**Почему брэндами становятся единицы?**

**Проблемы и противоречия, ограничивающие доступ к вершине**

Что нужно, чтобы быть лучшим?

Концентрация. Дисциплина. И мечта.

Флоренс Джойнер,

олимпийская чемпионка

Если бы кто-то решил собрать вместе все книги мира, посвященные брэндингу, получилась бы огромная библиотека. Однако обилие доступных знаний не делает брэндинг доступной технологией. Большинство торговых марок, претендующих на статус брэнда, так им и не становятся. Почему?

Лучше всего ответ на этот вопрос знают брэндинговые агентства. Исследуя душу каждой продвигаемой ими марки, они лучше других видят основные проблемы, которые мешают качественному продвижению. О том, какие проблемы брэнд-менеджмента наиболее типичны для России и как их преодолеть, мы поговорили с Ириной Шаповаловой, директором по развитию рекламного агентства Profis.

Не секрет, что из сотен торговых марок, стремящихся стать брэндами, этой вершины достигают в лучшем случае единицы. Почему это происходит?

В первую очередь, следует учесть, что применение самой технологии брэндинга предполагает достаточно высокий уровень рыночной конкуренции. Когда в 1997 году наше агентство одним из первых в России заговорило об американских технологиях брэндинга, это был новый, мало известный и уже поэтому сильный ресурс. Тогда мы на свой страх и риск заявляли о том, что брэндинг – это очень перспективно и через несколько лет он станет одной из важнейших маркетинговых технологий.

Так и произошло. Сегодня брэндинг – это, действительно, фундаментальная управленческая технология. Фокусируясь на главных характеристиках продукта, он обеспечивает успех в самых разных областях работы компаний. Таким образом, можно сказать, что брэндинг – это еще одно подтверждение классического закона Парето. Во всяком случае, он явно показывает, что 80% бизнес-задач может решаться с помощью 20% усилий, если они распределены правильно.

Не удивительно, что с каждым днем спрос на брэндинг как управленческую технологию растет. Поэтому добиваться эффективности от обычных брэндинговых усилий становится все сложнее. Большая отдача требует больших вложений – как финансовых, так и профессиональных. При этом метод проб и ошибок становится очень дорогим удовольствием.

Ситуация осложняется еще и тем, что по мере насыщения рынков запускать новые брэнды становится все дороже и труднее. Во многих товарных категориях (например, соки, пиво, алкогольные напитки) количество брэндов стало критическим. Найти незанятую перспективную нишу для позиционирования нового продукта уже не так просто, как раньше. Прибавьте к этому постоянное увеличение стоимости рекламы, растущий поток конкурентных коммуникаций и наличие большого количества уже лояльных покупателей, которых все сложнее «увести» у конкурентов. Все это создает очень напряженную ситуацию соперничества между актуальными и потенциальными брэндами, в результате чего происходит естественный отбор сильнейших.

Чтобы маркетинговые инвестиции приносили свои дивиденды, необходимо выяснить, какие барьеры мешают росту торговых марок и их превращению в брэнд. Что сокращает шансы российских торговых марок?

Обычно это те или иные системообразующие факторы деятельности компании в целом. Ни рекламное, ни брэндинговое агентство само по себе не может создать брэнд. Оно может поддержать его продвижение на рынке. Брэнд же создается клиентом. И в этом смысле брендинг сложен тем, что это очень цельное понятие. Брэнд-менеджмент – это система управления предприятием. И если в нем задействована только одна управленческая функция, скорее всего, не получится брэнда. Хотя есть, конечно, более и менее критичные направления работы.

**Что является самым критичным?**

Один из наиболее явных факторов – это необходимость долгосрочного видения у руководства компании. Он важен, прежде всего, потому, что создание брэнда предполагает чрезвычайно длительную работу. Нельзя сказать, что, создав продукт за месяц, за три месяца мы его раскрутим, и он станет брэндом. На рынке, конечно, встречаются случаи блицкригов, но это не столько результат сознательных усилий, сколько удачное стечение обстоятельств.

Нужно понимать, что идея брэнда основывается на его эмоциональной связи с потребителем. Чтобы создать эту связь, нужно обеспечить правильный контакт потребителя с брэндом на всех этапах принятия решения о покупке – будь то осведомленность, заинтересованность, опыт использования или лояльность. Причем, укрепление лояльности покупателей является одним из ключевых факторов прибыльности брэнда, так как лояльные клиенты, как правило, покупают чаще и больше. Именно поэтому, с нашей точки зрения, самая лучшая дефиниция определяет брэнд как торговую марку, у которой есть свои лояльные покупатели. Чем больше таких лояльных покупателей, тем успешней брэнд. Имея гарантированную потребительскую базу, он может планировать для себя новые экономические перспективы, расширять свою линейку, выходить на новые рынки и пользоваться тем, что у него есть некий запас прочности. Но создание этого резерва – вопрос времени и многочисленных правильных контактов с целевой аудиторией. Ориентировочно тот период, за который потребитель может оценить брэнд и повернуться к нему лицом, составляет не менее 18 месяцев.

