

ГЛАВА 17

Дайте бренду имя

У основателя были вьющиеся рыжие волосы, и компанию назвали Kinko's. Так Пол Орфала создал одну из самых известных торговых марок Америки.*

Потребители предпочитают покупать понравившиеся бренды. Часто они прилагают большие усилия, чтобы найти продукт любимой марки, и тратят большие деньги, чтобы его приобрести. Многие годы мы были сосредоточены на создании бренда Subway, тем не менее я не понимал, сколь мощное действие он может оказывать. Я увидел это лишь несколько лет назад, когда принял участие в открытии нашей первой закусочной в Новой Зеландии.

Для меня нет ничего более захватывающего, чем открытие первой закусочной Subway в новой стране. Перед открытием в Новой Зеландии я путешествовал по Австралии и составил маршрут так, чтобы приехать в закусочную накануне, чтобы хватило времени помочь подготовиться нашим первым франчайзи, Эрлу Пфайферу и Марку Рутерглену. Мы работали весь день, продумывая детали, и около пяти вечера сели, чтобы обсудить планы на следующий день. Внезапно наш разговор прервал молодой бизнесмен, который зашел купить сэндвич. Эрл извинился и объяснил, что закусочная работает с завтрашнего дня. По лицу молодого человека мы увидели, как он разочарован. «На прошлой неделе я был в Каире, в Египте, — сказал он, — и мне очень понравился сэндвич Subway. Когда я увидел вывеску, то рассчитывал на такой же».

Вот это да! В тот момент я гораздо лучше понял, что такое власть бренда! Мы были в тысячах километров от Каира, и посмотрите, кто

* От англ. «курчавый». Прим. ред.

зашел в нашу закусочную в Новой Зеландии? Парень, который стал клиентом в Каире! Почему? Просто потому, что он вспомнил, как ему понравился сэндвич Subway неделю назад, и захотел повторить этот опыт. Он мог бы зайти в любой из ресторанов Новой Зеландии, но остановился на Subway, потому что хотел продукт, предлагаемый этим брендом. При разработке бренда для продукта, услуги или даже личности вы создаете в умах и сердцах потребителей мощные ожидания. Как объясняет специалист по стратегии брендов Скотт Тальго: «Бренд, который захватывает ваши мысли, создает поведение. Бренд, который захватывает ваше сердце, создает приверженность».

Сила брендов основывается на разуме. Воспоминания о прошлом опыте, уверенность, оправданные ожидания — все это формирует благоприятный образ, и он запечатлевается в умах потребителей. Зарабатывая репутацию в Каире, бренд Subway заработал место в сердце и уме юноши, который, скорее всего, будет искать Subway независимо от того, в какой точке мира находится. О брендинге написано много хороших книг. Многие бизнесмены обсуждают, преподают или изучают этот предмет. В 1996 году Дэвид Аакер, профессор маркетинга Калифорнийского университета в Беркли, опубликовал книгу *Building Strong Brands**, продолжение его новаторского исследования *Managing Brand Equity***. В 1998 году гуру маркетинга Эл Райс и его дочь Лора Райс еще больше расширили наши знания увлекательной книгой *22 Immutable Laws of Branding****. Каждая из книг стоит того, чтобы ее прочитать, а все вместе они объясняют, что такое современный брендинг и что требуется для создания бренда.

Брендинг — не новая концепция. В прошлом купцы приобретали известность в своих общинах, так как предоставляли качественные товары и услуги. Во время промышленной революции торговыми марками регионального и национального значения были фабрики, производящие полезные и надежные товары. Благодаря качеству продукты становились известными и узнаваемыми. Иногда отличительным признаком бренда мог стать даже цвет. Вы можете приобрести

* Издана на русском языке: Аакер Д. Создание сильных брендов. — М. : Издательский дом Гребенникова, 2008. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб. : Питер, 2013. На русском языке эта книга Аакера выдержала семь изданий. *Прим. ред.*

*** Издана на русском языке: Райс Л., Райс Э. 22 закона создания брэнда. — М. : АСТ, 2004. *Прим. ред.*

автомобиль Ford любого цвета, которого пожелаете, но только если он будет черным!*

С введением и расширением продаж фасованных товаров бренды стали еще более популярны. Мы узнаем и покупаем по торговым маркам суп, кашу, конфеты, газировку, молоко, хлеб, вино, лекарства и множество других продуктов. В супермаркетах покупатели старательно ищут на полке определенный бренд. Они спрашивают продукцию известных марок, например бумажные салфетки для лица Kleenex, алюминиевую фольгу Reynolds Wrap, аспирин Bayer, желатин Jell-O и так далее. Маркетологи и мерчандайзеры быстро осознали значение брендов, захватывающих умы и сердца потребителей. В книге Building Strong Brands автор цитирует бывшего CEO Sunkist Growers Рассела Ханлина: «Оранжевый... это оранжевый... это оранжевый. Если, конечно, он не является оранжевым Sunkist».

