

## Великие бренды избегают продажи товаров

Слоган «Просто сделай это» стал одним из самых известных. Но он является не просто запоминающейся фразой, это неожиданный и парадоксальный подход к созданию бренда. Именно такие озарения и создают впоследствии великие бренды.

В 1987 г. рекламное агентство компании *Nike* создало новый телевизионный ролик, заложивший фундамент «бегового бума» в Америке. Кадры ролика снимались на стадионе Орегонского университета, где и разрабатывались первые беговые кроссовки *Nike*. В создаваемой рекламе использовались клипы знаменитых бегунов, включая Стива Префонтейна, трагически погибшего в возрасте 25 лет. «Это начиналось здесь, — говорил голос за кадром. — Революция фитнеса, изменившая Америку».

Предполагалось, что реклама будет яркой и вызывающей, и именно такой она и оказалась. Но когда она была предварительно показана на ежегодном собрании торговых представителей *Nike*, аудитория встретила ее молчанием. Это была не та реакция, на которую рассчитывал основатель компании Фил Найт. Как вспоминал тогдашний директор *Nike* по маркетингу

Скотт Бедбери в своей книге «Мир нового бренда» («A New Brand World»), проблема заключалась в том, что реклама прославляла *Nike* и ее продукцию, а не покупателей. «Это было, — пишет Бедбери, — вероятно, лучшим примером корпоративного самолюбования».

Две недели спустя, после получения от Бедбери письма с просьбой «расширить точку доступа» для покупателей *Nike*, агентство *Wieden+Kennedy* предложило несколько новых рекламных роликов. В них были показаны спортсмены, которые делали все то, что обычно делают спортсмены, — потели на тренировке, выполняли упражнения на растяжку, бегали и прыгали. В одном ролике была показана женщина, готовившаяся к соревнованиям по триатлону, в другом — восьмидесятилетний бегун на длинные дистанции, в третьем — баскетболист-профессионал и т. д. Все спортсмены эмоционально рассказывали о том, что они делают и почему они это делают, а затем голос за кадром приглашал: «Просто сделай это». Как пишет Бедбери: «Реклама “Просто сделай это” была не о спортивной обуви. Она была о ценностях. Она была не о товаре, а о характере бренда».

Кампания «Просто сделай это», продолжавшаяся десять лет, служит прекрасным примером того, как продажа эмоций торжествует над продажей товаров. Вместо рассказа о том, как *Nike* предлагает вам продукцию с превосходными техническими характеристиками обуви и прорывные инновации, *Nike* позволял спортсменам, профессионалам и любителям, говорить о получаемом эмоциональном вознаграждении с помощью эмоциональных выражений, но при этом даже не упоминая названия *Nike*. Вскоре после того, как началась рекламная кампания, люди стали звонить и писать *Nike*, спеша сообщить о том, как новый слоган вдохновлял их «просто сделать это».

Они рассказывали о начале занятий фитнесом, об уходе с не-подходящей им работы, о разрыве отношений с непорядочными людьми и о других случаях изменения своей жизни под воздействием эмоционального призыва из трех слов. В последующие годы слоган кампании «Просто сделай это» вызвал широкий культурный резонанс, который до сих пор остается уникальным для брендов. По сей день люди делают татуировки со словами «Just Do It».

Мы, люди, являемся эмоциональными существами. Мы принимаем решения о покупке, основанные на том, какие чувства обещает вызвать у нас товар. Вот почему великие бренды преуспевают в установлении тесных эмоциональных связей с покупателями. Либо товар удовлетворяет имеющиеся у нас эмоциональные потребности («Я хочу чувствовать себя здоровым и успешным»), либо он предлагает нам доступ к той идентичности, которую мы хотим ощущать и выражать («Я спортсмен»).

