**Развитие брэнда во времени**

**Валентин Перция**

**Типы операций**

Коль скоро мы пытаемся представлять брэнды личностями, и наделяем их человеческими характеристиками, то, вероятно, логично быть последовательными во всем и воспринимать своих подопечных так, как будто бы они настоящие живые люди. Например, нельзя отнимать у этих создаваемых нами личностей все удовольствия (реальные или сомнительные) жизни.

Редким брэндам удается прожить долгую и счастливую жизнь без хлопот и волнений. Брэнды, как и люди, часто болеют и лечатся, растут и чахнут, соединяются и разводятся, повелевают и подчиняются. Перед брэндами встают такие же вопросы, которые приходится решать людям в их ежедневной жизненной суете: с кем жить, кем быть, как не сойти с дистанции, как достойно встретить старость, как вымолить у Бога (брэнд-менеджера) еще пару лет жизни.

Некоторые специалисты считают, что брэнды, как и люди, проходят безвозвратный круг жизни: рождение – взросление – зрелость – угасание – смерть. Естественно, степень приятности нахождения рядом с брэндом на первых трех стадиях его существования обратно пропорциональна степени стояния у постели рядом с больным на двух последних. Чтобы максимальным образом скрасить скорбные моменты работы с брэндами, специалисты придумали много всяких «штучек». Эти «штучки» различаются в зависимости от того, с каким именно брэндом мы имеем дело, поэтому сразу оговоримся, что в этом материале будут рассмотрены два типа брэндов – так называемые «корпоративные» или те, которые в первую очередь представляют сами компании. Ко второму типу брэндов мы отнесем все остальные, не попадающие в первую категорию, и для простоты станем их называть «обычными». Причины разделения брэндов именно на такие группы станут понятными по мере рассмотрения операций, которые можно (или нельзя) провести над «корпоративными» и «обычными» брэндами.

Существует две больших группы людей: те, что оставляют неприятное «на потом» и те, что стараются разделаться с грустной обязанностью любого рода в первую очередь. Ваш покорный слуга относится ко второй категории, поэтому с самого начала рассмотрим наиболее некрасивое действие над брэндом: ликвидацию.

**Устаревание брэнда**

Надо сразу оговориться, что саморучное убиение кормящего брэнда в истории практически не зафиксированы. Еще бы! Ведь изведение золотой курицы чревато не только прекращением поступления золотых же яиц, но и потерей теплого рабочего места брэнд-менеджером. В основном брэнд ликвидируется только после того, как всем вокруг становится понятно, что его способность приносить доход полностью утрачена. А это, в свою очередь, является следствием того, что покупатели по каким-то причинам отвернулись от своего еще вчерашнего любимца.

Поводов, по которым происходит потеря покупателей, существует огромное множество: наступление конкурентов; изменения стиля жизни; новая мода, по канонам которой ты уже «село»; неснижение цены; отставание по упаковке; отсутствие желаемых покупателем объемов фасовки. Но причина потери покупателей всегда одна: брэнд-менеджер «зевнул» время, когда надо было «что-то изменить». В современном мире ни один брэнд не может выжить, не меняясь. Кто-то может позволить себе ограничиться только новыми лицами в рекламе. Кто-то должен менять упаковку или формулу. Кто-то просто обязан перевернуть вверх дном все: от запаха до целевой аудитории. Но рецепт выживания всегда один: вы должны меняться! Потребители ценят брэнды, которые предлагают уникальные преимущества, владеют выдающимися характеристиками и выделяются среди конкурентов. Но потребители никогда не простят, если их любимый брэнд стал неуместным, потерял привлекательность или утратил индивидуальность.

Основные проблемы, возникающие время от времени у западных менеджеров с «устаревающими» брэндами, спровоцированы естественными причинами: старением потребителей. Те товары, которые нравились тетям и дядям в середине 50-х могут не понравиться их детям в 70-х и внукам в 90-х. Так, «Бифитер», лидер рынка алкогольных напитков в течение многих лет, некоторое время назад озаботился тем, что основная группа потребителей товара стареет, и уже не может или не хочет покупать и выпивать необходимое компании-производителю количество джина. Это историческое падение продаж усугубилась всемирной тенденцией ограничения потребления крепких напитков. Компания разработала для брэнда совершенно новое позиционирование и рекламную компанию, направленную на молодежь. В роликах, плакатах и постерах главную роль играл молодой человек, который работает бифитером в течение дня, а вечером, сняв униформу, веселится с друзьями.

