

# ОГЛАВЛЕНИЕ

*Так как эта книга по маркетингу, значит, она, как и все связанное с маркетингом, должна быть ориентирована на клиента. Большинство людей, читающих слева направо, открывает книги с задней обложки, поэтому основное оглавление размещено в самом удобном месте для просмотра, где начало книги для многих начинается с конца. Но для тех немногих, кто открыл книгу в первый раз с этого места и начал читать прямо отсюда, оглавление продублировано.*

<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	7
----------------------------	---

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
--------------------------	---

*Объяснительная автора, так и не оправдавшая до конца его самонадеянность внести в этот мир доброе и разумное, злая до неприличия ирония и сдерживаемая печаль о состоянии современной литературы по маркетингу и судьбе бедных не по кошельку, но по осведомленности коллег.*

Глава первая

<b>РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА</b> .....	12
---	----

*С самого начала автор пытается запутать читателя, надеясь, что только самые стойкие, преодолев несколько первых страниц, пробившись через пургу фраз, наконец-то выйдут на освещенную солнцем дорогу знаний.*

Глава вторая

<b>БРЕНД ЕСТЬ, ЧТО ДАЛЬШЕ?</b> .....	22
--------------------------------------	----

*Хозяин бренда как собака на сене: сидит на источнике дополнительной прибыли, но не использует его по причине непонимания, как это сделать на практике. Чтобы от этой собаки (бренда, а не хозяина) был прок, ее необходимо время от времени выгуливать по кривой спроса для брендированной продукции. Так как из автора получился плохой собаковод, он предпочел выгуливать бренды и другим советует то же самое.*

Глава третья

**ТОРГОВАЯ МАРКА МЕТИТ В БРЕНД ..... 36**

*В этой главе ярко проявилась нерешительность автора кратко объяснять простые вещи. Ради пояснения очевидной формулы силы бренда автор разводит кучу текста из-за опасения, что никто не поверит, что все так просто. Кажется, гусеница превращается в бабочку быстрее, чем время, которое читателю придется затратить на чтение о том, как строится формула из трех слагаемых.*

Глава четвертая

**СИЛОВАЯ СЕГРЕГАЦИЯ МАРОК И БРЕНДОВ ..... 58**

*Под влиянием просмотра фильмов про джедаев автор без ложной скромности впервые в истории маркетинга вводит единицу измерения силы бренда и называет ее BrandForce или по-свойски BF. С этого момента должна наступить эра четкого понимания содержимого марочного портфеля (в смысле торговых марок и брендов, а не Louis Vuitton, как некоторые подумали).*

Глава пятая

**СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ ..... 74**

*С самого начала этой главы автор вселяет веру в читателя во всемогущество его бренда, возможность прямо сейчас получить дополнительную прибыль без потери спроса, а потом обставляет все это таким количеством ограничений, что сводит на нет все хорошее, на что читатель уже понадеялся.*

Глава шестая

**ПОСТОЯННОЕ НЕПОСТОЯНСТВО ..... 84**

*Попытка управлять силой бренда еще раз подтверждает первый закон Вселенной: энтропия стремится к нулю, увы. На основании этого «увы» автор пишет о сером и неприглядном будущем маркетинга с оттенком грусти.*

## Глава седьмая

**ЗНАНИЕ — СИЛА ..... 96**

*Лучше ходить на двух ногах, чем на одной, уверен автор. Подробно объясняя во всех деталях, как на уровень знания марки влияют дистрибуция и рекламная поддержка, а также как эти два фактора взаимодействуют друг с другом. Дизайнерам и арт-директорам настоятельно рекомендуется эту главу пропустить во избежание неконтролируемой агрессии и нервного срыва.*

## Глава восьмая

**ЕСЛИ В СВОЙСТВАХ МАРКИ УТП НЕТ,  
ЗНАЧИТ, ОНО БУДЕТ ..... 108**

*Не всегда важно чтобы у товара или услуги было реальное физическое УТП. Часто важнее уметь его придумывать там, где у других не хватает фантазии: на пустом месте. Хотя не всякая манипуляция проходит, о чем предупреждает автор.*

## Глава девятая

**СЛЕПОЙ ПОЛЕТ, ИЛИ ИДЕМ ПО ПРИБОРАМ ..... 118**

*Автор продолжает гнуть свою линию и пытается доказать, что управление брендом является сложной творческой задачей, хотя и поддающейся некоторой формализации, что дает ему возможность слегка структурировать и описать этот процесс, особенно в области управления эмоциональной ценностью.*

## Глава десятая

**ВЛИЯНИЕ ТИПОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА  
НА УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЬЮ БРЕНДА ..... 130**

*Глава, в которой автор, как последователь Ницше, стремится разбить молотом практических познаний стереотипы современной науки о маркетинге, сосредоточенные в области оценки потребительского спроса. В завершение вместе с наукой добывается и сам читатель утверждением, что спрос на товары первой необходимости не бывает спонтанным.*

Глава одиннадцатая

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА ..... 148**

*Самая сухая глава, напоминающая выписку из учебника по математике. На конкретных примерах разбираются все шаги расчета будущих продаж. Объясняются подходы к моделированию поведения потребителей после пробной покупки. Поясняется специфика планирования продаж товаров повседневного спроса и длительного пользования.*

Глава двенадцатая

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ И ВЕРТИКАЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ БРЕНДА ..... 172**

*Наличие широкой ассортиментной линейки бренда и наше знание о бренде как успешном на более чем одном рынке добавляет ему эмоциональную ценность, но присутствие бренда в широком товарном ассортименте на различных рынках может привести к снижению доверия потребителей. Можно ли успешно сочетать потребности бизнеса в диверсификации и задачи брендостроительства? Безусловно, тем более если вы прочитаете эту главу.*