Характеристики товара обычно имеют вторичное значение для таких эмоциональных связей, и менеджеры великих брендов планируют и осуществляют действия соответствующим образом. Прежде всего они добиваются отождествления своих брендов с эмоциональными ценностями, которые дифференцируют их предложения и обеспечивают связь с покупателями, и используют технические характеристики товара только для поддержки этих ценностей. Затем они придают долгосрочным связям с покупателями более высокую приоритетность по сравнению с краткосрочными продажами, так как знают, что покупатели, сильнее других эмоционально привязанные к бренду, являются самыми ценными. И наконец, они используют свои бренды — а не товарные категории — для нацеливания и задания масштаба своего бизнеса. Их сосредоточенность

на эмоциональных связях стимулирует товарные инновации и расширение брендов. Более того, они постоянно задают себе вопрос: «В чем действительно заключается наш бизнес?» В таких обстоятельствах *Nike* сделал судьбоносный выбор: быть не просто брендом спортивной обуви, а брендом, вдохновляющим каждого человека стать тем, кем он хотел бы стать. Благодаря такой приверженности созданию эмоциональных связей великие бренды всегда переопределяют ожидания покупателей и оспаривают традиционные нормы для категорий в своей отрасли.

### **Эмоции имеют преимущество перед эффективностью**

Немногие компании столь же настойчивы в установлении связей между товарами и эмоциями, как *Nike*. Многие конкуренты пытаются превзойти товары *Nike* за счет инноваций и стиля. Но успех *Nike* во многом связан с целенаправленным использованием компанией взаимоотношений со спортсменами и новаторского опыта отношений с брендом, для того чтобы помочь покупателям почувствовать себя настоящими атлетами. Товары и технологии *Nike* всегда связаны с такими ценностями, как стремление к высокому результату, достижение цели и статус.

Большинство из товаров *Nike* достаточно функциональны и технологически совершенны, но история, которую продает *Nike*, сама по себе является удивительным фактором. «*Nike* — это больше чем функциональность, — говорит директор по дизайну Североамериканского отделения *Nike* Хитер Амуни-Дэй. — *Nike* также думает о том, как мы живем. *Nike* сосредоточен на инновациях, стиле, истории и опыте для создания эмоциональной связи».

Дух, который породила кампания «Просто сделай это», это тот дух, к поддержанию которого *Nike* продолжает стремиться и сегодня. Чтобы убедиться в этом, достаточно сравнить его рекламу, показывавшуюся во время лондонской олимпиады 2012 г., с рекламой *Adidas*, ее главного конкурента. *Adidas* показывал энергичные, веселые ролики, которые выдвигали на первый план товары. Рекламные ролики *Nike*, напротив, были скромными и трогательными. Они создавали эмоциональную связь через новый призыв к действию: «Найди свое величие» («Find Your Greatness»). Неудивительно, что ролики *Nike* обсуждались в Интернете в пятнадцать раз чаще, чем ролики *Adidas*, даже несмотря на то, что *Adidas* как крупный производитель спортивной одежды и обуви заплатил \$155 млн за право быть официальным партнером Олимпиады.

В нашем веке создание эмоционального бренда требует, чтобы вы налаживали персональный диалог с вашими покупателями на темы, представляющие для них наибольшую важность. Герберт Мушам (Herbert Muschamp) как-то заметил (в своем опубликованном в «New York Times» эссе о дизайне товаров): «В последние 50 лет экономическая база сместилась с производства на потребление. Она стремится отойти от области рационального и приблизиться к области желаемого: от объективного к субъективному, к области психологии». Точка зрения Мушама заключается в том, что в постиндустриальном обществе материальная удовлетворенность настолько легко достижима, что удовлетворение эмоциональных запросов становится главным вызовом для провайдеров товаров и услуг. При совершении покупки главным стал вопрос не «Что оно делает?», а «Какие чувства оно у меня вызовет?».

Даже в категориях товаров «бизнес для бизнеса» эмоции оказывают сильное влияние на решение о покупке. Несмотря на

многочисленные предупреждения, бизнесмены по-прежнему больше полагаются на свою отвагу, чем на разум. Публикуются объявления о приеме заявок на участие в торгах и составляются списки продавцов на основе уважения и неприятия риска — двух важных эмоциональных составляющих для покупателей. Менеджеры делают заявления о себе и своих ценностях всякий раз, когда они выбирают поставщика, заявляя: «Я мыслю новаторски», «Яуважаемый авторитет» или «Я охотно иду на риск» в зависимости от желаемой идентичности.

В нашем коммерческом пейзаже власть бренда больше не определяется эффективностью продукта. Теперь бренды создают прочные связи с покупателями за счет завоевания доли разума и доли сердца, и для достижения этих целей подходят только эмоциональные предложения. Это справедливо сегодня и, вероятно, будет еще более справедливо завтра.

