**Использование марки как инструмента влияния в каналах распределения**

Дэвис С. М.

Отрывок из книги "Управление активами торговой марки"

Вопрос о контроле над каналами распределения продукции — один из важнейших для компании-производителя. Ответ на него зависит от типа посредников, к услугам которых обращается компания-поставщик, для того чтобы ее товары максимально быстро попали в руки конечных пользователей.

В настоящее время в общей структуре каналов распределения продукции происходят значительные изменения. Мы имеем в виду усиление рыночной власти таких компаний розничной торговли, как американские Wal-Mart и Home Depot, растущую популярность методов прямой почтовой рассылки и стремительное развитие электронной коммерции. Все вместе эти факторы заставляют производителей товаров и провайдеров услуг предпринимать решительные действия, быть ловкими и проворными, находить новые способы контроля над распределением своих продуктов.

Использование торговой марки в качестве рычага управления каналами распределения, возможно, является наиболее разумным способом усиления влияния компании-производителя. Чем сильнее и ценнее ваша марка, тем более лояльны к ней потребители и тем выше вероятность того, что компания сможет оказывать значительное влияние на процессы товародвижения.

Но между вами (производителем) и ними (покупателями) имеется ряд посредников, также оказывающих определенное воздействие на функционирование канала распределения (см. рис. 5). Зная сильные стороны своей марки, компания может принять решение относительно того, будет ли она поддерживать тесные отношения с участниками канала или они не выйдут за рамки агентских. Возможно, ей имеет смысл полностью отказаться от предлагаемых посредниками услуг.

В этой главе ставятся две цели. Во-первых, мы постараемся описать непостоянную структуру каналов распределения и показать, почему задача управления ими постоянно усложняется. Во-вторых, мы объясним принципы использования сильных сторон марки в работе с участниками канала.

Рис. 5. Возможные схемы канала распределения

Изменчивая структура каналов распределения

Когда автор работал в компании Procter & Gamble, модель каналов распределения продукции не отличалась сложностью. В работе с крупными покупателями P&G (производитель) опиралась на собственный торговый персонал, малые — имели дело с дистрибуторами. Когда компания выпускала новый продукт (например, “Liquid Tide”), менеджеры по сбыту доводили информацию до участников каналов, а те уже “загорались” и продвигали продукт дальше, поскольку обычно выпуск сопровождался стимулированием торговли или иными поощрениями.

Вдобавок к этому торговые работники, дистрибьюторы и розничные торговцы могли быть уверены в наплыве покупателей, потому что появление на рынке новых продуктов P&G сопровождалось массированной рекламной компанией.

С тех пор все изменилось.

**Торговые сети**

Наибольшее влияние на традиционный подход к политике распределения P&G оказала торговая сеть Wal-Mart, которая, по существу, в начале 1990-х гг. решила преподать своему поставщику урок управления торговыми марками. Более высокие требования к приему товара на реализацию, отказ от гарантий выделения места на прилавках, рост числа частных марок и “смена власти” над покупателем — вот лишь немногие аспекты, с которыми столкнулась P&G, да и остальные производители фасованных товаров.

Продолжая эту линию, одна из “больших коробок” потрясла своих ведущих поставщиков (а это компании Black & Decker, Stanley Tools, Snap-On и другие), разослав им сообщение приблизительно такого содержания: Home Depot желает вам удачи в интернет-коммерции и с нетерпением ожидает прямой конкуренции с вами в будущем. Подразумевалось, что торговая компания отказывается от сотрудничества с данными производителями. Насколько нам известно, ни одному из них не удалось эффективно реализовать свои Интернет-стратегии.

Интернет

Компания Toys ‘R' Us находится примерно в той же позиции, что и Wal-Mart и Home Depot в своих категориях. Если вы хотите продать какие-либо игрушки, вы неминуемо выйдете на Toys ‘R' Us. Впрочем, с распространением Интернета ситуация может измениться. На позиции Toys ‘R' Us посягает, к примеру, компания eToys. Что интересно, не так давно Toys ‘R' Us попробовала свои силы в э-коммерции, однако большинство покупателей остались недовольны. Позже компания заявила, что хочет вернуть себе благосклонность пользователей Сети и поэтому предлагает бесплатную упаковку и доставку всех приобретенных в онлайновом режиме товаров.