Глава тринадцатая

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ  
ИССЛЕДОВАНИЯМИ ..... 192**

*Автор пытается отразить суть работы бренд-менеджера по управлению исследованиями. Делясь основными принципами управления, занимается самобичеванием и надеется, что это поможет читателю. Глава абсолютно противопоказана специалистам по исследованиям.*

**ТРИВИАЛЬНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 203**

*Ну что тут скажешь, автор желает всем удачи!*

**ССЫЛКИ ..... 205**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ..... 207**

# БЛАГОДАРНОСТИ

Прежде всего хочу поблагодарить всех владельцев и акционеров тех бизнесов, в которых мне довелось работать. Спасибо вам за предоставленную возможность учиться и развиваться в своей профессии вместе с предприятиями, где я отвечал за все, что было связано с маркетингом. Работа в каждой компании давала новый импульс в развитии, позволяла придумывать что-то новое и воплощать маркетинговые идеи на пользу бизнеса. Сожалею лишь о том, что можно было сделать что-то лучше того, что было сделано, обладай я тогда теми знаниями и навыками, которые приобрел впоследствии.

Большое спасибо моим коллегам, без вашей помощи и поддержки, я бы не смог добиться тех результатов в работе, которые удалось достичь вместе с вами. Ваши советы, инициативность, ваши оригинальные решения часто были неоценимы и своевременны. Помню всех и благодарен каждому.

Благодарю и моих оппонентов на различных форумах и конференциях по маркетингу. Ваши критичные замечания часто были эмоциональны, но это не умоляло их достоинства. Эмоции ушли, а зерна остались.

Спасибо преподавателям Высшей школы экономики — вы научили меня тому, что учиться надо всю жизнь.

И, конечно же, родным, без эмоциональной поддержки которых у меня ничего бы не получилось.

Спасибо всем моим педагогам, которыми в разное время были все указанные выше. Заранее спасибо моим читателям за оценку этой книги. Надеюсь, вы не будете жалеть о потраченном времени и внимании, читая ее.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Сколько специалистов по маркетингу, столько и книг. Каждый раз открывая новую книгу, думаешь, вдруг там что-то такое, чего я не знаю, или что-то, что позволит взглянуть на обыденные вещи по-новому, даст импульс к творчеству в профессии, к саморазвитию. Увы, может быть, мне не повезло, но за свою жизнь я, пересмотрев несколько десятков изданий, пока прочитал не много полезных на практике книжек по маркетингу. Досадно, но все просмотренные произведения были похожи друг на друга как близнецы-братья. Одни и те же истины, которые с каждой новой прочитанной книжкой становились для меня все более и более прописными. Одни и те же рекомендации, повторяющиеся разными словами. В конце концов, одни и те же графики с небольшими художественными отличиями. И каждый раз обещание какого-то открытия.

Чем все эти похожие друг на друга произведения отличались от полезных? В них не было места собственному мнению авторов, их индивидуальным оценкам описываемых методологий. Мнение, которое они высказывали на печатных страницах своих творений, было всегда правильным и общепринятым, а от этого безликим и непрактичным. Наверное, писать общепринятые истины как-то надежнее: никто не будет смеяться, видя фамилию автора на полке книжного магазина или на различных сайтах. И пускай редкие авторы оригинальных, нестандартных, короче говоря, своих собственных, полученных на прак-

тике идей в чем-то заблуждались, это были их эксклюзивные мысли, способные послужить катализатором для саморазвития профессионалов в маркетинге. Так уж получилось, что у всех этих авторов с собственными идеями вышли те самые полезные книжки. И, несмотря на свою плохую память, я их всех помню. А вот авторов остальных изданий как-то подзабыл.

И потом, зачем пишут книжки по маркетингу? «Наивный вопрос», — скажете вы. Вспомните, большинство хороших книг написано консультантами. Принято считать в любой сфере, достойный консультант только тот, кто написал свою книжку, а в маркетинге просто неприлично быть консультантом без книжки. В силу этого обстоятельства, консультант часто пишет книгу в первую очередь для себя, для роста своего реноме. Другое большинство книг по маркетингу написано в виде учебников преподавателями. Эти достойные книги достойных людей очень важны для образования студентов, но мы-то с вами не студенты. А кто же пишет книги для нас? Правильно, в общем-то, никто и не пишет. Иногда находятся ненормальные, вроде тех со своими мыслями.

Я долго собирался написать книгу о маркетинге. Но каждый раз, когда мои пальцы зависали над клавиатурой, мысль, а зачем мне это надо, прерывала рвение к эпистолярному жанру. Помню, мне как-то раз позвонили из одного крупного издательства и попросили написать книгу о маркетинге. Тогда я отказался. Их поразило мое решение, они никак не могли понять, что в здравом уме и трезвой памяти можно отказаться от такой возможности, когда само издательство обращается с предложением. А я только пожимал плечами. И действительно, зачем писать, если нет нужды.

Но к 45 годам количество накопленных знаний стало переходить в качественное желание куда-нибудь их выплеснуть. В практическом отсутствии настольных книг — помощников по маркетингу я устал от необходимости каждый раз изобретать вело-

сипеды. Мне стало обидно за тех, кто идет по моим стопам, продираясь к вершинам профессии, и также в творческих муках ищет то, что уже найдено. Обидно настолько, что желание поделиться своими маленькими открытиями, желание быть полезным своими мыслями и своим опытом другим наконец пересилило природную лень и мотивировало сесть за написание этой книги...