Трудность заключается в том, что в российской бизнес-среде долгосрочное планирование не общепринято, чему, безусловно, способствует динамично меняющаяся ситуация на рынке. Сегодняшние стратегические планы не пишутся больше, чем на год вперед. В то же время, долгосрочное планирование жизненно необходимо для того, чтобы все акции по создание брэнда укладывались как кирпичики в единое здание. Нельзя пытаться строить стену этого здания, не имея генерального плана. Таким образом, наличие долгосрочного видения и стратегического плана развития брэнда при всей относительности наших знаний о будущем – это ядро брэнд-менеджмента.

Конечно, стратегическое планирование – это непростая задача. Особенно, если учесть что сегодня не только на российском, но и на мировом рынке складывается уникальная ситуация, когда долгосрочное видение перспектив брэнда должно сочетаться с постоянным тактическим лавированием. Раньше брэндинг предполагал создание маркетингового предложения, которое могло оставаться на плаву десятки лет. Сегодня все иначе. Сокращение жизненных циклов продуктов, динамика медиа-рынка, избирательность потребителей – любой из этих факторов может привести к тому, что брэнд, имевший вес еще вчера, будет забыт за месяц. Поэтому компаниям приходится постоянно «инвентаризировать» те маркетинговые предложения, которые стоят за их брэндами.

**Что включают в себя эти маркетинговые предложения?**

Исследования зарубежных специалистов показывают, что успешная стратегия брэнда включает в себя как минимум пять важных элементов, которые связаны как с традиционными вопросами стратегии компании, так и с ее бизнес-задачами (см. рис 1). Мне бы хотелось указать на наиболее актуальные элементы этой системы.

Первое, на что следует обратить внимание, – это те ценности и убеждения компании, которая она закладывает в продукт. Если мы посмотрим на большинство брэндов, мы увидим, что они отличаются друг от друга не только по качеству и физическим характеристикам, но и по тому, что они о себе говорят. Возьмем один из самых продаваемых в мире брэндов – Marlboro. В процессе создания в этот брэнд были заложены такие ценности, как сила и независимость. Ковбой Мальборо появился на свет как наиболее яркое отражение этих ценностей. Были еще какие-то персонажи, которые имели отношение к этим качествам: летчики, геологи и т.д. Но выяснилось, что наиболее привлекательный герой – это ковбой, который стал символом этого брэнда.

Наверху всей этой пирамиды стоит идентичность: определенный набор характеристик, которые создает уникальный портрет компании, брэнда, продукции и т.д. У Дэвида Аакера, который считается классиком брэндинга, выделено пять основных характеристик, к которым стремятся компании. Но это не обязательно. У каждой компании есть свои характеристики. Бывают случаи, когда компания может иметь какой-то недостаток с точки зрения коммуникации, но даже его можно обратить в достоинство, если за этой идентичностью стоит некая энергетика, уверенность в себе или харизма, то, что не подвергается рациональному анализу, но обязательно присутствует в качестве некой яркой эмоции.

Вы говорили о том, что важно не только уметь запускать и продвигать брэнды, но и успешно управлять ими. Что входит в процесс операционного управления брэндом?

Первое, что необходимо иметь в виду, - это связь процесса управления брэндом со стратегией и бизнес-системой компании. Ошибки в формулировании стратегии брэнда сводят на нет все последующие попытки эффективно управлять им. Если позиционирование и управление брэндом не соответствуют способностям компании и принятым в ней бизнес-процессам, то шансы на успех невелики. Это необходимо учесть, чтобы потребитель, попробовав новую торговую марку и получив некое «обещание» от нее, также смог увидеть, что это обещание выполняется. Очевидно, например, что недоступность товара на фоне возросшего благодаря рекламе спроса может уничтожить любой, даже идеально спозиционированный брэнд. Как уже было сказано, брэнды черпают свою силу из эмоциональной связи с потребителем. И хотя реклама и другие средства маркетинговых коммуникаций, безусловно, играют важную роль в создании такой связи, компании усиливают ее за счет неукоснительного исполнения своих обещаний.

Не менее важен и такой фактор, как вовлеченность персонала. Например, если люди, которые продают продукт, не любят то, что создано, они невольно разрушают потенциал брэнда. Важно, что это правило имеет отношение ко всем, кто работает в организации. Яркие брэнды характеризуются тем, что каждый, кто работает над ними, является их первым лояльным потребителем. Таким образом, лояльность к брэнду начинается еще внутри компании. Залогом создания внутренней лояльности является сочетание сильной маркетинговой команды со слаженной работой структурных подразделений компании. Маркетинговые менеджеры и аналитики разрабатывают удачное позиционирование брэнда и управляют процессом маркетинговых коммуникаций. Однако топ-менеджмент должен мобилизовать все организационные ресурсы компании для реализации задуманного плана. На этом этапе можно увидеть, что любая функция по обслуживанию брэнда, от разработки до доставки, должна задействовать различные подразделения компании, и их придется научить работать совместно. Только такая концентрация и самодисциплина помогут компании исполнить свою мечту – сделать ценности, пропагандируемые брэндом, достоянием рынка.