

Выбор журнала  Секрет фирмы

Кевин Дробо

# Секреты СИЛЬНОГО бренда



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Кевин Дробо

**Секреты сильного  
бренда: Как добиться  
коммерческой уникальности**

«Альпина Диджитал»

2005

## **Дробо К.**

Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности / К. Дробо — «Альпина Диджитал», 2005

При современном изобилии на рынке многие товары отличаются порой только одним – наличием или отсутствием сильного бренда. То же можно сказать и о рынке услуг. Именно бренд выводит товары и услуги из разряда рядовых и придает им уникальность, помогает сохранить цены при усилении конкуренции. Бренд позволяет преодолевать государственные границы, ориентироваться на потребительском рынке и служит символом престижа, власти, сексапильности или дружелюбия. На примере 20 крупнейших мировых брендов автор книги показывает, какое значение для успеха на рынке имеет грамотно построенный бренд, рассказывает о создании, поддержании, спасении, «растягивании», измерении и понимании брендов. Книга будет полезна специалистам по маркетингу и рекламе, а также руководителям компаний – всем, кто заинтересован в создании и сохранении сильного бренда.

© Дробо К., 2005

© Альпина Диджитал, 2005

# Содержание

Предисловие	6
Выражение признательности	7
Введение	8
Выход на новые уровни	12
Бренды вчера	13
Бренды сегодня	15
Примечания	17
Часть 1	18
Купи меня, возьми меня, получи меня	20
Процесс выстраивания бренда	21
Обзор рынков	22
Америка отстывает	22
Примечания	24
1	25
Лепесток превращается в цветок	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Кевин Дробо**  
**Секреты сильного бренда: Как**  
**добиться коммерческой уникальности**

Kevin Drawbaugh

**Brands in the Balance**

Meeting the challenges to commercial identity

*Published by*

**Pearson Education**

London / New York / San Francisco / Toronto / Sydney / Tokyo / Singapore

Hong Kong / Cape Town / Madrid / Paris / Milan / Munich / Amsterdam

Перевод Ю. Орловой

© Reuters, 2001. This translation of Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

© Альпина Бизнес Букс, перевод, оформление, 2005

## Предисловие

Трудно утверждать, что есть слишком много принципиальных отличий у различных категорий таких товаров, как прохладительные напитки, пиво или компьютеры. Это же утверждение справедливо и для услуг, например в сфере здравоохранения, авиaperевозок и международного телефонного сообщения. Однако было бы странным, если бы создатели и производители этих продуктов и услуг не заявляли, что их товары – или же сами компании – поистине уникальны. Ведь иначе эти товары и услуги становятся рядовыми – и должны продаваться по минимальным ценам.

Брендинг – наделение товара, услуги или компании особыми характеристиками – помогает сохранить их цены при усилении конкуренции. Но, как автор проницательно замечает в этой книге, на деле бренд – это нечто большее, чем просто защита от снижения цены.

Бренд позволяет преодолевать государственные границы, ориентироваться на потребительском рынке, он служит символом престижа, власти, сексапильности или дружелюбия. И, как отмечает Дробо, брендинг немислим без риска. Успешные бренды должны быть готовы к социокультурным последствиям и к ответственности, которая неразрывно связана с властью.

Сюжеты этой книги, основанные на реальных историях 20 лидирующих мировых брендов, показывают значение грамотно выстроенного бренда для успеха в XXI в. Она написана журналистом, который хорошо знаком с деловой жизнью по обе стороны Атлантики, а потому интересна всем, кто сталкивается с высокорискованной затеей взращивания бренда.

Эдмунд Лоулер,  
ведущий рубрики *Advertising Age* журнала *Business-to-Business*  
и автор *Underdog Marketing*

## Выражение признательности

Выражаю благодарность агентству Рейтер за предоставленную мне возможность реализовать данный проект. Я благодарен также Александру Смигу, Гестеру Абрамсу и всем сотрудникам европейских редакций за поддержку. Особое спасибо Джулии Стинхайсен, моей чикагской коллеге, и Джо Ортизу в Лондоне за их участие. Я благодарен за поддержку и советы Изабель Гриндал, Элайне Герлихи, Мэри-Эллен Баркер, Кейт Стаффорд и Мишелю Скотту из Рейтер, а также Мартину Дрю, Линде Донди, Джейсону Беннетту и Джозефин Брайан из издательства Pearson. Я высоко ценю вклад Пола Скратона и Корри Парсонсона, оформивших графику для моей книги.

Книга не была бы написана без участия и помощи сотрудников компаний, чьи бренды рассмотрены в этой книге. Я благодарен всем – и тем, чьи имена упоминаются в самой книге, и тем, кто остался за ее рамками, а именно: Томазо Галли (Флоренция), Алену-Сержу Делетту, Лоррейн Крессман и Хью Моррисону (Париж), Мигелю Бриссенбургу (Амстердам), Джеффу Прескотту (Нашвилл), Мэри Овин (Сент-Пол), Джону Дрейеру (Лос-Анджелес), Ниссе Анклесариа (Санта-Клара), Доминику Шейлзу, Эмме Баптист, Элисон Кромби, Доре Маккаб, Ширли-Анн Макэндрию, Майку Хэйнсу, Клэр Даймонд, Саре Лонгхорн, Джеймсу Ротни и Полу Пендеграссу (Лондон).

И, конечно, мои любовь и благодарность жене и сыновьям – за их терпение.

## Введение

### Не отстать от поезда

*Бренд! Бренд!! Бренд!!! Вот это и есть лозунг... для конца 1990-х и на все оставшиеся времена.*

*Том Петерс, The Circle of Innovation, 1997*

Я вел арендованный мини-вэн из аэропорта Малаги в направлении Гранады, предвкушая долгожданную семейную прогулку в мир испанской истории. Мне хотелось, чтобы жена и сыновья разделили мое очарование Альгамброй.

Мчась по шоссе под ярким средиземноморским солнцем, я рассказывал им о маврах и христианах, о Фердинанде и Изабелле, о Вашингтоне Ирвинге с его нетленной историей о могучей крепости на вершине. Реакции с заднего сиденья не было никакой. А потом раздался восторженный возглас одного из сыновей: «Папа, смотри, здесь Toys R US! Круто!»

Действительно, нас встречала знакомая глуповатая улыбка жирафа Джеффри. Вдоль дороги стояли рекламные щиты Ford, Volkswagen, Fanta Orange, Pizza Hut. Вскоре появился и неизбежный плакат Golden Arches, и вновь пришлось противостоять отчаянным воззваниям Happy Meals. И это – экзотическая Испания? Определенно она! Но с таким же успехом это могли быть Иллинойс, Италия, Мексика или Япония.

Сегодня бренды окружают нас повсюду, и в дальних краях, где их меньше всего ожидаешь, и в знакомых местах. Наклейки на футбольных воротах в школе моего сына радостно восклицают: «Coca-Cola, насладись!» Названия брендов встретишь на одежде, на предметах обихода, на зданиях, автобусах, такси, вагонах поездов. В Интернете они выскакивают ниоткуда и пытаются что-то продать. Бренды непрерывно атакуют нас.

