухов о компании, ложной информации, которая может нанести урон репутации.

В последнее время государство активизировало работу по противодействию поставок на рынок контрафактных товаров. На данный момент в

России фальсифицировано почти 60% алкогольной продукции, 40% одежды, 50% рынка косметики и лекарств; 50–90% программного обеспечения — пиратское. Эксперты полагают, что суммарный объем пиратского рынка уже достиг \$10 млн.

Активизация государства в этих вопросах связана (и, скорее всего, в значительной степени) с процессом вступления России в ВТО. Соединенные Штаты уже отметили резкий рывок России в борьбе с контрафактной продукцией. Однако, как видно из средств массовой информации, эта борьба в основном касается видео- и аудиопродукции, программного обеспечения. Это и понятно — третья сторона (в данном случае — правительство США) озабочена теми направлениями, где существует наибольший ущерб ее национальным интересам.

Гораздо меньше внимания (именно в плане спецопераций) уделяется борьбе с подделками на рынке фармацевтики, детских игрушек, продуктов питания. Хотя совершенно очевидно, что именно эти секторы наиболее значимы с точки зрения национальной безопасности России, что именно здесь затрагиваются российские интересы, поскольку подделки на этом рынке в основном касаются либо отечественной продукции, либо зарубежных производителей, но на российских производственных площадках.

Получается, что усилия, которые брошены сейчас на борьбу с фальсифицированной продукцией, носят исключительно рекламный характер, направленный на создание положительного образа России за рубежом. И это, в общем-то, объяснимо: при существующей системе информационного обмена и взаимодействия между участниками рынка довольно сложно изыскать ресурсы для наступления на всех направлениях сразу.

Теперь коснемся сути вопроса — в чем опасность сложившейся ситуации и какие возможны меры по противодействию подделкам, кроме единичных вылазок органов внутренних дел и таможни.

Причина подделок банальна и очевидна — гораздо легче воспользоваться результатами чужих, уже проведенных кампаний (рекламной и по

проникновению на рынок), чем заниматься производством и реализацией продукции под собственной маркой. Однако это не что иное, как воровство имени, репутации.

По результатам многих психологических и социологических исследований известно, что потребитель запоминает в среднем семь наиболее «раскрученных» торговых марок. Логично, что подделкам в основном подвергаются марки, входящие в первую десятку. Ведь товар можно считать брендом, если он известен основной доле потенциальных покупателей (целевой аудитории). Еще одна отличительная черта бренда состоит в том, что покупатели готовы платить за него больше средней цены на аналогичные товары, либо при прочих равных условиях непременно выбирают «брендированный» товар.

Таким образом, проблема фальсификации производит комплексный разрушающий эффект.

Во-первых, логично, что компания несет огромные убытки в связи с потерей доли выручки от реализации своей продукции. То есть центром затрат является сама компания (в связи с разработкой продукции, продвижением и т. д.), а центром доходов — преступные группы (как свои, так и зарубежные — особенно это касается Китая).

Во-вторых, наносится удар как раз по репутации компании. Тем самым создается угроза устойчивому развитию бизнеса, а это может нанести гораздо больший ущерб, чем потеря части выручки в текущий период.

Однако несмотря на все это, нельзя сказать, что защита собственного будущего часто носит в России активный характер.

Автор убежден, что бренд не может быть истолкован только лишь как инструмент увеличения продаж компании. Он представляет собой в каком-то смысле запас прочности по доходам как в краткосрочной, так и в средне- и долгосрочной перспективе. По сути, создание и поддержание бренда есть один из основополагающих инструментов для устойчивого развития компании.

Для того чтобы обладать именем, необходимо его создать и удержать. И создать имя компании — это даже не половина дела.

Летом 2007 года на розничном банковском рынке разразилось несколько скандалов, связанных с программами «банк–страховщик». Программа заключалась в сотрудничестве банков и страховых компаний для продвижения страховых услуг (например, по ипотеке). Объектом разбирательства стал один из московских банков, который продвигал услуги аффилированной страховой компании. При этом потребители не имели права выбора другого страховщика. Нетрудно предположить, что выставление низких ставок и интересных предложений по кредитованию сопровождалось «компенсацией» в виде повышенных страховых взносов.

После того как банком было получено предписание со стороны ФАС России, многие банки поспешили пересмотреть условия программ «банк–страховщик», а некоторые и вовсе приостановили действие этих программ.

