

**Дэвид Д`Алессандро****Войны брендов****ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	11
<b>Правило 1. Это торговая марка, дурачок</b> .....	12
<b>Правило 2. Прекрасная взаимозависимость</b> .....	21
<b>Правило 3. Хорошая марочная идея подобна дикой лошади</b> .....	28
<b>Правило 4. Хотите иметь великую рекламу? К борьбе за ее дело будьте готовы!</b> .....	43
<b>Правило 5. Каждые 30 секунд на свет рождается спонсор-простофиля</b> .....	56
<b>Правило 6. Не смешивайте спонсорство и спорт</b> .....	71
<b>Правило 7. Не позволяйте скандалу за 30 дней разрушить то, что создавалось в течение 100 лет</b> .....	81
<b>Правило 8. Дистрибьюторы должны быть рабами вашего бренда</b> .....	93
<b>Правило 9. Вслед за торговой маркой - на "землю обетованную"</b> .....	105
<b>Правило 10. Торговая марка - первоочередная забота главы фирмы и всех ее сотрудников</b> .....	115

**A LA GUERRE COMME A LA GUERRE**

Брендинг, вне всяких сомнений, одна из весьма популярных и, надо признать, актуальных тем в экономической публицистике. Ей посвящены бесчисленные семинары, выступления, форумы и, конечно же, книги. "Очередная!" - скажет посвященный читатель и будет прав. Но только отчасти.

Дело в том, что большинство книг по брендингу написаны аналитиками, консультантами, теоретиками бизнеса. В любой из них можно встретить назидательную фразу: ответственность за создание, продвижение, расширение и т. д. торговой марки должен нести глава компании или, как минимум, лицо, занимающее в ней высокий пост. Книга, которую вы держите в руках, написана как раз таким человеком.

Имя Дэвида Д'Алессандро незнакомо российскому читателю, и это неудивительно: мы имеем дело с его первой работой на литературном поприще. В связи с этим имеет смысл рассказать о его работе и успехах в бизнесе. Д. Д'Алессандро является президентом John Hancock Financial Services, Inc. - глобальной компании, входящей в число 15 крупнейших страховых компаний США. Штаб-квартира John Hancock находится в Бостоне, США, а отделения разбросаны по всему миру (в России, к сожалению, нет ни одного). По данным самой компании, общая стоимость активов John Hancock

и ее дочерних предприятий по состоянию на 31 декабря 2000 г. составляла \$125 млрд. Во всемирной сети филиалов John Hancock работает приблизительно 8500 человек.

К чему эти цифры? А к тому, что до прихода Д. Д'Алессандро John Hancock ничем не выделялась на фоне множества других американских страховых фирм. Невнятные маркетинговые усилия, дезорганизация, отсутствие четкой стратегии развития вот с чего в 1991 г. начал свой путь в страховом бизнесе автор этой книги. В мае 2001 г. Д. Д'Алессандро возглавил совет директоров John Hancock, став самым молодым главой компании за всю ее 139-летнюю историю.

Как вы, конечно же, догадываетесь, именно стратегия Д. д'Алессандро вывела John Hancock в число лучших страховых компаний США, а торговую марку можно по праву назвать одним из выдающихся американских брендов. В декабре 1999 г. газета "The New York Times" включила John Hancock в список "100 самых лучших брендов XX в.". Какое место она заняла? Никакое, в этом списке марки расположены в алфавитном порядке. Все они оказали одинаково большое влияние на формирование мировой экономики в XX в. Кстати говоря, ни одной другой страховой компании в данном перечне нет.

Десять лет для выхода из середнячков в лидеры - срок немалый, но и путь не был легким. Впрочем, об этом лучше расскажет сам автор. Нас же больше интересует другое: возможно ли повторить достижение John Hancock на другом рынке, в другой стране?

Есть одна реальность, с которой вынуждено мириться подавляющее большинство компаний-производителей товаров или поставщиков услуг: огромное разнообразие выбора. Это раньше мы были вынуждены покупать то, "что дают". Сейчас же настало время пользоваться всеми благами цивилизации во всем их изобилии. Отсюда следует еще один вывод: конкурировать при таком многообразии выбора без непобедимой (термин Д. Д'Алессандро "убийственной") торговой марки невозможно. Создание же и поддержание действительно хорошего бренда можно без преувеличения назвать самой сложной и рискованной задачей современного бизнеса. Сложной - потому что единого пути здесь не существует. Есть правила брендинга, но исключений из них столько же, сколько самих правил. Есть специалисты, предлагающие "раскрутить" торговую марку, но и они не дают гарантий, к тому же во многих случаях дальше банальной телерекламы дело, увы, не идет. Рискованность развития торговой марки очевидна: попробуйте сложить маркетинговые бюджеты своей компании за тот же период в 10 лет и получите приблизительную оценку затрат на "раскрутку".

Можно выделить несколько качеств, без которых к созданию непобедимой торговой марки лучше и не приступать. Во-первых, это, как уже говорилось, высокий пост в компании, предпочтительно пост директора, и опыт работы в ней. С учетом российской специфики - еще и опыт зарубежного менеджмента.

Во-вторых, видение - понимание того, что должно получиться в результате прилагаемых усилий, для чего это необходимо и когда можно ждать результата. Проще говоря, какой и через сколько лет (именно так, лет) должна стать торговая марка.

В-третьих, как ни банально это звучит, необходимо понимание потребностей потребителей, а также их желаний, удовлетворенных и нет, мечтаний, устремлений, установок, ассоциаций. Чем ближе бренд-менеджер к народу, т. е. к своему покупателю, тем лучше для торговой марки.

Кроме всего прочего, требуется аппетит к риску, железная дисциплина и готовность пойти на некоторые жертвы ради главной цели - создания бренда. Конечно же, не обойтись без знания возможных "подводных камней" и "обходных путей" брендинга, т. е. всей той амуниции, без которой о победе можно будет только мечтать.

Слова "амуниция" и "победа" здесь отнюдь не случайны. Военная тема присутствует едва ли не в каждой второй книге о бизнесе вообще и о продвижении торговых марок в частности. Пожалуй, это соответствует действительности. А как еще назвать те сражения за покупателя, что происходят буквально на всех рынках и медиа-пространствах? В этом смысле мы, российские потребители, пока еще находимся в "тылу": на нас не давит огромное количество почтовой рекламы, мы не видим рекламных роликов в супермаркетах, специальные автоматы не выстреливают купоны со скидками при одном нашем приближении к приглянувшемуся товару...

Попробуем понять, между кем и кем идут бои. Между группами компаний и лоббистами? Едва ли рядовые потребители в курсе этих закулисных баталий. Между отдельными компаниями за право называться лидером рынка? Это уже ближе к истине, но кроме абстрактного понятия "компания" не посвященный в дела данной организации человек опять же не знает, что стоит за этой борьбой. С точки зрения простого потребителя, в сражении участвуют марки (названия, бренды - терминология в данном случае не столь важна). "Кока-кола" борется с "Пепси-колой". "Кодак" борется с "Кониной", "Фуджи" и другими производителями фотопленки. "Миф" пытается бороться с "Tide", "Ariel" и т. д.

За последним примером скрывается одна весьма интересная тема: борьба отечественных и зарубежных торговых марок. От того, каким из них благоволит потребитель, зависит очень многое. Оставим в стороне макроэкономические параметры вроде выгоды для бюджета той или другой страны. Для нас важнее существующие в сознании массового рынка стереотипы относительно конкретных товарных категорий. Возьмем фотопленку - российские компании не выпускают данный товар, и с потребительскими стереотипами тут все ясно: покупать иностранное либо не покупать вовсе. В других категориях дело обстоит сложнее. Например, многие продукты питания примерно равны и по стоимости, и по качеству. Что выберет потребитель - "Voimix" или "Пышку"?

Вот тут-то и проявляются стереотипы. В целом, по уровню воспринимаемого качества российские товары проигрывают зарубежным. Проще говоря, потребитель думает (иногда небезосновательно), что отечественная продукция хуже импортной. Что делать российскому производителю, который сам-то знает, что его товар, как минимум, не хуже импортных аналогов, но сказать об этом публике не может или не знает как? Хорошо если потребитель испытывает патриотические чувства и изначально более склонен "покупать отечественное". А если нет?

Опять же, не будем давать совет "развивать патриотизм" и вдаваться в тонкости этого дела. Такая тема, безусловно, может звучать в маркетинге отдельной компании, но сколько-нибудь глобальных изменений в потребительской культуре одна фирма произвести не в состоянии. Что действительно может сделать фирма, так это осведомить покупателя об имеющейся альтернативе. Причем не просто осведомить, а дать мощный стимул эту альтернативу попробовать. Потребитель может ежедневно проходить мимо "Бабушкиного масла" в молочном отделе своего любимого магазина и не обращать на продукт ровным счетом никакого внимания. Или возьмем более показательный пример: пиво. (С точки зрения выбора между "российским" и "импортным", здесь, к счастью, противоположная ситуация: иностранные бренды большой популярностью у населения не пользуются.) Вспомним, как несколько лет назад пиво "Бочкарев" превратилось в "правильное пиво" и стало, наконец, пользоваться спросом. Аналогичную стадию сейчас проходит "Старый мельник": если раньше эта марка была известна преимущественно в Москве и Московской области, то теперь, благодаря блестящей интегрированной кампании "Футбол приходит в нашу жизнь", ей грозит общероссийская популярность. А у потребителей появляется веский повод расширить ассортимент своих излюбленных сортов пенного напитка.

Как добиться подобного результата? На войне, как известно, все средства хороши. Применительно к войнам брендов это не совсем так. Есть понятия этики, нравственности, общественной морали, нарушить которые - значит собственноручно подписать себе приговор. Однако арсенал оставшихся "легитимных" средств все равно достаточно широк. Конечно, в какой-то мере их выбор определяется сферой деятельности компании. Есть, однако, три вещи, без которых ни одному производителю потребительских товаров не обойтись. Это реклама, спонсорство и дистрибуция (узнаете джентльменский набор "Старого мельника"?). Именно они в совокупности чаще всего составляют кампании интегрированных маркетинговых коммуникаций. Именно о том, как правильно их использовать, и рассказывает Д. Д'Алессандро. Рассказывает, отталкиваясь от примеров и ошибок собственного опыта. Где-то - с присущей человеку его ранга серьезностью, чаще - с юмором.

Если современный бизнес - это война, то войны брендов - одно из ее главных сражений. *A la guerre comme a la guerre*, как говорят французы. На войне - как на войне.

## ВВЕДЕНИЕ

Один из лучших уроков по бизнесу я вынес из общения со своим первым клиентом. Я только-только окончил колледж и работал в крупном нью-йоркском агентстве по связям с общественностью, считая себя неопытным, но специалистом. Моим клиентом оказался маленький пожилой человечек со Среднего Запада с галстуком-бабочкой и пробором посередине головы, какого не носили со времен Альфальфа из сериала "Little Rascals". Имя у него тоже было странное; Орвидль Риденбахер. Его направили из чикагского отделения нашей фирмы, чтобы мы помогли в продвижении его продукта в восточных штатах. И вот в один прекрасный день О. Риденбахер появился у нас в офисе и стал рассказывать, почему его попкорн для гурманов должен произвести революцию в своей отрасли.

Прежде всего мы удивились тому, что производство попкорна представляет собой целую отрасль. В то время сортов поп-корна для домашнего приготовления было всего два: простой попкорн в пакетах и воздушная кукуруза "Jiffy Pop", помимо названия ничем более не отличавшаяся.

Идея новой марки была сформулирована очень просто: "Готовить так же весело, как и есть". Далее Орвилль во всех тонкостях рассказал о преимуществах созданного им гибридного сорта кукурузы: ее зернышки, раскрываясь, дают почти вдвое большие хлопья, и он лично гарантирует практически 100% раскрытие. Сказать, что Орвилль подошел к попкорну серьезно - значит ничего не сказать. С заговорщицким видом он говорил: "Разве вам нравится, когда кукурузная шелуха застревает в зубах? А с моей кукурузой этого почти не происходит. У нее шелуха тоньше". Он очеловечивал каждое зернышко, называя те из них, что не раскроются при нагревании, "старыми девами". Мы восприняли его как сумасшедшего. Мы в прямом смысле слова так считали.

Дееспособен был Орвилль или нет, а деньги платил хорошие, и мы были готовы тратить на него столько времени, сколько он оплатят. У него был свой план, отступать от которого изобретатель не намеревался. Помню, кто-то из наших убеждал его назвать продукт "100-процентно лучшим попкорном". Нет, сказал на это Орвилль, он уже думал над нейтральным названием, но ему хотелось бы видеть на упаковке свое имя.