Почему? Потому что они – эти идеи, слова, графические символы и звуки, символизирующие товары, услуги и компании-производители, – основа современного бизнеса.

Мир стремительно входит в информационную эру. Имидж теперь по важности занимает второе место после практической ценности, и акцент в языке коммерции все больше смещается с материального на образы и ощущения. Никто не хочет отстать от поезда. Не только производители ширпотреба, но и банки, брокерские и страховые компании, поставщики коммунальных услуг, издательства, спортсмены, бухгалтеры, юристы, художники, музыканты, правительства, благотворительные общества – все считают наличие бренда необходимым фактором успеха в постиндустриальной экономике.

Бренды сегодня сильны как никогда, правда, от них теперь ждут гораздо большего. Повсюду – от залов заседаний советов директоров и универсамов до Интернета и городских улиц – к брендам предъявляют все новые и новые требования, подталкивая спрос на бренд-менеджмент к критической точке. Потребители, да и не только они, хотят видеть в бренде полезность и надежность. Производителям важно, чтобы бренд был управляемым и понятным, а виртуальное пространство выдвигает совершенно иной список требований.

Работая журналистом в Европе и Соединенных Штатах, мне пришлось писать о брендах довольно много. Анализируя многочисленные интервью с бренд-менеджерами, я обнаружил, что в ситуациях, стратегиях, тактических приемах, о которых они рассказывали, как и в интерпретации результатов, было нечто общее. Именно об этих закономерностях и их значении для бренд-маркетинга и пойдет речь в этой книге. Она адресована всем, кто интересуется брендингом, но в первую очередь тем, кто изучает бренды и управляет ими. В «Секретах сильного бренда» представлена ситуация, сложившаяся в сфере брендинга в начале нового века, и проанализированы 20 реальных примеров, взятых из интервью с представителями компаний-лидеров по обе стороны Атлантики, среди которых:

- Майкл Эйзнер, генеральный директор легендарной компании Walt Disney Co;
- Бернар Арно, генеральный директор французского конгломерата производителей предметов роскоши LVMH;
- Доменико Де Соль, генеральный директор итальянского дома высокой моды Gucci Group;
- Патрик Рикар, генеральный директор известной французской винодельческой компании Pernod Ricard;
- Джек Кинан, заместитель генерального директора крупнейшей в мире винодельческой компании Britain's Diageo;
- Стелиос Хаджи-Иоанну, генеральный директор британской авиакомпании easyJet;
- Чарли Френетт, президент европейского подразделения американской компании Coca-Cola Co. – лидера в производстве прохладительных напитков;
- Алан Харрис, президент европейского подразделения американского производителя продуктов питания Kellogg Co.;
- Клайв Батлер, директор по корпоративному развитию англо-голландской группы производителей товаров народного потребления Unilever;
- Карен Эдвардс, ответственный за маркетинг вице-президент американской интернет-компании Yahoo!;
- Дэвид Пауэлл, вице-президент широко диверсифицированной американской компании 3M;
- Дэниел Джестетнер, генеральный директор основанного в Великобритании торгового интернет-портала ShopSmart;
- Рита Клифтон, генеральный директор основанной в Великобритании фирмы Interbrand, специализирующейся в сфере бренд-консалтинга;
- Линда Вульф, генеральный директор рекламного агентства Leo Burnett USA.

Эти гуру брендинга подробно описывают свои подходы к проблеме индивидуальности бренда. Подобных рассказов не найти в учебниках по менеджменту и академических трактатах. Таких книг много, и некоторые из них действительно интересны и принадлежат выдающимся экспертам. Книга *«Секреты сильного бренда»* отличается от всех прочих тем, что дает представление о самых актуальных проблемах брендинга на примерах реальных брендов и людей, управляющих ими.

Книга состоит из четырех разделов, каждый из которых начинается с краткого анализа мнений и тенденций, согласно следующим четырем направлениям.

**1. Компания.** На уровне компаний бренды все чаще рассматриваются как важные, играющие реальную роль в экономическом развитии активы, ценность которых может быть измерена. В результате требования к ним постоянно растут, а вместе с этим и ответственность отдела маркетинга. В корпоративной структуре бренды становятся стержнем, пристальное внимание которому уделяют все звенья командной цепочки.

В некоторых фирмах брендинг является воплощением организационных идеалов – тем, чем должен быть бизнес, поэтому бренды требуют внимательного к себе отношения и постоянной защиты. Времена, когда бренд представлял собой лишь яркий слоган и мудреный логотип, придуманный изобретательными умами отдела маркетинга, остались позади. Теперь у руля стоят генеральные директора, так же, впрочем, как и бухгалтеры и банкиры. Появление систем количественной оценки стоимости бренда заставляет руководство устанавливать более строгие стандарты.

«В бесконечном потоке информации все сложнее придавать рекламным посланиям уникальность и яркость»

**2. Рынок.** На потребительских рынках бренды сталкиваются с беспрецедентными сложностями в завоевании и удержании общественного внимания. В бесконечном потоке информации все сложнее придавать рекламным посланиям уникальность и яркость.

К этому добавляется проблема глобализации. Многим уже стало понятно, что американский бум 1990-х позади. Сильные американские бренды встретили сопротивление. Десятилетие эйфории вокруг американизмов, начавшееся после окончания холодной войны, завершилось, европейские и азиатские культуры возвращаются к своим прежним идеалам, отторгая на государственном и потребительском уровнях глобальное нашествие «самодовольных» американских брендов.

В то же время некогда эфемерная единая мировая культура становится все сильнее. Транспортные, коммуникационные и туристические сети опутывают планету, а интернациональные бренды в погоне за эффективностью на глобальном уровне адаптируются к локальным предпочтениям и привычкам.

Понятно, что успешное решение этих задач требует постоянной концентрации на фундаментальных принципах брендинга. На практике, к сожалению, бренд-менеджеры слишком часто теряют их из виду. Сегодня на рынке может преуспеть только та компания, которая не забывает об основных принципах, умело сочетает глобальные аспекты с локальными и способна выделиться в безбрежном море брендов своим уникальным, практичным и заслуживающим доверия посланием.

**3. Интернет.** Электронная революция невероятно ускорила процесс представления бренда вниманию потребителей. Одно время даже казалось, что Интернет полностью изменит все прежние принципы. Но революционные настроения несколько поутихли после краха ряда сильных интернет-брендов, доказавшего правильность проверенных временем взглядов. Для интернет-брендов основными задачами на настоящее время являются дифференциация и понятность.

**4. Общество.** Во многих странах снижение значимости традиционных общественных институтов, таких как церковь, семья и община, приводит к тому, что люди видят в брендах средство самоидентификации. Существует целый слой потребителей – особенно в США, Западной Европе и Японии, – которые подсознательно оценивают свое благосостояние по доступным им товарам-брендам. Бренд символизирует благополучие, а благополучие – успех. Известная теория потребления экономиста Торстейна Веблена живет, здравствует и процветает.

