**Модернизация бизнес-стратегии через брендинговые проекты**

Согласно «Википедии» стратегия – это общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределенной и главной для руководителя на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования менеджера-стратега.

Стратегия относится к области практической деятельности и проявляется только в ней. Одним из компонентов такой деятельности являются проекты по разработке и продвижению брендов, именно с их помощью на конкурентных рынках намереваются реализовать свои бизнес-стратегии многие современные компании. Несмотря на то что брендинговые проекты являются вторичными по отношению к бизнес-стратегии компании, в некоторых случаях они способны оказывать на нее влияние и даже полностью изменять отдельные компоненты стратегии во имя успеха бизнеса.

**Брендинг как инструмент бизнеса**

Из трех базовых вариантов стратегии (согласно модели М. Портера) рассмотрим два наиболее перспективных с точки зрения практического применения большинством российских компаний: фокусирование и дифференциацию. Только в этих вариантах стратегии ключевые роли отводятся маркетингу, корпоративному брендингу (репутации фирмы, качеству продукции, возможности привлекать лучших сотрудников) и творчеству (дизайну и коммуникациям).

Процесс зарождения и реализации бизнесстратегии средствами маркетинга, брендинга, дизайна и коммуникаций можно изобразить так, как показано на рис. 1, но это так называемый идеальный вариант.

Безусловно, на практике в каждом конкретном случае один или несколько этапов могут отсутствовать: необязательно создавать оригинальную идею (ее можно подсмотреть на других рынках); у руководства компании не может быть стратегического в*и*дения (не у всех есть время и желание подняться над рутиной и посмотреть в будущее); можно начать с закупки линии по производству / фасовке продукции, а закончить дизайном упаковки и постановкой товара на полку.

В большинстве случаев для реализации бизнес-стратегии все же приходится создавать, позиционировать и продвигать бренды. Как метко сказал спикер Landor Associates Д. Дейнс на конференции HiBrand 2007: «Бренд – это причина для выбора». Действительно, все продукты / услуги любой компании должны быть выбраны потребителем в условиях конкурентной борьбы множества производителей за его внимание, доверие и кошелек.

Сама бизнес-стратегия нагляднее всего может быть представлена в виде «колеса конкурентной стратегии» Портера (рис. 2).

В процессе реализации бизнес-стратегии компания, как правило, создает бренд или несколько брендов. Будем называть процесс создания такого бренда и достижения им планируемой рыночной позиции брендинговым проектом, в котором можно выделить несколько фаз (рис. 3).

**Обратная связь**

На этапе формирования маркетинговой стратегии (следующий этап после создания бизнес-стратегии), как правило, собираются и обрабатываются данные о рынке, информация о конкурентах, сегментах целевой аудитории и потребительских предпочтениях. О бренде самой компании, благодаря которому она и рассчитывает преуспеть в конкурентной борьбе, на тот момент известно слишком мало или совсем ничего не известно в случае создания нового бизнеса. На этапе реализации брендингового проекта эти пробелы исчезают, и, казалось бы, именно сейчас появляются все предпосылки для разработки наиболее эффективной бизнес-стратегии. Однако не все так просто: будь текущая бизнес-стратегия трижды несовершенна в свете вновь полученной информации – она уже давно разработана и утверждена высшим руководством и акционерами. На этапе выполнения брендингового проекта обычно собирается более подробная информация о рынке и более тщательно выбираются целевые аудитории, рынки, каналы сбыта. Может быть разработана такая бренд-концепция, которая ранее вообще не рассматривалась руководством. Иногда это совпадает с тем, что было заложено в бизнес-стратегии, иногда нет. Бизнес-стратегия часто бывает несовершенной, но ее не всегда просто изменить на этапе реализации, и этому есть много причин. Вот лишь одна из них: люди, планирующие бизнес-стратегию, в большинстве случаев считают себя умнее и компетентнее тех, кто занимается ее претворением в жизнь.

Кроме того, ситуация осложняется еще и тем, что людей, способных дополнить картину мира информацией о разработанном в результате проекта бренде компании и его особенностях, как правило, нечасто привлекают для разработки бизнес-стратегии. Между тем это далеко не самые глупые люди – бренд-консультанты, бренд-менеджеры, директора по маркетингу, рекламе и коммуникациям, – и их можно и нужно привлекать к разработке и аудиту бизнес-стратегии. Многие из них кроме профессиональных компетенций имеют достаточно большой опыт ведения бизнеса, в том числе и в роли владельца / топ-менеджера. Однако, как утверждается в «законах Мерфи», «каждый может принять решение, имея всю необходимую информацию, хороший руководитель способен действовать и при ее нехватке, идеальный – в абсолютном неведении» [2].