На рекламу он тратил немного. Наше агентство должно было привлечь к новой воздушной кукурузе внимание публики, поэтому мы закатили от имени Орвилля шумную пирушку для сотен редакторов и журналистов специализированных изданий. Мы позаботились, чтобы бесплатное спиртное лилось рекой, и умудрились напоить всех присутствующих вдрызг. В ключевой момент перед публикой предстал сам О. Риденбахер в маленьком галстуке-бабочке и произнес небольшую речь о том, что все зернышки его кукурузы отличаются свойством обязательно раскрываться.



К нашему удивлению, пресытившиеся и якобы утонченные критики пищевых продуктов нашли его концепцию забавной и историю о том, как О. Риденбахер искал по всему миру лучшую кукурузу для попкорна, опубликовали практически все/ американские газеты и журналы. Более того, идея наилучшего попкорна понравилась и супермаркетам, и потребителям. Для О. Риденбахера началась совсем другая жизнь: он стал идиолом поп-культуры, и через несколько лет продал свой бизнес компании Hunt-Wesson за приличные деньги.

Если бы я снимался в голливудском фильме, то произнес бы сейчас фразу о том, что этот поразительный пожилой человек открыл мне глаза на одну вдохновляющую истину: на рынке всегда побеждает качество. Впрочем, не совсем так. Извините за откровенность, Орвилль, но я всегда подозревал, что достоинства вашего попкорна объясняются не только свойствами кукурузы, но и тем, что на каждой банке были приведены детальнейшие инструкции по ее приготовлению.

В действительности О. Риденбахер научил меня тому, что хорошая торговая марка обладает способностью трубить во все трубы, доказывая рынку свою состоятельность. По моему мнению, потребители были готовы переплачивать за попкорн под маркой "Orville Redenbacher" огромные деньги не из-за его отличительных свойств, уж точно не из-за экономии на "раскрывающихся на 100% зернышках". Они покупали воздушную кукурузу Орвилля потому, что она внушила им любовь к себе.

Случай с О. Риденбахером может служить идеальным определением брендинга: человек взял самый что ни на есть обычный товар, приобретение которого не требует от потребителей особых раздумий, и представил его в новом свете. Он смог убедить потребителей платить за его продукт более высокую цену по той причине, что, в отличие от продукции конкурентов, новый попкорн отличался особым характером. О. Риденбахер создал отрасль из ничего, как, собственно, и обещал.

Я вспомнил о полученных уроках в 1984 г., когда пришел на работу в компанию John Hancock Financial Services. Основную часть нашего бизнеса в то время составляла продажа старомодного продукта - полисов страхования жизни - с одним новым аспектом: это продукт-фантом, нематериальный, как любая услуга из арсенала эфемерных электронных фирм нашего времени. Единственное, что приобретал наш клиент, - это обещание страхователя выплатить деньги в случае необходимости. Единственное, что предлагают к продаже страхователи жизни, - собственную репутацию, потому что в том случае, когда потребители не доверяют их обещаниям, переубедить их не помогут ни выгодные цены, ни какие-либо особенности предложения. (Хотя бы потому, что для обретения "особенностей" клиенту придется умереть.)

Страхование жизни - один из наиболее зависимых от торговой марки видов бизнеса. Однако большинство страховых компаний с "цифредами" во главе не понимают столь простой истины. О руководстве John Hancock, впрочем, этого сказать нельзя. Когда я пришел в компанию на должность

директора по коммуникациям, передо мной была поставлена задача: превратить старую, вялую торговую марку в нечто столь же привлекательное для потребителей, как галстук-бабочка О. Риденбахера. К счастью, я пользовался полной поддержкой высшего руководства и Совета директоров компании.

Пятнадцать лет спустя имя John Hancock вошло в составленный газетой "New York Times" список 100 лучших торговых марок XX столетия. Что еще важнее, сильная торговая марка позволила нам опередить конкурентов по объемам продаж и темпам роста. Благодаря своему бренду мы убедили целое поколение потребителей, предпочитавших вкладывать деньги в акции и другие ценные бумаги, а не в страхование жизни, что являемся прекрасным местом для покупки и инвестиционных продуктов.

Конечно, в своем понимании значимости торговых марок я не оригинален. Сегодня менеджеры многих американских компаний уже поняли, что сильные марки нравятся потребителям больше, чем слабые. Возникло даже своего рода помешательство на торговых марках, и тому есть две причины. Во-первых, все понимают, что инвесторы, готовы платить за акции известных компаний/брендов существенно большие деньги. Специализирующаяся на торговых марках консалтинговая компания Interbrand ежегодно составляет список самых дорогих брендов мира и соотносит их стоимость с рыночной капитализацией компаний-владельцев. В 2000 г. торговой маркой № 1 была названа "Coca-Cola", на долю которой приходится более половины стоимости одноименной компании - 51% или \$72,5 млрд.

Второй фактор "брендомании" - невероятная дестабилизация бизнеса в связи с появлением интернета. Буквально за одну ночь некая э-компания может невероятно возвыситься, а традиционная марка - пасть на колени. Первые представители электронного пространства стремились сначала завоевать себе место в сознании потребителей, а уж потом думали о прибыльности бизнеса (ярчайший пример тому - Amazon.com). Причем, как минимум, в краткосрочной перспективе данная стратегия оказывалась отнюдь не такой уж глупой, как представлялось "динозаврам" традиционной экономики.

Помешательство на брендах отнюдь не ограничивается бизнесом. Идея торговой марки просачивается в культуру быстрее любой другой бизнес-концепции. Киноактер Том Хэнке открыто говорит о необходимости защиты своего имени. Штат Вермонт тоже считает себя брендом и издает законы, запрещающие организациям из других регионов США использовать в своих названиях слово "Вермонт". На вопрос корреспондента газеты "New York Times" о том, почему верующие со всей Франции предпочитают изгонять духов в соборе Парижской Богоматери, если это можно сделать в любой церкви, отец Клод Николас ответил так: "Очевидно, они считают Нотр-Дам лучшим. Они воспринимают собор как сильную торговую марку".

Стоит заговорить с любым экономистом на тему важности торговых марок, как оказывается, что он уже "обращен" в эту веру. Так зачем писать



книгу по брендингу? А вот зачем: хотя все понимают важность сильной торговой марки, в американском бизнесе не найдется области с большим количеством ошибок, чем брендинг.

Ежегодно во имя торговых марок впустую тратятся миллиарды долларов. Компании по привычке "доют" свои марки, но не развивают их, расширяют марочные семейства, не интересуясь мнением потребителей об этом, приобретают ценные марки в погоне за "слияниями и очищением", а затем отдают их на заклятие ради большего контроля над новыми организациями.

Решения о торговых марках нередко ставятся в один ряд с решениями о рекламе, хотя ставки здесь намного выше. Типичный пример - решение торговой компании Sears заняться финансовыми услугами. За ним последовали гигантские перемещения капитала, изменения в дистрибьюции, товарах, технологиях и персонале. К несчастью для Sears, потребители не торопились приобретать акции в магазинах, ассоциирующихся в первую очередь с гаечными ключами и майками.

Даже гении брендинга 1990-х гг., такие компании, как Nike и Coca-Cola, всеми силами старающиеся представить свои логотипы в правильном месте и правильном свете, и то иногда совершают ошибки. Причина в непонимании одного из главных принципов брендинга: торговая марка проявляется во всем, что делает компания. Это информация, которую вы осознанно выдаете потребителям, а также данные, поступающие в их сознание помимо воли компании.

По определению, торговая марка (бренд) - единственное, что приходит на ум покупателю, когда он слышит название вашей фирмы. Благодаря информационной революции слово "единственное" теперь включает в себя методы производства, контроль над качеством, экологические аспекты деятельности, обслуживание покупателей и все те многочисленные слухи, которыми полнится интернет. "Nike" - один из наиболее ярких примеров торговой марки, пострадавшей от не имеющего отношения к маркетингу аспекта. Мы имеем в виду условия труда на фабриках в странах третьего мира, где производится продукция компании. В 1996 г. в журнале "Business Week" была опубликована статья, в которой председатель Совета директоров Nike Фил Найт так отзывается об индонезийских субподрядчиках компании: "Есть вещи, которые мы способны контролировать, и есть вещи, которые находятся вне сферы нашего контроля". С юридической и практической точек зрения это нормально, однако с точки зрения брендинга корпорации следует стараться контролировать все, потому что нет такого аспекта бизнеса, ответственность за который не возлагалась бы на торговую марку. И действительно, в 1998 г. Nike подверглась резкой критике за организацию труда производственных рабочих. Ф. Найт признал этот факт с обескураживающей честностью: "Продукция Nike стала синонимом мизерной заработной платы, насильственных сверхурочных работ и деспотизма менеджеров".

Поскольку в торговой марке, как в фокусе, концентрируются все аспекты деятельности компании, то всякое решение: сокращение сервисных расходов, вход на новые рынки, услаждение шефа посредством спонсирования спортивной команды, - необходимо пропускать через бренд-фильтр. На практике же все происходит наоборот: о марке вспоминают с опозданием, а то и вовсе забывают. Почему? Потому что несмотря на все словоизлияния относительно концепции брендинга, инфраструктура большинства корпораций противоречит идее развития торговых марок.

Даже в самых лучших американских корпорациях находится множество людей, вся деятельность которых направлена на низведение торговой марки. Это юристы, прилагающие огромные усилия к тому, чтобы замедлить реакцию компании в кризисной ситуации, потому что краткосрочная ответственность для них важнее долгосрочных последствий для бренда. Это клерки, способствующие вызреванию скандалов, поскольку они не видят выгод обнародования своих подозрений. Это финансовые работники, из-за скупости которых "мускулы" сильных марок "атрофируются". А также менеджеры по рекламе, выбрасывающие миллионы на бессмысленные кампании. Бессмысленные потому, что они не понимают, что торговая марка определяет и направляет рекламу, а не наоборот.

В результате большинство бренд-менеджеров ведут войну на два фронта. С одной стороны, им необходимо превзойти конкурентов, с другой - преодолевать барьеры внутри собственных организаций. Под "бренд-менеджерами" я понимаю всех, кто в какой бы то ни было мере причастен к сохранению и улучшению торговой марки, начиная от просвещенного директора компании и заканчивая молодыми сотрудниками департамента связей с общественностью. Быть бренд-менеджером - значит мириться с возможностью прослыть несерьезным бизнесменом. Бренд-менеджер предлагает тратить деньги на такие непонятные для "серых масс" цели, как обретение маркой характера и создание ее положительной репутации. Что директорам, что молодым маркетологам постоянно приходится бороться с известным скептическим "гм".

Я написал эту книгу, чтобы помочь бренд-менеджерам победить и на внешнем, и на внутреннем фронтах. Создать великую торговую марку непросто. Для этого необходим лидер, убеждающий сотрудников компании в необходимости стремления к своему видению, тонкие чувства времени и меры, безоговорочная готовность отличаться от конкурирующих марок и при случае "закопать соперников". А также эмпатия к покупателям ваших товаров и к человечеству в целом. Быть великим бренд-менеджером - значит обладать всеми этими качествами. Вероятно, некоторым из них научиться невозможно.

Впрочем, кем бы вы ни были - игроком нового рынка или динозавром традиционной экономической системы, существует несколько правил, следуя которым вы придете к победе. О них и рассказывает предлагаемая вашему вниманию книга.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Многие дают обещание "когда-нибудь написать собственную книгу". Я тоже напишу... когда-нибудь.

Книга, которую вы держите в руках, есть результат напряженного, кропотливого труда многих, очень многих талантливых людей. Без них я бы не смог рассказать все эти истории, предложить советы и высказать свое мнение о брендинге.

Я хочу поблагодарить всех, кто принимал участие в работе над этой книгой, и прежде всего Мишель Оуэне, на редкость талантливую писательницу, перу которой, помимо киносценариев, принадлежат тексты речей для Марио Куомо и Билла Велда. Более года она терпеливо выслушивала, записывала и переводила мои "мысли вслух", проверяла факты и написала основную часть текста. Она перенесла мои слова на бумагу. Бекки Коллет, юрист по образованию и профессионал корпоративных коммуникаций по призванию, постоянно подталкивала меня к продолжению работы над книгой. Я очень ценю ее вклад в каждую страницу, каждое слово, каждый нюанс. Стив Бургей, юрист и вице-президент/о/ш Napsock, обладает не только блестящими редакторскими способностями. Он натолкнул меня на самую идею этой книги, а также уговорил реализовать ее. Джо Брейнер, талантливый исследователь, потратил много часов на сбор достоверной информации. Джим Марчетти, еще один юрист, досконально изучил каждое предложение, чтобы не просто соблюсти корректность, но и сохранить смысл повествования.