Как вы наверное догадались, в последние годы наиболее драматичные и заметные перемены в каналах распределения происходили именно благодаря Интернету. В Сети вы можете выбрать желаемую модель автомобиля и все ее опции, дилера, у которого вы желаете получить покупку, план оплаты и дату доставки. Вы имеете возможность планировать дальние поездки не обращаясь к помощи туристических агентств, вступить в торг по поводу цен на авиабилеты и гостиницы. Вы можете приобретать книги, не переступая порогов книжных магазинов, заказывать любые продукты питания, вплоть до цвета бананов.

В подавляющем большинстве отраслей потребители имеют возможность непосредственно связаться с производителем или поставщиком услуг. Впервые они могут обойтись без посредников и, возможно, получить сервис более высокого качества и более длительный интервал между техническим обслуживанием (для автомобилей), чем предлагают агенты и дилеры. У кого-то опыт коммерческой деятельности в Интернете вызывает разочарование, а кто-то, преимущественно такие новые поставщики, как eBay, E-Trade и UBID, формирует новую отрасль, в основе которой лежат удобство покупки, широкий выбор товаров и услуг и высочайшее качество сервиса. Сегодня ни одна отрасль не защищена от влияния Интернета.

В электронном же мире появляются первые признаки внутренней конкуренции. Когда-то веб-сайт Amazon.com конкурировал исключительно с традиционными книжными магазинами, а именно — Crown Books, Borders и Barnes & Noble. Последние два теперь и сами обзавелись электронными “отделениями”, а кроме того, торговлей детской литературой с успехом занимаются eToys и BUY.COM.

То же самое относится и к компании eBay. В свое время она была единственной, кто предлагал интернет-аукционы. Теперь же на этом поприще оперируют и UBID, и Amazon.com, понемногу теснящие eBay с занимаемых позиций.

Интернет также дает возможность прямой продажи, что угрожает даже самым, казалось бы, неприкосновенным стратегиям распределения продукции. Недавно компания Tupperware сообщила, что в дополнение к своему традиционному способу прямой продажи — домашним вечеринкам — она начинает реализацию своих товаров через Интернет. В тот день, когда была оглашена новая стратегия, акции Tupperware выросли в цене на 24%.

И в заключение такая картинка. На обложке одного из недавних номеров журнала “Fortune” изображены два известных человека: “король реформирования”, ультраконсерватор Артур Мартинес, исполнительный директор компании Sears, и творческий директор веб-сайта sears.com Майкл Воган, символизирующие собой “э-волюцию большого бизнеса”.

**Прямая почтовая рассылка**

В дополнение к Интернету следует отметить еще один, оказывающий существенное влияние на каналы распределения, фактор, а именно прямой маркетинг во всех его формах: почта, рассылка каталогов, телемаркетинг и др. Данные методы продаж, в отношении которых используется общий термин “прямая почтовая рассылка”, приобретает все больший вес в торговле как потребительскими товарами, так и товарами производственного назначения. Объемы продаж товаров по каталогам в США сегодня велики как никогда.

Даже сети традиционных магазинов “из кирпича и бетона”, в частности Pottery Barn, Crate и Barrel, во многом полагаются на прибыль от выполнения заказов по каталогам. Технология прямой почтовой рассылки предполагает создание и ведение обширной базы данных, исходя из которой покупателям с учетом их интересов рассылаются специализированные каталоги и другие торговые предложения.

Усиление влияния супермагазинов, сети Интернет и прямого маркетинга — вот лишь некоторые, наиболее очевидные причины все более прочного вхождения в деловую речь термина “беспосредничество”. Правила “игры” в распределении продукции непрерывно усложняются.

**Сильная марка означает власть над каналом**

Истинность данного утверждения была доказана еще в середине 1980-х гг. компанией DuPont, а точнее ее ковровыми покрытиями “Stainmaster”. Многие десятилетия контроль над данной отраслью принадлежал розничным торговцам ковровыми изделиями, диктовавшим производителям свои условия по марже прибыли и объему продаж. Одними из обязательных условий сети универмагов были реализация ковров и ковровых покрытий разных производителей и концентрация усилий на продаже товарных линий, приносящих наибольшую торговую прибыль. Типичная структура власти в канале того времени представлена на рис. 6

Рис. 6. Структура власти в канале распределения

Когда были разработаны покрытие и марка “Stainmaster”, у производителя появилась возможность сделать свою продукцию важнейшим элементом торговли. Поскольку ковры с таким покрытием не боялись грязи (пятна легко выводились), торговцы не могли не брать этот продукт на реализацию. “Stainmaster” стала самой привлекательной маркой на рынке, а производители поменялись ролями со своими давними партнерами по каналам сбыта.