Например, подрастающее поколение потребителей, делая выбор в ресторане, хочет приобрести не просто привлекательные вкусовые характеристики по приемлемой цене. По оценке исследовательской фирмы *Technomic*, современные потребители хотят чего-то более сложного: эмоциональной связи с брендом, который является социально ответственным и развивается, не истощая природные ресурсы нашей планеты.

Если они испытывают подобное отношение к ресторанам быстрого питания, то представьте себе их требования при совершении более важных покупок. Эти покупатели завтрашнего дня ожидают, что бренды будут воодушевлять их и выражать их ценности настолько хорошо, что их статус покупателя станет для них источником гордости и радости.

По сути, нужно, чтобы ваш бренд был *достоин отображения в виде татуировки*. А если не достоин, то почему?

### **Связь не только через категорию**

В 1997 г. *Pampers* был наиболее успешным продаваемым в Европе брендом подгузников, но затем он стал быстро уступать свою рыночную долю *Huggies*. По какой-то причине *Pampers* как бренд не сумел установить связь с покупателями, что сильно озадачило руководителей материнской компании *Procter & Gamble*, потому что в действительности подгузники *Pampers* были лучшими в мире. Тесты показывали, что подгузники *Pampers* позволяли малышам подолгу быть сухими и чувствовать себя комфортно.

Когда маркетологи *Pampers* собрали фокус-группы для изучения проблемы, то они быстро обнаружили, что способность поглощать влагу не является главной выгодой, которую молодые матери ищут в детских подгузниках. Главной заботой матерей было здоровье и нормальное развитие их малышей. Сухие подгузники были важны, но по причинам, которые маркетологи *Pampers* не могли осознать в полной мере: сухие подгузники позволяют малышам лучше спать, а здоровый сон воспринимается матерями на эмоциональном уровне как основа нормального развития их детей.

В своей книге «Как идеалы стимулируют рост и прибыльность ведущих мировых компаний» («How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies») бывший руководитель *Pampers* Джим Стенгел пишет, что эта догадка ознаменовала начало долгого процесса трансформации *Pampers*. «Со временем, — вспоминает Стенгел, — организация отказалась от узкой сосредоточенности на выгодах продукта в пользу более широкой сосредоточенности на довольных материах и на улучшении условий для развития их малышей». Один простой практический шаг заключался в изменении названий

размеров подгузников, для того чтобы сигнализировать об интересе *Pampers* к разным этапам взросления детей. Чтобы добиться более серьезных изменений, специалистов *Pampers* предупредили, что повышение абсорбирующих свойств подгузников больше не является их главной целью. Новым критерием успеха стал показатель того, насколько хорошо спали дети, что заставило их в большей степени сосредоточиться на изучении комфортности и удобства подгузников.

В итоге *Pampers* создал для себя новый идеал бренда, устанавливающего партнерские отношения с родителями на протяжении разных этапов физического, социального и эмоционального развития детей. В результате произошло глубокое изменение культуры *Pampers*, во многом согласующееся с принципом «великие бренды создаются внутри компаний», рассмотренном в первой главе. Интерьер офиса *Pampers* был изменен таким образом, чтобы он полнее отражал новый идеал бренда. На стенах офиса появились привлекательные для детей цветные рисунки, а молодые матери получили возможность регулярно встречаться с сотрудниками компании. Были организованы специальная парковка для матерей с детьми и новая услуга, позволяющая оставить ребенка на какое-то время в детской игровой комнате. В Интернете *Pampers* одним из первых стал предлагать на своем веб-сайте полезные советы и медицинскую информацию, полностью посвященную новому идеалу бренда — здоровью малышей и счастью матерей. *Pampers* также продолжил сотрудничество с ЮНИСЕФ в проведении глобальной кампании вакцинации детей и матерей против столбняка. Потребители позитивно отреагировали на новые эмоциональные связи, которые установил с ними *Pampers*, и глобальный доход компании вырос с \$3,4 млрд в 1997 до \$10 млрд в 2011 г.

### **Что можно узнать с помощью антропологического исследования**

Необходимо было внимательно прислушиваться к пожеланиям потребителей, чтобы генерировать идеи, способные трансформировать такой мощный и прочный бренд, как *Pampers*. Расшифровка того, что люди считают наиболее важным с эмоциональной точки зрения, требует установления связи между тем, что говорят люди, почему они это говорят, как они это говорят, и тем, чего они не говорят. Традиционные методологии исследования рынка имеют в этом смысле ограниченные возможности. Фокус-группы и опросы обычно полагаются на то, что сообщают люди о своих установках и поведении, но потребители традиционно славятся неточностью предоставляемой ими информации. Еще важнее, что они редко сообщают о фундаментальных драйверах своих покупательских решений — о своих эмоциях.