**Упадок брэнда**

Но проблемы могут возникать не только вследствие старения группы потребителей. Существует еще и такое понятие как «упадок» брэнда. Он может быть причинен несколькими факторами:

- ухудшение качества продукта;

- отказ от следования коренным изменениям в обществе;

- «угасание» целой категории (пишущие машинки);

- неверная ценовая политика;

- неверная сбытовая политика (специальные брэнды для дистрибьюторов);

- неверная рекламная политика;

- превращение брэнда в generic-брэнд (Нейлон, Эскалатор).

Одним из опаснейших факторов, могущих подкосить даже самый удачный брэнд, является деградация качества продукта. Наверняка на российском рынке можно найти не один десяток примеров, когда брэнд умирал только потому, что его хозяева не удосужились поддержать качество товара на должном уровне. Что касается Украины, то в контексте качества уместно упомянуть соковый брэнд «Дар», который благодаря отличной упаковке, хорошему концентрату и качественной технологии разлива в короткое время завоевал широкую популярность среди покупателей. Через некоторое время хозяева сока начали экономить на концентрате, что привело к потере качества и полному ослаблению позиции брэнда. Проблема качества продукта актуальна и для Запада. Их брэнд-менеджеры тоже умеют «не докладывать тигру мяса».

Подводя итог этой части, мы коротко обозначим, что брэнды ликвидируются только вследствие их неспособности приносить прибыль.

Способов ликвидации брэндов всего два: быстрый и медленный (естественный). Медленный способ заключается в том, что товар просто перестает завозиться в точки продаж, но не изымается из сети. В результате покупатели рано или поздно выбирают остатки «ненужного» брэнда. «Быстрый» способ предусматривает принудительное изъятие всех запасов товара у партнеров по продаже.

Старение брэндов – естественный процесс. Причины его – несоответствие брэнда запросам новых потребителей.

**Омоложение брэнда**

Переходя к вопросам омоложения брэндов, нам хотелось бы отметить, что количество достоверно известных науке реинкарнаций брэндов значительно больше количества достоверно известных реинкарнаций людей. Конечно, Делай Лама здесь не в счет: у них в Тибете дело обновления поставлено на промышленную основу…

В мире существует считанное количество брэндов, которым вообще противопоказано омоложение или обновление. Ковбой Марлборо и Человечек Мишлен – примеры таких уникумов. Вообще говоря, статический брэнд очень быстро становится неуместным по отношению к рынку и покупателям. Такие брэнды как Oldsmobile, Maxwell House и United Airlines испытали справедливость этого высказывания на собственной шкуре.

Необходимость омоложения или обновления возникает периодически практически у всех брэндов. Как было указано выше, существует множество факторов, которые могут привести к потере брэндом своей уникальной позиции. И если компания вложила в брэнд определенное количество денег и усилий, то она, конечно, должна предпринять все усилия, чтобы вдохнуть в брэнд новую жизнь.

Для того, чтобы понять, способен ли брэнд вынести честь быть заново рожденным, необходимо задаться некоторыми вопросами. Вот основные из них:

Кто повинен в текущих проблемах брэнда – он сам или его менеджеры?

- Существует множество примеров, когда брэнды попадали в трудные ситуации только благодаря плохому управлению.

Существуют ли еще неиспользованные возможности в текущем состоянии брэнда?

- Новые способы использования, новые географические рынки, новые группы покупателей.

Каково общее восприятие брэнда покупателями (партнерами)?

- Брэнд может надоесть одной группе потребителей или партнеров, но оставаться популярным у другой, что дает шанс.

Может ли брэнд соответствовать новым тенденциям (рынка, потребителей и пр.)?

- Пишущие машинки при любых ухищрениях больше никогда не будут покупаться.

Что мешает развиваться брэнду – внешние факторы или внутренние устаревшие представления о внешних факторах?

- Внутренние корпоративные представления о внешнем мире могут не совпадать с тем, что творится за окном офиса – заложником этого станет брэнд.

При некотором количестве положительных для брэнда ответов на вышестоящие вопросы можно констатировать, что «пациент скорее жив, чем мертв», и приступать к его обновлению.