Продукт корпорации DuPont пользовался у потребителей ажиотажным спросом, и если у торговца не оказывалось “Stainmaster”, покупатель шел в другой магазин. Впервые власть в канале распределения, благодаря настойчивости потребителей, перешла в руки производителя (см. рис. 7).

Рис. 7. Завоевание власти в канале распределения с помощью торговой марки “Stainmaster"

Вероятнее всего, степень и конкретные способы контроля над каналом распределения вы определите еще на этапе построения портрета марки. В ходе анализа имиджа вы получили представление об уникальных конкурентных преимуществах вашего бренда. В марочном контракте были определены ожидания рынка, которым вы должны следовать.

При составлении модели поведения потребителя вы воссоздали процесс совершения покупки и критерии, которыми руководствуются покупатели при принятии решения о выборе той или иной марки. С помощью модели также были определены лица, принимающие решения и влияющие на принятие решений. Зная все это, вы можете установить, в чьих руках сосредоточена власть в каналах распределения и степень вашего контроля над ними сейчас или в будущем.

Далее, в процессе позиционирования марки вы получили информацию, позволяющую определить, какую роль ваша марка может и должна играть в канале распределения, чтобы в долгосрочной перспективе ее позиции были максимально эффективными.

**Определение уровня власти торговой марки в канале**

Какие бы изменения не происходили в каналах распределения, стратегия деятельности в них по-прежнему определяется тремя фундаментальными вопросами. Ответьте на них, и вы узнаете, имеете ли вы возможность усилить контроль над каналом и какую роль в этом будет играть ваша торговая марка.

1. Кому принадлежит власть над процессом продажи?

2. Как с помощью марки максимизировать свою власть в канале?

3. Как с помощью марки удерживать свою власть в канале?

Рассмотрим ответы на каждый из этих вопросов.

1. Кому принадлежит власть над процессом продажи?

Традиционно управление распределением представляло собой работу с бесчисленными посредниками, как прямыми, так и косвенными, участвующими в процессе передачи товара или услуги в руки покупателям. Чаще всего такими посредниками были оптовые торговцы, брокеры, дистрибьюторы, розничные торговцы и реселлеры.

Чем меньше у вас посредников, тем в большей степени вы контролируете конечные результаты распределения. Чем больше промежуточных “звеньев” в вашем канале, тем меньше ваше влияние на него и, как правило, тем меньше ваша доля в конечной трансакции.

Работу над применением марки для воздействия на канал распределения необходимо начинать с установления всех его участников и определения степени их влияния на марку и отношения с ней. Цепочка эта может оказаться длинной и сложной. Например, в сфере фасованных потребительских товаров цепочка поставок может иметь следующий вид:

Производитель > Торговый персонал компании > Торговые представители национального уровня > Закупочные организации национального уровня > Распределительный центр розничного торговца > Индивидуальный розничный торговец > Конечный потребитель

Для завода мясопродуктов канал распределения может выглядеть так:

Поставщик зерна > Поставщик кормов > Поставщик крупного рогатого скота > заготовитель мясных продуктов > Дистрибьютор > Организация по поставкам продовольствия > Продовольственный магазин или ресторан > Конечный потребитель

А для страховой компании структура канала может быть такой:

Страховая фирма > Торговый персонал национального уровня > Торговый персонал местного уровня > Брокер > Конечный потребитель

Очевидно, что деятельность компании-производителя не ограничивается изготовлением товаров или представлением услуг. Ей необходимо строить отношения внутри канала распределения, следует знать, как воздействовать на каждого игрока, его статус в канале, влияние на факт совершения сделки. Кроме всего прочего, необходимо иметь представление о том, как ваша марка может (и может ли вообще) повлиять на роль каждого участника канала распределения в продвижении продукта к конечному потребителю.