Я очень благодарен моей жене Жанне Д'Алессандро за ее советы, поощрение и редактуру. Она все время была рядом и мягко напоминала мне, что результат стоит затраченного на него труда. Будем надеяться, что она, как всегда, права.

Отдельное спасибо моему редактору Мэри Гленн и агенту Крису Калхауну за их профессиональную помощь.

Наконец, я хочу поблагодарить тысячи людей, с кем мне доводилось встречаться при обычных (и не очень) обстоятельствах, за их высказываемые и нашедшие отражение в "Войнах брендов" идеи.

Дэвид Д'Алессандро

## **Правило 1. Это торговая марка, дурачок**

### **Введение**

На классной доске в рабочем кабинете Джеймса Карвилла (автора блестящей предвыборной стратегии Билла Клинтона на ставших переломными выборах 1992 г.) никогда не стирались три слова: "Это экономика, дурачок".

Я часто думаю, что руководителей компаний следовало бы заставить сделать то же самое: снять со стены кабинета одну из картин К. Моне и приколоть на ее место лист бумаги со словами: "Это торговая марка, дурачок".

Современная история американского бизнеса изобилует примерами забывших о своих торговых марках руководителей компаний - теперь уже бывших высших менеджеров. Проблема состоит в том, что наличие знаменитого бренда обуславливает огромнейшую самоуверенность. И менеджеры слишком часто забывают о том, что самые известные марки пользуются всеобщим признанием лишь до тех пор, пока они радуют потребителей.

### **Когда самоуверенность была нормой**

Самый невероятный пример самоуверенности в отношении торговой марки из всех, о которых я знаю, имел место в Citibank, в котором я проработал семь или восемь сюрреалистичных месяцев в конце 1970-х гг. Конечно, сегодня Citigroup является одной из крупнейших и лучших в мире финансовых компаний. Но тридцать лет назад это был "всего лишь" один из лучших в мире банков. Правда, за исключением подразделения, в котором мне довелось служить, - оно чрезвычайно напоминало сумасшедший дом.

У кого-то из наших сотрудников родилась "блестящая" идея: поскольку Citibank есть Citibank, все остальные менее крупные банки и кредитные союзы США будут с готовностью ему подражать. Группа специально нанятых "гениев" ударилась в размышления о том, что бы такое Citibank мог продавать другим американским банкам: компьютерные системы, пленки для обучения кассиров, готовые кредитные программы и т. п.

Ни один товар не казался слишком мелким или тривиальным. Наши боссы говорили: "Мы заказываем для банка рождественские календари, а ведь знаете, их можно продавать". Как будто какой-нибудь Wachovia Bank встанет в очередь за рекламной продукцией, изготовленной по заказу банка-конкурента. Качество предлагаемых к продаже товаров и услуг никого не волновало; все внимание уделялось тому, какой объем операционных издержек мы сможем покрыть за счет реализации различных товаров другим игрокам финансового рынка. Превалировало мнение: "Они купят, потому что это мы".

Раскрыть глаза на будущее нашего предприятия мне помогло одно совещание. В конференц-зале проходила презентация, на которой технические специалисты рассказывали о продуктах, которые нам предстояло продавать. В то утро нас почтил своим присутствием один из высокопоставленных руководителей банка, назовем его Боссом. Конечно, он никогда не спустился бы на пару-тройку ступеней корпоративной лестницы и не стал бы лично общаться с подчиненными. Для Босса таких должностей, как помощники вице-президентов (вроде меня), просто не существовало. Единственный, до кого он снисходил, был наш непосредственный руководитель.

В тот день одному из моих коллег не повезло: он выступал с презентацией о продаже компьютерных систем банкам-корреспондентам. Его речь изобиловала такими фразами, как: "Существуют некоторые ограничения", "Возможности продукта небеспределельны" и "Происходит отставание по времени".

Через несколько минут после начала презентации Босс ожил и приказал нашему начальнику: "Поставьте чашку".

Я понятия не имел, что он хотел этим сказать. Но наш руководитель кому-то что-то прошептал, и перед несчастным выступающим тут же появилась пластиковая кофейная чашка. Затем вице-президент объяснил выступающему, что всякий раз, когда его слова не нравятся Боссу, он обязан положить в чашку монету в 5 центов.

Вскоре позиция Босса стала очевидной. Он отказывался воспринимать все, что так или иначе приводило к срыву трафиков и задержкам с выпуском продукта. Как только произносились слова об очередных проблемах с продуктом, он небрежно поднимал вверх палец, показывая "пеону", что пора сделать очередной вклад в кофейную чашку.

У моего товарища была при себе всего пара пятицентовиков. Больно было смотреть на него, роющегося в карманах в поисках мелочи. В итоге, дабы несчастный смог закончить презентацию, наш начальник положил в чашку пятидолларовую банкноту.

Сцена поразила меня до глубины души. Несмотря на ребяческий характер происходящего, проект, о состоянии которого мой коллега хотел рассказать как можно искреннее, был весьма значительным и стоил миллионы и миллионы долларов. И потрясло меня не только то, что Босс, эта надменная глыба в обличий профессионального менеджера, заставил бы унижаться всякого, кто был честнее и компетентнее его самого. Меня поразила его заключительная реплика в конце совещания: "Мы - Citibank. Проблема в маркетинге, а не в продукте".

Иначе говоря поскольку это Citibank, который опережает любой другой американский банк по всем показателям, качество того, что мы продаем, не имеет равным счетом никакого значения. Необходимо продать то, что есть, и точка.

Босс, хотя и имел выдающийся послужной список, в принципе не понимал, что значит иметь на руках сильную торговую марку, в отличие от выступавшего сотрудника, мы должны были работать больше других и лучше других именно потому, что мы - Citibank. Мы обязаны должным образом блюсти свою репутацию. Учитывая, что малые банки, наши целевые покупатели, уже подозревали Citibank в намерении скупить их активы, мы физически не могли продать им никакие товары и решения, если только они не были существенно лучше других и без них было бы не обойтись.

Конечно, вскоре после того случая мой коллега уволился, не желая быть членом организации, где людей выставляют на посмешище только за то, что они честно выполняют свою работу. Да и я сам убедился, что подразделение ждет крах и лучше мне уйти из него, пока не поздно. Вне всяких сомнений, Citibank потерял на своей затее сотни миллионов долларов. К счастью, правление банка вскоре возглавил Джон Рид, Citibank превратился в предприятие с завидной энергией, а Босс был вынужден досрочно уйти на пенсию.

Я рассказал эту историю, потому что одно время подобные люди управляли многими американскими торговыми марками. В деловом мире свирепствовало самодовольство - отчасти потому, что это было характерно для менеджеров как представителей своего поколения.

Пожалуй, в Америке не найти представляющего поколение бэби-бумеров или поколение X руководителя, который бы не казался мягче своего предшественника. Как-никак, военное поколение пережило Великую депрессию, победило во Второй мировой войне, сохранило демократический порядок в стране, добилось процветания практически во всех своих начинаниях. Том Брокау в своем последнем бестселлере "Величайшее поколение" ("The Greatest Generation") говорит об этом открытым текстом: "Это величайшее поколение из всех, что когда-либо рождались в нашем обществе". В целом он, конечно, прав. Самоуверенность военного поколения была завоевана кровью и потом, выстрадана на горьком опыте.

Одно маленькое "но": представлявшие его руководители уходили в отставку с мыслью о том, что они видели не только дым и пепел войны, но дым и пепел бизнеса. И здесь я позволю себе не согласиться с ними. По современным меркам, те, выпивавшие за ленчем по три мартини, герои даже не нюхали пороха.

20 или 30 лет назад сам факт наличия крепкой торговой марки означал, что она будет оставаться таковой в течение длительного времени. Балом правили крупные игроки: CBS, NBC и ABC контролировали телевидение; универмаги Sears доминировали в ориентированной на средний класс розничной торговле; в телекоммуникациях господствовала AT&T, в доставке корреспонденции - Почтовая служба США. В страховом бизнесе подобного единства не наблюдалось, но все были в общем довольны. Мы знали своих конкурентов, зарабатывали кучу денег, и никто не угрожал нашей бизнес-модели.



По существу, все крупные страховые компании работали по одной и той же схеме: проталкивали свои продукты силами стучавшихся в двери то одного, то другого дома агентов и получали авансом большие комиссионные с каждого проданного полиса. Для потребителей это был самый дорогой, с точки зрения и денег, и времени, и самый навязчивый способ приобретения страховки. Но это ничего не меняло: представители John Hancock Financial Service, Metropolitan Life Insurance Co., Prudential Insurance были единственными, у кого американец мог застраховать свою жизнь.

Но вот на арену начали выходить компании типа Fidelity и Charles Schwab, перекачивавшие деньги в свои взаимные фонды и в будущем развившие страховой бизнес. Новые игроки начали применять новые, более экономичные каналы продаж страховок, а представители верхушки отрасли сидели сложа руки, приговаривая: "Кто будет вкладывать деньги во взаимные фонды, если можно застраховать жизни?". А через некоторое время: "Кто будет покупать полисы у новоявленных страховщиков, когда любой может застраховаться у нас?".

Очевидно, что переворот в страховой отрасли назревал, но произошел он лишь спустя десятилетия. Во многих отраслях новым фирмам с трудом удалось "вскочить на подножку набирающего ход поезда", главным образом из-за того, что единственным в то время способом продвижения торговой марки оставалась реклама на традиционном телевидении. Телевизионный эфир был непозволительно дорог, что было непреодолимым барьером для многих компаний. К тому же, телереклама была до безумия пустой тратой денег, ведь целевая демографическая группа составляла не более 10-20% аудитории каналов. Остальные контакты (уже оплаченные) приходились на тех, для кого ваше предложение не представляло ровным счетом никакого интереса. Кроме того, такой подход задерживал инновации: раз вы оплачиваете контакт с массовой аудиторией, вы будете волей-неволей выпускать пригодные для как можно более широкой группы потребителей типовые товары.

Стоимость создания и популяризации новой торговой марки была настолько высока, что на любом рынке доминировали крупные корпорации. Они напоминали толкающихся на татами борцов сумо. Единственными конкурентами были такие же гиганты, как они сами. Естественно, это отражалось и на отношении к брендингу. Основная идея состояла в том, что торговые марки должны "расти и развиваться" в течение длительного периода времени, и чем прочнее они укрепятся в сознании людей, тем лучше. Теория "двойной угрозы" гласила, что марки с большой долей рынка не только привлекают больше потребителей, но и покупаются чаще наиболее лояльными к ним покупателями. Другими словами, сильным корпорациям приписывались все рыночные преимущества. Некоторые считали даже, что соотношение долей рынка никогда не изменяется, а марка №1 остается "номером один", что бы ни происходило.

Еще бы тут не развиться самоуверенности в IBM, Sears или Почтовой службе! Зачем им интересоваться какими-то другими способами ведения бизнеса, кроме тех, что подняли их на вершину рынка? В конце концов, разве персональный компьютер так уж необходим? Зачем потребителям покупать бытовую технику какой-то другой марки, кроме "Kenmore"? И что такого привлекательного в доставке отправления за одну ночь?

В свете современной конкуренции идея полного преимущества торговых марок "с репутацией" вызывает не более чем умиление. Сегодня считавшиеся неуязвимыми такие бренды, как "JCPenney", "Sears", "AT&T", "Почтовая служба США", "Большая тройка" эфирных телеканалов - не более чем слабые тени былого величия. В сознание американского потребителя прочно вошли новые марочные имена: "The Gap", "Home Depot" (розничная торговля), "Sprint" (телекоммуникации), "FedEx" (экспресс-доставка), "CNBC", "WB Network" (телевидение). Деловой ландшафт одно за другим сотрясают землетрясения, бывшие "Эвересты" рушатся, буквально из ниоткуда появляются и быстро занимают наилучшие рыночные позиции компании-новички, понимающие нужды потребителей лучше своих предшественников. Каждую неделю какая-нибудь крупная американская марка выходит из глубокого безмятежного "сна" и обнаруживает, что фирмам нового поколения удалось "подпилить" как минимум три из четырех ножек ее "кровати". Причем скорость изменений только возрастает: компании типа eBay и Amazon.com, которых несколько лет назад и в помине не было, сегодня доминируют в избранных ими сферах бизнеса.