В последнее время в некоторых случаях брендинг почти заменил позиционирование. Часто мы покупаем продукт, который никогда не пробоваали, просто потому, что знаем бренд и испытываем уверенность: он не подведет. Брендинг — наиболее эффективный способ позиционирования товаров или услуг, чтобы их можно было рекламировать до поступления в продажу. Теперь более, чем когда-либо, важно создавать бренды, которые потребители будут изо всех сил стараться купить.

Как создать бренду имя? Начните с того, чтобы сузить область. Самый быстрый способ создать известный бренд — это чтобы имелось в виду что-то особенное. Станьте известными тем, что предлагаете. Хороший пример — Starbucks. Это название стало синонимом кофе. В отличие от обычных кафе, Starbucks не распыляется на другие блюда, такие как яичница, пончики или блины. Starbucks — это кофе, и многие люди прилагают усилия, чтобы найти это кафе среди других. И они будут тратить по 5 долларов на кофе в Starbucks, хотя в другом месте могли бы купить его за доллар. Для некоторых зайти в Starbucks — ежедневный ритуал.

Даже такие простые продукты, как вода, могут иметь марку. Вода — это самое доступное и распространенное, что у нас есть. А теперь вспомните об Evian, ведущем мировом бренде бутилированной воды: ее продается около 1,5 млрд литров в год более чем в 120 странах.

* Генри Форд говорил: «Люди могут покупать модель “Т” любого цвета, если этот цвет черный». *Прим. ред.*

С точки зрения предпочтений потребителей Evian доминирует на рынке бутилированной воды и за год продает продукт более чем на 625 млн долларов. Более того, во многих местах Evian сделал цену воды выше стоимости фирменного пива, молока и газировки. Литр воды Evian на 20% дороже пива Budweiser, на 40% дороже молока Borden и на 80% дороже Coca-Cola!

Почувствуйте власть брендинга и сосредоточьтесь на создании бренда, даже если он предназначен для соседей. Заработайте доброе имя и репутацию, и хороший бренд повысит ценность вашего бизнеса и итоговые показатели. Среди мелких предпринимателей, создавших великие бренды за последнее время, один из самых успешных — Пол Орфала. Вы не знаете этого имени, но знаете бренд, который был назван по его прозвищу: Kinko's.

Что Starbucks для кофе, то Kinko's для копирования. Все большее число американских потребителей воспринимают Kinko's как свой круглосуточный офис вне стен дома. Если рядом с вашим домом нет Kinko's, может быть, он появится в ближайшее время, потому что это бренд, который нашел свою нишу. Kinko's нужен не всем, но если вам требуется отправить факс, отсканировать фотографию, сделать ксерокопию налоговой декларации или резюме, напечатать десятки цветных копий сброшюрованной презентации или распечатать документ с диска вашего компьютера, причем быстро, то вы всегда можете обратиться в Kinko's, ведь это продолжение вашего офиса.

Интересно, что его место на рынке росло вместе с самой компанией, которая была основана в кампусе колледжа. Между брендом и его клиентами существует эмоциональная связь. Это отражение личности основателя. Вот его история.

«Я нетрудоспособный, — признается Пол Орфала, объясняя, почему стал предпринимателем. — Я неспособен управлять механическими предметами, у меня все валится из рук. Я не могу переключать скорости, технологии меня не интересуют. Я не понимаю ни в компьютерах, ни в интернете. Люди звонят и спрашивают меня о гигабайтах и даже о копировальных машинах, а я говорю, что ничего о них не знаю. Я с трудом читаю, и у меня ограниченная концентрация внимания. Я всегда знал, что не смогу устроиться на работу, поэтому решил начать собственный бизнес. На самом деле я хотел стать комиком».