Довольно часто можно наблюдать такую ситуацию, когда стратегические цели и бизнес-стратегии могут разрабатываться и существовать в ситуации фактического неведения (например, в отношении реалий рынка). Пять лет назад ко мне обратился бывший владелец и руководитель консалтинговой компании «БКГ». Он попросил разработать название для нового, весьма амбициозного проекта по созданию элитного бренда смартфонов. Ознакомившись с брифом и документами, описывающими бизнес-стратегию проекта, я сказал примерно следующее: «Очень польщен, что вы пригласили именно нас для участия в таком несомненно интересном проекте, но я не верю в него». «Почему?» – спросил заказчик. Я рассказал ему, что до того, как заняться брендингом, я около 10 лет был совладельцем и маркетологом-аналитиком в компании по продаже видеотехники, бытовой техники и электроники. Не понаслышке знаю радиорынки «Тушино», «Митино» и «Горбушку», поэтому могу оценить коммерческий потенциал почти любого товара в этом сегменте на территории нашей страны. Затем я предложил заказчику отказаться от этого проекта, мотивировав тем, что он не сможет продать столько смартфонов через заявленные в документах канала дистрибуции, не сможет добиться планируемого позиционирования бренда, несмотря на высокий уровень реализации брендингового проекта. Заказчик поблагодарил меня за высказанное мнение и добавил: «Я думаю, что консультант должен верить в успех того, кого он консультирует, согласен? Раз ты в это не веришь, наверно, нам действительно не нужно сотрудничать по этому проекту». Разумеется, он не отступил от своих планов и нашел других партнеров – консультантов, стратегов, дизайнеров – профессионалов высокого класса. Было бы странно, если бы владелец одной из наиболее успешных компаний России по стратегическому консалтингу ошибся в выборе партнеров: один из лучших промышленных дизайнеров России сделал превосходный дизайн смартфона, известный брендмейкер, работавший тогда в компании BrandAid, разработал логотип, там же придумали название – MAGO. О своей причастности к написанию брендинговой стратегии MAGO заявляли на своем блоге питерские консультанты Тамберг и Бадьин [3].

Cудя по всему, проект по какой-то причине «не пошел», хотя и был впечатляюще анонсирован в Интернете. Если бы генератор проекта прислушался к «обратной связи», то все могло бы быть по-другому, но он доверился своей интуиции.

Интуиция – это, возможно, важнейшее качество, которое присуще каждому успешному предпринимателю, но не менее важным представляется умение делать последовательные приближения, корректируя цели и стратегию в зависимости от оперативно поступающей информации. С некоторым допущением умение можно назвать обратной связью между брендинговым проектом и бизнес-стратегией. Например, обратная связь в технике – это процесс, приводящий к тому, что результат функционирования какой-либо системы влияет на параметры, от которых зависит ее функционирование. Чем нам это может помочь в контексте разработки и реализации бизнес-стратегии? Далее мы рассмотрим примеры того, каким образом можно скорректировать бизнес-стратегию в процессе ее реализации. Под коррекцией (модернизацией) бизнес-стратегии мы будем понимать изменение хотя бы одного сегмента на «колесе конкурентной стратегии» Портера (см. рис. 2).