Вместе с тем определенная часть молодежи в развитых странах отвергает бренды, являющиеся символами власти и определенной системы ценностей. Некоторые бренды в 1999–2000 гг. даже стали объектами агрессии. Рестораны McDonald's, например: в Афинах они подверглись нападению террористов, во Франции – фермеров, в Праге – «антикапиталистов», а в Бельгии – защитников животных. Группы активистов в Лондоне и Сиэтле громили торговые точки Nike, The Gap, Starbucks и Mercedes.

И в том и в другом случае – и у стремящегося к респектабельности владельца Gold Card, и у идеалиста-вандала с бейсбольной битой – насаждаемые брендами стандарты рождают эмоциональный отклик, формируют систему ценностей, благодаря которой и происходит самоидентификация.

Еще одну проблему для брендинга представляет новый класс активистов, действующих в социальной сфере и в области защиты окружающей среды. Отлично чувствуя общественные

и рыночные веяния, они ловко пропагандируют собственные взгляды, очерняя и бойкотируя, в том числе с помощью пикетов и нападений, популярные бренды. Им хорошо известно, что подобные действия привлекают максимум внимания, ибо проблемы известных брендов неизменно попадают на первые страницы всех изданий. Для эффективного противодействия негативным реакциям общества необходимо как минимум изменить бизнес-культуру.

В целом это требует от бренд-менеджеров глубоких знаний и проницательности. В то же время такое внимание со стороны общества имеет и косвенный положительный эффект, поскольку вынуждает владельцев брендов и менеджеров время от времени делать шаг назад и задумываться, в чем же в действительности заключается значимость их брендов и компаний.

## Выход на новые уровни

Специфика сегодняшнего рынка в том, что бренды связывают покупателей и компании сразу на нескольких уровнях. В информационном обществе они по-прежнему продолжают играть традиционную роль, представляя товары и услуги, информируя о них рынок и позволяя компаниям оценить реакцию потребителей на основе данных о продажах и других рыночных показателей.

Но это не все. Бренды ныне не просто представляют товары и услуги, они в глазах потребителей являются источником сведений о корпоративной этике, политике, поведении и образе жизни, об ответственности за защиту окружающей среды, отношении к работникам и даже о личности руководителей: например, о Билле Гейтсе из Microsoft или Ричарде Брэнсоне из Virgin. Вот какие элементы находят сейчас воплощение в бренде и выставляются на суд обществу.

Бренды служат своего рода каналом обратной связи с компаниями, через который наиболее грамотные потребители выражают свои ожидания по поводу компаний и их действий. В результате последние начинают руководствоваться все более широкими социальными и культурными стандартами. В мире экономически грамотных людей, в котором сам бизнес является брендом, любая компания, желающая получить рыночные преимущества за счет брендинга, должна быть готова ко всем социокультурным последствиям – к ответственности, налагаемой рыночной властью.

«Бренды важны не только для прибылей, но и для каждого члена общества»

Как энтузиасты, так и критики брендинга начинают осознавать новую реальность и понимать, что бренды важны не только для прибылей, но и для каждого члена общества. «Хотя люди не признаются в этом, миром все же правит бизнес... И если мы хотим изменить мир, нужно менять бизнес», – утверждает Рита Клифтон, генеральный директор консалтинговой компании Interbrand и одна из наиболее известных специалистов в этой области. Она продолжает:

«Именно бренды связывают компании с потребителями. Мне лично нравится мир, где каждый бизнес, каждая корпорация, да и вообще каждая организация несет за что-то ответственность. Они должны отвечать перед своими покупателями, перед работниками, да и перед всеми теми, кто сталкивается с их деятельностью. Бренд как раз и является символом этого пакта о доверии».

Бренд-менеджеры, которые разделяют эти взгляды и умеют адаптироваться, будут процветать и, возможно, даже помогут сделать этот мир лучше; остальные же, скорее всего, столкнутся с проблемами.

Линда Вульф, генеральный директор рекламного агентства Leo Burnett USA из Чикаго, высказалась следующим образом:

«Сегодняшние потребители, я полагаю, в силу обретенного опыта куда менее благосклонны к брендам, которые не выполняют своих обещаний. Благодаря Интернету все стали смекалистее... Компании, маркетологи вынуждены более ответственно и осторожно подходить к брендингу».

## Бренды вчера

Для понимания того, чем бренды являются сегодня и каковы тенденции, надо четко представлять, что было в прошлом. Поначалу бренд был не более чем простой формой коммерческого послания. Еще во времена Древней Греции и Римской империи ремесленники и фермеры маркировали свои товары перед тем, как продать на рынке. Но лишь в начале XIX в. табачные фирмы, производители патентованных лекарств и мыловаренные компании создали первые истинно массовые бренды с унифицированной упаковкой и провели первые рекламные кампании.

К концу XIX в. появились бренды национального масштаба в США и Европе. Укреплению их позиций способствовало развитие транспортной сети и систем связи, создание конвейера и упаковочных линий, а также законодательные изменения в области охраны товарных знаков, сделавшие бренды более защищенными.

С ростом грамотности реклама распространялась все активнее. Мелкие розничные торговцы объединялись под крышами универсамов. Население США росло за счет иммиграции, и рынки все больше открывались для массовой торговли. Некоторые из современных брендов-лидеров появились еще в 1890-х годах, среди них, в частности, и American Express, Coca-Cola, Heinz, мыло Ivory, Kodak, чай Lipton, Quaker Oats, Sears Roebuck и Shredded Wheat. Массовые бренды ворвались в новый век, но были изрядно потрепаны во время Великой депрессии 1930-х годов.

Розница приобрела власть над национальными производителями, и появились первые бренды торговых компаний, зачастую более влиятельные, чем бренды производителей. Одновременно депрессия снизила влияние рекламы, которая казалась лживой и безвкусной на фоне всеохватывающего разочарования капитализмом и свободой предпринимательства (как это отметил профессор маркетинга из Дартмутского колледжа Кевин Лэйн Келлер<sup>1</sup>).

Именно в этот трудный период и появился бренд-менеджмент. В 1931 г. Нейл Макэлрой, младший менеджер по маркетингу гигантского производителя потребительских товаров Procter & Gamble Co. (P&G) в Цинциннати, написал меморандум «о введении системы управления для мыла Camau, ориентированной на бренд» (так представил это профессор маркетинга из Калифорнийского университета в Беркли Дэвид Аакер<sup>2</sup>). Марка Camau превратилась в лидера ассортимента P&G. Макэлроя не удовлетворяла бессистемность распространения этого продукта. Он предложил нанять на постоянной основе специального человека – «бренд-менеджера», дать ему заместителя и команду. В их обязанности должен был входить мониторинг продаж и поставок Camau, оценка и повышение эффективности рекламы, распределение рекламного бюджета и доведение рыночных оценок, приоритетов и брендинговых программ до персонала на всех уровнях – от производства до администрации.