Чтобы заглянуть в головы покупателей и получить ценные идеи о рынке, необходимо воспользоваться методами, используемыми в общественных науках. Методы исследований, применяемые в антропологии, позволяют вам интерпретировать смысловые значения и ценности, лежащие в основе проявляемых отношений и поведения. Методы, применяемые в этнографии, полагаются на ваше личное участие и наблюдение, с тем чтобы вы могли видеть, как люди бессознательно взаимодействуют с вашим брендом. Научная дисциплина, изучающая процесс сопереживания (эмпатии), полезна потому, что помогает вам поставить себя на место покупателей и лучше понять, как они живут и как они воспринимают ваш продукт.

Особенно цennыми антропологическими методами являются те, которые предусматривают пребывание исследователей

в домах у покупателей и сопровождение покупателей во время походов по магазинам. Наблюдая и опрашивая выбранных покупателей в том месте, где они чувствуют себя наиболее комфортно, а их поведение деформировано в наименьшей степени, вы с высокой вероятностью обнаружите невысказанные — а в некоторых случаях и неосознанные — потребности и желания.

Для одного производителя пищевых добавок я завербовала нескольких покупателей, которые разрешили моему клиенту и мне наблюдать за тем, как они потребляют продукт в домашних условиях. Таким образом мы узнали, что некоторые покупатели настолько гордились своим потреблением бренда, что специально выставляли на кухне банки с этим продуктом на видное место. И это делались не только из соображений удобства. Это служило напоминанием о том, что они делают правильный выбор в пользу укрепления своего здоровья. Это удовлетворяло эмоциональную потребность в демонстрации себе и гостям стремления вести здоровый образ жизни.

Эта идея помогла компании-клиенту переформатировать свой товар. Простой продукт питания стал ассоциироваться со здоровым образом жизни, а это гораздо более эмоционально богатая территория для дальнейших взаимодействий. Вслед за этим была разработана новая упаковка. Прежде на упаковке размещалось много информации о питательных свойствах продукта и заявлений о его пользе для здоровья. Теперь мы свели всю информацию к одному заявлению о наличии ста калорий в каждой дозе продукта, сделали цвета упаковки более яркими, логотип более четким и осовременили весь имидж продукта, чтобы его упаковка смотрелась на кухне еще более привлекательно. В других маркетинговых посланиях мы сообщали о том, какие выгоды для здоровья приносит потребление

этого продукта. Наконец, мы стали расфасовывать продукт в четырехсотграммовые банки, а не восьмисотграммовые, как раньше. Почему? Потому что покупатели охотнее размещают меньшие по размеру банки на открытых полках своих кухонь.

➤ **Практический метод:** обнаружение полезных идей в моменты истины.

Обследование клиента из индустрии быстрого питания было в большей степени заимствовано из этнографической науки и предназначалось для выявления тех эмоций, которые определяют выбор ресторана. Мы провели наблюдения для изучения офисных работников с точки зрения их уникальной «племенной» культуры. Результаты наблюдений показали, как люди, испытывающие дефицит времени или путешествующие в группах, находятся под влиянием групповой динамики и зачастую принимают не самое лучшее для себя компромиссное решение ради достижения группового консенсуса. Мы установили, что наша реклама в СМИ обладает в таких ситуациях очень слабой силой убеждения. Фактически нежелание выполнять левый поворот на оживленной улице имело большее значение при выборе места обеда, чем любое рекламное обращение.

Эти и другие догадки о «моменте истины» при выборе места обеда заставили нас скорректировать меню для предоставления достаточного разнообразия выбора блюд, чтобы избежать вето со стороны кого-то из членов направляющейся обедать группы. Вывеска заведения была изменена с целью подкрепления рекламы в массмедиа, которая продвигала новые блюда по полной цене. Раньше на наружных указателях мы размещали больше информации о продаже блюд со скидкой и о рекламных акциях, так как полагали, что таким образом мы представляли в нашей рекламе наиболее популярные блюда.