Надеюсь, вы не найдете здесь общепринятых истин, очевидных методик и избитых выводов. Здесь собраны плоды моих размышлений, ошибок, неудач и успехов. Возможно, кому-то изложенные идеи покажутся заблуждениями, для кого-то будет некомфортно читать логические построения, ломающие укоренившиеся в сознании стереотипы, а кто-то не сможет смириться с необходимостью смотреть на маркетинг по-другому после прочтения книги. Имея широкий опыт обсуждения профессиональной литературы с коллегами, уверен, что из всех купивших или скачавших из Интернета эту книгу 55% не дочитают ее до конца, 30% забудут через три месяца, 12% только подумают, что кое-что отсюда можно применить в своей практике, и только 3% используют в своей работе.

Оставшиеся три процента, я обращаюсь к вам! Перед вами двадцать лет моего профессионального развития от директора маленького рекламного агентства до номинанта премии «Маркетинг-персона года в России», которые помогут всем желающим быстрее пройти ту часть пути, на которую я потратил десятилетия. Используйте по назначению и во благо или раскритикуйте и подвергните обструкции мои мысли — на здоровье. В конце концов, раз вы купили эту книгу, они теперь по праву ваши.

Глава первая

# РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА

или Самая главная глава книги

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Управление начинается с понимания, чем мы управляем. Если мы понимаем, что такое бренд, то и управлять им легко, а если понимаем, но не до конца? Когда я думал с чего начать книгу, самая первая идея, которая пришла в голову: дать РАБОЧЕЕ определение бренда. Кажется невозможным написать на эту тему что-то еще, чего вы не знаете. Однако не судите поспешно, даже когда все кажется очевидным. Рабочее определение бренда, в отличие от любого прочего определения, позволяет использовать его как инструмент анализа, ставить диагноз и намечать шаги по развитию бренда. Есть ли у вас такое рабочее определение?

Давайте попробуем дать определение так, чтобы оно отвечало следующим критериям:

- 1) было однозначным, т.е. не могло быть истолковано как-то иначе, чем в том смысле, который в него вложен;
- 2) было понятно каждому, и даже студенту-выпускнику, готовящемуся стать маститым маркетологом;
- 3) давало возможность легко применять его на практике.

Назовем определение, которое отвечает вышеуказанным трем критериям, «рабочим».

Прежде чем сделать ответственный шаг и дать рабочее определение бренду, давайте поэкспериментируем на «кошках». Для начала начнем с отвлеченной темы. Например, попробуем дать

определение понятию «гравитация». Вроде бы чего уж проще: мы ведь сталкиваемся с ней каждый день, и прямо сейчас гравитация воздействует на наше тело. Наверняка каждый из вас уверен в том, что дать определение этому понятию легко и просто. Ну что же, тогда отложите книгу и попробуйте сами. Так будет еще интереснее сопоставить свой результат с тем, что вы прочтете дальше...

Итак, заглянем в «Википедию». Гравитация — *«дальнодействующее фундаментальное взаимодействие, которому подвержены все материальные тела»*. Само по себе это определение не позволяет нам применить его на практике и требует дополнительных толкований, например, что же такое фундаментальное взаимодействие. Тут и без студента-выпускника понятно, что оно нерабочее. А вот другое определение из «Википедии»: *«...является универсальным взаимодействием материи с пространственно-временным континуумом и, в отличие от других фундаментальных взаимодействий, всем без исключения телам, независимо от их массы и внутренней структуры, в одной и той же точке пространства и времени придает одинаковое ускорение относительно локально-инерциальной системы отсчета»*. Уф! Вероятно, это очень практичное определение. Но и оно так же как и первое, не удовлетворяет одновременно нашим трем критериям рабочего определения.

«Хорошо, это сложное понятие», — скажете вы. Ладно, давайте рассмотрим понятие «обед». Думаете с определением «обеда» проблем не будет? Посмотрим, что пишут в «Википедии»: *«Обед — как правило, второй или третий прием пищи в день (обычно после первого либо второго завтрака)»*. Что ж, определение краткое, понятное, но не проходит по третьему критерию. Ведь если мы пойдем обедать, не позавтракав, наш акт приема пищи не попадет под определение «обед», формально-то мы едим первый раз за день.

Вот такая нервотрепка с этими определениями. Что уж тут говорить про такие понятия, как «любовь» или «бренд». И все же,

поразмявшись на «кошках», приступим к формулировке рабочего определения бренда, отвечающего всем нашим критериям.

Попробуем дать рабочее определение бренда на примере, наиболее часто упоминаемого в литературе о маркетинге «подопытного кролика» — Coca-Cola. Итак, в чем сила и слабость этого бренда? Сможем ли мы дать ответ на этот вопрос только на основании рабочего определения бренда?

Для начала попробуем применить различные определения бренда, которые приводятся в популярной литературе с этой точки зрения. В 2006 году профессор Е.П. Голубков опубликовал[1] интересную статью, собрав и проанализировав в ней большинство популярных на тот период времени определений бренда. Возьмем несколько примеров.

*«Торговая марка, бренд — это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продуктов конкурентов».*

*«Бренд — это набор восприятий в воображении потребителя».*

*«Это убедительное обещание качества, обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования».*

*«Сумма всех явных и неявных характеристик, которые делают предложение уникальным».*

*«Бренд — это сложившаяся сумма всех впечатлений, получаемая потребителями и пользователями, сложившаяся в их уме на основе воспринимаемых эмоций и функциональных выгод».*

Что ж, каждое из этих определений имеет право на жизнь, вот только воспользоваться ими в практическом смысле затруднительно. Все определения, кроме первого, расплывчаты и неосязаемы. Да и первое говорит лишь о внешнем проявлении бренда, не затрагивая сути самого понятия. Может ли какое-нибудь определение из пяти приведенных ответить на практический вопрос: в чем сила и слабость бренда Coca-Cola? Можем ли мы с помощью этих определений поставить экспресс-диагноз любому бренду, в том числе и используемому в нашем примере? Вероятно, нет. А все потому, что все они не удовлетворяют нашим трем критериям рабочего определения.