Знаменитые ныне предложения Макэлроя стали моделью классического бренд-менеджмента – иногда ее называют «системой P&G» – примером для подражания на протяжении десятилетий после Второй мировой войны. Тысячи фирм копировали эту систему и процветали. Бренды проложили путь к пышному послевоенному рассвету потребительских рынков. Макэлрой стал генеральным директором P&G, а позднее – министром обороны США.

В 1970-е годы произошло укрепление позиций многих брендов, которые через 30 лет, в 2000 г., вошли в список 75 сильнейших мировых брендов, ежегодно составляемый Interbrand. В нем господствовали американские бренды, такие как Coca-Cola, McDonald's, General Electric, Ford, Disney и Gillette, но попадались также европейские и японские, включая Mercedes, Heineken, Sony, Toyota и Volkswagen.

Эти компании и им подобные к 1980-м «оседлали» мир, но многие из них стали слишком крупными и неповоротливыми. Они обладали сильными брендами, но имели весьма смутное

представление об их истинной стоимости, потому нередко недооценивали их и не в полной мере использовали их силу. Это привело к волне поглощений и слияний в 1980-х и появлению на рынке таких имен, как RJR Nabisco, Philip Morris, Kraft, Grand Metropolitan, Pillsbury, Nestlé и Rowntree. Подковерная борьба в руководстве компаний привела к рекордным по размеру цен приобретениям, обусловленным в определенной мере стоимостью брендов.

«Когда выбор становится огромным, единственное, что имеет значение, – это имена брендов»

Следующий подъем брендинга стал результатом фундаментальных изменений в экономике развитых стран. Управление бизнесом на протяжении большей части XIX и XX вв. было ориентировано, прежде всего, на экстенсивный рост производственных мощностей. Но к началу 1980-х на первый план вышли информация и услуги. Многие традиционные рынки, особенно рынки потребительских товаров, стали более зрелыми. Вместе с тем, хотя в сфере коммуникаций, фармацевтики и компьютеров по-прежнему наблюдались технологические прорывы, многие производственные секторы и некоторые секторы сферы услуг, в частности банковский и страховой, столкнулись с ограничениями в плане инноваций и со снижением потребительского интереса. Конкуренция переместилась на уровень восприятия, поскольку при обилии сходных продуктов одной ценовой категории потребитель стал обращать внимание скорее на имидж, чем на содержание. Как заметил генеральный директор Disney Майкл Эйзнер, «когда выбор становится огромным, единственное, что имеет значение, – это имена брендов».

*The Economist* объявил 1988 г. «Годом бренда». Спустя два года McDonald's открыл свой ресторан в Москве, сделав его не только коммерческим, но и политическим символом. Даже появилось мнение, что такие американские бренды, как Coca-Cola и Levi's, способствовали крушению социализма в России и Восточной Европе. Бренды буйным цветом расцвели на культурно-экономическом поле. К началу 1990-х годов поезд брендинга не только тронулся, но и успел набрать скорость.

## Бренды сегодня

Как раз в то время (1980–1990-е годы), когда бренды обрели известность и влияние, появились новые проблемы. Диверсификация информационного рынка потребовала изменения наработанных формул рекламных коммуникаций. Помимо печати и общенационального телевидения значение приобрели кабельные телеканалы, спонсорство, рекламная поддержка на местах продаж, прямые рассылки, связи с общественностью и Интернет.

Количество брендов на рынке увеличивалось столь стремительно, что некоторые наблюдатели стали говорить о своеобразном разрастании брендов, иллюстрацией которой может служить история бренда Crest. На заре его существования Procter & Gamble лишь раз расширила его, выпустив в 1967 г. модификацию этой популярной зубной пасты под названием Crest Mint. Но затем началась серия модификаций: в 1980 г. появилась Advanced Formula Crest, в 1981 г. – Crest Gel, в 1985 г. – Crest Tartar Control, в 1987 г. – Crest for Kids, в 1991 г. – Crest Neat Squeeze, в 1992 г. – Crest Baking Soda, а в 1994 г. – Crest for Sensitive Teeth<sup>3</sup>.

Размножение брендов по большей части было результатом стремления маркетологов шире распространить успех популярных брендов путем более точной идентификации целевых групп потребителей. Эта тенденция усилилась в дальнейшем благодаря дерегулированию и приватизации в ключевых отраслях – от электроэнергетики и телефонной связи до авиоперевозок и банковского дела, а также благодаря глобализации, позволившей иностранным фирмам вывести свои бренды на новые рынки. Размножающиеся бренды заполнили рыночное пространство новыми именами, не только увеличивая потребительский выбор и конкуренцию, но и фокусируя внимание потребителей на более узком сегменте. По оценкам, человек ежедневно сталкивается не менее чем с 10 000 брендов. Вдобавок конкуренция вызвала скачок цен на рекламу, так как все больше и больше брендов сражались за ограниченное число основных каналов коммуникаций.

Повышенный спрос на квалифицированных бренд-менеджеров привел к небывалой текучести специалистов этой профессии. Некоторые бренды страдали от своеобразного карьеризма: новый менеджер приходил, изменял бренд до неузнаваемости, воплощая свои собственные представления о марке, а затем исчезал. Очень много брендов потеряли связь с потребителями из-за подобного непостоянства. Маркетологи стали излишне полагаться на данные рыночных исследований. Иногда это помогало улучшить бренды, но чаще результатом становились слабые бренды-копии.

На розничном уровне усилилась тенденция к использованию торговыми организациями собственных брендов, которые дополнительно осложняли положение производителей, а нарастающий аппетит Уолл-стрит к краткосрочной финансовой эффективности порой удовлетворялся в ущерб долгосрочным бренд-активам.

Журналисты в 1980-х годах стали освещать деловую жизнь более агрессивно, все шире информируя общественность о том, кто владеет брендами и что последние собой представляют. Появление Интернета, способствующего формированию слоя более грамотных потребителей, подхлестнуло этот процесс.

В конечном итоге революционность последних 20 лет породила целое направление в маркетинге с горюю книг, массой семинаров и консалтинговых фирм. Теории, выстроенные вокруг бренд-менеджмента и маркетинга, привели к появлению систем «управления бренд-активами», «внедрения индивидуальности», «построения отношений», «аудита бренд-архитектуры», «информационной структуры бренда» и матриц «товар – бренд». Бренддинг потребовал выработки собственной терминологии и введения новых должностей в компаниях, рекламных агентствах, бизнес-школах и консалтинговых фирмах. В ряде университетов США теперь можно получить диплом магистра бренд-менеджмента.

В результате этих исторических процессов брендинг подошел к переломной точке, в которой он находится по сей день. Бренды и их владельцы испытывают давление со всех сторон: бизнес требует большей прибыльности, но в то же время и долгосрочных перспектив; потребители хотят простоты и такой информативности, которая не отнимает слишком много времени; виртуальное пространство толкает к выходу в онлайн, но без потери традиционных позиций; а общество в целом требует большей ответственности и благонадежности без потери эффективности, доступности и инновационности.