Если вам кажется, что это слова человека, неспособного построить бизнес-империю более чем на несколько миллиардов долларов, то вы ошибаетесь. Пол Орфала, когда-то считавший себя мальчиком-недотепой, стал главной фигурой всемирной и расширяющейся сети Kinko's с офисами в США и ряде других стран. Это достижение еще более примечательно тем, что компания Kinko's была создана в гараже на 5000 долларов, взятых в кредит.

Во времена молодости Пола в 1950-е не существовало ни термина, ни описания болезни, известной как дислексия. «Некоторые люди говорят, что страдают дислексией, — язвительно говорит Пол. — А у меня она действительно есть». И в такой степени, что ему не удалось перейти во второй класс школы. «Монахиня обнаружила, что я не знаю алфавит, и исключила меня за неуспеваемость. Мои родители, старшие брат и сестра пытались меня выучить, вбивали в меня буквы, но безрезультатно. Меня отправили в школу для умственно отсталых детей в Голливуде, потому что никто не мог понять, почему я не мог выучить алфавит. Меня проверяли повсюду, послали в специальную школу по укреплению памяти. Родители сказали, что каждое слово, которое я научился читать, стоило им 50 долларов. Три раза в неделю я ходил к главному врачу, чтобы делать упражнения, которые не имели ничего общего с моей проблемой. Я прошел через все средние школы Южной Калифорнии, и когда закончил обучение, то был по успеваемости восьмым с конца среди тысячи двухсот выпускников».

Это вселяло тревогу. «Это был унылый период моей жизни, — вспоминает Пол, чье личное состояние превышало 250 млн долларов еще до того, как ему исполнилось пятьдесят. — Я пошел в колледж, чтобы попытаться доказать, что могу поступить в Университет Южной Калифорнии в Лос-Анджелесе. Я помню, как сидел в классе философии, и у меня было ощущение, что меня учит Уильям Бакли*. Я не понимал ни слова. Все писали конспекты, и мне казалось, что профессор говорит о том, что все уже знают. Как будто они с детства дружили с Аристотелем и Платоном. Я чувствовал себя полным дураком, поэтому положил ручку и сказал: “Я не буду этого делать никогда в жизни”».

Все же учебу он не бросил. «Мои родители, у которых был бизнес в Лос-Анджелесе, всегда придавали большое значение образованию.

* Осужденный англичанин, высланный в Австралию и ставший вождем австралийских аборигенов. Он почти позабыл английский язык. *Прим. пер.*

Мама уговорила меня остаться в колледже, сказав, что это может быть интересным. Это не было интересно, но я не ушел». Он утверждает, что попал в Университет Южной Калифорнии, потому что член приемной комиссии нарушил правила. Как-то Пол получил штраф за превышение скорости, и его вызвали в суд. Дело было в конце 1960-х, и одежда Пола в стиле хиппи, усиленная рыжеватыми кудрями, из-за которых он получил прозвище Kinko, не была редкостью. «Судье, однако, это не понравилось, и он был ко мне несправедлив. Я хорошо запомнил этот урок, поэтому, придя в приемную комиссию Университета Южной Калифорнии, был опрятно одет. Когда вы хорошо выглядите, к вам лучше относятся».

В Университете Южной Калифорнии Орфала изучал финансы и бизнес, но его академические успехи не улучшились. «Футболисты Университета Южной Калифорнии снизили кривую успеваемости, — объясняет он, — так что я спокойно мог получать посредственные оценки. Это не имело значения. Я не волновался по поводу работы. Не было никакой вероятности, что кто-то меня наймет. Я знал, что мне нужно открыть свое дело».

Идею он нашел у копировального аппарата. «Мы часто получали задание сделать групповую курсовую работу, — объясняет он. — Но поскольку я плохо читал и писал, то всегда предлагал сделать ксерокопии. “Вы проведете исследование и запишете, — обычно говорил я своей группе, — а я потом сделаю ксерокс”. Это был мой вклад в проект». Он провел столько времени у копировального аппарата, что вскоре им заинтересовался. Не столько самой машиной, сколько услугами, которые она предоставляла. «В то время, — вспоминает он, — я изучал жизненный цикл продукции в классе маркетинга. Ксерокс был крутой маленькой машиной с длинным жизненным циклом. Чем больше я о нем думал, тем больше он мне нравился, и я понял, как его использовать».