**Нейминг как катализатор изменения производственной специализации**

Российский рынок масложировой продукции всегда отличался высокой конкуренцией, особенно в нижнем и среднем ценовом сегменте, в который в 2000 г. компания «Натуральный продукт» и запланировала вывести новую марку майонезов, соусов и кетчупов. Название «Пиканта», разработанное брендинговой компанией ArtGraphics.ru в 2001 г., победило в конкурсе, в котором наряду с внешними разработчиками участвовали и сотрудники компании. Несмотря на локально поставленную задачу – создание словесного товарного знака для майонезов, соусов и кетчупов, брендинговая стратегия, предложенная ArtGraphics.ru, предполагала создание марки-лидера, с которой «невозможно встать рядом» и которая без буквального описания продукта имела бы хороший потенциал для будущей экспансии в другие товарные категории. Название «Пиканта» было утверждено заказчиком, успешно зарегистрировано в Федеральном институте промышленной собственности (ФИПС) и активно использовалось на рынке, вызывая зависть других российских FMCG-компаний. В отличие от появившегося позже нее «Пикадора» и других марок-конкурентов, марка «Пиканта» никогда не рекламировалась по телевидению, а продвигалась благодаря брендингу и дистрибуции. На начальном этапе под этой маркой производились только майонез, соусы и кетчупы по собственной рецептуре, однако в название «Пиканта» был заложен такой большой коммерческий потенциал, что в дальнейшем было налажено производство овощной консервации и фруктовых сиропов. Этот шаг позволил компании стать одним из лидеров российского рынка плодоовощной консервации. С тех пор другие компании не раз просили сделать что-то похожее на «Пиканту» или даже подделать ее с помощью похожего названия, но эта марка неповторима. По уровню дистрибуции «Пиканта» уверенно занимает второе место в Москве и Московской области с 35,3% присутствия в торговых сетях, а в некоторых товарных категориях (например, «Кабачковая икра») является явным лидером рынка [4]. Таким образом, проект по разработке названия торговой марки для майонеза и кетчупа закончился созданием бренда, коммерческий потенциал которого позволил скорректировать изначальную бизнес-стратегию в аспекте ассортимента производимой продукции. С 2004 г. бренд «Пиканта» стал так популярен, что компания «Натуральный продукт» сменила свое название на группу компаний «ПИКАНТА». Сегодня под зонтичным брендом «ПИКАНТА» продается более 90 наименований различной продукции, большинство из которых компания даже не планировала. Во всяком случае в брифе 2001 г. на разработку бренда их не было, в то время компания планировала выпускать только майонез, кетчуп и, в перспективе, соусы. Лидерство бренда было достигнуто только за счет самого бренда, а также продуктов и дистрибуции.

**Как создание культового бренда в некультовой товарной категории повлияло на миссию, видение и весь бизнес компании**

Немецкая компания Dornbracht является одним из мировых лидеров на рынке сантехники и аксессуаров для ванной комнаты в верхнем ценовом сегменте. В процессе многолетнего сотрудничества с немецкой студией Meire und Meire и таким разносторонне развитым, обладающим тонкой душевной организацией человеком, как Майк Майре (признанным в 2006 г. креативным лидером года в Германии), Dornbracht все больше и больше меняла свою стратегию развития.

Итак, почему люди готовы платить за простую ванну от Dornbracht €3000 и выше, тогда как обычная ванна стоит в 10 раз дешевле? Ранее маркетологи и бизнесмены считали, что в тех товарных категориях, в которых потребителю сложно демонстрировать окружающим обладание этим товаром, создание культового бренда практически невозможно. До начала сотрудничества с М. Майре и его командой Dornbracht позиционировала себя как бренд высококачественной, технически совершенной сантехники с упором на специализацию, которая позволила компании получить конкурентное преимущество в качестве продукции. Свое бизнес-направление Dornbracht определяла в виде сантехники, арматуры и аксессуаров. Принято считать, что бренд может продать продукт только один раз, а далее важнейшую роль играет сама продукция, ее качество и личный опыт общения потребителя с брендом и брендируемой продукцией. В России, к сожалению, обычно начинают с продвижения продукции и им же и заканчивают. Компания Dornbracht, как и многие другие немецкие фирмы, начала с фундамента – качества продукции. Добившись нужного уровня качества продукции и практически исчерпав его резерв в конкурентной борьбе, Dornbracht с помощью Майка Майре затеяла абсолютно несвойственный для своего вида бизнеса брендинговый проект.

В интервью журналу Identity Майк Майре, владелец и креативный директор студии Meire und Meire, рассказал нам о своей концепции brand coding и сотрудничестве с Dornbracht: «Маркетинг придумали американцы. Это было во времена, когда у нас было мало брендов, когда люди просто хотели купить продукты хорошего качества. Сейчас нет этих проблем, но есть другие. С одной стороны, рынок в значительной степени расширился, потому что сегодня мы поставляем и потребляем продукты и услуги на глобальном рынке. С другой – рынок стал более жестким из-за международного соперничества. Будучи владельцем компании, вы рано или поздно озадачитесь вопросом: «Что потеряет мир, если большинство компаний, в том числе и моя, прекратят свое существование?» Владелец компании должен сам для себя четко знать, зачем он затеял все это. Ради денег? Хорошо. Но моя концепция brand сoding предусматривает исследование и развитие внутренней стороны бренда. Большинство маркетологов это, как правило, не тревожит.

Они просто занимаются продажами. Это касается абсолютно любых секторов рынка, будь то супы или автомобили. Если вы с вашим дорогим продуктом являетесь лидером на рынке, если ваш продукт действительно высокого качества, brand сoding был бы вам полезен.

Я занимаюсь созданием платформы для обсуждения культурного контекста продукта. Андреас Дорнбрахт (Andreas Dornbracht) – очень думающий человек, новатор. Он разделяет теорию brand сoding. Dornbracht – это luxury-про дукт с отличным соотношением цены и качества. Мы должны предвидеть, что может произойти. Если мы можем придумать способ, как лучше придать форму материалу, чтобы это было функционально, – отлично.