Давайте вместе поищем подходящее рабочее определение бренда, приняв к сведению, что существующие на эту роль не годятся.

Сначала попробуем ответить на один вопрос. Допустим, в какой-либо стране (например, в Чили) продается очень популярный крем для рук с высокой ухаживаемостью и развитой дистрибуцией. Есть ли это бренд? Для нас с вами, а не для чилийцев, если мы не знаем названия крема, однозначно нет. Получается, если нет знания бренда, нет и самого бренда в нашем сознании. Где-то реально он может существовать для своих потенциальных потребителей, но не для нас с вами.

Хорошо, представим ситуацию с другой стороны. Является ли зубная паста Liste в Новой Зеландии брендом? Приходится пожимать плечами: откуда мы знаем? Да, название понятно, а вот что там с продажами и прочими обстоятельствами, кто же ведает? Выходит, без знания названия бренд не существует для потребителей, но и со знанием его названия нет уверенности, что это бренд.

Отсюда следует, что знание названия бренда есть одно из обязательных его составляющих, но одного знания недостаточно. И все же, как называется продукт, имеющий в своем активе только собственное название? Ответ очевиден — торговой маркой. Сидоров это еще не бренд, но уже торговая марка, Пуш-

кин — это уже бренд. Так почему Сидоров не бренд, а Пушкин бренд? Наверное, все согласятся, что BMW — это бренд, а вот KIA Motors поделит читателей на склонных считать это брендом и на тех, кто уверенно скажет «нет».

Какой же еще нужен компонент, который вместе с названием бренда даст возможность считать продукцию (человека, организацию, услугу) под этим названием «брендом»? Скорее всего, большинство из вас подумали: «потребительская ценность». И правильно подумали: это именно тот недостающий компонент, который разделяет торговые марки и бренды. Торговая марка при прочих равных вынуждена продаваться по цене, которую определяет рынок. А бренд может позволить себе продаваться с премиальной наценкой. Почему? Потому что у него есть потребительская ценность. Таким образом, любой бренд — это торговая марка, имеющая потребительскую ценность. Но что такое «потребительская ценность»? Выпускник вуза может и не понять (см. п. 2 рабочего определения). Давайте разберемся с этим.

Какая потребительская ценность может быть у туалетной бумаги? Вряд ли кого-то вдохновит мысль использовать жесткую, толстую бумагу грубой фактуры для соответствующих целей только лишь потому, что точно такой же пользовался Бисмарк или Пришвин (по тем временам это была штука высшего сорта). Скорее всего, для нас будет ценнее тот рулон, в котором бумага более мягкая, стойкая на разрыв, может быть, еще и ароматизированная и т.п., т.е. бумага, обладающая определенными физическими атрибутами. Таким образом, бренд туалетной бумаги нам будет дорог прежде всего своей физической ценностью.

Хорошо, а бренд какой-либо воды (например, питьевой) обладает физической ценностью? Как вы думаете, можно ли отличить питьевую воду одной марки от другой, если они обе слабо минерализованные, т.е. уровень минерализации менее 2 грамм на литр и у них нет специфичного привкуса минералов? К этому классу

относится большинство питьевых вод под различными локальными и транснациональными марками. Многие думают, что можно. Я тоже так раньше думал, пока не поработал в питьевой компании.

Сами сотрудники очень гордились своей питьевой водой с Северного Кавказа. Они наперебой рассказывали всем, что потребители уверенно могут отличить их воду от любой другой, потому что она вкуснее. Так как меня все же терзали смутные сомнения на этот счет (все-таки химическое соединение  $H_2O$  должно быть одинаково независимо от марки производителя), я решил в этом удостовериться лично. В центральном офисе было 96 сотрудников, в большинстве лояльных к своей воде. Я взял четыре марки воды: одну — ту самую замечательную, другую, которую фирма разливала в московском регионе из общего коллектора, присовокупив к ним «Аква Минерале» и «БонАква». Перелив все образцы в пронумерованную одинаковую тару, я пошел по кабинетам с одноразовыми стаканчиками, стопкой пустых анкет и бутылками подмышкой. Видели бы вы изумление особо лояльных сотрудников отдела маркетинга после ознакомления с результатами моего вояжа по офису... Победила-то вода из московского водопровода!

Справедливости ради надо отметить, что все марки воды набрали очень близкие оценки и результаты такой маленькой выборки, конечно, не давали повода для далеко идущих выводов, но тем не менее миф был развенчан. Поскольку я занимал должность директора по маркетингу, дабы дух сотрудников офиса не был сломен, я засекретил эти данные, наложив обет молчания на двух вовлеченных в этот эксперимент бренд-менеджеров и специалиста по исследованиям. Итак, марку воды на вкус отличить невозможно (если вы скептик, замените слово «невозможно» на «затруднительно»).

Но тогда в чем же потребительская ценность воды? Конечно, в эмоциональной сфере. Мы берем в руки известную марку

очень дорогой французской воды в дорогом ресторане в Москве на Чистых прудах: «Ах, какая вода, ах, как вкусно пьется» (еще бы, за такие деньги и в таком месте!). В этот момент никто нас не переубедит в том, что вода в соседнем ларьке за углом, выпущенная отечественным производителем, сопоставима по своему качеству с этой заморской и отличается лишь в цене. В противоположность туалетной бумаге питьевая вода не обладает, как правило, физической ценностью, зато с лихвой окупает этот недостаток эмоциональной.

Мы видим, что в разных товарных категориях ценность может проявляться как через физическую, так и эмоциональную составляющую. В разных категориях это соотношение различно. Питьевая вода и туалетная бумага — два крайних случая, определяющие диапазон возможностей бренд-менеджера. Итак, если интуитивное понятие «потребительская ценность» можно разложить на вполне конкретные понятия физической и эмоциональной ценности, мы можем наконец сформулировать определение бренда.