Обновление может проходить на одном или нескольких уровнях. Памятуя, что брэнд состоит из нескольких ключевых компонент (собственно продукт, воспринимаемое потребителями качество, образ потребителей, способ использования, производитель, персоналия, отношения с потребителем и символ), ясно, что каждый из этих уровней можно и должно использовать по одиночке или в комбинации для придания брэнду второй свежести. Дабы не растекаться мыслью по древу, давайте посмотрим на типичные, наиболее цитируемые в литературе способы воссоздания брэндов:

-изменение собственно продукта в терминах новых материалов и технологий;

-изменение собственно продукта с точки зрения подстраивания под вкус потребителей;

-привнесение реальных инноваций в продукт (производство и потребители);

-изменение рынка для продукта (следование на рынки, где идет больший рост);

-ко-брэндинг;

-изменение имени (логотипа), упаковки, фасовки и пр.;

-изменение цены (порой выход в новую ценовую категорию буквально «взрывает» продажи);

-тщательный поиск новых сегментов среди покупателей;

-изменение способа распространения;

-новые способы использования.

Если говорить о целесообразности реанимации старых брэндов, то при выборе между восстановлением уже существовавших экземпляров и запуском новых стоит помнить о том, что у «старичков» по идее должны остаться какие-то поклонники из «тех времен». Поэтому зачастую восстановить брэнд бывает проще, чем сделать новый. Вспомним, хотя бы, наши общие, оставшиеся с советских времен брэнды «Лимонад», «Прима» и «Жигулевское». Чем, как не восстановлением этих брэндов занимались многие наши производители. И, надо сказать, некоторые из них достигли определенных высот. Так, например, компания Reemtsma не только «привела в чувство» украинскую «Приму», но и смогла двинуть брэнд вверх к новым группам покупателей, выпустив сигареты с разными фильтрами в качественной упаковке и обеспечив их должной маркетинговой поддержкой.

**Движение брэнда «вверх» и «вниз»**

Одним из вариантов развития брэндов является их перемещение вверх или вниз по шкале цены / восприятия со стороны покупателей. Из житейского опыта большинству из нас понятно, что перемещение брэнда вниз (как и спуск с горки) более простой, но и более опасный метод. Опасен он тем, что в процессе опускания компания рискует потерять не только некоторый процент дохода, но и понизить восприятие своего брэнда в глазах потребителей.

Причин перевода брэнда в более низкую категорию существует более чем достаточно.

Главная, конечно же, это подстраивание под аудиторию с низкой покупательской способностью. Тенденция к такого рода движениям сейчас очень заметна в Украине, так как, к сожалению, наша экономика восстанавливается значительно медленнее российской, что впрямую отражается на кошельке украинских покупателей.

Второй по степени влияния побудитель к переходу в низкий сегмент – это появление мощных конкурентов. Не обязательно, что брэнд, идущий вниз, уступает конкуренту. Скорее, конкурент выходит по более низкой цене, вынуждая вчерашнего лидера нести потери. Такая ситуация сложилась в Украине в сегменте рафинированного подсолнечного масла. До начала прошлого года в отсутствие конкурентов в нем царствовала «Олейна» с долей рынка 85%. После появления масла такого же качества «Чумак», «Олейна» была вынуждена пойти на снижение цены, что, в общем-то, уберегло ее в некоторой степени от больших потерь.

Второй способ развития брэнда – это перемещение его вверх по шкале восприятия потребителями. Для такого действия нужно не только прекрасно понимать, чем именно новый брэнд привлечет более обеспеченных покупателей, но и быть очень везучим.

В обоих случаях широко используемый прием – создание и вывод на рынок подбрэндов. Подбрэнды могут взять на себя негативный момент в случае с «опусканием» брэнда – в таком случае прародительский брэнд остается как бы в стороне от происходящего, как бы намекая покупателю: «Да, это мой младший брат. Ты можешь ему доверять как мне самому. Просто мы сделали его специально для тебя, что бы ты мог тоже его купить. Я же остался таким же качественным и неизменным как был». Если брэнд двигается вверх, то подбрэнд (в этом случае надо, наверное, говорить «надбрэнд»?) может придать потребителю уверенность, что новинка значительно лучше старого товара. Это особенно важно, если с текущим брэндом были какие-то проблемы или по восприятию потенциальными покупателями из верхнего сегмента он никак не подходит на роль «надбрэнда».