В быстро меняющемся информационном пространстве новой эры бренды, помогающие их владельцам продавать больше товаров и услуг, важны как никогда. Это их традиционная задача, и при толковом менеджменте они прекрасно с ней справляются. Но власть неразрывно связана с рисками и обязательствами. Книга «*Секреты сильного бренда*» раскрывает различные аспекты брендинга, начиная с обзора их рыночных позиций.

## Примечания

1. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998, p. 29.
2. David Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership*, New York: Free Press, 2000, p. 5.
3. Keller, *Strategic Brand Management*, pp. 31–32.

## Часть 1

# Бренды на рынке

*Апельсин – это всего лишь апельсин. Если только это не Sunkist – марка, которую знают и которой доверяют 80 % потребителей.  
Рассел Ханлин, генеральный директор Sunkist Growers*

Бренды играют столь важную роль потому, что все мы, так или иначе, являемся покупателями на рынке. Неважно, что он собою представляет – несколько ветхих продуктовых прилавков на пыльных африканских перекрестках или изобилующий товарами супермаркет Западной Европы или США, – за покупками мы идем именно туда.

Потребление – это часть нашей жизни, и нередко довольно существенная. Мы постоянно что-то перебираем и выискиваем в необъятном море товаров и услуг. От чего зависит наш выбор? Зачастую как раз бренды – слова, символы, образы, звуки и идеи – и являются главным мотивом наших решений.

Возьмем простой пример. Как-то раз я зашел в столовую на работе, потому что меня мучила жажда. Я стоял перед холодильником с напитками, рассматривал банки и размышлял: «Даже и не знаю, чего мне в самом деле хочется... Пожалуй, возьму колу». Почему я так решил? Может быть, это результат сорокалетнего воздействия на меня рекламы Coca-Cola? Возможно, так и есть: ведь я купил именно колу, выпил ее и даже не попытался сравнить с другими напитками с точки зрения цены, калорийности, объема, имиджа и вкуса.

Вот в этом и состоит задача брендов: они проникают в нашу жизнь, становятся родными и значимыми, превращаются в ориентиры в товарном море. Мы живем в окружении брендов, почти не задумываясь о них и практически не замечая. Но когда приходит время делать выбор, они тут как тут – начинают завлекать и убеждать. В одном слове, логотипе или звуке бренды выражают целую гамму ценностей, отношений, эмоций и знаний. Мы знаем их и полагаемся на них с удивительным постоянством.

Неудивительно, что все больше и больше организаций и частных лиц хотят обзавестись брендом. Но что это за субстанция и что придает ей такую силу? Как отмечает профессор маркетинга Гарвардского университета Дэвид Арнольд<sup>1</sup>, многолетние исследования выявили целый ряд особенностей поведения покупателей.

Во-первых, потребитель идет за товаром, практически ничего не зная о нем. Впрочем, он иногда выясняет кое-какие моменты, если собирается приобрести нечто дорогостоящее, например автомобиль или компьютер. Но основная часть покупок совершается без всяких попыток узнать о товаре побольше. Потребитель, таким образом, знает о товаре заведомо меньше, чем производитель и продавец. Во-вторых, потребитель вследствие неинформированности судит о товаре или услуге на основе своих критериев. Смысл их зачастую очень сложно понять, к тому же они могут не иметь никакой связи с тем, что важно с точки зрения производителя или поставщика услуг. В-третьих, качества, на которых фокусирует внимание потребитель, нередко неосознаемы.

Например, энергетический гигант Royal Dutch/Shell владеет тысячами заправочных станций по всему миру, построенных для продаж основной ассортиментной позиции – бензина. Десятилетиями Shell продвигал свой бренд как символ качества и инновационности. Но недавние исследования показали, что одним из главнейших факторов, привлекающих клиентов Shell, являются чистые туалеты. Дело в том, что Shell не только вторая по величине нефтегазовая компания в мире, ей принадлежит больше общественных туалетов, чем любой другой компании. «Среди наших клиентов есть группа таких, кого больше интересуют чистые туалеты,

чем сам бензин», – говорит Рауль Пиннелл, глава глобальной службы брендинга и коммуникаций Shell. И добавляет, что это открытие серьезно изменило подходы Shell к своему бренду.

Ну и наконец, в-четвертых, потребители не всегда рациональны. Они могут делать выбор под влиянием эмоций или факторов, имеющих слабое отношение к практической ценности товаров или услуг. Связанные с брендом воспоминания, поведение владельца бренда, мнения друзей и экспертов – все это, как и многое другое, формирует отношение потребителя к товарам или услугам, продающимся под этим брендом.

Перечисленное выше наводит на мысль, что покупатели лишь в исключительно редких случаях руководствуются при выборе функциональными характеристиками. Факторов, влияющих на выбор, гораздо больше. Именно этот сплав чувств, опыта, ценовой чувствительности, удобства, восприятий, очевидных фактов выливается в бренд.

Как однажды заметил Антуан Рибу, бывший директор французского производителя пищевых продуктов Groupe Danone, «я делаю не йогурты, я делаю Danone»<sup>2</sup>.

## Купи меня, возьми меня, получи меня

Потребители действительно предпочитают бренды всем прочим товарам и услугам. Но какие же именно бренды привлекают их сильнее других? Ключ к ответу на этот вопрос, по мнению экспертов, лежит в понимании двух основных аспектов потребительского спроса: потребности и желания.

«Потребители действительно предпочитают бренды всем прочим товарам и услугам»

Очевидно, что все нуждаются в пище, одежде и крыше над головой. В постиндустриальном обществе людям также нужны транспорт, средства связи, энергия, медицина, предметы гигиены, образование, развлечения, деньги и информация. Анализ подобных потребностей позволяет выделить конкретные рынки и оценить конкуренцию. Например, рынок перевозок создают люди, которым нужно перемещаться. Аналогично образуется рынок развлечений. Эти потребности в развитом мире удовлетворяются изобилием брендов.

Но просто удовлетворения потребностей теперь уже недостаточно. Едва ли удастся продать машину только потому, что она может перевезти пассажиров из одной точки в другую, телефон только потому, что с его помощью можно общаться на расстоянии, шампунь – только благодаря его способности делать волосы чистыми, а текущий банковский счет – из-за того, что он облегчает осуществление платежей. Само собой разумеется, что услуги сегодняшнего дня удовлетворяют основные запросы потребителей: веб-сайт предоставляет информацию, энергетическая компания дает энергию, бейсбольный матч обеспечивает развлечение. Вряд ли сегодня на рынке могут появиться товары или услуги, не удовлетворяющие базовые потребности. А если и появляются – быстро исчезают.