Следующее, о чем мы должны задуматься, – это окружающая среда, в которой продукт будет представлен. Нам следует поразмышлять над взаимодействием между потенциальным потребителем, который будет пользоваться этой ванной, и самим брендом. Мы разработали целую дизайн-теорию о том, как должны выглядеть душ, окна и пол в ванной комнате. Затем мы мысленно поместили туда человека. Ванная – это пространство, в котором осуществляются определенные ритуалы, и одновременно место продаж. Ванная вообще очень интересная зона в вашем доме. Утром вы просыпаетесь и идете туда, вечером перед сном снова посещаете это место. Вы несколько раз в день наблюдаете процесс своего старения в зеркале в ванной комнате. Это жизненный цикл» [5].

Компании Meire und Meire и Dornbracht пригласили художников, писателей, музыкантов, чтобы они придумали некую историю, которая бы показала уникальное значение ванной комнаты в процессе жизни. История была основана на концепте эволюции: принимая ванну, вы очищаете не только свое тело, но и душу, а время, которое мы проводим в ванной, можно уподобить занятию медитацией. Это снимает все стрессы и проблемы.

Таким образом ванна становится своего рода храмом в вашем доме.

Вот как говорит об этом М. Майре: «Клиент, собственно, может сказать: «Вы с ума сошли?! Я просто хочу продать этот продукт!» Я против идеи генерализации, не хочу давать стопроцентных рецептов и говорить, что этот метод для всего подходит. Это работает только в каждом отдельном случае. Когда вы входите в ванную, теперь уже являющуюся для вас сакральным местом, вы по-другому смотрите на вещи.

С помощью brand сoding я пытаюсь расширить человеческое сознание. Людям свойственно смотреть на вещи, изменять их, заглядывать вовнутрь.

Сейчас я ненавижу термин corporate identity, потому что я больше этому не верю. Corporate identity выступает против жизни, т. к. пытается поместить все в рамки, поставить штампы. Мне интересно не то, как мы продадим тот или иной товар, а то, какие отношения выстроятся между ним и людьми и в какой окружающей среде будет демонстрироваться продукт. Я трансформировал свой собственный опыт и наши умозаключения для архитектурного контекста нового продукта MEM. Цените время, которое вы проводите в ванной.

Ванная становится храмом, это рождение ритуальной архитектуры. Над этой идеей мы работали вместе со студентами ETH, архитектурного университета в Цюрихе. Dornbracht развернула активный промоушен, в результате которого компания приобрела статус лидера на рынке в умах и сердцах людей.

В среднем люди меняют ванну один-три раза в своей жизни. Это значит, что оснащение должно быть очень высокого качества. Мы делали для Dornbracht инсталляции и коренным образом поменяли представление о продукте. Мы создали личность бренда. Вот почему люди говорят: «Я хочу у себя дома иметь ванну Dornbracht». Просто представлять товар лицом уже неинтересно, необходима инсталляция. Люди (и сами дизайнеры в процессе созидания) должны начать мечтать в таком окружении, а потом потребитель захочет приобрести кусочек такой мечты. Роль дизайнера – создать идола из этого продукта» [5].

Культурные проекты, спонсирование событий и высокохудожественные инсталляции, размещения которых добиваются даже крупные музеи и галереи современного искусства, привлекли к компании Dornbracht и выпускаемой ей продукции внимание не только СМИ, но и интеллигентных, образованных людей, являющихся ядром целевой аудитории этого бренда. Под влиянием своих консультантов в какой-то момент Dornbracht даже стала по-другому позиционировать свой бизнес – сантехника, арматура, аксессуары, культурные проекты, а затем стала понимать его более широко и ввела слоган The Spirit of Water1, выйдя на рынок элитного оборудования для кухонь.

Уже более 10 лет компания Dornbracht – ведущий международный производитель высококачественной арматуры и комплектующих изделий для ванных комнат и кухонь постоянно участвует в междисциплинарных проектах по культуре и искусству и организует свои собственные проекты совместно с известными архитекторами.

«В основу разносторонней культурной приверженности Dornbracht заложена идея о том, что любая компания – это не только ее продукция и предоставление информации о ней. У каждой компании есть еще и свой интеллектуальный уровень высшего порядка, с которым она себя отождествляет, ставит перед собой социальные задачи», – говорится на официальном сайте компании Dornbracht2.

**Изменение бизнес-стратегии компании после запуска нового розничного бренда**

В 2003–2004 гг. Альфа-Банк – один из крупнейших банков России – пришел к заключению о необходимости вывода на рынок нового розничного бренда.