Внутри канала между ведется непрерывная борьба за власть (обычно между производителем и всеми остальными игроками). На руках у производителя такие “карты”, как собственно предложение продукта, технологии его производства, возможность осуществления ИИР, торговая марка.

Если производитель имеет сразу несколько торговых марок, у него появляется еще один козырь — дополнительные марочные имена, которые желали бы приобрести потребители. Власть производителя над каналом определяется уровнем запросов относительно приобретения его марок, предъявляемым конечными пользователями и посредниками.

Значительную власть над каналами распределения имеют такие компании, как Kellogg's, General Mills, PepsiCo, S.C. Johnson Wax и др. Благодаря тому, что они предлагают множество продуктов разных товарных категорий и много известных торговых марок, они получают возможность “снимать колоду” так, как это выгодно прежде всего им самим. Они могут “попросить” розничных торговцев “продавать “Mountain Dew”, или вы не получите “Pepsi”” или “брать “Vanish”, или мы отказываемся поставлять “Pledge””.

Власть таких компаний объясняется мощью и разнообразием их портфелей торговых марок, благо что в них находятся сильные, имеющие огромное число лояльных потребителей бренды. Поэтому для участника канала распределения (для розничного торговца, например) потеря одной такой мегамарки означает одновременную утрату еще нескольких.

Компании The Gap, например, удалось одновременно создать свою марку и изменить правила игры в канале. Когда The Gap только начинала свою деятельность, она зависела от “Levi's” (они вместе поставляли свою продукцию в магазины). Levi's диктовала условия, а The Gap вынуждена была им подчиняться. Но прошло уже более десяти лет, как The Gap полностью отказалась от “помощи” Levi's и теперь занимается только собственной маркой джинсовой одежды. Интересный вопрос: какая из двух марок теперь может называться “всеамериканской иконой”?

Похожая история случилась и с компанией Starmark, сетью магазинов по продаже подержанных автомобилей “Mercedes”, собственно, и принадлежащей Mercedes-Benz. Из, казалось бы, рядового дилера подержанных автомобилей она превратилась в сеть салонов, в которых покупатели могут приобрести лучший из доступных им “Mercedes”. Как Starmark удалось занять поистине звездные позиции на рынке с сильнейшей конкуренцией? Потому что в ее демонстрационных залах постоянно присутствует одна из известнейших марок в мире.

Но что делать, если ваша марка не имеет такой власти? Торговым маркам большинства фирм очень далеко до мегабрендов, поэтому их роли в канале распределения не столь значительны.

Одно из возможных решений — привлечение участников канала к созданию портрета марки и ее позиционированию. На первый взгляд это может показаться нелепым, однако для членов канала такой подход будет явным признаком того, что вы уважаете их мнение и готовы воспользоваться их помощью в продвижении марки.

Что это им дает? У вас должен быть готов стимул, значимый для участников канала, который (что еще важнее) будет воспринят как сигнал к установлению партнерских отношений. Кроме того, уже просто поинтересовавшись мнением участников канала по столь важному вопросу, вы польстите их самолюбию.

Для вас вовлечение участников канала в процесс УАМ будет означать существенное дополнение к модели поведения потребителей и к плану развертывания марки в целом. Таким образом, потенциально вы получаете две выгоды по цене одной.

**2. Как с помощью марки максимизировать власть в канале?**

Правила участия в каналах распределения продолжают изменяться, а значит, можно предположить, что условием занятия компанией прочных позиций в них является своевременное изменение ее стратегии. Вопрос, который должна постоянно задавать себе компания-производитель, звучит так: как предложить наши товары и услуги целевой аудитории наиболее эффективным способом и какую роль в этом должна играть торговая марка?

Один из способов — создание принципиально нового канала. Компьютеры и кафе существуют давно, что не помешало компаниям Dell и Starbucks прийти к выводу, что потребители благосклонно воспримут новые способы получения товаров и услуг, и предложить соответствующие решения, вложить деньги в развитие своих марок и гарантировать клиентам полное удовлетворение (что ведет к повышению лояльности и распространению благоприятных отзывов о компании).