Еще больший по масштабам скандал разразился в связи с претензиями к банку «Русский стандарт» со стороны Роспотребнадзора и прокуратуры. Претензии возникли после массовых обращений граждан, введенных в заблуждение скрытыми ставками по кредитам. После этого многие банки опять же поспешили объявить о том, что пересматривают условия предоставления кредитов (в плане отказов от скрытых комиссий), хотя и по сей день многие сохраняют нечестные правила игры. Сюда относятся как пресловутые комиссии за содержание счета, так и штрафы за досрочное погашение и т. д.

Чем же закончилась история с КБ «Русский Стандарт»? Давайте посмотрим, что значит сила бренда на российском рынке. На сегодняшний день, по информации в открытых источниках, банк увольняет чуть ли не по тысяче сотрудников в месяц!<sup>1</sup> Конечно, во многом российским банкам добавил проблем так называемый кризис

<sup>1</sup> <http://www.smoney.ru/article.shtml?2008/02/11/4878>.

ликвидности, сжатие института секьюритизации, рост ставок, а следовательно, снижение кредитного портфеля.

Однако именно банковский и страховой институты характеризуются очень сильной зависимостью успешности и устойчивости бизнеса от бренда.

Давайте вспомним, что было еще несколько лет назад. Ведь только недавно доверие к банкам со стороны населения вернулось, а после 1998 г. оно было подорвано чуть ли не полностью — люди боялись нести деньги в любой банк. Исключением стал разве что Сберегательный, да и его репутация была сильно испорчена первым десятилетием «свободной» России.

Полагаю, теперь сила бренда и его влияние на бизнес становятся очевидными.

Таким образом, самое главное и самое сложное — это удержание репутации на должном уровне. Этот вопрос является далеко не последним в формировании стратегии компании, хотя само понятие «защиты бренда» — новое в современной терминологии, даже если говорить о системах безопасности и риск-менеджмента.

Тем не менее уже сложившиеся институты, законодательство и некоторые методологические подходы и инструменты позволяют говорить о возможности создания системы безопасности в области защиты своего имени и уверенности компании в завтрашнем дне.

В соответствии с большинством методологий в области комплексного управления рисками понятия «бренд» и «репутация» относятся к одной из основных подгрупп в группе стратегических рисков.

Собственно говоря, в организационном смысле институт защиты бренда органично вписывается в систему Enterprise risk management (ERM). Поскольку создание и удержание бренда сопровождается как раз возникновением угроз, первый шаг к построению этой системы означает идентификацию этих угроз и рисков. В свою очередь, непосредственно мероприятия по защите бренда и репутации есть не что иное, как программы управляющих воздействий (программы реагирования, risk response plans).

Конечно, рассматривая защиту бренда как один из элементов комплексного управления рисками, мы сталкиваемся с рядом проблем.

Прежде всего это пока еще очень узкое пространство теории комплексного управления рисками. Лишь ограниченное число компаний пришло на сегодняшний день к пониманию, что ERM может быть действительно работающей системой, что пришло время для управления своими рисками.

Возникает логичный вопрос: допустим, руководство пришло к пониманию, что компания нуждается в организации неких мероприятий или системы для контроля в этой сфере. Однако пока нет понимания или возможностей внедрения комплексной системы риск-менеджмента. А можно ли сформировать систему защиты бренда без внедрения «полного пакета»?

В общем-то, вполне возможно провести или периодически проводить соответствующие мероприятия (по отдельности или комплексно). Однако, хотим мы этого или нет, но, желая создать эффективную систему защиты, так или иначе обратимся к методологии комплексного управления рисками.

На практике известны случаи трансформации риска. Это означает, что определенный риск из одной группы может трансформироваться в риск другой группы. Ярким примером может служить «дело ЮКОСа»: политический риск превратился в риск несоответствия требованиям законодательства; compliance, в свою очередь, принял формы угрозы финансовому положению, что в результате вылилось в стратегический риск (устойчивость бизнеса).

В таких случаях автор предлагает использовать термин «плавающие риски», т. е. события, которые могут переходить из одной группы в другую (в последовательной зависимости, т. е. один риск является причиной другого).

Один из случаев плавающих рисков мы уже разобрали выше: Федеральная антимонопольная служба объявила о проведении проверки в отношении одной из страховых компаний.