Проект по выводу на российский рынок бренда Альфа-Банк-Экспресс ознаменовал собой начало миграции ценности в банковский ретейл.

Несмотря на очень заметный запуск нового бренда и колоссальный интерес, который проявило к нему население, проект вскоре был закрыт. Однако в 2006 г. Альфа-Банк провел ребрендинг и, убрав с рынка Альфа-Банк-Экспресс, фактически перенял его корпоративную идентичность.

Не все топ-менеджеры разделяли мнение о необходимости вывода бренда, ориентированного на частных лиц. В результате было решено не менять сложившийся имидж Альфа-Банка как серьезного финансового учреждения, работающего с корпоративными клиентами, а вывести на рынок новый розничный бренд банковских и финансовых услуг. Для реализации этой задачи были собраны лучшие силы: из Польши в качестве руководителя проекта был приглашен известный банковский топ-менеджер М. Лебковски, успешно решивший аналогичную задачу в своей стране, подготовкой проекта в части стратегического консалтинга занималась компания McKinsey & Co, брендинг и дизайн доверили специалистам Wolff Olins. Со стороны банка тоже работали профессионалы своего дела. Рекламную кампанию заказали в агентстве BBDO Moscow. Однако мнения участников рабочей группы с самого начала разделились. Например, руководитель отдела маркетинга Альфа-Банка был против вывода нового розничного бренда: «Безусловно, нужно было делать ребрендинг, но самого Альфа-Банка.

Альфа-Банк – сильнейший бренд, позитивный, его все прекрасно знали, у него высочайшая узнаваемость, поэтому нужно было просто придать банку новый визуальный имидж. М. Лебковски как грамотный, хороший менеджер доказал, что надо делать отдельный розничный банк, что и реализовывал, основываясь на своем польском опыте. Плюс такой красиво упакованный банк теоретически можно было бы выгодно продать. Но получилось так, что два банка оказались несколько разрозненными, хотя мы очень старались показать рынку их родственность» [6]. По примеру Deutsche Bank, несколькими годами ранее выведшего на рынок розничный суббренд Deutsche Bank 24, Альфа-Банк решил директивно «отсечь» часть уже имеющихся клиентов, переведя более мелких из них на обслуживание в розничный Альфа-Банк-Экспресс.

Разумеется, не все обрадовались этой инициативе. «Предположим, что вы всегда носите джинсы Levi’s, а тут вам говорят: «Мы сделали для вас, предположим, джинсы Levi’s+!» А вы не хотите ходить в Levi’s+, потому что ваш выбор – это Levi’s.

Вы скажете: «А почему это я должен ходить в Levi’s+? Я всегда покупал именно Levi’s и хочу носить дальше джинсы именно этой марки!» Это ваша принадлежность, потому что на определенном этапе развития бренда люди уже ассоциируют себя с ним», – объясняет свою позицию руководитель маркетинга Альфа-Банка [6].

Майкл Ракмен, президент консалтинговой компании Senteo International, который после этого проекта работал вице-президентом Альфа-Банка по маркетингу, объяснил допущенные в новой бренд-архитектуре ошибки следующим образом: «Иметь суббренды возможно, несмотря на то что в «Альфе» мы от этого отказались. В «Альфе» фактически создали банк внутри банка и в результате получились фактически два банка, конкурирующие между собой за одну и ту же аудиторию.

Альфа-Банк-Экспресс позиционировался для молодежи, но существующие клиенты Альфа-Банка постепенно стремились мигрировать туда. Существующая клиентская база и те, на кого было рассчитано новое позиционирование, не совпадали.

Люди не узнавали себя в визуальном имиджевом ряде банка. Они не чувствовали, что это для них: «Я бизнесмен, мне 35 лет, а этот банк для какой-то молодежи, которая только вчера спрыгнула со своего скейтборда. Это не для меня!» Эта идея была бы хороша, если бы Альфа-Банк-Экспресс действительно был ориентирован на молодежь, но, несмотря на молодежный визуальный имидж, они его ориентировали на ту же самую аудиторию и даже хотели перевести клиентов АльфаБанка в Альфа-Банк-Экспресс, а существующие клиенты «Альфы» не могли проассоциировать себя с «Экспрессом». Название, наверное, не должно быть настолько похоже, если банки рассчитаны на столь разные аудитории» [6].