Это уже не борьба сумо. Скорее, современный рынок напоминает сцену из фильма "Индиана Джонс в поисках утраченного ковчега" - большой, грозный, одетый во все черное человек размахивает саблей. Он уверен в своей неуязвимости, но Харрисон Форд выхватывает револьвер и убивает противника наповал. Сегодня побеждают не сильнейшие, а в совершенстве владеющие новыми технологиями самые проворные и самые хитрые.

### **Потребительская революция**

Во многом судьбу "сумоистов" определили три очень важных события. Во-первых, изменились установки потребителей. Американские бэби-бумеры были более образованны, чем их родители; их склад ума уже не принимал сложившийся статус-кво. Война во Вьетнаме, уотергейтский скандал, катастрофа с нефтяной компанией Еххон научили их не доверять крупным организациям. Борьба против гигантских корпораций превратилась чуть ли не в идею-фикс. В фильме "Гражданский иск" Джон Траволта сражается с корпорациями Beatrice и W. R. Grace, в "Своем человеке" Аль Пачино и Рассел Кроу борются с Brown & Williamson, в "Эрин Брокович" Джулия Роберте одерживает победу над PG&E.

Угадайте, на чьей стороне симпатии зрителя: красующейся в мини-юбках и бюстье Джулии Робертс или крупной коммунальной компании, не способной справиться с протекающими канализационными трубами? В нашем

мире от имиджа богатой корпорации до статуса злодея всего один шаг и безрассудны те владельцы торговых марок, кто не верит, что он может быть пройден в мгновение ока.

Вторым событием стало то обстоятельство, что сегодня, благодаря бурному развитию технологий и появлению новых информационных каналов, вход на рынок и создание торговой марки обходятся в несколько раз дешевле, чем раньше. Один миф о "рожденной в гараже высокотехнологичной компании" чего стоит! Появление интернета привело к тому, что возможности создания бизнеса "малой кровью" вышли на качественно новый уровень. Для основания Amazon.com Джеффу Безосу потребовалось \$300 000 (деньги, которые скопили в пенсионном фонде его родители). Пьер Омидар вложил в eBay не более чем собственные программистские способности и \$30 в месяц за доступ к Сети. Компания Yahoo! создавалась в трейлере силами двух аспирантов, которых, впрочем, составление интернет-индекса интересовало больше, чем защита кандидатских диссертаций.

В будущем этим и другим компаниям предстоит бороться за существование, но на первых порах новые технологии существенно облегчают их путь.

Вне зависимости от вида бизнеса или э-бизнеса, сегодня рекламу в столь популярных у зрительской аудитории вечерних теленовостях могут позволить себе отнюдь не только крупные корпорации. Две трети американских домохозяйств подключены к кабельному телевидению (т. е. для контакта с ними можно использовать любой из 40, 50 или 60 телеканалов). В 1999 г. в США, по данным "The National Directory of Magazines", насчитывалось 1800 потребительских журналов, что на 40% больше, чем 10 лет назад.

"Всемирная паутина" с ее миллиардами страниц представляет практически безграничное море возможностей для контактов с потребителями. Электронная почта превратила вербальные коммуникации в силу, с которой нельзя не считаться. Уже через 30 дней после открытия, без какой-либо рекламы или публикаций в прессе, Amazon.com продавал книги во всех 50 штатах США и 45 странах мира. Джефф Безос просто-напросто попросил 300 друзей и членов семьи рассказать о новом сайте всем своим знакомым. Действительно, не стоит пренебрегать личными связями и слухами.

Демографическая ориентация новых информационных каналов настолько выверена, что с их помощью можно обратиться непосредственно к целевой аудитории. Вы имеете возможность разместить рекламу на телеканалах Lifetime Channel, Discovery Channel или Food Network и создать субкульт своей торговой марки, потратив на это лишь малую часть тех средств, что раньше пришлось бы выложить эфирному каналу. Можно опубликовать рекламное объявление в "Teen People", "Brill's Content" или "Fine Gardening" и воспользоваться для поддержки и обратной связи

интернетом. И вот вы уже отвоевываете долю рынка у крупной марки, хотя еще совсем недавно это считалось невозможным. Причем сама крупная компания может просто не заметить вашего появления.

Результатом является стремительнейшее расширение выбора во всех товарных категориях, от мини-пивоварен до общенациональных взаимных фондов.

"Третья нога" этой революции - неограниченный доступ к информации, коим теперь располагают потребители. В американском бизнесе произошел процесс, эквивалентный распаду Советского Союза. Марксистское государство просуществовало так долго лишь потому, что контролировало все информационные

потoki, используя "грибовидную" теорию связей с общественностью: "Скармливайте людям навоз и держите их в неведении".

Марксистские капиталисты - доминировавшие корпорации прошлого - сохраняли свою рыночную власть во многом аналогичными методами. Потребители имели очень ограниченный доступ к информации и дистрибьюторам. Рынок до наступления интернет-эпохи несильно отличался от московских универсамов времен коммунизма: можно было купить колбасу розовую или почти белую, но не купить колбасу было нельзя.

Благодаря интернету потребители уже не ограничены выбором, предлагаемым им местными торговыми предприятиями. Для сравнения цен не нужно ступать ноги в походах по магазинам и тратить время на беседы с продавцами, словам которых едва ли можно доверять. Какой бы товар ни искал потребитель, будь то клетка для птиц или акции, за полчаса работы в интернете он соберет столько информации, сколько не даст ни один "Consumer Reports".

Раньше сплошь и рядом практиковалось проталкивание продуктов. Производители выпускали те товары, которые они хотели, и тратили на это столько денег, сколько им было удобно. А затем продавцы сбывали их продукцию доверчивой публике. Новая экономическая система основывается на маркетинге, когда производитель уступает первенство потребителям.

### **Когда потребитель правит рынком, самоуверенность убивает**

Шарль де Голль как нельзя более точно понял политические последствия широкого выбора: "Как управлять страной, в которой выпускаются 246 сортов сыра?". Дело в том, что управлять обладающими столь широким выбором потребителями невозможно, тем более если у власти стоит деспот. Выбор учит потребителей четко определять границу между тем, что им нравится, и тем, что они не приемлют. Этот процесс поднимает планку для всех, кто пытается что-либо продать, от политической идеи до шампуня.

Неудивительно, что многие правившие рынком во времена безвластия потребителей торговые марки сегодня оказываются на вторых ролях, а то и в

массовке. Факт есть факт: марки намного более уязвимы, чем считали руководители великих в прошлом корпораций. Свои ведущие позиции они занимали благодаря цепочке исторических событий, однако бренд-менеджеры ошибочно полагали, что условием успеха является их гениальное руководство. И вот сегодня многие известнейшие марки вынуждены вновь доказывать свое право на жизнь.

Процесс повторяется: крупные компании, небрежно относившиеся к своим когда-то сильным торговым маркам, неожиданно падают в глазах потребителей. В прессе появляются негативные отзывы, что немедленно отражается на показателях продаж, в силу чего газеты публикуют новые разгромные статьи - смертельная спираль закручивается все сильнее и сильнее. Многие марки, конечно, выздоравливают, главным образом за счет огромных резервов капитала. Лучшие, такие как IBM, переделывают самих Себя и превращаются в конкурентов современного уровня. Но ни одна фирма не вернула себе ту доминирующую долю рынка, которой она когда-то безраздельно владела. Ее торговая марка может войти в число лучших, но время неоспоримого лидерства ушло безвозвратно.

Очевидно, из истории самоуверенных динозавров прошлого можно извлечь немало уроков о том, как не надо завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Однако остается открытым вопрос: а как же надо конкурировать в мире, в котором потребители обладают безграничными знаниями и выбором?

Можно, конечно, выпускать однородные, стандартизированные товары, сделав ставку на ценовую конкуренцию. Однако путь этот, учитывая поистине беспредельную конкуренцию, уныл и безнадежен. Вот почему во многих отраслях умные производители превращают свои товары в торговые марки и назначают на них ценовую премию. Что интересно, и потребители теперь ищут не просто молоко, а молоко "Horizon Organic", хотя его цена почти в два раз превышает стоимость конкурирующих марок. Они не желают покупать воду неизвестного происхождения, отдавая предпочтение "Evian" или одной из сотен других марок воды, хотя даже за маленькую бутылочку приходится выкладывать доллар с лишним.

Если вы не хотите вести одну лишь ценовую конкуренцию, вы, конечно, можете попытаться "выехать" на свойствах товара или сервисе. Правда, при современном уровне развития технологий вы вряд ли предложите что-то такое, чего конкуренты не смогут в рекордно короткое время воспроизвести.

Или вы можете принять участие в битве брендов. В этом случае все то, что казалось вам важным - маржу прибыли, уровень сервиса, информационные системы, даже сами продукты - необходимо будет подчинить интересам торговой марки. Потому что каких бы успехов вы ни достигали в отдельных "дисциплинах", публика заметит ваши усилия только в том случае, если вашему бренду удастся привлечь внимание потребителей.

Современные теоретики бизнеса говорят о появлении "торговли ощущениями" или "развлекательной торговли", когда наиболее успешные



компании продают уже не товары и услуги, а впечатления. Именно это делает, например, компания Nike в своих впечатляющих магазинах NikeTown. Покупателям предлагается покупать кроссовки не ради их качеств, а для сохранения ощущения спортивного соревнования. Другой пример - сеть кафе Starbucks. Никто никогда не обвинит компанию в том, что она просто продает кофе. Она выставляет на торг цельные ощущения от кофейни, в создание которых вносят свой вклад все тщательно выверенные мелочи вплоть до печатных материалов, среди которых одно время был даже собственный журнал "Joe".

В действительности же это явление гораздо понятнее и шире, чем просто нашествие развлекательной торговли, и применяется оно в том числе и к маркам типа "John Hancock", которые никогда не предложат своим покупателям такие впечатления, как поездка в Диснейленд. Сама природа человека говорит в пользу предпочтения более богатых ощущений над аскетическими. А при покупке чего-либо чувства, эмоции будут ярче и богаче, если это что-то является хорошей торговой маркой, поскольку она, по определению, связана с огромным количеством приятных ассоциаций.

Почему торговая марка, дурачок? Потому что при том разнообразии выбора, с которым сталкиваются потребители, у них нет никаких оснований приобретать то, что не доставляет им удовольствия. Просто потому, что покупка сильных торговых марок приносит людям наслаждение. И если вы рассчитываете на победу, вы обязаны создать такую марку.



## Правило 2. Прекрасная взаимозависимость

### **Хорошие торговые марки необходимы потребителям не меньше, чем бренды нуждаются в покупателях**

Бостон, родной город страховой компании John Hancock, - неординарное место. Пожалуй, это один из немногих городов мира, в котором сильные мира сего предпочитают носить не костюмы от Armani, а одежду типа Brooks Brothers. Одетых в "Armani" воспринимают как деклассированный элемент - они уже не походят на мафиози, а выглядят так, как будто изначально хотели хорошо одеться.

Отличается Бостон и от других, также не претендующих на звание столицы высокой моды американских городов. Его нельзя назвать отсталым индустриальным городом, у жителей которого просто нет денег или возможностей внимательно следить за модой. Напротив, это богатый, утонченный город с насыщенной культурной жизнью, где, однако, не принято выставлять напоказ благосостояние. Такое отношение предопределено составом населения Бостона и его окрестностей: брамины с их пуританским презрением к вульгарности в любом ее проявлении, кембриджские ученые, интересующиеся, как они сами считают, более высокими материями, и новая высокотехнологичная элита, для которой чем проще одежда, тем она лучше. Оказывается, что быть модным здесь попросту немодно.

Как результат, в Бостоне сплошь и рядом можно услышать: "Я никогда не смотрю на марку. Я покупаю товар." или "Понятия не имею, где произведена эта вещь. Я просто купил ее в таком-то магазине пару лет назад".

Впрочем, я заметил, что даже представители научных кругов Кембриджа предпочитают не просто обувь, а "Birkenstock".

Очень многие думают, что они не обращают на марки никакого внимания. На самом деле им прекрасно известны "оппозиционные", "бунтарские", культовые марки. Испытывая неприязнь к доминирующим брендам, такие индивиды считают себя слишком возвышенными, чтобы опускаться до сладкоголосой рекламы.