Оканчивая колледж в 1970 году, он начал думать, чем бы заняться. Единственное, что он знал наверняка, — это что хочет жить рядом с кампусом колледжа. «Находиться рядом с кампусом — как жить в раю, так что мне пришлось найти способ там остаться». Зная о необходимости делать копии многочисленных студенческих проектов, он подумал: к нему будет обращаться множество студентов. Копировальные машины на территории кампуса брали по десять центов за страницу, но он подсчитал, что получит прибыль, даже если снизит цену в два раза. Решено было открыть крошечное фотокопировальное ателье возле Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. Чтобы получить

деньги, он попросил отца, чтобы тот вместе с ним подписал кредит в филиале Bank of America, только что восстановленном после поджога. Его подожгли революционеры из кампуса во время акции протеста против войны во Вьетнаме. «В тот момент банк пытался показать, что поддерживает малый бизнес, — говорит Пол, — поэтому я легко получил 5000 долларов».

В здании, которое Пол выбрал для своего первого офиса, находилась стойка, где продавали гамбургеры, так что там всегда бывало много народа. Первый офис открылся в помещении в семь квадратных метров, части гаража. Затем Пол арендовал оборудование, в том числе один копировальный аппарат, проявочную машину и машину для офсетной печати. «Это своего рода маленький Fotomat, — вспоминает он. — Я закупил тетради и ручки, напечатал на них рекламу и продавал их студентам, шедшим в университет. А затем они возвращались, чтобы скопировать проекты или занести пленки, и я все для них делал».

В некоторые дни в его офис набивалось столько народа, что Пол выкатывал ксерокс на тротуар, чтобы студенты сами делали копии. Для работы на копировальном аппарате он нанимал приятелей-хиппи, а сам обслуживал клиентов и работал за кассой. Вечером он набивал рюкзак тетрадями и ручками и разносил их по женским общежитиям. «Мне было нечего делать, — объясняет он, — и хотелось знакомиться с девушками». Позже он описал этот опыт как странствия. «С тех пор как я открыл свой первый офис, мне понравилось бродить. Во время странствий мне в голову приходили лучшие идеи». Например, однажды он забрел в зал заказа книг в библиотеке кампуса. «Обычно студенты собирались там вечером перед экзаменом, — говорит он, — но бывало трудно получить необходимые материалы, потому что всем одновременно требовалось одно и то же». Для Пола это стало возможностью. Он предложил профессорам присылать свои материалы не только в зал заказов, но и в Kinko's. «С этого момента, — говорит он, — мой бизнес поддерживали профессора Калифорнийского университета».

Казалось, все любили Kinko's — здесь можно было скопировать курсовую работу или резюме, а также собраться, чтобы поговорить и обменяться идеями. Для Пола это также было местом, где он зарабатывал деньги, и этот факт не остался незамеченным его друзьями и коллегами. Когда они проявляли интерес, Пол предлагал им сотрудничество и помощь, чтобы они тоже открыли Kinko's где-нибудь в другом месте. Вскоре он помог двоюродному брату открыть Kinko's в Ван-Найсе, а затем

своему сотруднику-серферу — на побережье Тихого океана. За пять лет появилось двадцать четыре офиса! В конце концов у Пола стало 128 сотрудников, владевших правами на открытие нескольких офисов Kinko's.

К 1980 году его сеть насчитывала 80 офисов в двадцати восьми штатах, а к 1990-му их количество увеличилось до 400 с отделениями, которые вскоре открылись в Японии и Нидерландах. «Это не франчайзинг, — говорит Пол. — Я хотел делать деньги вместе с людьми. Общая собственность позволила ввести много инноваций и упростила бюрократию. Кроме того, она давала нам средства на расширение».

Однако у партнерства имелся один минус — не унифицировалась система Kinko's. В отличие от франшизы, где, как ожидается, все единицы цепи работают и выглядят одинаково, многие из офисов Kinko's шли своим путем. Они мало походили друг на друга. «Если, когда мы строили новый офис, в продаже была желтая краска, — говорит Пол, — то мы красили его в желтый цвет». Эта свобода вызвала некоторые проблемы, ведь в качестве корпоративного цвета Kinko's выбрали синий. «Со временем мы кое-что поняли о наших клиентах, — продолжает Пол, а ведь он становился чуть более корпоративным с каждым вновь открытым офисом. — Они нервничают, у них сумбур в голове, они не знают, чего хотят, но хотят срочно. Мы сказали себе: покрасив офисы в красный и желтый цвета, включив громкую музыку, мы только увеличим их стресс. Приятный успокаивающий синий и безупречная чистота — гарантия спокойствия и адекватности». Ему было непросто убедить партнеров перекрасить офисы в синий цвет. К тому времени, когда было принято это решение, в различных частях страны существовало уже 120 офисов Kinko's. «Так мы впервые поняли, что нуждаемся в строгой идентичности, которая свидетельствовала бы, что мы вместе». Хотя, как подозревает Пол, некоторые из его первых партнеров до сих пор не перекрасили офисы в официальный цвет.