История распространения компьютеров Dell — это история ее марки. В основе бизнеса лежит традиционный прямой маркетинг, основными принципами которого являются определение того, что желают приобрести потребители, и продажа товаров и услуг в наиболее удобной для них же форме (когда пользователи контролируют весь процесс покупки). Если вы преуспеете в этом так, как компания Dell, потребители будут доверять вашим обещаниям. Когда вам будут доверять, вы можете начинать думать о лояльности. С повышением лояльности возрастает вероятность повторных покупок и распространения позитивных устных коммуникаций. Компания получает возможность, так же как это удалось Dell, установить желаемые отношения со своими покупателями, что является наивысшим проявлением контроля над каналом.

Майкл Делл начинал свой бизнес (продажи компьютеров по почте и телефону) в колледже. Он планировал предоставить возможность студентам и всем остальным потребителям приобрести ПК дешевле, чем в магазине. М. Делл предположил, что, отказавшись от посредников и установив прямые отношения между производителем и покупателем, его компания позволит потребителям добиться определенной экономии.

Сегодня продажи компании Dell составляют миллиарды долларов, но ее стратегия не изменилась. Более того, ей удалось установить контроль над производством компьютеров. Не так давно Dell опередила Compaq — крупнейшего в мире продавца компьютерной техники. Но самым большим дополнением к ее стержневой стратегии стала продажа компьютеров через Интернет. Покупатели получили еще один канал для получения необходимых им товаров и услуг.

Компания Starbucks начинала с обыкновенного розничного бизнеса, сети кофеен, а превратилась в нечто большее. Благодаря двум основным принципам — кофе высшего качества и “опыт общения с кофе” — Говарду Шульцу удалось создать собственный канал, когда посетители воспринимают кафе прежде всего как желанное место встречи. Аналогичная формула использовалась при открытии новых кафе Starbucks и по всей Америке, и по всему миру. Как и в случае с Dell, торговая марка стала источником власти, что позволило Starbucks создавать новые каналы и привлекать к себе как можно большее число потребителей. Начиная с авиакомпании United Airlines и заканчивая доставкой в офисы, кофе от Starbucks можно заказать везде, где вы пожелаете.

Компания Sony стабильно предлагает электронику высочайшего качества и по последнему слову техники. В результате марка “Sony” привлекает все больше и больше как конечных пользователей, так и розничных торговцев. Покупатели ценят Sony за то, что она устанавливает стандарты новизны и качества, торговцы — за то, что она привлекает посетителей в их магазины. Человек, который хочет приобрести наилучшую бытовую электронику, выбирает магазины Sony. Если у торговца отсутствуют товары под этой маркой, покупатель, скорее всего, обратится к его конкуренту.

Индикатором силы марки служит популярность магазина Sony Store в центре Чикаго. Это прототип магазина будущего, в котором выставлены как самые последние новинки, так и образцы лучшей техники компании предыдущих лет. Кроме всего прочего, он мягко намекает на то, какое влияние марка “Sony” оказывает на розничную торговлю. Магазин всегда переполнен, а посетители то и дело спрашивают: “Где я могу это купить?”.

Dell, Starbucks, Sony — каждая из компаний исходит из уникальной концепции и, как следствие, их власть над каналами распределения продолжает возрастать. Как вам добиться того же? Чтобы контролировать канал, вы должны понимать потребности его участников. Основой любых взаимоотношений является знание приоритетов вашего партнера. Большинство участников каналов распределения имеют простые и схожие потребности, связанные с покупателями, с одной стороны, и поставщиком и производителем — с другой. Вот несколько примеров.

Потребности участника канала распределения по отношению к покупателям

Товар или услуга высочайшего качества.

Марка — гвоздь программы (привлекает посетителей “с улицы”).

Лучший покупательский сервис (обеспечиваемый либо производителем, либо другим участником канала).

Цены, позволяющие покупателям экономить деньги и одновременно обеспечивающие участникам канала целевую норму прибыли.

Разделение затрат на мероприятия по продвижению.

В случае необходимости — обучение правильному использованию товара или услуги.

Потребности участника канала распределения по отношению к поставщикам

Товар или услуга высочайшего качества.

Подкрепляющий предложение наилучший сервис.

Марка — гвоздь программы.

Марка должна обеспечивать премиальные цены, с тем чтобы все участники канала получали целевую норму прибыли.

Финансирование мероприятий по продвижению марки.

Знание марки, ее целей и задач.