**Бренд — это любая торговая марка, обладающая знанием, физической ценностью и эмоциональной ценностью для потребителей.**

Этого определения недостаточно, чтобы что-либо здесь оцифровать. Требуется указать тип взаимосвязи между всеми тремя компонентами, чему будет посвящена третья глава книги. Отвечает ли это определение трем принципам рабочего определения? Оно кратко. Теперь, надеюсь, понятно выпускнику вуза и позволяет легко применять его на практике. К нашему определению очень хорошо подходит известное изречение капитана Врунгеля, перефразированное на маркетинговый лад: всякий бренд — это торговая марка, но не всякая торговая марка — это бренд.

Теперь давайте ответим на сакраментальный вопрос о Coca-Cola с помощью нашего определения. Не вызывает сомнения то,

что это бренд, так как марка обладает значительным знанием среди потенциальных потребителей, имеет физическую и эмоциональную ценность. Беда Coca-Cola в том, что ее состав и свойства продукта не менялись с момента создания (по крайней мере мы в это верим). До определенного времени неизменная рецептура «засекреченная формула» выступала как сильная физическая составляющая бренда. Но в 90-х годах прошлого века новые технологии позволили многим компаниям создавать напитки другой рецептуры со схожими органолептическими особенностями. После этого уникальность секретной формулы и вместе с ней физическая ценность бренда ушли в прошлое. Попытки изменить вкус в целях расширения аудитории потребителей продукта в масштабе США провалились. Лояльные потребители не захотели пить напитков с другим вкусом. Компании пришлось пойти на попятную, тем самым лишив себя инструмента управления потребительским спросом через изменение свойств собственного продукта. Получилось, что физическая составляющая ценности бренда уже не могла обеспечить его рост, и бренд стал ее заложником. Оставалась только эмоциональная компонента ценности, так как знание марки итак было запредельным. Поэтому начиная с середины 1990-х годов мы видим только эмоциональную рекламу напитка: радостных людей, танцующих на улице, веселых Дедов Морозов и получающих эмоциональный шок потребителей.

Вот мы и дали благодаря нашему определению экспресс-диагноз бренду Coca-Cola: возможности развития бренда лежат только в эмоциональной сфере, так как рост уровня знания и физической ценности (без учета модернизации упаковки) исчерпаны. Подобным образом можно поступить с любым брендом, быстро определив его сильные и слабые стороны и потенциал роста в брендостроительстве.

Глава вторая

# БРЕНД ЕСТЬ, ЧТО ДАЛЬШЕ?

*Сим-сим, откройся!*

Из сказки «Али-Баба  
и сорок разбойников»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Такой же риторический вопрос, что и первый — об определении бренда. Действительно, что реально дает бренд своим владельцам? Удивительно, но в большинстве случаев на практике... ничего. Вы скажете: «А как же высокая уходимость, премиальная наценка и возможность поставить товар в сетевой формат (если последнее актуально)?» Но разве мы не сможем с вами добиться высокой уходимости благодаря низкой цене? Здесь и бренд не нужен. Премиальной наценки можно добиться за счет ценового сговора (да простят меня в ФАС) или нерыночных методов выдавливания конкурентов с полок (любимая отечественная тактика ведения «рыночной» экономики). А сетевой формат в последнее время прекрасно замещает чужие бренды своими частными марками.

Из большинства владельцев брендов, с которыми я сталкивался по роду своей деятельности, мало кто осознавал конкретные способы извлечения выгоды от наличия бренда. И дело не в том, что они этого не хотели. Просто не знали, в чем эти выгоды могут себя проявить на практике (с теорией у них было все в порядке) и, соответственно, что им надо сделать, чтобы эти выгоды дали о себе знать каким-либо экономическим результатом. Поэтому можно задаться вопросом: если для многих владение брендом не приносит дополнительных дивидендов в реальной жизни, то нужно ли иметь бренд, вкладывать деньги в его развитие и поддержание?

Приведу два примера из личного опыта, чтобы стало понятно, как ведет себя бренд на практике. В конце 2008 года я приехал работать в Самару на фабрику «Весна», являвшуюся на тот момент одним из лидеров рынка твердого туалетного мыла. Среди всех марок компании больше всего продаж приходилось на антибактериальное мыло Absolut. В 2007 году продажи этого мыла в натуральном выражении поставили рекорд за всю историю компании. Казалось, все было замечательно. Но уже летом 2008 года руководство компании пришло к необходимости существенной индексации продукции. С одной стороны, из-за роста себестоимости сырья и желания остаться в рамках прежних нормативов рентабельности, с другой — из-за необходимости привести возросший спрос на продукцию в соответствие с имевшимися на тот момент ограничениями по производственным мощностям. До проведения индексации Absolut был дешевле или равен в цене с сопоставимым по качеству отечественным мылом, представленным на рынке такими марками, как «Дивный сад» и «Лесная полянка». В конце 2007-го он стоил в рознице в среднем 8–9 рублей.

После плановой индексации в апреле 2008-го на 3,5% провели внеплановую индексацию в мае, потом в июле еще на 5% каждую. Увидев, что продажи не падают, провели еще одну индексацию в сентябре на 5%. Затем — индексацию в октябре на 14,5% и последнюю в ноябре 2008 года на 7,4%. В итоге за 12 месяцев стоимость мыла под маркой Absolut выросла до 12–14 рублей в зависимости от формата розничной точки. Для сравнения: в этот период годовая индексация конкурентов была на уровне 15–19%.