Если идея о базовых потребностях верна, то есть смысл выделить и систему вторичных потребностей. Последние – в значительной мере неосозаемые, но вполне реальные атрибуты современной жизни. Это потребность в безопасности, надежности, вдохновении, веселье, статусе, отдыхе, поддержании физической формы, красоты и обеспечении комфорта. Вторичные потребности тоже образуют рынки. Люди, стремящиеся к поддержанию формы, – это точно такой же рынок, как и рынок нуждающихся в безопасности. Комбинируя базовые потребности с вторичными, можно осуществить более узкую сегментацию рынков. Например, могут существовать группы людей, нуждающихся в надежном транспорте, финансовой безопасности или престижной одежде.

Однако в ситуации материального изобилия на выбор начинает оказывать влияние более эфемерный и загадочный фактор – желания. Люди хотят, чтобы их потребности удовлетворялись совершенно определенным способом. Желания очень конкретны и могут меняться со временем, хотя лежащие в их основе потребности постоянны. К примеру, потребителю всегда нужна информация, но какая именно и в каком формате, зависит от каждого отдельно взятого человека. То же и в случае с безопасным транспортом. Кому-то нужна машина гоночного типа, независимо от скорости, с которой он собирается ездить на самом деле, а кому-то нужна машина, которая выглядит так, будто способна пересечь Сахару, хотя он никогда не покинет города.

Подобные желания возникают из-за потребности в самоидентификации. Они определяются вкусом, личностными характеристиками, имиджем, нацеленностью на успех и самореализацию. Желания зависят от психологии не меньше, чем от бытия, и от чувств не меньше, чем от логики. Маркетологи изучают желания потребителей до мельчайших деталей, ибо именно они лежат в основе брендинга. «Люди с одинаковыми желаниями – это и есть рыночный сегмент», – объясняет Арнольд<sup>3</sup>.

Таким образом, ключевыми аспектами брендинга являются:

- выделение рыночного сегмента;
- создание бренда, отвечающего запросам и желаниям потребителей;
- выведение бренда на рынок по разумной цене и в удобной для потребителей форме, акцентируя внимание на его способности удовлетворять потребности и желания не хуже конкурентов.

Товары-бренды, отвечающие запросам, непременно будут куплены. Звучит довольно просто – на уровне здравого смысла. Но с учетом непрерывной смены бесчисленных факторов остается только удивляться, как маркетологам удается справляться с этой задачей.

## Процесс выстраивания бренда

Основываясь на теории покупательских потребностей и желаний, эксперты брендинга разработали сложную систему их анализа и соотнесения с характеристиками товаров и услуг, призванную обеспечить высокий уровень продаж. Это было одной из задач процесса построения бренда. Теории получали разные названия: бренд-матрицы, бренд-конституции, архитектура брендов, информационные структуры бренда, анатомия бренда, даже ДНК бренда, снабжались графиками, кольцевыми и линейными схемами, а также собственной терминологией, которая различалась от книги к книге.

Вот типичный пример: Аакер из Калифорнийского университета в Беркли написал, что сущность бренда может быть представлена в виде «двенадцати осей в четырех плоскостях»<sup>4</sup>. Детализированное описание сводится к тому, что бренд обладает четырьмя группами характеристик. Первая группа неизбежно связана с происхождением и предназначением товара. Вторая – с особенностями самой компании – владельца бренда. Третья – довольно туманная – представляет индивидуальные черты бренда. В четвертую группу объединены слова, образы и звуки, призванные символизировать бренд.

Система Аакера – не хуже и не лучше всех прочих, призванных структурировать характеристики бренда в соответствии с определенной логикой, что облегчило бы манипулирование. Однако не менее интересна и система, разработанная Жан-Ноэлем Капферером, преподававшего маркетинг в Школе менеджмента НЕС во Франции. Он выделил шесть составляющих бренда: физическую, личностную, культурную, социальную, оценочную и идентифицирующую<sup>5</sup>. Подобные системы помогают в процессе построения бренда. Но ни одна система, какой бы комплексной она ни была, не поможет найти ту творческую изюминку, которая – после всех слов и действий – будет стержнем хорошего брендинга. «Брендинг – это не техническая наука. Это настолько же искусство, насколько наука. Брендинг всегда предполагает элемент творчества и оригинальности», – отмечает Келлер из Дартмутского колледжа.

«Грамотно управляемые бренды могут стать друзьями, которым доверяют»

Даже расплывчато-многословные академические теории брендинга иногда весьма полезны в планировании коммуникативной политики и выборе каналов распространения рекламы, а также в позиционировании и поддержке брендов. Теоретические рассуждения способствуют лучшему пониманию. Хорошие бренды сильны крепкими отношениями с потребителями, сложившимися благодаря удачному комбинированию потребительских свойств с характеристиками имиджа. Отношения между брендом и его покупателем похожи на отношения между людьми. Грамотно управляемые бренды могут стать друзьями, которым доверяют; бренды неудачные подобны надоедливому попрошайкам. Если бы единственной задачей теоретиков было снижение доли неудачных брендов, то можно было бы считать, что с ней они

справились. Но на самом деле маркетологам нужна более комплексная помощь, и в настоящее время больше, чем когда-либо.

## Обзор рынков

Часть 1 этой книги представляет собой детальное описание восьми проблем, с которыми сегодня сталкивается брендинг. Я утверждаю это с полным правом, основываясь на информации, полученной в ходе бесед с ведущими бренд-менеджерами Европы и США:

- Чарли Френетт, президент европейского отделения Coca-Cola Co., рассказал о новых перспективах компании в производстве безалкогольных напитков, открывшихся в связи с глобализацией как на международном, так и на локальных уровнях;

- Патрик Рикар, генеральный директор французской фирмы Pernod Ricard, рассказал о бренде Ricard – марке алкогольных напитков, созданной его отцом и оставшейся истинно французской, что доказывает, что даже в современном мире национальные бренды могут выжить, не теряя своей ценности;

- Дик Ляйненкюгель, заместитель президента по продажам и маркетингу Jacob Leinenkugel Brewing Co. – Винконсинского пивоваренного завода, принадлежащего Miller Brewing, подразделению Philip Morris Co., – поведал о своей уверенности в региональных брендах;

- Стелиос Хаджи-Иоанну, генеральный директор британской авиакомпании easyJet, повел речь о преимуществах поглощения брендов, рассматривая брендинг как способ, позволяющий предпринимателям типа Ричарда Брэнсона привлечь внимание изменчивых по своей природе потребителей;

- Марк Джостес, менеджер по маркетингу Иллинойского производителя машинного оборудования Caterpillar Co., рассказал о модификации брендов, их способности добиваться успеха даже на тех рынках, которые мало связаны с их изначальным предназначением;

- Рене Хофт Граафланд, директор по маркетингу немецкого пивоваренного завода Heineken NV, проанализировал необычное постоянство бренда Heineken на постоянно меняющемся рынке пива, подчеркивая необходимость «твердо держать руль» на протяжении многих лет;

- Алан Палмер, директор по международному маркетингу кондитерских изделий британского производителя сладостей и безалкогольных напитков Cadbury Schweppes, описывает подход к семейству брендов, демонстрирующий возврат к единству имиджа;

- Вик Кемпбелл, менеджер по маркетингу американской медицинской компании Columbia/HCA Corp., рассказал о неудачной попытке объединения больниц под единым национальным брендом, показавшей ограниченность возможностей брендинга, по крайней мере в столь крупной сфере услуг.