В истории нашего агентства был опыт одновременного движения брэнда как вверх, так и вниз. В 1999 году, в посткризисном и очень для Украины неприятном перед нами встала проблема увеличения продаж металлопластиковых окон лидера рынка Украины компании «Энран-Акрос». Обычные рекламные трюки не проходили, так как население просто не могло себе позволить такие окна, а те, кто могли, давно себе их установили. Опускать цены на продукцию не было никакого резона, так как «Энран-Акрос» являлся реальным лидером и снижение цен привело бы к разрушительной ценовой войне. Нами был предложен вариант разделения в определенной степени generic брэнда «окна от «Энран-Акрос» на три брэнда: «Стандарт», «Классик» и «Элит». «Классик» в данном случае – брэнд, который был основан на стандартном стеклопакете, который до сих пор продавался как generic. «Стандарт» являл собой дешевый вариант окна, на который должен был прийтись определенный объем продаж, генерируемый покупателями с ограниченным объемом средств. Брэнд «Элит» - очень дорогие окна – был введен с целью не дать потеряться «Классику» на фоне дешевого «Стандарта». «Элит» был призван оттенить снижение цен. Как и предполагалось, «Элит» практически не продавался. Таким образом «Энран-Акрос» смог фактически снизить цены на свою продукцию, не нанеся удара ни по своей позиции лидера рынка, ни по объему продаж.

**Слияние брэндов**

Поскольку вначале материала мы разделили брэнды на «корпоративные» и «обычные», и обещали указать на их различия в терминах операций над ними, то пришла пора раскрыть карты. До сих пор речь у нас шла об «обычных» брэндах. Действительно, трудно представить, чтобы «корпоративные» брэнды можно было «двигать» вверх и вниз, убивать или восстанавливать. Скорее всего, для корпоративных брэндов подобные штуки смерти подобны… Поэтому под завязку статьи мы оставили тему, которая как нельзя лучше подходит именно для корпоративных брэндов: слияния.

Слияния – это мода последнего десятилетия на Западе. Судя по всему, во многих индустриях объединились все, кто только хотел. Поскольку широкая публика не избалована скандалами, связанными с тем, кто и какое имя должен нести на своих корпоративных флагах после объединения, то мы можем сделать вывод, что проблема объединения корпоративных брэндов не очень актуальна. Тем не менее, рано или поздно и в России и в Украине мы можем столкнуться с такой проблемой: одна большая компания купила вторую большую компанию и не знает, какое имя и логотип оставить в прошлом, а какое взять в будущее.

Как мы понимаем, в случае с объединением двух компаний (А и Б) существует всего 4 варианта развития события: новообъединение берет имя А, имя Б, имя АБ (БА) или придумывает новое. В последнем случае наши советы бессильны, так как компании принимают решение своим новым ID донести до потребителей тотальное изменение в своей философии и позиции на рынке. Третий вариант (АБ или БА) так же не представляет интереса, так как от перемены мест в данном случае сумма не меняется. Просто руководители обеих компаний должны будут разобраться «кто первее». Весь сыр-бор разгорается в том случае, если фирма решила сократить А+Б до одной из букв. С учетом того, что на Западе зачастую объединяются компании с богатыми традициями и историей, которые частично воплощены и в имени (корпоративном брэнде), задача может оказаться тяжелой для решения.

Единственно правильный ответ на такого рода вопрос могут дать экстенсивные исследования потребителей. Только потребители, от которых напрямую зависит будущее новой компании смогут четко сказать какое имя и почему они хотели бы оставить. Конечно, выходит на улицу с вопросником из 3-х строк: “Нравится ли вам имя А? Нравится ли вам имя Б? Какое надо оставить?” глупо. Хозяевам имен надо держать в голове и тот эффект, который они хотят достичь объединением. Какие элементы систем обоих брэндов они хотят оставить, а какие – удалить. Какие преимущества и какой компании акцентировать в будущем корпоративном брэнде, а какие, не актуальные сегодня на рынке – спрятать. Объединение брэндов делается «не просто так», и даже не просто, чтобы захватить новый рынок или новые каналы дистрибуции, а чтобы показать, что что-то изменилось в обеих компаниях, что они стали новыми! А объединение, в свою очередь, должно показывать, что именно произошло.

**Заключение**

Брэнд, одиножды созданный, требует к себе бережного и чуткого отношения. Мы рекомендуем представлять себе брэнд по Киплингу в виде человеческого детеныша, который требует постоянного ухода. Маленькие детки – маленькие бедки. С возмужанием брэнда проблем не становится меньше, а совсем наоборот!

В этом материале рассмотрели некоторые аспекты управления брэндами, которые, возможно, еще не скоро будут востребованы отечественными менеджерами. Задача материала – показать, как сложны и многообразны брэнды, как много терпения требуется, чтобы не только вырастить их, но и не дать зачахнуть. Берегите брэнды – ваше будущее!