Для основных клиентов Kinko's, студентов, цвет не играет особой роли. Для них Kinko's всегда будет знаком сообщества, как и другие приметы их студенческой жизни. Однако по мере расширения Kinko's сошел со сцены колледжей. Офисы пустили корни в пригородах, где привлекли корпоративных клиентов, а также свободных агентов и владельцев малого бизнеса, «беженцев» из сокращенных американских корпораций. Многие работали на дому и полагались на профессиональные услуги Kinko's.

Несмотря на успех, оправдывающий прежнюю жизнь, в которой он, казалось, был неспособен ничего сделать, Пол руководит Kinko's без намека на высокомерие. «Бог благословил меня прекрасным качеством: я знаю, что любой может сделать мою работу лучше, — объясняет он. — А как, вы думаете, я смотрел на первого сотрудника, который пришел работать в Kinko's? Вот как: “Я так счастлив, что вы здесь. Что я могу сделать, чтобы сделать вас счастливее?” Я никогда не говорил себе: “Я могу сделать это лучше, чем они”». Это философия, которой он остался верен в течение почти тридцати лет строительства своего бизнеса.

Хотя он не лидер, отказавшийся от руководства, он признается, что не управляет людьми. «Когда у нас было семь офисов, у меня всегда была открыта дверь, и я был менеджером типа “лейте на меня грязь”». А затем однажды ко мне пришел один менеджер, сказал, что получил чек без покрытия, и хотел знать, что делать. *“Найдите человека, который выписал чек, и не беспокойте меня!”* — ответил я». После этого Пол стал гораздо менее доступным. С другой стороны, он никогда не делал вид, что всем руководит. Он говорит: «Дела хорошо идут и без меня». Но потому лишь, что он окружил себя группой экспертов. «Бухгалтеры озабочены прошлым, менеджеры — настоящим, а лидеры должны думать о будущем, — считает он. — Я хорошо забочусь о завтрашнем дне. Я не знаю, действительно ли я лидер, но поскольку не могу хорошо делать ничего другого, то сегодня являюсь лидером по умолчанию».

Может быть, Пол в это и верит, но никто из окружающих не покупается на это. Говорят, что он естественный интуитивный лидер, чей гений соединяет бизнес и людей, сотрудников и клиентов. Это особое качество помогло Полу построить бизнес, который оценивается более чем в 600 млн долларов и может вырасти более чем до 100 млрд долларов. «При создании этого бизнеса интуиция Пола сыграла решающую роль, — говорит Брюс Гумберт, вице-президент Kinko's по изучению клиентов и развитию бренда с 1998 года. — Он принял несколько важных решений, которые попали точно в цель — в строительство крупного бренда».

Что именно сделал Пол Орфала, чтобы создать бренд Kinko's? Прежде всего, он построил свой бизнес там, куда не заглядывали конкуренты. «Это умный ход для любого предпринимателя, особенно когда у вас нет большого рекламного бюджета, — объясняет Брюс. — Найдите свою нишу [потенциальный рынок] и разрабатывайте его [неотступно преследуя свою цель]. Конкуренты Пола, должно быть, думали: “Это дети

из колледжа, у них нет никаких денег”. Кампус колледжа стал основой бизнеса Kinko’s, и это был потрясающий толчок. Колледжи предоставляли базу клиентов, связь с которыми сохраняется долго. Каждый день наши клиенты рассказывают, что впервые обратились в Kinko’s еще в колледже. Возможно, они были в тяжелой ситуации, и Kinko’s их спас. Этот опыт, повторенный бесчисленное количество раз, создал эмоциональную связь и приверженность. Возврат в один из наших офисов напоминает им о прошлом приятном опыте».