Информация о покупателях и изменчивой рыночной ситуации.

Возможность принятия решений — помощь в осуществлении стратегии.

Очевидно, что представленные перечни не исчерпывают всего комплекса потребностей, но все же они достаточно полны; еще важнее то, какое поразительное сходство наблюдается между двумя списками.

Давайте сгруппируем потребности участников каналов распределения по пяти категориям. Если компания уделяет пристальное внимание всем пяти группам потребностей, ей вполне по силам добиться с помощью торговой марки усиления влияния в канале распределения.

Основные рычаги воздействия на участников каналов распределения

1. Высокое качество товара или услуги. Ничто так не привлекает участников канала как наличие у производителей лучших в своих классах товаров или услуг. Обычно за товары высокого качества потребители готовы заплатить и более высокие цены. И если в привычном для покупателей магазине не оказывается требуемой марки, они идут в другой.

2. Обучение и подготовка помогают реализовать продукт и обеспечить хорошую сервисную поддержку после совершения сделки (как для посредников, так и для конечных потребителей).

3. Марка, являющаяся “гвоздем программы”. Чем сильнее марка, тем выше вероятность, что участники канала захотят участвовать в ее продвижении на рынок, так как они изо всех сил стремятся удовлетворить желания и потребности покупателей.

4. Разумная ценовая стратегия. Стратегия должна быть такой, чтобы все участники канала могли рассчитывать на получение своего “куска пирога”. Сильные марки могут позволить себе более высокие цены, а значит, все вовлеченные в процесс реализации посредники вправе рассчитывать на большие доходы.

5. Финансирование продвижения марки. Является доказательством партнерских отношений между поставщиком и участником канала. Чем больший вклад обе стороны делают в совершение конечной трансакции, чем вероятнее, что посредник будет заинтересован в продаже вашей марки.

Нередко марка оказывается недостаточно сильной, чтобы оказывать влияние на участников канала. Но такого рода ситуация нередко приводит к “рождению” отличных продуктов совместного брендинга. Кукурузные хлопья “Kellogg's Right Start” сразу получили широкое признание потому, что имели все отличительные признаки продукции компании Kellogg. Аналогично приобретение AOL компании Netscape позволило последней укрепить свои рыночные позиции.

Возможно, что торговую сеть K-Mart спас именно совместный брендинг с Мартой Стюарт. “Переборщившая” со “специальными предложениями” сеть супермаркетов едва не обанкротилась. Помогла ли ей “новая упаковка”, изменение дизайна магазинов? Нет. Основная заслуга в возрождении K-Mart принадлежит Марте Стюарт. Ее одноименная марка является одной из самых свежих и интересных на рынке; она-то и привлекла покупателей в K-Mart. Компания K-Mart, в свою очередь, сумела воспользоваться “Martha” для привлечения многих других известных марок. Сегодня K-Mart (наряду с Sears, Wal-Mart и Target) входит в четверку крупнейших розничных торговцев США и, скорее всего, будет прекрасно себя чувствовать и следующие лет десять.

3. Как с помощью марки удерживать власть в канале?

Одним из важнейших аспектов управления каналом распределения является процесс совершения покупки. Контролируя восприятие потребителя до, во время и после приобретения вашего продукта, вы увеличиваете шансы на формирование у него чувства лояльности к марке. Как мы отмечали, чем более лояльны покупатели, тем сильнее их привязанность к марке и тем выше вероятность того, что ее владелец будет полностью контролировать канал.

Наше предложение по существу представляет собой традиционную стратегию подталкивания, т. е. вы контролируете все контакты покупателя с маркой, а потребители выдвигают свои требования к участникам канала (а не наоборот, когда поставщик пытается единолично установить “правила игры”). Большинство компаний не уделяют должного внимания ни одному из трех аспектов процесса продажи и по этой причине теряют прекрасную возможность воздействия на участников канала распределения.

**До покупки: подготовка к продаже марки**

В отсутствие эффективных коммуникаций и доведения до покупателей информации о том, почему им следует отдать предпочтение именно вашей марке, вы практически полностью выпускаете из рук контроль над процессом принятия решения о покупке.