В результате туалетное мыло Absolut стало на российском рынке дороже всех марок отечественных производителей соизмеримого качества. Как вы думаете, что случилось после этого? Продажи остановились? Нет, они упали по России всего на 15% на фоне опережающей конкурентов индексации в 40%! Рента-

бельность заметно выросла, и компания в следующем, 2009 году заработала существенно больше, чем могла бы это сделать за счет прежнего объема продаж без изменения цены. За год бренд полностью изменил свое ценовое позиционирование, перейдя из низкоценового сегмента в средний. В то же время падение продаж проиндексированных одновременно с Absolut других марок компании, не являющихся брендами, было прямо пропорционально индексации.

Какие выводы можно было сделать из этих цифр? Во-первых, если кто-то еще в компании-производителе сомневался, чем является Absolut — брендом или торговой маркой, по результатам падения продаж стало окончательно понятно: Absolut — это бренд. Во-вторых, бренд был явно недооценен. До 2008 года он продавался по заниженной цене. Будь ежегодная индексация за несколько предыдущих лет плавной в рамках 10–15%, а не итоговых 40%, Absolut, вероятно, не потерял бы в продажах. Значит, до 2008 года у него был накоплен потенциал нереализованной индексации минимум в 30%. Действительно, в 2007-м его проиндексировали на 6,3%, а в 2006 году всего на 4%.

Из этого примера следует, что наличие бренда позволяет владельцу проводить собственную независимую ценовую политику. И чем сильнее бренд, тем больше может позволить себе компания, им владеющая.

Проблема большинства владельцев в том, что, не имея полной уверенности в силе своего бренда, они не могут в достаточной степени оценить риски изменения цены для принятия управленческих решений. Индексация мыла Absolut на 40% в течение 12 месяцев была незапланированной мерой в борьбе за прибыль без изучения последствий изменения спроса. Все закончилось для компании хорошо лишь потому, что Absolut повел себя как настоящий бренд.

Обратным примером осознанного, а не вынужденного управления ценой бренда является решение об индексации питье-

вой воды под маркой «Архыз» в начале 2008 года. Марка на тот период имела самую большую дистрибуцию по России среди всех отечественных производителей, уступая лишь брендам «Аква Минерале» и «БонАква». И одновременно с этим сильно уступая им в цене за один литр. Несмотря на постоянный рост продаж, долгое время у производителя было опасение, что, как только цена воды «Архыз» сравняется с транснациональными марками, спрос на нее может заметно упасть.

Изучая этот вопрос, мое подразделение пришло к выводу, что основная проблема марки заключается в недоверии потребителей центральных регионов страны к производителю. Из информации на упаковке следовало, что вода разливается на Северном Кавказе. Логично было бы предположить, что она должна стоить дороже местных вод из-за дополнительных расходов на доставку. Но ценники, например в московских магазинах, на «Архыз» и «Шишкин лес» (популярной воды, разливающейся в Московском регионе) были одинаковы. Потребитель, естественно, делал предположение, что вода разливается «где-то рядом», и относился с недоверием к информации о розливе ее на Кавказе.

Опросы потребителей у полок показали, что для дальнейшего роста спроса необходимо срочное поднятие цены. Низкая цена выступала в качестве барьера для дальнейшего роста продаж.

В это же время руководство компании пришло к такому же заключению. В результате была разработана и внедрена новая модель ценообразования, учитывающая удаленность федеральных округов от места розлива. За счет роста цены в среднем по России на 35% продажи в натуральном выражении выросли в последующие шесть месяцев на 18%. Марка «Архыз» своим поведением доказала, что является полноценным брендом.

В обоих примерах все закончилось благополучно для экономики компаний. Но! Можем ли мы заранее прогнозировать финансовый результат, работая с брендом? Большинство методов исследований ценовой эластичности спроса, такие как PSM,

«Ценовая лестница», «Совместный анализ» и им подобные, к сожалению, не дают релевантных данных для претворения результатов исследований в жизнь. Не видел еще ни одного собственника, который согласился бы поменять цену на основе этих рекомендаций, руководствуясь расчетами агентства вместо собственных вполне прагматичных соображений. Если бы мы могли знать заветную формулу зависимости ценовой эластичности спроса от силы бренда, то, оценив силу нашего бренда, могли бы спрогнозировать порог повышения цены до начала критического падения спроса. Возможно ли такое осуществить на практике и есть ли такой порог?

Чтобы оперировать одинаковой терминологией, рассмотрим схему изменения кривой спроса в случае с брендом и обычной торговой маркой. Во всех пособиях по маркетингу принято рисовать смещение кривой спроса по всей длине вверх (при том же спросе — более высокая цена) или вправо (при той же цене — более высокий спрос) как показатель устойчивости бренда. Примерно так, как показано на рис. 1.

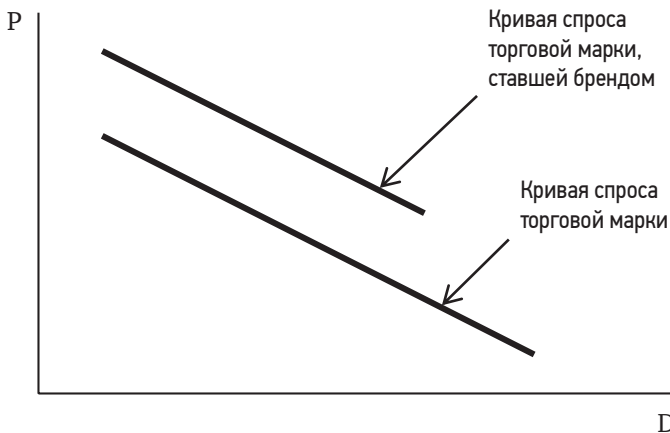


Рис. 1

Это, конечно, правильно, но как-то непрактично. Теория без конкретики. В реальности классическая кривая спроса выглядит иначе, так как всегда ограничена двумя факторами:

- 1) физическим ограничением по спросу, когда его не может быть больше, чем емкость рынка, на котором мы работаем, как бы мы ни снижали цену;
- 2) психологическим ограничением по цене, когда мы повышаем цену настолько, что наступает момент, при котором цена товара или услуги становится неинтересной для закупки дистрибьютору или потребителю в силу наличия на внутреннем или международном рынке альтернативных предложений.