Обычно я предлагаю людям с "иммунитетом к брендингу" пройти небольшой тест. Я прошу их представить, что им необходимо приобрести некоторые товары: стиральную машину, автомобиль, возможно, нижнее белье. А затем спрашиваю, что именно они купили бы и как будут делать выбор. Практически всегда называется крупная торговая марка, а вслед за этим звучит мнение, что товары под ее именем отличаются высоким качеством. Практически никто не говорит, что руководствуется собственным опытом изучения продукта при помощи, скажем, отвертки и гаечного ключа.

Суть в том, что о какой бы категории товаров ни зашла речь: в какую школу устроить детей или упаковку каких чипсов приобрести, - никто из

потребителей не в состоянии провести доскональное исследование достоинств и недостатков предмета. Наша жизнь слишком сложна для этого. Поэтому мы привыкаем руководствоваться торговыми марками. Они организуют наш жизненный опыт в некую четкую структуру, они говорят нам, чем можно воспользоваться, а от чего лучше отказаться. Более того, мы ориентируемся на марки не только в процессе приобретения товаров и услуг. Например, как-то мне встретила девушка, заявившая, что она не желает поддерживать со мной отношения, поскольку меня зовут Дэвид. А она немало натерпелась от моих тезок. Для нее мужское имя Дэвид стало ненавистным брендом.

Та девушка, по всей видимости, отличалась слишком буквальным восприятием имен, однако подобная черта присутствует во всех нас. Нам просто не выжить без прообразов, предрасположенностей и антипатий, этих, как минимум, точек отсчета для оценки любой ситуации. Торговые марки есть не что иное, как искусственный эквивалент тех упрощений, которыми мы руководствуемся в интерпретации мира в целом.

Например, имеет ли значение цвет волос женщины при первом знакомстве с ней? В зависимости от преобладающего цвета - блондинка, брюнетка или медноволосая - мы инстинктивно делаем определенные предположения о личности новой знакомой. Конечно, наши догадки могут оказаться в корне ошибочными, но с них мы начинаем оценивать женщину. Во что она одета: в платье от "Prada" или "Versace"? А каждая из марок связана у нас с определенными допущениями, равно как и предположениями относительно выбирающих их женщин.

Получается, что торговые марки являются своего рода языком американских потребителей. Большинство из нас понимают, что за банальной фразой типа "по пути в офис я зашел в Starbucks" скрывается другой, тайный, связанный с маркой смысл: "Я хоть и работаю в офисе, но по духу близок к богеме". И марочный язык ни в коем случае нельзя назвать примитивным. Я не перестаю удивляться тому, какое огромное количество торговых марок способны запомнить люди.

Конечно, слова в этом языке постоянно изменяются; более того, они должны меняться. Каждое поколение потребителей в порядке самоопределения воспитывает в себе отрицательное отношение к маркам своих родителей. В "Boston Magazine" была опубликована статья под названием "Поколение X утверждает себя" ("X Marks Its Spot"), в которой сравниваются поколения: послевоенные бэби-бумеры и следующее за ним поколение X, и приводятся примеры выбора "противоположных" торговых марок. Если бэби-бумеры предпочитают авиакомпанию British Airways, то поколение X - Virgin Atlantic; если старшие хранят деньги в FleetBank, то младшее поколение - в Wingspan; если дети бума рождаемости читают "Boston Globe", то "поколение одного неизвестного" посещает Salon.com. Правда, есть торговые марки, верность которым сохраняют из поколения в

поколение. Вообще говоря, с течением времени потребители становятся более лояльными к маркам.

В конечном итоге люди не только предпочитают хорошие, сильные бренды слабым, но и действительно нуждаются в них. Причем потребность эта сильна как никогда раньше. Обратная сторона невообразимого многообразия выбора, с коим сталкиваются современные потребители, - истощение. Огромное количество альтернатив усложняет любое решение о покупке. Добавьте сюда другие причудливые аспекты нашей жизни, такие как домохозяйства с двумя источниками дохода, частые разводы, повторные браки и смешанные семьи, плотное дорожное движение, шквал новостей и 100 каналов кабельного телевидения, и вы получите множество изнуренных и страдающих от эмоциональной перегрузки потребителей.

Парадокс: чем больше марок предлагается на выбор, тем сильнее потребность в лояльности к одному бренду.

В такой стрессовой ситуации хорошие марки выполняют три важнейшие функции:

1. Они экономят время.
2. Они формируют правильное мнение.
3. Они создают индивидуальность.

### **Экономия времени**

Прежде всего хорошие торговые марки экономят потребителям время, потому что с ними отпадает необходимость в перебирании всех составляющих категорию товаров. Понятие "лучшая марка" эквивалентно понятию "наилучший товар". И равенство "бренд" = "продукт" нерушимо, даже если оно противоречит всякой логике. Даже когда потребители знают - действительно знают, - что два товара совершенно одинаковы, они, как правило, выбирают тот из них, марка которого воспринимается как наилучшая.

Отличный пример - лекарства, продаваемые без рецепта. Если у вашего ребенка температура, вы наверняка купите ему "Tylenol", а не обычный ацетаминофен. Активные ингредиенты одни и те же, к тому же дженерик стоит на треть дешевле. И тем не менее можно с большой уверенностью утверждать, что выбор падет на марочное лекарство. Фактически детский "Tylenol" продается лучше, чем все его "безымянные" конкуренты вместе взятые. В одном исследовании было установлено, что потребители "Tylenol" испытывают особую "привязанность" к бренду. Нелогично, но большинство потребителей придерживаются самого высокого мнения о "Tylenol".

С другой стороны, вряд ли мы согласимся заплатить за обычное оконное стекло на 30% больше только потому, что нам предлагают стекло определенной марки. Следовательно, с точки зрения потребителей, оконное стекло несет меньшую смысловую нагрузку. Чем ближе товар к пользователю физически, тем большую роль играет торговая марка. Если некий продукт приобретается для того, чтобы носить его на теле или, более того,

употреблять в пищу, потребители стремятся в максимальной степени обезопасить себя и выбирают известный бренд.

### **Формирование правильного мнения**

Во-вторых, хорошие торговые марки отличаются тем, что они формируют у аудитории правильное мнение о своих приверженцах. По существу, они помогают избежать лишней головной боли. Если вы готовите творожный пудинг для своей придирчивой мамы, ваш выбор скорее всего падет на "Philadelphia Cream Cheese" (сливочный сыр, фактически разновидность творога), а не на обычный творог под маркой супермаркета. Просто вы знаете, каков творог "Philadelphia" на вкус, и не хотите рисковать. Аналогичный подход характерен и для бизнес-закупок, когда руководители информационных отделов, особенно те, кто постарше, думают: "За покупку компьютеров IBM еще никогда никого не увольняли". Даже если в будущем у вас возникнут неприятности, никто не посмеет поставить вам в вину приобретение наилучшей на рынке марки.

Вот почему когда в начале 2000 г. John Hancock была преобразована из компании взаимного страхования в открытое акционерное общество, в качестве гаранта размещения первичного публичного предложения акций мы выбрали фирму Morgan Stanley. Мы убеждали себя, что нам просто нравится иметь дело с ее сотрудниками, однако не это предопределило наш выбор. Все инвестиционные банки похожи друг на друга, как читающие прогнозы погоды вышколенные дикторы. Все они неплохо разбираются в своем деле, и нашлось бы немало инвестиционных банков, которые бы с готовностью взялись за наше дело. Но даже в случае провала эмиссии никто не стал бы критиковать нас за выбор Morgan Stanley. А тот факт, что эмиссия акций прошла успешно, отчасти объясняется репутацией фирмы-гаранта. Это она привлекла к нашему предложению инвесторов, которые в противном случае запросто могли бы оставить его без внимания.

### **Создание индивидуальности**

И третье, что отличает хорошие торговые марки от всех остальных, это придание покупателю индивидуальности, с которой ему спокойно и безопасно, как если бы он был членом группы одинаково настроенных туристов. Дэниел Бурстин в своей блестящей книге "Американцы: опыт демократии" ("The Americans: The Democratic Experience") охарактеризовал эти окружающие торговые марки "сообщества потребления" как исключительно американское явление. Вот как он описывает их появление в конце XIX-начале XX в.:

Рекламисты марочных товаров общенационального масштаба настаивали на том, что, выбирая их продукты, потребители присоединяются к особой группе, и миллионы американцев так и делали... Члены этих групп признавали друг друга, разделяли общие иллюзии, надежды и разочарования... Таким образом, современный американец оказывается

связан тончайшими, пусть даже мимолетными, нестабильными узами лояльности с тысячами других жителей Америки во всем, что бы он ни ел, на каком бы автомобиле ни ехал, какую бы книгу ни читал и каким бы предметом ни пользовался.

Как пишет Д. Бурстин, эти созданные по принципу лояльности к торговой марке сообщества не отличаются той осмысленностью, что была характерна для ранних американских религиозных и политических кругов. Но они были продуктом страны, в которой на заре прошлого столетия существовали две группы людей с огромной потребностью в принадлежности к чему-либо: рассредоточенное по большой площади, оторванное от городов сельское население и огромное число новых иммигрантов. Национальные торговые марки помогли обеим группам почувствовать себя частью американской культуры во всем ее объеме.

Конечно, в XX в. прогресс в области технологий, транспорта и социального устройства сделал эти связи еще более мобильными, широкими в смысле количества и узкими в плане качества. "Племена", к которым мы принадлежим, определяются не столько географией, происхождением, расой или религией, сколько нашим образованием и достижениями, и проявляются они в вещах, которые мы потребляем.

Все чаще вождями этих "племен" становятся торговые марки. Если вы не верите в свою принадлежность к такого рода образованиям, спросите себя: с кем у меня общие "иллюзии, надежды и разочарования"? С кем-то, кто живет за 3000 миль от меня, но предпочитает пиво "моей" мини-пивоварни, или с живущим по соседству любителем "Budweiser"?

Странно, но факт: скорее у нас больше общего с человеком, пьющим пиво той же марки, но живущим на другом конце страны, нежели с соседом, пивные пристрастия которого полностью отличаются от наших.

Разумеется, Сейчас марочные "племена" могут быть не столь очевидны, как раньше. В 1970-х гг., для того чтобы все узнали, что вы предпочитаете джинсы "Calvin Klein", размер их лейбла должен был быть сравнимым с габаритами компактного автомобиля. Сегодня чуть ли не каждый житель Нью-Йорка или Лос-Анджелеса одевается в черное, однако большинство из нас легко идентифицируют черные джинсы "Gucci", черные джинсы "Prada" или черные джинсы "Fruit of the Loom". И это большая разница.

Умнейшие компании пользуются этим, одновременно создавая и потакая своим "племенам". Компания Лии Taylor сосредоточилась на определенном типе работающих женщин, жительницах городов всех возрастных групп. Если вы зайдете в любой магазин Ann Taylor, то увидите, что 9 из 10 покупательниц носят схожую одежду. Найдя правильную комбинацию стиля, покроя и марочной идеи, компания превратила их всех в поклонниц одежды от Ann Taylor.

Быть поклонником марки "Ann Taylor" - значит испытывать непередаваемое чувство комфорта. Вы еще до примерки знаете, что жакет будет отлично сидеть на вас. Вы уверены, что одежда не будет смотреться ни



фривольно, ни безвкусно. Вы убеждены, что она не окажется ни слишком дорогой, ни слишком дешевой. Вы выйдете из магазина одетой стильно, но не ультрамодно. Как сказала Маша о кровати медвежонка, "вот это мне подходит".

К подобным маркам применимо слово "культовая". Встреча с любыми ее аналогами вызывает у потребителя ощущение дискомфорта. А получение впечатлений от покупки ваших товаров входят у него в привычку. Лояльностью торговой марке охватывает целые домохозяйства. Члены семьи понимают, что если на Рождество купить тете Трейси что-нибудь от Ann Taylor, она будет довольна. Она носит эту марку - все, выбор сделан.

Приобретение товара под хорошей маркой вроде этой полностью соответствует здравому смыслу: в нашем сложном мире знакомая марка предлагает комфорт, доверие, удобство и индивидуальность. Взамен потребители отдают ей предпочтение перед конкурирующими марками. К этому замечательному состоянию взаимозависимости и должен стремиться любой бренд-менеджер.

Да, нельзя забывать еще об одном, так сказать, крайнем способе использования торговой марки для упрощения жизни потребителей и создания столь необходимого для них душевного спокойствия. Вы можете убедить их никогда впредь не приобретать ваши товары.