Компания Saturn, например, проделала огромную работу по подготовке рынка, и начала ее за многие месяцы до представления своего нового модельного ряда 1999 г. Более того, проведение массированной рекламной кампании привело к тому, что средняя цена автомобиля Saturn “взлетела” с $12 000 до более чем $20 000. С другой стороны, владельцы и потенциальные покупатели “Saturn” были заранее проинформированы об изменениях модельного ряда, так что еще до снятия покрывал с первых образцов компания получила достаточное число заказов, что и гарантировало успех ее продукции.

Компания сделала ставку на тот факт, что “опыт общения с автомобилями Saturn” создал марке достаточно хорошую репутацию для того, чтобы покупатели, готовые к приобретению новой, более дорогой автомашины, захотели познакомиться с ее перспективными моделями.

Но самым большим мастером “предпродажной подготовки” покупателей можно назвать компанию Disney. Она делает все, чтобы упрочить славу марки и привлечь посетителей в свои магазины и парки, делая это просто великолепно. В качестве одного из примеров рассмотрим опыт киностудии Disney.

Каждому фильму, который выпускает Disney, предшествует обширная реклама, анонсы в кинотеатрах, трансляции песен из саундтреков, распространение игрушек-персонажей через магазины и рестораны McDonald's. Еще до того, как “Тарзан” вышел на экраны, компания заработала миллионы долларов на продаже связанных с ним товаров. Миллионы детей увидели рекламные ролики “Тарзана” перед просмотром “Жизни жуков” в кинотеатре или на домашнем видео. Кроме того, идеальным источником фирменных товаров — до, во время и после окончания основного “действа” — является сеть магазинов Disney Store.

Необходимо сказать и о том, что Disney относится к каждому посетителю своих магазинов или парков развлечений как к гостю. Все работники называются “исполнителями”, а на каждой двери, ведущей к зрителям-покупателям, написано “сцена”. Это должно напоминать работникам компании, что их роль — восхищать, помогать и развлекать покупателей.

**Обещание марки исполняется во время продажи**

Если потребитель принял решение приобрести продукт из вашей товарной категории, вы должны убедить его в преимуществах вашей марки перед брендами конкурентов. Особое значение здесь имеет место, в котором совершается покупка, потому что именно оно определяет, состоится ли сделка или же потребитель будет навсегда потерян.

Пройдет ли покупатель “последние восемнадцать дюймов”, зависит от продавца, от используемых в месте покупки информационных материалов, от деталей, выгодно отличающих ваш товар или услугу от конкурентов, от стимулов, которые вы предложите, а также от силы вашей марки. Что бы вы ни продавали — услуги международной телефонной связи или стиральные машины, — если вы не контролируете “последние восемнадцать дюймов”, вы проиграете. Вероятнее всего, уступите другой сильной марке.

Метод привлечения покупателей такими фирменными магазинами, как Nike Town и Warner Brothers, чрезвычайно прост — в них продаются товары под одной-единственной маркой. Аналогично, “магазины в магазине”, например Polo и DKNY в универмагах Bloomingdales и Saks, дают этим известным маркам преимущество в выборе фирменной одежды.

Обещание марки исполняется во время продажи. К этому моменту потребителю уже известен марочный контракт, у него сформировались определенные ожидания. Поэтому если FedEx вдруг не доставит письмо на следующее утро, или Amazon.com пришлет книги через неделю, а не через обещанные три дня, или в Nordstorm появится грубый продавец, то все существовавшие до момента продажи преимущества мгновенно “испарятся”. Эффективность участников канала в совершении сделки — вот что отличает великие марки от всех остальных.

**После покупки: установление отношений**

В современных условиях особое значение приобретает умение поставщика товара или услуги установить отношения с клиентом после совершения покупки. Обусловлено это тем, что удержание существующих покупателей и дополнительные сделки с ними являются критически важным элементом всех владельцев известных торговых марок.

Способностью строить партнерские отношения с покупателями особенно славится марка “Lexus”. Если ее автомобиль оказывается в ремонте, компания Toyota бесплатно предоставляет владельцу замену — кстати, это всегда будет новенький “Lexus”, причем следующей модели. Кроме того, владельцы марки “Lexus” поддерживают автоматизированную систему, охватывающую всех дилеров США, так что сервис в Чикаго можно заказать из Сакраменто. Традиционные американские блинчики по утрам в субботу, телефонные звонки — все ли в порядке? — после покупки, напоминание о необходимости пройти техническое обслуживание, открытки к дню рождения владельца автомобиля помогают компании Toyota строить прочные отношения со своими покупателями и доводить их удовлетворение, а вместе с ним и показатели повторных покупок, и рекомендации друзьям и знакомым до максимума.