Нельзя недооценивать реальность этих ограничений, даже если кажется, что они где-то далеко от нашего текущего положения на кривой спроса. Судите сами: если компания-производитель предложит рынку хозяйственное мыло по оптовой отпускной цене 1 рубль вместо текущих 5–7 рублей (уровень 2010 года), все равно в стране объем спроса на хозяйственное мыло не превысит 120 000 тонн, потому что больше этого объема оно потребителям не требуется, даже такое дешевое. Вы же не будете отказываться от своего Camay или Palmolive только потому, что на полке лежит кусок хозяйственного мыла за 3 рубля? И если тот же производитель предложит рынку хозяйственное мыло по отпускной цене 9 рублей за стандартный кусок 200 грамм, скорее всего, никто из дистрибьюторов не примет такой товар из-за опасения, что не сможет его реализовать. Поэтому практическая кривая спроса выглядит в отличие от классической кривой так, как показано на рис. 2.

А теперь вернемся к вопросу поведения кривой спроса брендированной продукции. Итак, представим, что мы все регулярные потребители газированного напитка в банке 0,33 л под маркой «Буря в стакане». Мы студенты университета. Каждый день,

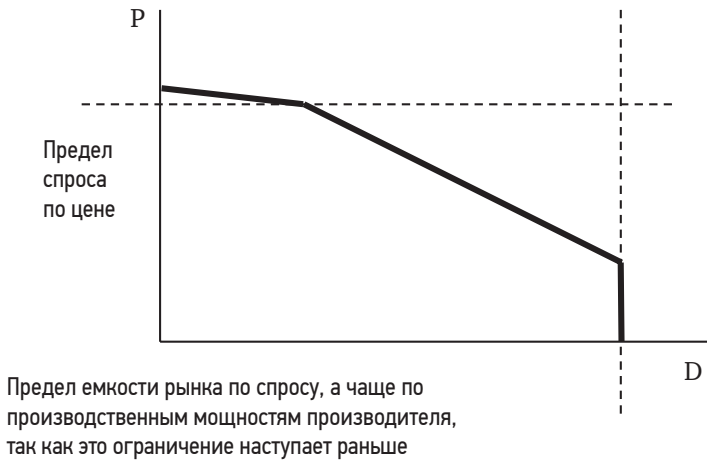


Рис. 2

приходя в институт, по дороге на первую лекцию мы забегаем в буфет и покупаем заветную баночку «Бури». Баночка стоит 20 рублей. Теперь представим себе, что в один прекрасный день мы обнаружили повышение цены на рубль. На другой день — на два рубля и так далее. Когда я на различных семинарах просил слушателей поставить себя на место этих студентов и при объявлении новой цены поднимать руки тем, кто откажется от покупки, обычно поведение аудитории соответствовало классической кривой спроса. Чем больше росла цена, тем больше слушателей поднимало руки, голосуя за отказ от напитка. После этого я менял марку на один из известных брендовых напитков, например какую-нибудь колу, и просил слушателей представить себя регулярными потребителями этого бренда. В такой ситуации при повышении цены на несколько рублей, как правило, никто из аудитории не отказывался от напитка. И лишь когда цена начинала превышать, допустим, 23–25 рублей, желание отказаться начинало расти лавинообразно.

Понятно, что это не статистически значимое исследование. Но на качественном уровне можно увидеть две закономерности:

- кривая спроса брендированного товара ведет себя на коротком участке как кривая товаров первой необходимости;
- после перехода этой кривой в нормальную кривую спроса наблюдается проявление отложенного падения спроса в виде скачкообразного уменьшения количества покупателей.

Проиллюстрируем эти закономерности на графиках (рис. 3). На правом графике мы видим, что спрос на брендированный товар до определенного уровня роста цены не падает. Точно так же ведет себя кривая спроса товаров первой необходимости, например соль, сахар или бензин, как это показано на левом графике.

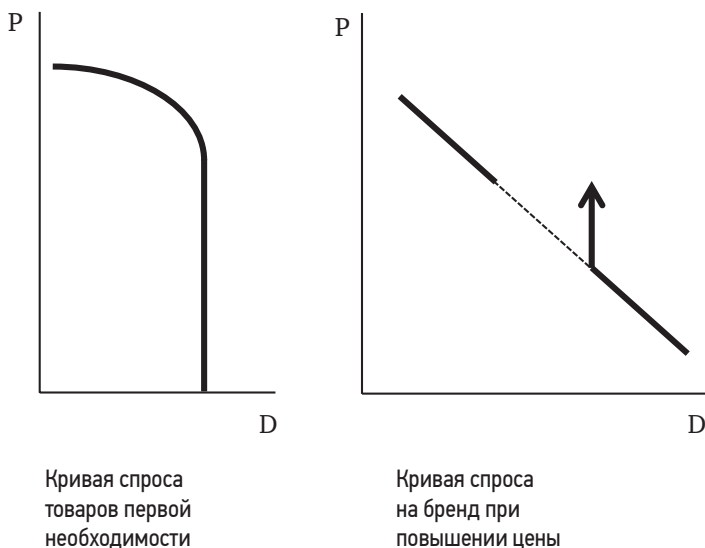


Рис. 3

Если нет альтернативных способов получения товаров первой необходимости, мы будем вынуждены, пока есть средства, покупать их по самым неразумным ценам. Таким образом, ключевое

преимущество бренда над небрендируемым товаром заключается в том, что он для своих потребителей становится товаром первой необходимости. Поэтому его кривая спроса на определенном участке ведет себя как кривая спроса товара, у которого нет заменителей. Максимальное изменение цены, при котором кривая спроса бренда начинает вести себя как кривая обычного товара, зависит от величины силы бренда. Чем сильнее бренд, тем больше запас его прочности, тем больше значение изменения цены без падения спроса (рис. 4). Отсюда становится понятно, что может дать любому из нас знание: есть ли у нас бренд или это просто торговая марка. И какую же информацию нам может дать знание величины силы бренда? Понимая, что у нас есть свой бренд и, зная величину его силы, мы сможем принимать взвешенные решения, направленные на извлечение выгоды из этой ситуации.