В прошлом далеко не все потребители могли позволить себе проявление возмущения в отношении торговой марки: как-никак магазин игрушек с неблагодарными продавцами мог оказаться единственным на многие мили вокруг. Сегодня любой вызывающий недовольство потребителей бренд мгновенно заменяется одним из десятков других, реальных или виртуальных. Причем поиски повода для того, чтобы не покупать марку, могут оказаться столь же увлекательными, сколь и поиски мотивов для ее приобретения. И это тоже свойственно человеческой натуре.

Расскажу вам о своих отношениях с одной организацией общенационального масштаба. В моем регионе она открыла множество кафе и "сжила со свету" почти всех конкурентов, против чего я, в принципе, не возражал. Капитализм в действии, что вы хотите. Тем более что в их заведениях было чище, чем в "безвременно павших" семейных закусочных. Однако кое с чем я согласиться не могу: большинство новых кафе принадлежат независимым владельцам, и качество кофе, по моему мнению, везде разное. В одном месте он слишком слабый, в другом - слишком кислый, в третьем не дожدهшься, пока его подадут.

В одном из кафе мой любимый напиток оказался настолько плох, что мне пришлось высказать претензии его менеджеру. Я хотел помочь. Однако в ответ я услышал отнюдь не благодарность: "Спасибо, мы этим займемся". Менеджер поставил под сомнение мои умственные способности, категорично заявив, что качество кофе меняется в зависимости от заведения потому, что для его приготовления используется разная вода.



Разное качество воды тут, конечно, ни при чем. Для меня было очевидно, что владелец отдал указание просто-напросто разбавлять кофе, дабы сэкономить пару центов с чашки.

Стоит ли говорить, что я больше не захожу в это кафе, равно как и в любое другое заведение сети, где бы оно мне ни встретилось. Я вычеркнул эту марку из своего списка и тем самым приобрел для себя как для потребителя богатую пищу для размышлений. Правда, должен признать, что решать проблему, "где выпить чашечку кофе с утра", стало труднее.

Истина состоит в том, что потребителям, для того чтобы сделать свой выбор в условиях товарного изобилия, необходимы как хорошие, так и плохие торговые марки. Но правильные должны стремиться к превращению в образец надежности, стиля, восхищения и любого из множества других качеств, определяющих лояльность и уважение со стороны потребителей.

Первый шаг на пути к этому - правильная марочная идея. О том, как найти ее, рассказывается в следующей главе.

### **Правило 3. Хорошая марочная идея подобна дикой лошади**

#### **Введение**

Самое главное при продвижении любой торговой марки - поиск марочной идеи. Каким должен быть новый бренд? Что собой представляет уже существующая марка и во что она может и должна превратиться?

Споры о том, что проще - начинать с нуля и попытаться предложить креативную идею новой марки или заняться усовершенствованием имеющегося бренда, - вечны. Наверное, ответ на подобные вопросы искали, сидя за кружками меда, еще советники великих завоевателей. Что же делать: представить подданным нового короля или репозиционировать того, кто только что прошел огнем и мечом по новым землям, а теперь хотел бы предстать перед ними великодушным правителем?

Впрочем, у нового короля есть одно немаловажное преимущество: он знает, как к нему относятся подданные. Никак не относятся.

#### **Создание новой торговой марки в интернет-эпоху**

Наиболее полное представление о всех положительных и отрицательных аспектах создания новых торговых марок дает анализ второй волны пришествия интернет-компаний, тех самых, что в 1999-2000 гг. заполнили собой почти все рекламное пространство. Ценность этих примеров из практики высока еще и потому, что они являют собой полную противоположность деятельности создателей большинства новых марок "нормальной" экономики. В отличие от них, э-компании располагали реальными деньгами: они появились на свет в тот короткий период времени, когда акции любой новой технологической компании пользовались огромнейшей популярностью у инвесторов и получить необходимый венчурный капитал было проще, чем сдать экзамены по вождению автомобиля.

Конечно, первому поколению таких электронных игроков, как Amazon.com и eBay, большие рекламные бюджеты и не требовались: для развития марок было вполне достаточно вербальных коммуникаций и собственно интернета. Но прошло немного времени, и эффективность рассылки адресов новых коммерческих web-сайтов по друзьям и знакомым начала снижаться. Брендам второй волны не оставалось ничего другого, как продвигать свои идеи через обычные масс-медиа.

И они продвинули, да еще как! В 1999 г. на рекламу были выброшены миллиарды долларов. В 2000 г. в рекламных вставках в трансляциях Суперкубка США по американскому футболу, равно как и на страницах глянцевого журнала, мелькали только э-фирмы.

Что же они получили за свои деньги? Стрельбу из пушек мышами; звезда сериала "Стар Трек" Уильям Шетнер пародировал свою недолгую певческую карьеру 30-летней давности; люди на улицах цитировали Роберта Фроста; да еще появилась вымышленная святая Люсия Портлендская.

Досмотрев рекламный ролик или дочитав объявление до конца, потребители в большинстве случаев терялись в догадках: с кем они имеют дело? Какое именно? Зачем? Тем не менее реклама была интересной, поэтому на скуку никто не жаловался.

Как создатели торговых марок, э-компании 1990-х гг. шли самыми окольными путями и были не только рады своему выбору, но старались зайти как можно дальше. Общая марочная идея была такова: "Слишком новый дивный мир, чтобы рассказывать о нем обычными словами".

Причины намеренной неразберихи понять несложно. Во-первых, хотя новые марки не могли полагаться исключительно на свое интернет-происхождение (как в свое время Amazon.com), их создатели страстно желали, чтобы осуществлявшиеся коммуникации "дышали" сетевым духом (благо он так здорово помог предшественникам).

Во-вторых, я подозреваю, что менеджеры многих из этих марок находились под впечатлением от лучшего за все время существования высоких технологий рекламного ролика, величайшего представления нового товара, а именно рекламы компьютера "Apple Macintosh" на Суперкубке по американскому футболу 1984 г. Реклама была снята по мотивам романа "1984" Джорджа Оруэлла. Представьте себе полный зал подневольных людей, получающих с гигантского экрана инструкции "Большого брата" до тех пор, пока их не освобождает красивая спортивная женщина в футболке "Apple". Она наносит удар, и экран разбивается. Никаких компьютеров - демонстрация чистой марочной идеи, причем столь же явственная, сколь и грандиозная. По существу, корпорация Apple представила себя спасительницей человечества. Впрочем, этим достоинства ролика не ограничивались. У него был сногшибательный видеоряд. Оператором был не кто иной, как Ридли Скотт, автор множества потрясающих картин, включая "Бегущего по лезвию бритвы" и "Гладиатора". Но самым невероятным был тот факт, что в эфире рекламный ролик "1984" появился всего один раз - так и было задумано. Но всем, кто его видел, "1984" запомнился навсегда. Недостижимое совершенство, о повторении которого любой торговой марке-новичку не стоит и мечтать (даже в самых розовых снах), и вскоре я объясню, почему.

Третьей причиной невразумительности рекламных кампаний интернет-брендов я считаю то обстоятельство, что многие из них создавали не специалисты по маркетингу, а инженеры. Они, по определению, рассматривали коммуникации как поток электронов, но никак не инструмент обольщения и убеждения потребителей.

Четвертая причина заключается в традиционной слабыхарактерности рекламных агентств, большинство которых готово скормить клиентам все что угодно, лишь бы получить за это деньги.

И наконец, причина пятая: у использовавшегося э-компаниями "эсперанто" было определенное право на существование. Ведь именно они привили миру свой язык и манеры поведения, а не/ наоборот. Когда даже в

исполненных собственного достоинства юридических фирмах вроде бостонских Hale and Dorr и Goodwin Procter для того, чтобы не отпугнуть непривычных к галстукам высокотехнологичных клиентов, принимается политика "повседневной одежды", становится очевидным, что старая культура делового общения уступила напору Силиконовой долины.

Впрочем, вынудить юриста сменить костюм на джинсы и свитер - это одно, и совсем другое - склонить к аналогичным шагам потребителей. И здесь большинство новых интернет-брендов допустили ряд ошибок.

### **Поэзия в рекламе - исключительная привилегия известных торговых марок**

Знаменитый рекламный ролик "1984" компании Apple произвел на аудиторию незабываемое впечатление потому, что на момент его выхода в эфир потребители уже знали, что такое марка "Apple" и на что она способна. Если вас не знают, никому не известно, чем вы занимаетесь, вы не имеете права позволить себе подобную таинственность. Близкое "знакомство" с аудиторией - одно из главных преимуществ известных торговых марок. Страховая компания John Hancock может позволить себе рекламные ролики в стиле документального кино - небольшие картинки из жизни, ничем не напоминающие рекламу, пока в конце беззвучно не появляется ее логотип, - так как наша марка занимает четкие позиции в сознании потребителей. Впрочем, описанная нами реклама - далеко не предел. Компания Nike выпустила серию блестящих рекламных роликов, которые зритель и за рекламу-то не принимает, пока в заключительных кадрах не появляется слоган "Just Do It" или не мелькнет фирменный логотип. Ролики делают свое дело, но только потому, что позиции Nike в сознании публики настолько прочны и заметны, что отсутствие явного утверждения типа "мы производим кроссовки" только повышает их привлекательность.

С другой стороны, когда новая интернет-компания пытается создать вокруг себя некий ореол таинственности, результатом является полное непонимание со стороны зрителей. Поскольку аудитория не имеет представления, о какой, собственно, марке идет речь и чем она занимается, они не понимают, к чему их призывает реклама.

Вот один пример: онлайн-торговец компьютерами и электроникой Cyberian Outpost проводит на телевидении первую рекламную кампанию. В ролике демонстрируется, как выпущенная из пушки мышь врывается в стену с надписью "Outpost". Зрители испытывают шок, но не могут не расхохотаться. Компания изрядно потратилась, выпустив ролик во время Суперкубка по американскому футболу 1999 г., что инициировало бурные дискуссии в масс-медиа. Однако с точки зрения брен-динга она допустила ошибку. Возможно, потребители и запомнили название "Outpost", но не получили ни малейшего представления о том, что делает эта марка и в чем состоят ее достоинства и отличия. К счастью, у Outpost.com вскоре появился

опытный директор, который сумел донести до публики две идею во-первых, компания предлагает бесплатную доставку приобретенных товаров за одну ночь, а во-вторых, она продает "технологии, а не мышей".

Для начала новой марке следовало бы потратить некоторое время на прозу, объяснить потребителям, чем она занимается и почему на нее следует обратить внимание, а уж потом пробовать свои таланты в поэзии.

### **Главное не идея, а ее исполнение**

Брендинг многих э-компаний отличается совершенно необоснованной изобретательностью и явной чрезмерностью. Упор на оригинальность в ущерб всему остальному - естественное искушение, которому поддаются многие фирмы во главе с предпринимателями-основателями.

К сожалению, в большинстве человеческих усилий наиболее ценной вещью реже всего оказывается идея (еще со времен неандертальцев). Какой-то пещерный житель изобрел дубину и был на определенное время вознагражден; однако в долгосрочной перспективе гораздо большая награда досталась тем, кто с помощью дубины каждый день добывал зверя. А "изобретатель", вполне возможно, еще лет 20 жаловался, что вся слава достается другим.

На каждую успешную компанию приходятся сотни не сумевших должным образом подать свои бренды публике неудачников. Причем победителями оказываются не наиболее одаренные инженеры и не лихие предприниматели, а искусные маркетологи.

Настоящие специалисты по маркетингу знают, что для создания торговой марки необходимы отнюдь не славословия ее духу иконоборчества. Ничто не способно заменить постоянных коммуникаций с целевой аудиторией, а это значит, что телезрители, радиослушатели или читатели газет и журналов должны понимать, о чем, собственно, идет речь. Конечно, в рассуждения о самих себя любимых вместо нормальных коммуникаций, ударяются не только интернет-компании.

В 1970-х гг. я работал на компьютерную компанию Control Data. У моего подразделения не было выхода на японский рынок, а получить его очень хотелось. И мы, воспользовавшись услугами нью-йоркской фирмы, перевели свое название на японский язык, перенесли иероглифы на все, что нужно, и приготавились брать Японию штурмом.

Была лишь одна загвоздка: компания должна была согласовать свое появление на рынке с десятком японских министерств. И мы покорно пошли на все необходимые бюрократические процедуры, потратив на это несколько месяцев работы и несколько миллионов долларов. Чиновники кланялись и улыбались нам, но получить заветное разрешение так и не удавалось.