Помимо путаницы с бренд-архитектурой, были допущены и другие ошибки. Например, суперсовременные прозрачные офисы, в которые можно было легко заглянуть с улицы через стекло, людям не нравились. В России принято закрывать за собой дверь, войдя в банк или обменный пункт. Мощная рекламная кампания Альфа-БанкЭкспресс привела к большому наплыву людей и не только менеджеры отделений, но и техника, ITинфрастуктура не справлялись со своей работой, а ведь сильный бренд должен сдерживать свои обещания перед потребителями.

Говорит М. Ракмен: «Если людям говорить, что мы самые лучшие, быстрые, эффективные и красивые, а потом люди два с половиной часа ждут, чтобы открыть счет в этом отделении, то это плохая операционная модель. Бренд в одиночку не может решить все вопросы. Он должен быть хорошо упакован, но это еще не все. У вас может быть самый известный бренд в мире. Он может привлекать в отделения миллионы людей, но если дальше это не будет иметь поддержку в самом отделении, то никакого толку не будет. Бренд может и должен привлекать, но никогда не нужно забывать, что упаковка может продать товар только один раз, а затем уже все зависит от качества самого продукта. Должна быть четкая связь между обещаниями бренда и реальностью» [6].

Получился «перегруз»: люди, техника, технологии не справлялись, ротация кадров в офисах Альфа-Банк-Экспресс была на очень высоком уровне. Топ-менеджмент банка быстро понял эту проблему, были даже сняты некоторые оплаченные рекламные кампании, но, несмотря на мощную рекламу нового проекта и его популярность у новых клиентов, многие существующие клиенты все равно не хотели переходить туда из АльфаБанка. Между тем не переводить клиентов было невыгодно. Альфа-Банк-Экспресс – новый розничный проект, построенный на новом оборудовании, на новой технологии и бизнес-модели, в нем были заложены новые тарифные планы, более рентабельные, чем покупка одного продукта.

«Естественно, оставлять одновременно розничные точки Альфа-Банк и Альфа-Банк-Экспресс было неправильно, – говорит руководитель отдела маркетинга Альфа-Банка. – Надо тогда было вкладывать и в один бренд, и в другой.

В Альфа-Банк-Экспресс нужно вкладывать, потому что это новый бренд, который необходимо продвигать. А в Альфа-Банк тоже нужно вкладывать деньги на национальном уровне, потому что вся сеть – Альфа-Банк! Значит, нужно было что-то как-то закрывать. По Москве это будет АльфаБанк-Экспресс, а по национальной части – это Альфа-Банк. Там была масса проблем. И самым правильным выходом было бы заявление о том, что мы начинаем ребрендинг. Мы начинаем новый, супертехнологичный проект. Причем мы полностью разошлись во взглядах на его PRсопровождение, потому что из всех ошибок можно было сделать хороший PR. Системных коммуникаций тогда не было, потому что не удалось договориться об этом внутри. Можно было сказать: «Да, у нас будут ошибки, потому что такого проекта на рынке еще никогда не было. Мы тут такой суперпроект затеваем, что технологии могут просто не выдержать! Отнеситесь к этому, пожалуйста, с пониманием, снисходительно. Критикуйте нас, и мы обязательно будем исправляться». Тогда бы люди лояльнее относились. Это совершенно другой подход, когда ты об этом сам говоришь, признаешь и исправляешься, а не когда люди к тебе приходят и говорят, что вы обещали сделать мне за 15 минут, а делали два часа. И люди начинают тебе говорить, как это плохо. Мы это в полном объеме прошли, получили, изучили и т.д. Это, я считаю, был бы правильный путь, но мы по нему не пошли» [6].

В конечном счете в 2007 г. проект Альфа-БанкЭкспресс был закрыт, а все его офисы были преобразованы в отделения самого Альфа-Банка, который при этом получил многие черты идентичности бренда Альфа-Банк-Экспресс. К тому времени ситуацию с повышенной нагрузкой на инфраструктуру новых отделений удалось нормализовать, и можно было, не рискуя, поставить на них ценный бренд банка. Сделать это раньше было бы неправильно хотя бы по той причине, что негативные отзывы недовольных скоростью обслуживания потребителей могли бы в случае изначального ребрендинга банка косвенно подействовать на отношение к другим ключевым подразделениям группы – «АльфаСтрахование» и «Альфа-Капитал». В связи с этим новая, революционная для российского банковского рынка технология была относительно безопасно опробована на новом бренде, а затем, будучи доведенной до «модели успеха», органично внедрена в сам Альфа-Банк, который заметно преобразился и стал намного более конкурентоспособным на российском розничном рынке финансовых услуг.