Брюс говорит, что второе «мощное решение» Пола — устав предприятия, составленный таким образом, что возможно добавить продукты и услуги для удовлетворения потребностей нишевого рынка Kinko’s. «В нем не было обозначено, какие услуги мы предоставляем, — говорит Брюс. — Возможно, у Пола был соблазн выбрать название типа “Офис продуктов Орфала” или “Копии Пола”, но, хотя эти названия были бы приемлемыми, наш бизнес в них не вписался бы. Слова ограничивали бы сочетание продуктов и услуг и таким образом — наше будущее». Вместо этого Пол дал необычное название, ставшее огромным зонтом, под которым Kinko’s можно продать абсолютно все, что связано с копированием, дублированием и обменом информации. Название Kinko’s определяет категорию так же, как McDonald’s, Mr. Booter и Ben & Jerry’s. «Определив категорию, вы ограждаете свой бизнес от конкуренции. Вы получаете фору, а это огромное преимущество. У нас нет прямых конкурентов, — утверждает Брюс. — Конечно, существуют и другие компании, которые делают часть того же, что и мы, но по-другому. Kinko’s уникален». Уникальность поддержана и мифологией названия. *У основателя вьющиеся рыжие волосы, и его прозвали Kinko.* «Когда клиенты узнают эту историю, они чувствуют себя посвященными, — объясняет Брюс. — Название Kinko’s связано с наследием и традициями. Когда клиенты знают нашу историю, мы становимся им ближе».

Третьим «мощным решением» Пола, по мнению Брюса, было постоянное изменение Kinko’s. Открыв для себя копировальный аппарат, Пол понимал, как важно сохранять лидирующее положение. Он умел слушать клиентов и должным образом реагировать. Он верил в изучение клиентов и на протяжении многих лет вкладывал деньги в сложные методики исследований. Но даже сегодня Пол считает, что на 99% он верит только в одно — когда исследователь сидит за прилавком, смотрит и слушает. Это практика, которую он продолжает, даже будучи председателем правления компании. По крайней мере раз в год, а как

правило, чаще, Пол и другие руководители проводят выходные, работая в офисах. «Каждый раз, разговаривая с клиентами, — говорит Пол, — я что-то узнаю. Большую часть своего времени я трачу, чтобы направлять бизнес снизу вверх».

«Пол не ждет результатов стратегического анализа, чтобы определить, можем ли мы дать клиентам то, что они хотят, — объясняет Брюс. — Если они чего-то просят и это имеет смысл, мы делаем. Хороший пример — фотографии на паспорт. Это была не наша идея. Это сделано по просьбе клиентов».

Предоставлять клиентам непосредственный доступ к машинам, обеспечивать хорошую освещенность рабочих мест, производить цветопечать — все это вклад в статус Kinko's. Теперь эта позиция прочно укрепились в сознании клиентов. Они знают, что Kinko's располагает передовыми технологиями, например для печати негабаритных плакатов или высококачественных фотографий. «Мы слышим истории о людях, которые подходят к нашей двери и говорят: “Я не знаю всего, что вы делаете, но если кто и может *это* сделать, то только вы”. Мы завоевали репутацию и намерены продолжать ее использовать».

Пожалуй, самое мощное из всех решений бренда — его круглосуточная доступность семь дней в неделю. «Это удобно большей части населения, не работающей по расписанию с восьми до шести, — говорит Брюс. — Пол это предвидел». На самом деле он уловил намек на приближение такой ситуации еще в середине 1980-х. По всей стране жертвы корпоративных сокращений искали новые рабочие места. Они часто пользовались Kinko's, чтобы в последнюю минуту подготовить резюме или презентацию. Многие из них умоляли управляющих не закрывать офис, чтобы дать им возможность доделать работу. В 1985 году в Чикаго Kinko's объявил о пробном суточном графике работы. Эта практика немедленно себя оправдала, поэтому другие офисы тоже перешли на этот график.