- В трех случаях – Coca-Cola, Ricard и Leinenkugel – речь пойдет о территориальной экспансии брендов в рамках глобализации – на сегодняшний день наиболее актуальной проблеме брендинга.

## Америка отстывает

В своем развитии история коммерческих брендов прошла несколько фаз. Началась она на заре XX в. с появлением законодательства о торговых марках, улучшением методов дистрибуции и апробированием новых рекламных приемов. Время Великой депрессии – период разочарования общества в рекламе и маркетинге в целом.

«Чтобы завоевать потребителей, брендингу пришлось сосредоточиться на их потребностях и желаниях, которые довольно сложно проанализировать»

После окончания Второй мировой войны, на волне подъема спроса и предложения, бренды вновь стали играть важную роль в экономике. Послевоенный бренд-менеджмент был главным образом нацелен на придание индивидуальности товарам-новинкам, выбрасываемым на рынок. К началу 1980-х годов, однако, за счет инноваций активно продолжали развиваться только такие области, как электроника, фармакология и коммуникации. В развитой экономике рынки продуктов питания, предметов обихода, автомобилей и многие другие вышли на новый уровень. Чтобы завоевать потребителей, брендингу пришлось сосредоточиться на их потребностях и желаниях, которые довольно сложно проанализировать. Бренды множились по мере сужения рыночных сегментов.

В то же время крах социализма и открывшийся доступ на рынки менее развитых стран позволили брендам продолжить завоевание мира. Растущие рынки Латинской Америки, Южной Азии и Китая, Индии, Восточной Европы и России стали в 1980-х огромным полем возможностей для брендинга. В этих странах он в основном сосредотачивался на базисных потребностях.

Однако способы ведения бизнеса в развитых и развивающихся странах весьма различны. Вдобавок поддержка брендов на международном уровне – дело отнюдь не дешевое, тем более, что речь идет не об одном или двух континентах, а о целых пяти, населенных потребителями, говорящими на разных языках, имеющими разные культурные традиции, обычаи и ценности. Ни одна уважающая себя компания не хотела бы отказаться от тех возможностей, что давала глобализация 1980-х, но риски все-таки были высоки.

Теоретики видели спасение в теории глобализации, частично основанной на идеях, высказанных в статье специалиста по маркетингу, профессора Теодора Левитта, которая появилась в 1983 г. в *Harvard Business Review*. В ней речь шла о мировом объединении как результате развития международной торговли и перевозок, коммуникаций и сферы развлечений. Тенденция представлялась крайне важной для брендов, да и вообще товаров, способных найти сбыт в разных культурах. Как утверждал Левитт, отпадала необходимость создавать отдельные бренды и проводить собственные рекламные кампании для Англии, Эквадора и Эфиопии. Единый бренд и единая грамотно продуманная рекламная политика будут эффективны на всех рынках, нужна лишь языковая адаптация<sup>7</sup>.

Ценность такого подхода заключалась в снижении издержек как результате «синергии» – этот термин часто применяется в ситуациях, когда один плюс один равно трем. Ведущие компании цепко ухватились за тезис Левитта. Американские корпорации наводнили мир мощными брендами, и вскоре стало казаться, что ничего другого раньше и не было. Почти моментально McDonald's очутился в Москве, Levi's – в Восточном Берлине, Disney – в Париже, Nike вообще стал вездесущим. Через несколько лет первым, что привлекало внимание пересекающих мост из Гонконга в Шэнчжень, стала не волнующая панорама посткоммунистической империи, а бело-красный плакат, заявляющий: «Добро пожаловать в страну Marlboro».

Появление теории глобализации совпало с победой США в холодной войне, и Америка ощутила себя не только военной, но и экономической супердержавой. Стоит ли удивляться, что большинство новых международных брендов в 80-х и начале 90-х годов были американскими?

Однако мировой роман с Дядюшкой Сэмом вскоре увял. Восточная Азия и Латинская Америка страдали от экономических кризисов, и их энтузиазм в отношении свободной экономики и американского пути развития поутих. Россия и Восточная Европа очутились после дурмана гласности и перестройки и столкнулись с неопределенностью дальнейшего экономического и социального развития. Западная Европа при отступлении ядерной угрозы со стороны России начала все увереннее шагать в сторону объединения валют. В конце 90-х стало ощущаться негативное отношение общественности к интернациональным брендам, но, по сути, это скорее демонстрировало недовольство экономической мощью Америки, которую символизировали бренды.

«На какое-то время глобализация уподобилась религии, и компании направляли свои усилия на создание глобальных брендов, однако столкнулись с проблемами, – говорит генеральный директор Interbrand Рита Клифтон. – Следующие пять-десять лет заставили маятник остановиться где-то посередине». Глобальный брендинг начал переосмысляться теоретиками со всей осторожностью. Аакер писал: «Глобальная стратегия брендинга зачастую заводит не туда. Сосредотачиваться надо не на создании интернациональных брендов (хотя и они могут принести плоды), а на завоевании мировых лидерских позиций». Аакер и его соавтор Эрик Йоахимсталер провели беседы с представителями 35 фирм и пришли к выводу, что создание интернациональных брендов имеет смысл для некоторых компаний, но не для всех<sup>8</sup>.

Некоторые крупные американские владельцы брендов, вышедших на мировой рынок, сегодня уже сомневаются, что «американизм» является преимуществом. «Теперь мы просто очередной международный бренд, оказавшийся американским, – говорит в своем интервью Карен Эдвардс, заместитель президента по маркетингу интернет-гиганта Yahoo! основанного в Калифорнии. – Это не так уж и хорошо. Нам было бы гораздо легче, если бы мы были международным брендом из Тайваня... Возникает вопрос, что думают люди о Yahoo! – думают ли о нем как о бренде американском или интернациональном? Надеюсь, как об интернациональном».

В первой части книги на примере Coca-Cola – истинно международного бренда – будут достаточно подробно рассмотрены проблемы глобализации. В следующих главах речь пойдет о французской винодельческой компании Ricard и Висконсинской пивоварне Leinenkugel, доказавших способность национальных брендов процветать в мире, где каждый смотрит CNN. В завершение первой части приводится обзор прочих проблем брендинга, включая создание семейств брендов и расширение ассортимента, последовательность брендинговой политики, поглощение брендов и ограниченность возможностей брендинга.

## Примечания

1. David Arnold, *The Handbook of Brand Management*, New York: Economist Books, 1992, pp. 6–9.
2. Jean-Noël Kapferer, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long-Term*, London: Kogan Page, 1997, p. 48.
3. Arnold, *The Handbook of Brand Management*, p. 11.
4. David Aaker, *Building Strong Brands*, New York: Free Press, 1996, p. 68.
5. Kapferer, *Strategic Brand Management*, pp. 99–106.
6. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998, p. xv.
7. Theodore Levitt, «The globalization of markets», *Harvard Business Review*, May/June 1983.
8. David Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership*, New York: Free Press, 2000, pp. 303–330.