Вот как описывает эту трансформацию стратегии Альфа-Банка в результате реализации брендингового проекта директор по маркетингу К. Турбанов: «Стоит отметить, что в вопросе существования нескольких банковских брендов в рамках одного банка есть разные доводы за и против, и каждая организация решает этот вопрос самостоятельно, выбирая, что для нее эффективнее.

Ключевыми факторами, повлиявшими на наше решение, были следующие: развитие конкуренции и возможность более эффективным образом расходовать маркетинговый бюджет в условиях усиливающейся конкуренции на рынке; наше активное развитие в регионах (когда в 2005 г. мы приняли решение активно продвигать различные розничные услуги в регионах в новом формате, было определено продвигать их под одним брендом Альфа-Банк); организация уже была готова двинуться дальше, потому что все внутри нее поняли, что рынок меняется в сторону розничных услуг, и изменилось само общество: выросло другое поколение, у которого другие требования к дизайну, к отношению и т.д.; чтобы соответствовать времени, меняющимся условиям на рынке и требованиям наших клиентов, мы решили изменить внешний вид бренда; консолидация брендов Альфа-Банк и Альфа-Банк-Экспресс была проведена в тот момент, когда формат Альфа-БанкЭкспресс был доведен до «модели успеха». Это не был момент, когда мы были недовольны его работой и поэтому решили отказаться от этого бренда.

Мы работали весь 2005 г., чтобы запустить целый ряд продуктов, уникальных для российского рынка. Мы убедились, что этот формат работает в регионах (в частности, в Краснодаре и еще трех городах). И убедившись, что этот формат абсолютно жизнеспособен и может эффективно привлекать и обслуживать клиентов, мы поняли, что АльфаБанк-Экспресс как бренд начинает расти и конкурировать с самим Альфа-Банком. В этот момент встал вопрос, требующий немедленного решения: удваиваем ли мы свои расходы на продвижение этих двух брендов или нет? Мы решили консолидироваться» [6].

**Проект по разработке фирменного стиля, который постепенно приводит к изменению структуры компании и реинжинирингу некоторых бизнес-процессов**

В начале 2009 г. украинская компания P.3, почувствовала, что ее фирменный стиль нуждается в модернизации, и привлекла в качестве разработчика брендинговую компанию ArtGraphics.ru, с деятельностью которой на украинском рынке руководство компании P. было хорошо знакомо по широко освещавшемуся в СМИ проекту ребрендинга «Корпорации Биосфера» – одной из крупнейших FMCG-компаний Украины. Руководство P.

поставило перед нами следующую задачу: оставив существующее название компании и, повозможности, недавно разработанный логотип, необходимо модернизировать или полностью изменить фирменный стиль компании таким образом, чтобы лучше передать целевой аудитории ценности бренда P. и облегчить ее корпоративные коммуникации. В процессе работы мы предложили несколько концепций изменения логотипа в соответствии с нашим пониманием изложенных в брифе ценностей компании, при этом одна из концепций нарушала условия брифа. В ней было предложено новое название и бренд-архитектура, а вот сам логотип был очень прост и непритязателен.

Изучив бизнес своего клиента, мы предложили ему виртуально разделить свою компанию на несколько отраслевых департаментов, каждый из которых должен был начать действовать на своем рынке под своим собственным суббрендом, который в рамках бренд-архитектуры был логически связан с новым мастер-брендом (названием головной компании).

Компания P. работает на одном из сырьевых рынков – рынке неких «полуфабрикатов», производимых из природного сырья на Украине, в России и некоторых других зарубежных странах.

Таким образом, компания Р. работает на b-2-bрынке сразу в нескольких ключевых отраслях экономики. Ее клиенты в основном представляют пять-шесть отраслей экономики, однако на других рынках постоянно открываются и будут открываться новые возможности для использования продукции, поставляемой компанией P.

Мы подумали, что компании P. нет смысла быть одним из операторов (поставщиков) на своем рынке. Потребители очень мало интересовались ею, они интересовались исключительно своим собственным бизнесом и относились к продукции P. как к коммодити со всеми вытекающими отсюда последствиями. Р. старалась делать свое дело на совесть и постоянно искала новых поставщиков на Западе и Востоке, предлагая своим клиентам высококачественную продукцию по умеренным ценам. Однако в результате экономического кризиса курс гривны настолько сильно снизился по отношению к свободно конвертируемым валютам, что это сделало б*о*льшую часть продукции Р. неконкурентоспособной. Кроме того, имеется тенденция выхода крупнейших поставщиков такой продукции на рынки развивающихся стран, минуя посредников-дистрибьюторов, таких как Р. Мы посоветовали руководству Р. перестать «раскручивать» чужие товарные бренды, а «раскрутить» свой, корпоративный отдельно на каждом критически важном рынке. Чтобы не приходилось посылать всем гигантские прайслисты и каталоги, из которых каждого отдельно взятого клиента интересовали только 5–10% ассортиментных позиций. По нашей задумке Р. должна была создать систему суббрендов, которые могли быть виртуальными компаниями на базе созданных отраслевых отделов, при этом за счет централизации была бы достигнута экономия на логистике, бухгалтерии, финансовом менеджменте, кадрах, IT и других ключевых департаментах. Фактически в рамках каждой из вновь создаваемых компаний / суббрендов нужно было создать только свой отдел продаж, закупок и посадить между ними одного аналитика, который мог бы координировать закупки и продажи. Роль такого аналитика – начальника отдела сбыта была хорошо знакома мне по работе в концерне «Видеосервис», в котором я в свое время занимался анализом, прогнозированием и управлением продажами продукции кинокомпаний Columbia Tristar, Buena Vista и Walt Disney по всей территории России.