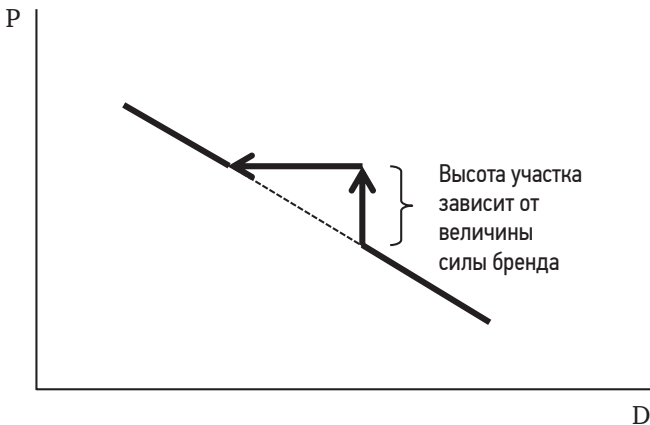


Рис. 4

По сути, это и есть на практике капитал бренда, который мы можем эксплуатировать в любой момент времени, а не тот капитал, который, может быть, мы сможем когда-нибудь использовать при продаже бренда или компании — владельца бренда.

В природе все имеет свою цену. Так и в поведении потребителей не бывает трендов только с положительным результатом. Да, бренд какое-то время может сохранять свой спрос неизменным при росте цены. Но когда цена переходит критический рубеж, падение спроса идет лавинообразно и быстро компенсирует все, что не получило с самого начала. Это полностью соответствует поведению кривой спроса товаров первой необходимости на участке начала падения спроса.

Получается, стоимость ошибки при неудачном планировании роста цен на брендовую продукцию существенно выше, чем на обычную. Сравним при прочих равных обычный и брендированный товары. Допустим, если на обычный товар постепенно поднимать цену на 5%, спрос на него также будет равномерно падать, к примеру, на 5% в рамках поведения классической кривой спроса. А если, допустим, на брендированный товар поднять цену на 4,5%, его спрос не изменится. При поднятии же цены до 5% спрос скачкообразно упадет до, например, тех же 5%.

Когда мы знаем точный рубеж перехода спроса со стабильного на падающий, проблем нет. Но все дело в том, что на момент планирования цены мы его в точности знать не будем (пока не прочитаем последующие главы). Ибо ни одно исследование эластичности спроса не сможет нам дать релевантной информации, актуальной на момент принятия решения. Или исследование будет релевантным, но настолько масштабным, что, пока данные будут обработаны и интерпретированы, ситуация на рынке поменяется. Или исследование будет оперативным, но недостаточно точным для принятия такого ответственного решения. Поэтому можно попасть в правильную цену, а можно и промахнуться. Повышение же цены заметно ниже допустимого уровня будет означать лишь частичное использование силы бренда.

Итак, если нельзя положиться на оперативные исследования кривой спроса, которые не могут помочь в решении тактических задач ценорегулирования, необходимо найти альтернативные

подходы к решению этого вопроса, что было сделано и описано в пятой главе книги. Как видим, подход в прогнозировании кривой спроса на бренд, учитывающий вышеописанные особенности поведения спроса на брендированную продукцию, заметно отличается от классического, когда кривая спроса бренда просто смещается вверх над кривой спроса обычного товара. В результате кривая спроса брендированной продукции выглядит следующим образом (рис. 5):

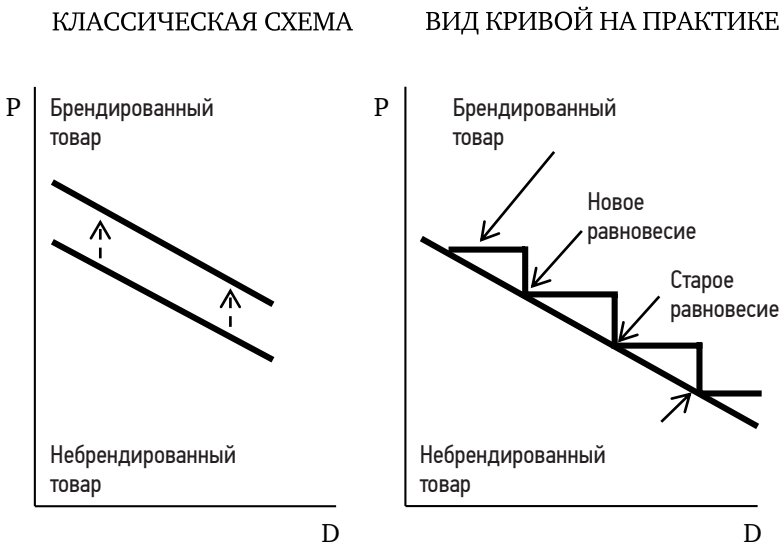


Рис. 5

Чем меньше сила бренда, тем меньше запас прочности по ценовой эластичности, тем ниже зубцы. В пределе, когда бренд является торговой маркой, зубцы сглаживаются и кривая спроса превращается в классическую кривую. Таким образом, кривая спроса брендированной продукции не поднимается над небрендированной, как принято считать, а просто трансформируется в зубчатую, совпадая в узлах равновесия с обыч-