# 1

## Мир проблем: Coca-Cola и глобальный брендинг

*Я не уверен, что мы понимали мир так хорошо, как полагали.  
Дуглас Дафт, генеральный директор Coca-Cola Co.*

Сейчас об этом уже забыли, но, когда десятки бельгийских школьников в мае 1999 г. пострадали от легкого отравления и диареи из-за недоброкачественной партии напитков, произведенных Coca-Cola Co., для интернационального брендинга начался обратный отсчет.

Чемпион по внедрению брендинговых идей все еще прочно стоял на ногах, но был будто оглушен порывом, пришедшим ниоткуда. Это легкое расстройство желудка, не повлекшее ни смертей, ни серьезных заболеваний, оказало на популярнейший мировой бренд самое сильное влияние за всю его историю.

Тысячи работников Coca-Cola потеряли рабочие места под влиянием паники в атлантических отделениях компании, чувствуя свою ответственность за происшедшее, подал в отставку генеральный директор компании, но, что самое важное, Coca-Cola открыто выступила с вопросом о правильности концепции, которая десятилетиями была залогом ее успеха во всем мире.

«Случай в Бельгии... жестоко поразил Coca-Cola в самое сердце. По правде говоря, за те 25 лет, что я работал в Coca-Cola, мне никогда не доводилось видеть – даже когда пытались вывести New Coke на рынок США, – чтобы что-то имело столь сильное воздействие», – утверждал Чарли Френетт, президент европейского отделения компании. Попивая из баночки Diet Coke, этот солидный приветливый человек подробно рассказал обо всем, что происходило с ним и его компанией начиная с 1999 г.:

«Мы начали мыслить по-новому. Теперь мы утверждаем, что для Coca-Cola существуют некоторые непреложные истины. И этим мы гордимся. Это именно то, что и делает бренд брендом. Но мы также хотим быть близки каждому, поэтому будем говорить с вами на вашем языке и хотели бы, чтобы вы узнавали себя в нашей рекламе».

Впрочем, еще не до конца ясно, что имеет в виду Френетт, заявляя: «Пусть Coca-Cola остается собой» или «Нам нужно развиваться от глобального уровня до локального». Дуглас Дафт, назначенный генеральным директором после внезапного ухода его предшественника, Дугласа Ивестера, твердо уверен, что Coca-Cola должна переопределиться. В своем докладе он заявил:

«Год 1999 был довольно трудным для Coca-Cola, особенно в Европе. По нашему мнению, ряд постигших компанию неудач... послужил призывом к пробуждению. Фактически, это помогло нам понять, почему теперь мы должны принимать решения и действовать на локальном уровне».

Хотя виной отравления школьников был низкий контроль за качеством продукции в Бельгии, 1999 г. принес и некоторые другие проблемы. Однако признание своей вины, открытые интервью и интенсивная реклама на местном уровне продемонстрировали, что Coca-Cola всерьез занялась проблемой брендинга. Случай с Coca-Cola особенно наглядно демонстрирует перемену в подходе к созданию коммерческой индивидуальности, ибо в этом случае бренду пришлось столкнуться с социальными и политическими проблемами. И если кто-то и может сказать, что популярность предполагает ранимость, так это именно Coca-Cola.

Самое известное во всем мире слово после «о'кей» – это Coca-Cola. Во всех списках популярности Coca-Cola занимает верхние позиции, выше таких имен, как Microsoft, IBM, General Electric, Ford и Disney. Стоимость самой марки превышает 72,5 млрд. долл. по оценке

консалтинговой фирмы Interbrand. Это примерно равно стоимости всех выпущенных в обращение акций компании.

Однако мощь и широкая известность Coca-Cola не только не спасли компанию от неудач в 1999 г., но скорее послужили их причиной. Впервые за всю 114-летнюю историю Coca-Cola ее бренд создал большие проблемы, ибо сильным оказалось противостояние интернациональному брендингу. Как сказал Дафт:

«Это противостояние нас слегка смутило. В конце концов мы все всегда делали хорошо. Честно говоря, мы были столь успешны, что проглядели приближение перемен... Некоторые утверждают, что самая проницательная в мире компания вообще ничего не поняла. Возможно, эта заслуженная критика. Я не уверен, что мы понимали мир так хорошо, как полагали».

## **Лепесток превращается в цветок**

Работавший в Атланте фармацевт, ветеран Армии конфедератов Джон Пембертон изготовил свой шипучий тонизирующий напиток в 1886 г. из ингредиентов, которые до сих пор хранятся в строжайшем секрете, но, скорее всего, это были вода, сахар, экстракт лепестков дерева кока, полученный из его же орехов кофеин, карамель, фосфорная кислота, ваниль, сок лайма, лимонное и апельсиновое масла, мускатный орех, корица и кориандр – просто бодрящая смесь для сонного южного полудня. Сметливый бухгалтер Пембертона, американский бизнесмен Фрэнк Робинсон, занесенный случаем в душную столицу Джорджии, придумал для напитка звучное название и помог основать компанию, которая вывела бы его на рынок.

Сначала Coca-Cola продавалась у фонтана в Атланте по 5 центов за стакан, и рекламная поддержка продаж с помощью бесплатных пробных образцов и купонов обошлась Пембертону в 74 долл. Рекламный слоган не поражал креативностью: «Пейте Coca-Cola». Продвигаемый таким образом сладкий коричневый напиток завоевал внимание и распространился по всему Югу, оживавшему после гражданской войны.

Аптекарь Эйза Кэндлер, бывший магазинный клерк, решивший завести собственный бизнес, купил в 1891 г. молодую компанию Coca-Cola Co. за 2300 долл. Робинсон был оставлен в штате, и вместе они вступили на путь, который сделал Coca-Cola легендой. Результатом дизайнерских разработок стала узнаваемая теперь во всем мире бутылка, изобретенная на стекольном заводе в Индиане. Coca-Cola ассоциировалась с алкогольным аболиционизмом, она имела общественное влияние и была провозглашена «великим национальным напитком трезвости». После ряда дискуссий кокаин был исключен из состава ингредиентов. Витиеватая надпись Coca-Cola появилась на зданиях, в газетах и на щитах. Страну наводнили календари и значки с пьющими Coca-Cola красавицами, к рекламе был также привлечен Санта-Клаус. На пороге века, благодаря появлению собственных заводов по розливу в Теннесси, Coca-Cola распространялась на всей территории США, Канады и Мексики.

В 1916 г. Кэндлер был избран на пост мэра Атланты. Вскоре Coca-Cola Co. была продана местному банкиру и финансовому дельцу Эрнсту Вудруфу за сумму, которая тогда казалась гигантской, – 25 млн. долл. Вудруф назначил ее президентом своего 33-летнего сына Роберта и выпустил акции номиналом в 40 долл. По теперешним оценкам, каждая из этих первых акций стоила к 1998 г. больше 6 млн. долл.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.