Предметом проверки являлась программа продаж со стороны страховой компании через отделения аффилированного с ней коммерческого банка. То есть ситуация в целом довольно простая и знакомая — банк в рамках предоставления кредитов физическим или юридическим лицам «предлагает» страховать свои продукты. Как правило, выбор либо не предоставляется вообще, либо предоставляется в рамках предложенного ряда. Насколько рыночными окажутся цены предлагаемых страховых продуктов? У Федеральной антимонопольной службы уже возникали такие вопросы.

И что с того? Штрафы — явление не новое в российской практике. При чем тут комплексная система управления рисками и тем более — защита репутации?

Все очень просто (точнее, не так запутанно, как может показаться). Начнем с того, что несоответствие законодательству — это уже само по себе риск с формальной точки зрения. Плюс, действительно, штрафы. А случай с тем же ЮКОСом дает теперь повод задуматься, что финансовые претензии могут быть довольно внушительными и приводить к серьезным последствиям.

Двигаемся дальше. Поставим себя на место заемщика (сделать это довольно просто — большинство из нас когда-либо брали кредит или собираются его взять). Кому из заемщиков понравится, что его вынуждают совершить определенные действия? При этом времени на раздумья и проведение собственного исследования у заемщика не остается — страхование есть «последующая» процедура, и ставки становятся известны уже в последний момент.

С другой стороны, подобное принуждение потребителя есть, как ни крути, сговор банка и страховщика. Следовательно, освещение в открытых источниках самого факта, что такой-то банк и такая-то страховая компания используют подобные правила игры, на взгляд автора, непременно скажется на имени этих двух компаний на рынке.

Таким образом, в результате возникает еще одна группа рисков, теперь уже стратегических. В основе стратегической группы лежит «репутация», и как следствие — «необходимость менять стратегию продаж». Что, собственно, и требовалось доказать.

Разберем еще один пример плавающих рисков. Как, например, угрозы бренду могут повлиять на возникновение стратегических рисков и угрозу будущему развитию компании?

Возьмем тот же пример с КБ «Русский Стандарт». Начальная точка конфликтной ситуации выглядит так же — наложение штрафных санкций со стороны государственных контрольных органов. Такая конфликтная ситуация может привести к возникновению двух направлений развития угроз — снижению клиентской базы, с одной стороны, и снижению доверия со стороны институтов межбанковского кредитования (МБК) — с другой.

В результате скорость сокращения деловой активности может увеличиться вдвое, плюс снижение репутации компании как клиента рынка МБК может осложняться потерей клиентской базы. И все это из-за того, что компания недооценила влияние бренда на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Как же отследить такие моменты? Как их «закрыть»? Ведь такие моменты, которые, казалось бы, являются обычной деловой практикой, можно встретить где угодно.

Поэтому и возникает понимание, что защита бренда и управление репутацией есть не только и не столько участие юриста компании в суде и проведение периодических маркетинговых исследований (хотя и то и другое тоже очень важные моменты).

Тем не менее автор полагает, что рассматриваемые механизмы сами по себе являются сложной системой. Сложной в том плане, что требуют комплексного, системного подхода и разностороннего охвата. Только в этом случае система (в том числе нацеленность на принципы устойчивости бизнеса) будет являться системой, а не гонимой за модой или пожарными мерами.

Для того чтобы попытаться закрыть такие проблемы, можно наладить в компании, например, систему внутреннего контроля. Хотя даже наличие такой системы не спасло Société Générale от злоупотреблений трейдера, действия которого принесли ущерб в \$5 млрд. Кроме того, надо учитывать, что системы внутреннего контроля являются очень негибким инструментом, т. к. контрольные процедуры, как правило, совершенно не способны адаптироваться к новым условиям (если, например, обновляются бизнес-процессы в компании, появляются новые угрозы или меняются условия уже зафиксированных рисков).

Именно поэтому наиважнейшим подходом автор считает системный анализ событий, а кроме того, пропаганду и продвижение методологии комплексного риск-менеджмента среди сотрудников компании.

Автор полагает, что существенными отличиями, риск-менеджмента от например, процедур внутреннего контроля являются:

- системность первого и несистемность, разрозненность второго инструмента;
- сам характер существования механизмов: контрольные процедуры «спускаются сверху», они существуют вне коллектива. Риск-менеджмент же, напротив, при правильной настройке превращается в самоорганизующуюся систему, где коллектив является одним из полноправных инициаторов «расследования». Однако это возможно только при правильной настройке системы, в обратном случае мы снова придем к философии контрольных процедур.

О других отличиях этих механизмов, а также о возможностях их построения и настройки мы поговорим в следующий раз.