«Большая часть нашей работы, — объясняет Брюс, — не может быть закончена между девятью утра и пятью вечера. Мы открыты после окончания рабочих часов, так что это лишь проблема дополнительной пары сотрудников. Оказалось, что лучший способ предлагать спектр своих услуг и работать в тесном контакте с клиентами — быть полезными и всегда доступными, когда в нас нуждаются». Изменив график, Kinko's стал функционировать круглые сутки. Одновременно бренд Kinko's еще больше укрепил свои позиции. «Каждый раз, расширяя

бренд, — объясняет Брюс, — вы устанавливаете связь с клиентами. И для этой химии нет никакого заменителя. С нашим брендом заказчики ничем не рискуют. Они знают, чего ожидать. Наша модель везде одинакова. У тех, кто пытается нас скопировать, так не получится. Возможно, мы не самое дешевое место, и нам это нравится. Зато у нас более качественные и быстрые машины и сотрудники, которых обучают делать все, что нужно нашим клиентам. Это ценности, играющие главную роль. Не будь бренда, мы имели бы на очко меньше в конкурентной борьбе. Мы должны были бы конкурировать по цене. Но те, кто играет в ценовую игру, никогда не победят. Бизнес-среда усеяна компаниями, играющими на ценах, и никто не хочет оказаться в этом положении. Намеренно или нет, Полу удалось позиционировать Kinko's таким образом, чтобы мы никогда не беспокоились о цене».

Пол Орфала не рассказывает, случайно или намеренно сложилась эта ситуация. Но он говорит, что бизнес больше похож на искусство, чем на науку, что позволяет предположить большую долю случайности. «Если бы бизнес был наукой, — говорит он, — можно было бы спокойно отдыхать, зная, что два и два всегда четыре. Но если это искусство, то вы всегда думаете, что можно сделать еще лучше. Я думаю, если бы Леонардо да Винчи вернулся и посмотрел на Мону Лизу, то пробормотал бы нечто вроде: “Нет, все же здесь слишком много бежевого”. В искусстве всегда так. Когда я занимаюсь бизнесом, я художник. Все можно сделать лучше. Не в моем характере говорить: “Все хорошо. Давайте вступим в Клуб молодых президентов и станем большими шишками”. Это меня не вдохновляет. Я иду на работу, чтобы решать проблемы. Наша философия заключается в том, что мы берем на себя риск. Наши ошибки в Kinko's стоят нам относительно недорого».

Но потом он добавляет, что Kinko's — подобие мозаики, и тогда легко представить: Пол Орфала точно знал, что делает, когда закладывал основу бренда Kinko's. «Каждый отчет, каждый мелкий эпизод, каждый кусок визуальной информации — часть головоломки, формирующей компанию, — объясняет он. — Вы идете по улице и видите вещи, на первый взгляд не имеющие отношения к вашему бизнесу. Но это не так. Единственная возможность понимания — это общая картина или контекст мира, где все детали соответствуют друг другу».

Нелинейный ум — часть обаяния Пола. С одной стороны, создается впечатление, что он перескакивает от идеи к идее. С другой — он демонстрирует целеустремленность и дисциплинированность. Именно

эти качества сделали его столь привлекательным для руководства Clayton, Dubilier & Rice, нью-йоркской инвестиционной компании, которая в 1997 году купила около трети Kinko's за 219 млн долларов. Обладая большими деньгами, бренд Kinko's поставил конечную цель — создать глобальную сеть из 2000 точек к 2000 году. Однако Пол не является строгим приверженцем количественных показателей. В 1999 году он сказал: «Мы этого не сделаем. Сейчас у нас 910 точек, и до 2000 года мы, вероятно, откроем еще 110. Таким образом, мы окажемся немного больше, чем на полпути».

И добавил: «Цели — это хорошо, но правильнее строить бренд. Успех — это не только цифры. Компания Kinko's никогда не занималась исключительно копированием и зарабатыванием денег. Речь всегда шла о выполнении важной работы. О том, чтобы сотрудники понимали: они делают работу, необходимую другим, осознавали эмоциональное воздействие, которое мы оказываем на общество. Я хочу, чтобы наши работники понимали, что вносят вклад в жизнь общества. Каждое дело, порученное нам, представляет собой жизненно важную потребность для какой-то части общества. Мы помогаем людям выучиться. Создать новые карьеры. Сделать выигрышные презентации. Даже найти потерянных детей и домашних животных. Они приносят нам фотографию, мы ее увеличиваем, и через несколько минут они получают столько объявлений, сколько им требуется. Это важно. Это касается репутации. Это касается эмоций».

Репутация и эмоции. В этих словах заключено все, что можно сказать о брендинге. Если вы строите бизнес, который нравится потребителям и вызывает их доверие, ваша репутация облегчает им формирование эмоциональной связи с вашим брендом. И как только это происходит, потребители начинают искать вашу продукцию и платить больше денег, чтобы купить то, что имеет отношение к вашему бренду.

Поэтому начинайте создавать ему имя!