Оказалось, что бюрократы были слишком хорошо воспитаны, чтобы раскрыть нам истинное значение переведенного названия нашей компании. А означало оно: "Мы вызываем гонорею". То ли нам попался бездарный переводчик, то ли он был на нас обижен за что-то, суть не в этом. Мы не

проверили перевод названия на соответствие целевому рынку. Японские чиновники посчитали нас просто невежественными иностранцами, и, надо признать, они попали в "яблочко".

### **Марочная идея должна воздействовать на потребителей**

Впрочем, некоторым э-компаниям удалось очень неплохо представить себя своим целевым аудиториям. Особой похвалы заслуживает онлайн-брокер E\*Trade. Разумеется, как и у большинства э-торговцев, сайт E\*Trade удобен и прост в обращении, а назначенные цены отличаются умеренностью. Однако в своей рекламе компания ничего не говорит ни о своем предложении, ни о ценах. Внимание потребителей акцентируется на "дополнительной прелести" торговой марки: воспользуйтесь услугами "ETrade", и вы без сожалений распрощаетесь со старым экономическим порядком.

Web-сайт E\*Trade был создан в 1996 г. Его открытие сопровождалось объявлениями в печати под заголовком "Теперь ваш брокер устарел", и с тех пор компания безжалостно атакует традиционных торговцев ценными бумагами. В рекламном ролике 1999 г. потребителям задавался вопрос: "Если ваш брокер так хорош, почему же он до сих пор работает?".

В других роликах E\*Trade обыгрывались всевозможные унижения, на которые идут люди ради обогащения, включая просьбы о повышении в должности, уход за престарелыми богатыми тетусками, просмотр телепередач на тему "все в ваших руках", участие в лотереях и разговоры со звонящими на телевизионные ток-шоу субъектами. Тон этих рекламных обращений напоминает мне фильм "Сеть", где Питер Финч подталкивает зрителей к мысли: "Я готов с ума сойти, но терпеть больше не собираюсь". Дорогу, по которой идет E\*Trade, пытаюсь выделить из общей "шеренги" брокеров, кроткой никак не назовешь, и Христос Котсакос, исполнительный директор фирмы, это признает. "Мы фанатики, - говорит он, - и это джихад."

Однако от других новомодных э-брендов "E\*Trade" отличается тем, что разговор идет отнюдь не о ее собственной непокорности. Напротив, компания преподносит себя как возможность для потребителей восстать против существующего порядка. Идея торговой марки "E\*Trade" содержит нечто очень важное, а именно - сладость мести всякому финансовому советнику, чьи рекомендации оказывались неверными.

Подобная идея во многом объясняет, как компании-новичку онлайн-брокерских операций удалось обойти даже столь сильную инвестиционную марку, как "Fidelity", и быстро занять позицию № 2, уступая лишь "Charles Schwab".

### **Хорошая марочная идея требует двух типов знаний и дисциплины**

Следует признать, что лучшие торговые марки, подобно многим интересным людям, обладают развитой способностью к самопознанию.



Знание самого себя позволяет избежать многих ошибок. К примеру, Микки Дрекслер, человек, сделавший "The Gap" самой популярной в Америке маркой массовой одежды, пришел в ужас от новой печатной рекламы 1996 г., в которой настроение "The Gap" сравнивается с возбуждением от порции героина. Возможно, напряженный стиль в то время и был в моде, но, как сказал М. Дрекслер в интервью журналу "Fortune": "В моем представлении он был совершенно несовместим с "The Gap"". И рекламная кампания была мгновенно "свернута".

В самых лучших компаниях каждый работник инстинктивно понимает суть марочной идеи.

Однако для создания хорошей марочной идеи важно не только знать, кем вы являетесь, но и где вы находитесь. Другими словами, вы должны понимать значение своей торговой марки не только в узких офисных кругах, но и во внешнем мире, мире потребителей.

И здесь мы сталкиваемся с извечной проблемой маркетинговых исследований: можно потратить на проведение опросов потребителей десятки миллионов долларов и всего-навсего подтвердить свои интуитивные предположения. Все утверждают, что прислушиваются к мнению потребителей, но лишь немногие извлекают из этого хоть какую-то пользу. Большинство обладающих властью должностных лиц не интересуется истина, хотя поиск ее - одна из главнейших задач любого руководителя.

Вы хотите своей марке добра? Тогда вы должны прояснить для себя истинное значение некоторых фундаментальных величин. Насколько люди осведомлены о вашей марке? С чем она ассоциируется? С доверием? Ценой? Старанием? Основательностью во всем? Что означает ваша торговая марка? Что потребителям в ней не нравится? Более того, что людям не нравится в вашей отрасли? А как потребители относятся к тем, кто продает вашу марку?

При правильном проведении подобное исследование послужит отправной точкой для всех ваших коммуникаций и базой для последующих сравнений. А как оценить результативность маркетинговых усилий, если точка отсчета отсутствует?

В качестве примера последствий недостаточного самоанализа можно привести конгломерат под названием Beatrice. К середине 1980-х гг. он поглотил множество компаний-производителей фасованных товаров и имел в своем распоряжении десятки сильных торговых марок, таких как арахисовое масло "Peter Pan", кетчуп "Hunts", сумки "Samsonite", индейки "Butterball", лампы "Stiffel".

В один прекрасный день кто-то в головном офисе решил, что индивидуальные марки не столь важны, как относительно малоизвестный корпоративный бренд. Поэтому конгломерат провел массированную, но совершенно непонятную для аудитории телевизионную кампанию, в которой изображения бутылки кетчупа и индейки завершала фраза "Мы - Beatrice". В теории, наверное, предполагалось, что потребитель подумает: "Я куплю этот кетчуп, потому что его производит Beatrice. Боже, о чем я раньше думал!"

Зачем покупать какой-то другой соус?". А может быть, маркетинговая стратегия была еще хитрее. Возможно, потребитель должен был подумать: "Beatrice производит отличный кетчуп. Видимо, ее лампы не менее хороши!".

По правде говоря, для потребителей торговая марка "Beatrice" ровным счетом ничего не означает. В производстве фасованных товаров марка /компании-изготовителя и близко не сравнится по значимости с брендами отдельных товаров. К примеру, компания Gillette владеет торговой маркой "Oral B", но ей хватает ума, чтобы не акцентировать внимание потребителей на данном факте. Руководство Gillette прекрасно осознает, что покупателям нет дела до того что зубные щетки им предлагает производитель бритвенных станков.

Beatrice потратила на свою рекламу миллионы и миллионы долларов, но так и не смогла донести до потребителей сколько-нибудь осмысленную идею (в силу ее отсутствия). Что ж, зато теперь мы имеем гарантированный способ умерщвления фирмы, когда маркетинговый бюджет используется для раздувания щек, а не для действительно значимых коммуникаций с потребителями. Во всяком случае, в истории с Beatrice конец именно таков.

Помимо самопознания и самоанализа, создание хорошей марочной идеи невозможно в отсутствие дисциплины. Если вдуматься, задачи бренд-менеджера не слишком отличаются от целей, которые преследует политический деятель. А что отличает хорошего политического стратега? Он придумывает идею, которая, во-первых, подходит "продукту", который преподносится избирателям, а во-вторых, оказывает воздействие на граждан. Затем он стремится донести ее до сознания электората, пока у избирателей не возникает прочных ассоциаций с "продуктом" и они уже не в силах ему противиться.

Ли Атуотер, главный стратег Джорджа Буша-старшего на выборах 1988 г., решил построить кампанию на том, что основной соперник действовавшего президента США, демократ Майкл Дукакис, якобы являлся ничего не понимающим в реалиях жизни либералом. Идея эта продвигалась столь дисциплинированно, что Л. Атуотер даже назвал Вилли Хортон кандидатом на пост вице-президента при М. Дукакисе. (Во время губернаторства М. Дукакиса в штате Массачусетс отбывавший тюремное заключение В. Хортон был отпущен "на побывку" и совершил зверское убийство. Для республиканцев он стал фигурой, демонстрирующей отношение М. Дукакиса к преступности.) После того как Дж. Буш был избран президентом США, Ли Атуотера называли гением, хотя и с приставкой "адский". Дж. Буш-старший не был переизбран на пост президента, но знамя привлечения внимания общественности к злободневной идее подхватил Дж. Карвилл ("Это экономика, дурачок"), который привел к победе на выборах 1992 г. Б. Клинтона.

Подобная дисциплина необходима и создателям торговых Марок. Мы в John Hancock еще много лет назад определили, что хотим отличаться от

других страховых компаний США, всех этих равнодушных организаций с похожими на мавзолеи офисами и подкрепляющими гранитную холодность марочными идеями. В каком-то смысле страхование жизни - бизнес действительно очень равнодушный, как букмекерство и "акулий промысел" - ростовщичество. Мы делаем ставку на то, что вы проживете дольше, чем записано в вашем страховом полисе, а полученные деньги вкладываем - инвестируем - в проекты с привлекательной нормой возврата средств. Однако в John Hancock не считают, что пропаганда холодного расчета идет на пользу бизнесу.

Поэтому краеугольным камнем нашей торговой марки была выбрана эмпатия. Мы не бравуруем собой; мы демонстрируем, что понимаем опасения и надежды покупателей наших страховых полисов. На этом сфокусирована вся наша деятельность. Мы просто отказались от рекламных объявлений типа "У нас вы можете воспользоваться любыми финансовыми услугами". Если реклама не отражает нашей эмпатии к покупателям страховок, мы ее отвергаем. Если спонсорское участие в спортивном мероприятии не показывает потенциальным клиентам, что мы заботимся о них, мы отказываемся от предложения его устроителей.

### **Марочная идея должна оставаться значимой**

Между политической кампанией и брендингом есть одна существенная разница: кампания по продвижению торговой марки никогда не заканчивается. Подобрать для марки правильную идею непросто, но, возможно, еще более сложно придерживаться ее на протяжении длительного времени. Ведь торговые марки просто не способны стоять на месте. Им приходится сохранять всю ту лояльность потребителей, что возникла за время существования бренда, и постоянно изменяться, идти в ногу со временем.

Наиболее ярким уроком на тему релевантности служит пример компании Levi Strauss & Co. Одна из величайших торговых марок в 1990-х гг. "Levi's" утратила более половины принадлежавшей ей доли рынка джинсовой одежды. Только в период с 1996 по 1999 г. объем продаж сократился на 28%, и только потому, что компания упустила поколение X. Долгое время ее руководство не замечало или не желало признать того, что молодежь уже не носит узкие джинсы, а других у Levi's не было. Менеджмент компании не придавал значения и тому обстоятельству, что юноши и девушки перестали совершать покупки в универмагах, основных дистрибьюторах продукции Levi's. Вместо того чтобы обратиться с предложением к молодежи: "Покупайте наши джинсы, потому что в них вы будете выглядеть круто", самодовольная Levi's придерживалась своей "вечной" идеи: "Приобретайте наши джинсы, потому что мы их изобрели".

Да, продвижение торговой марки "Levi's" всегда строилось на традициях компании, ее историческом наследии и аутентичности продукции. В следовании традициям нет ничего плохого, если только компания и ее марка

не превращаются в мумии. А неспособность заинтересовать молодых людей, стремящихся любой ценой отличаться от предыдущего поколения, может оказаться смертельно опасной. Levi's упустила из виду один важный принцип: молодежь из всех сил старается не носить то, что нравилось их родителям.

Помню, сразу после колледжа мне досталось незавидное поручение: провести для компании Gillette исследование привычек молодых людей в отношении личной гигиены. Учтите, то было время расцвета движения хиппи, когда подростки мыли голову в лучшем случае раз в неделю. Никогда не забуду, как один парень терпеливо втолковывал мне: "Ты пойми, я не желаю покупать ничего из того, что приобретает мой отец. Я не хочу "Old Spice", я не желаю "Gillette", я ненавижу "Aqua Velva". Да я из кожи вон вылезу, лишь бы не пахнуть так, как мой отец". Пришлось мне рапортовать, что компания вряд ли сумеет пробиться на этот рынок.

К сожалению, некоторые компании настолько утрачивают связь с реальностью, что изменить восприятие потребителями их марок, сделать их более современными становится почти невозможно. В этой связи на ум приходит компания розничной торговли Montgomery Ward, известная также как "monkey ward" (англ, "обезьянник"). Одна модернизация магазинов сменяла другую, а марочная идея оставалась неизменной: самый безвкусный товар в самой скучной обстановке. В конце 2000 г. владелец компании GE Capital, приняла решение о том, что 128-летняя история этой торговой марки завершилась.