Ранее организационная структура в отделе закупок и продаж компании Р. выглядела так, как показано на рис. 4.

Наши специалисты предложили ее несколько изменить (рис. 5).

С нашей точки зрения, предложенная брендархитектура и организационная структура имеет ряд преимуществ.

1. Каждая компания / суббренд на своем рынке позиционировалась бы как узкоспециализированный профессионал, предлагающий наилучшие (или оптимальные) решения именно для этой отрасли. Ни один из конкурентов не обладал такой отраслевой экспертизой (а если и обладал, то не воспринимался таким образом никем).

2. Новая структура закупок-продаж позволила бы менеджерам по закупкам и продажам концентрироваться не на отдельных заводах-производите лях и клиентах (иногда случайно полученных), а на экспертизе и глубинном понимании своего отраслевого рынка. Это позволило бы лучше понять инсайты, возможно, предвидеть форсайты и обязательно привело бы к росту сбыта.

3. Бизнес стал бы более понятным, масштабируемым и эффективным. С одной стороны, появилась бы возможность объединить несколько неключевых, маленьких рынков у одного менеджера. С другой стороны, на важнейшие рынки можно было бы поставить несколько менеджеров, что повысило бы надежность всей системы продаж в случае внезапного ухода сотрудников, обслуживающих ключевые рынки.

4. Все бренд-коммуникации, начиная с отраслевых выставок и заканчивая публикациями в профессиональных СМИ (не в своей отрасли, а в отраслях своих клиентов), стали бы более точечными, недорогими и эффективными. Была бы достигнута большая экономия на рекламной продукции, в частности на подготовке каталогов.

Интернет-сайты каждого суббренда были бы оптимизированы по юзабилити и поисковым возможностям под конкретную отрасль.

5. Координация продаж и закупок, осуществляемая внутри каждой из фирм маркетологамианалитиками, профессионально ориентирующимися на своем отраслевом рынке, позволила бы минимизировать риски «зависания» невостребованной продукции на складах и гарантировала бы постоянное наличие нужных ассортиментных позиций без больших вложений в складские запасы.

Поговорив на одной из личных встреч с руководством компании Р. и детально изложив свои предложения, мы увидели, что они нашли живой отклик и были восприняты хотя и осторожно (от нас все-таки никто не ждал подобной работы, поскольку заказывали у нас только фирменный стиль), но с большим интересом.

В результате компания Р. настолько прониклась этой идеей, что фактически проект по разработке фирменного стиля плавно перерос в стратегический консалтинг и привел к реальной реорганизации всего бизнеса Р. Сейчас проект продолжается, и я, не раскрывая по соображениям конфиденциальности все его детали, хочу отметить, что бизнес-стратегия компании Р. уже изменилась в аспектах «целевые рынки», «маркетинг», «продажи», «закупки и снабжение» и эти изменения были одобрены высшим руководством и акционерами.

**Список использованной литературы:**

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альянс-Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

2. Законы Мерфи. – http://murphy-law.net.ru/.

3. Былое: MAGO. – http://newbranding.ru/uncategorized/mago.

4. Аудит сетевого ретейла Москвы и Московской области компании InFolio Research Group. – http://www.infolio-rg.ru/catalog/element.php? ELEMENT\_ID=1797.

5. Пуртов А., Филимонова Е. Meire und Meire: в поисках культовых брендов // Identity. – 2007. – №7.

6. Пуртов А. Двойной ребрендинг // Identity. – 2007. – №11.

7. Здесенко А., Усури В. Бизнес в новом стиле // Управление компанией. – 2008. – №10.

8. Пуртов А. Эффективный ребрендинг // Identity. – 2009. – №15.

9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007.

10. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.