**Торговые марки и Интернет**

Использование Интернета для распространения продукции постепенно становится нормой для всех поставщиков. Сеть, как мы отмечали ранее, является каналом, который целиком и полностью находится в распоряжении компании-производителя. Однако марка должна найти свое место в ней и, что не менее важно, Интернет должен вписываться в портрет марки, включая и ее имидж, и контракт, и позицию. Сеть должна помогать вам продвигать марку, а не наносить ущерб ей.

Мы неоднократно общались с представителями лучших э-компаний и можем сделать вывод, что для успешной розничной торговли в Интернете необходимо принять во внимание несколько факторов. Если в вашей марочной стратегии фигурирует Сеть, соблюдайте следующие правила.

Четко излагайте свои цели. Очень многие интернет-стратегии грешат тем, что в них не учитываются возможные действия других участников канала, что выливается в прямую угрозу существующим каналам распределения.

Привлекайте участников канала к веб-дизайну. Наиболее распространенная ошибка — создание веб-сайта, который будет служить новым каналом для актуальных покупателей, в то время как ваши прежние партнеры остаются “за бортом”.

Убедитесь, что интернет-торговля целиком и полностью соответствует вашей “обычной” стратегии и тактике (фирменные цвета, названия, цены и т. д.).

Убедитесь, что ваши покупатели могут свободно пользоваться Сетью. Формирование положительного мнения о марке предполагает, что потребители умеют “перемещаться” по Сети и находить необходимую информацию.

В процессе построения эффективного веб-сайта учитывайте мнения покупателей и особенности сайтов конкурентов. На сайте должна присутствовать вся значимая для потребителей информация.

Не ждите чудес. Рассматривайте веб-сайт прежде всего как средство сбора информации о покупателях и лишь потом — как средство продажи товаров.

Используйте свой сайт для установления и развития партнерских отношений с покупателями. Yahoo! гордится тем, что она способна обслужить 60 млн пользователей, причем каждого из них — в соответствии с его индивидуальными требованиями. Компания также признает свою уникальную способность по построению отношений с пользователями Сети (первое электронное поздравление с днем рождения обычно приходит от Yahoo!).

Создайте систему, которая стимулировала бы обратную связь с покупателями, благодаря чему вы сможете существенно улучшить свой веб-сайт.

Не так давно компания Citigroup объявила о своем решении использовать Интернет для расширения своей торговой марки. Ее электронная служба, получившая название e-Citi, соединяет клиентов с банками, брокерскими фирмами и кредитными организациями Citigroup по всему миру. Трудности, которые подстерегают компанию в виртуальном мире, характерны для многих других, решившихся вести бизнес в Интернете организаций.

Сможет ли Citigroup эффективно конкурировать с первопроходцами, такими как E-Trade и Ameritrade?

Сохранится ли имидж марки “Citigroup”?

Будет ли сервис на e-Citi соответствовать уровню обслуживания клиентов в обычных офисах компании? Приживется ли идея e-Citi внутри Citigroup (прямая угроза существующим каналам)?

Будет ли e-Citi приносить прибыль? (Пока что убытки проекта составляют $200 млн).

Сможет ли e-Citi дифференцировать себя в толпе действующих или намеревающихся заняться электронным бизнесом финансовых игроков (таких как Chase Manhattan и Merrill Lynch)?

Пока игнорирующие возможности Интернета торговые марки отстали от своих более проворных конкурентов не навсегда, но на несколько лет. Компании, активно использующие Сеть, понимают, что конкуренция и ожидания покупателей изменяются буквально ежедневно. Чтобы не потерять связи с днем сегодняшним, ваша компания должна всегда оставаться современной.

**Резюме**

Подход к стратегии каналов с позиций торговой марки дает уникальную возможность осуществить максимально возможный контроль над распределением. Для создания наиболее эффективной стратегии необходимо знать своих покупателей (портрет марки) и понимать, кому принадлежит власть над каналом распределения. Тогда вы будете контролировать участников канала, а не они вас.