"Оживить" старую марку с никому не интересной идеей сложно, но возможно. Но только в том случае, если вы умеете слушать и слышать потребителей. В середине 1990-х гг. компания Wolverine, производитель обуви "Hush Puppies", столкнулась с традиционной проблемой: необходимо было ревитализировать вышедшую из моды марку, а традиционные средства, например активная реклама, не помогали. И тут до компании дошла информация, что в Нью-Йорке подростки раскупают в дешевых магазинах старомодные ботинки "Hush Puppies". К счастью, руководству хватило ума развить этот маленький успех в новую моду. Заручившись поддержкой дизайнеров, которые помогли обновить ретро-стиль "Hush Puppies", Wolverine удалось превратить, казалось бы, почившую в бозе марку в самый настоящий хит.

Классическое маркетинговое исследование позволяет узнать о том, что думает средний потребитель. Но оно не способно идентифицировать те малозаметные аспекты культуры, из которых рождаются тенденции, перерастающие в гигантские объемы продаж. Поэтому если компания планирует обновить свою торговую марку, она должна сосредоточиться на тех немногих, кто покупает ее, и попытаться выяснить, почему они это делают.

**Марочная идея должна оставаться последовательной**

Огромное число торговых марок сбиваются с пути потому, что бренд-менеджеры не поддерживают значимость заложенных в них идей. Еще большее количество неудач связано с непоследовательностью. Любого менеджера марки подстерегают миллионы поводов затемнить, скрыть или запутать идею своего бренда. Но в основе его искушений, вообще говоря, лежат две причины: скука и стремление к росту.

Рассмотрим первую из них. Сотрудники компании работают с торговой маркой очень много времени и поэтому устают от нее гораздо быстрее, чем простые потребители. Классическая ситуация - продвижение по службе. В один прекрасный день у компании появляется новый вице-президент по маркетингу, а то и новый директор. Он получает новую должность и въезжает в новый офис. Менеджер отдает указания переставить мебель, развесить на стенах любимые картины, ставит на стол фотографии жены и детей. А затем он произносит: "Мы оставим лучшее из старого и добавим лучшее из нового". И тут же на свет появляется нечто такое, чего потребителям никогда не понять. Аплодируют же "смелости" нового начальства только рекламные агентства, дизайнеры и те, кому достается заказ на изготовление канцтоваров с новым девизом компании.

К примеру, один из старших менеджеров страховой компании John Hancock настаивал, чтобы мы заменили в логотипе знаменитую подпись Джона Ханкока на его имя, написанное обезличенными прописными буквами. Неважно, что мы живем с этой подписью с 1862 г. и что логотип компании, один из старейших в Америке, является символом ее кредитоспособности и стабильности. Неважно, что наш торговый знак знаком любому школьнику и что, изменив его, мы фактически лишились бы права на использование подписи Джона Ханкока. Менеджер явно устал от логотипа. К счастью, вскоре он ушел из компании, прихватив и свои прописные буквы.

Однако идиотизм руководителей компании представляет для торговой марки не самую большую угрозу. Куда опаснее неослабевающие требования роста, которые ощущает на себе любое открытое акционерное общество. Рано или поздно большинство компаний предпринимают попытки расширения семейств своих марок путем подключения к ним новых категорий товаров или даже новых видов бизнеса. Учитывая всеядность компаний с большой рыночной капитализацией, весьма высока вероятность начала эпохи диверсифицированных конгломератов, когда, к примеру, сегодня Disney приобретает свиноферму, а завтра - страховой бизнес.

Незначительные расширения, когда в члены марочного семейства включаются тесно связанные с его членами продукты - Miller (пивоваренная компания) добавляет к уже имеющимся сортам пива "Miller Lite" или E\*Trade приступает к э-банкингу, - могут быть совершенно оправданными. Но даже такие расширения, несмотря на их целесообразность, связаны с определенными рисками и не приемлют легкомысленного к себе отношения.



Еще в бытность консультантом по связям с общественностью я, признаться, участвовал в одном из худших в мире расширений семейства торговой марки. Нашим клиентом была компания National Distillers, обеспокоенная происходившим в начале 1970-х гг. глубоким спадом в потреблении виски. В то время в США были приняты жесткие законы против вождения автомобиля в нетрезвом виде, да и вообще потребление крепких алкогольных напитков считалось все менее и менее социально приемлемым. Люди не хотели "клевать носами" на работе и уж точно не могли позволить, чтобы посторонние учуяли пары алкоголя при выдохе. Вместо бурбона посетители баров заказывали водку, вместо коктейлей - вино (даже перед обедом), что отнюдь не радовало производителей виски. Прямо скажем, такая ситуация выводила их из себя.

Поэтому National Distillers, а вместе с ней и несколько других производителей алкоголя, создала некое "светлое виски" под торговой маркой "Old Crow Light" (англ. "Старый ворон"). Новый виски выдерживался не в обожженных дубовых бочках, что придавало бурбону его характерный коричневатый цвет и насыщенный вкус, а в обычных, в результате чего цвет становился светлее, а вкус - проще. Идея марки звучала так: "На вид - "Chardonnay", на вкус - виски".

Вместо осуществления мониторинга рынка и использования возникающих тенденций, National Distillers поступала с точностью до наоборот: упорно сопротивлялась всему новому. Компания была уверена, что светлое виски "Crow Light" потеснит прочие недорогие напитки и займет верхнюю ступень алкогольного "пьедестала". Ее агентство по связям с общественностью, наоборот, серьезно опасалось за судьбу нового продукта. Исследования в фокус-группах позволили сделать вывод, что их потребители проявляли самое что ни на есть негативное отношение к "Crow Light". Один из респондентов даже предложил зацрав-лять новым виски автомобили.

Я был одним из главных участников проекта и понимал, что для привлечения внимания аудитории необходимо нечто нетрадиционное. Мы организовали презентацию в Park Lane Hotel в Нью-Йорке, а я отправился на Лонг-Айленд на встречу с одним голливудским дрессировщиком в надежде одолжить у него ворона для нашего мероприятия. Такая птица у него была, к тому же она была обучена облетать каждый раз, когда дрессировщик свистел в маленький свисток.

Еще у него были почтовые голуби. Я решил, что это будет интересный способ рассылки приглашений на презентацию. Наши посыльные доставили голубей репортерам и редакторам целевых изданий, те написали свои ответы, вложили их в специальные капсулы и выпустили птиц в окна. Правда, один нью-йоркский редактор отправил голубя мне лично - мертвого, е воткнутому ему прямо в сердце карандашом. Не самый добрый знак, надо сказать.

Впрочем, вечеринка началась очень хорошо, собралось много представителей изданий, публикующих статьи на темы напитков и стиля



жизни. У нас был запланирован конкурс на лучший коктейль с использованием "Crow Light", для чего мы пригласили десяток барменов и снабдили их всем необходимым от фруктового сиропа до мороженого. В течение часа они смешивали коктейли, а затем, уже чувствуя приятное алкогольное возбуждение, подзывали посетителей со словами: "Попробуйте мой напиток, и я попробую ваш".

Среди приглашенных выделялся журналист из "Penthouse", облаченный в белоснежный костюм и сопровождаемый двумя девушками-моделями. Он был явно увлечен собой, однако в какой-то момент заметил дрессировщика с вороном на руке и, по-видимому, решил, что неплохо было бы поддержать птицу самому. У него в руках уже были две "пташки", но журналист настаивал на необходимости третьей.

Дрессировщик ответил отказом, и тогда журналист отправился ко мне жаловаться. В конце концов я не выдержал и сказал дрессировщику: "Ладно, дай ты ему ворону".

Некоторое время мы наблюдали, как он расхаживает с важным видом и вороном на плече. Чувствуя неловкость, я шепнул дрессировщику: "Знаешь, меня меньше всего волнует, что про нас напишут в "Penthouse"".

Специалист по пернатым с пониманием посмотрел на меня, достал из кармана свисток и дунул в него. И ворон сделал то, чему его долго учили, прямо на белый пиджак джентльмена. Эффект был потрясающий - девушки отпрыгнули в разные стороны.

После того как присутствующие продегустировали во всевозможных коктейлях и в чистом виде по меньшей мере бочку виски, они добрались до фуршета. Мне пришла в голову идея приготовить все блюда с использованием "Crow Light". Там был фруктовый напиток, но вместо ликера в качестве основы использовался наш виски. Винный соус содержал не вино, а "Crow Light". Телятина подавалась не под соусом из итальянской марсалы, а под соусом из того же виски. "Crow Light" входил даже в состав десертов.

К тому времени когда директор по маркетингу National Distillers должен был произнести речь, публика набралась весьма изрядно. Выступающий вышел, достал свои слайды, но никто из 150 человек был уже не в состоянии делать записи. На лицах некоторых репортеров виднелись характерные следы контактов с крем-брюле, с сиропом из "Crow Light".

Впоследствии все они, просто переписав наши пресс-релизы, дали отличные отзывы о новом сорте виски. А что они еще могли написать после нашей вечеринки?

С другой стороны, "Crow Light" ждал полный провал на рынке; напиток постигла та же участь, что и несчастную модель "Ford Edsel". К тому же наше фиаско отнюдь не способствовало любви потребителей к оригинальному продукту "Old Crow Bourbon".

Какую стратегию National Distillers следовало применить в ответ на уменьшение потребления виски? Во-первых, компания должна была понять, что она имеет дело не с преходящим спадом популярности, а с кардинальным

изменением в поведении потребителей. В такой ситуации компромисс, а именно марочное расширение, был неуместен. За несколько лет до этого National Distillers приняла куда более разумное решение, когда не стала противиться меняющимся вкусам потребителей и просто купила винную марку "Almaden".

Во-вторых, перед тем как выпускать новый продукт на рынок, компании следовало обратить внимание на негативные реакции потребителей. Как минимум его нельзя было выпускать под маркой "Crow". Глупо было ради экспериментального напитка с не менее экспериментальным вкусом рисковать хорошим отношением публики. Ведь на формирование положительных установок аудитории у компании ушли многие годы "беспорочной" деятельности.

Еще более опасны, чем линейное расширение, представляется нам переход в новую, незнакомую для фирмы сферу бизнеса. К несчастью, следствием уверенности во всеилии своей торговой марки становятся попытки ее переноса в любые другие виды бизнеса. Подобное однажды произошло и со мной. До того как мы в John Hancock взяли за ум, мы всерьез рассматривали возможность приобретения компании Brink's (выпускавшей бронированные автомобили), полагая, что доверие к нам как к страховой компании автоматически распространится и на совершенно иной бизнес. Пожалуй, для борьбы с подобными идеями в компании следует завести специальный отдел.

Классический пример такого сверхперехода - магазины Sears. В 1981 г. Sears была крупнейшей розничной сетью в США, и вдруг компания решила заняться финансовыми услугами (причем по-крупному). У Sears уже имелась компания по страхованию автотранспорта и жилья Allstate. В дополнение к ней были приобретены агентство недвижимости Coldwell Banker и брокерский дом Dean Witter. Компания строила грандиозные планы: покупатели будут приходить в магазины № 1 в Америке не только за новыми холодильниками, но и за новыми домами, а также за ссудами для их покупки и за страховками. Если же у посетителей останутся хоть какие-нибудь деньги, применение им будет обязательно найдено (например, в форме инвестиций в ценные бумаги).

У Sears была армия лояльных покупателей, надежная торговая марка и многочисленные магазины - казалось, ее новое предприятие обречено на успех. В универмагах Sears открылись финансовые бутики Dean Witter и Coldwell Banker, и компания приготовилась грести деньги лопатой. Ее конкуренты в сфере финансовых услуг были не на шутку встревожены. Слова председателя Citicorp в то время звучали так, как будто всякое сопротивление бесполезно: "Глядя на то, что делает Sears, - сказал он, - задаешься вопросом о том, смогут ли выстоять хоть какие-то коммерческие банки?".

Чего Sears не оценила перед началом своей одиссеи, так это последствий столь радикального марочного расширения. В действительности

у него не было перспектив. Безусловно, потребители доверяли Sears как торговцу электродрелями и газонокосилками. Но кто сказал, что они стали бы приобретать в универмаге акции и прочее? И уж тем более им было неудобно обсуждать свои финансовые дела в окружении гаечных ключей и посудомоечных машин. Сложилось впечатление, что концепцию марочного расширения разрабатывали поклонники фантастических романов Дж. Оруэлла. Разумеется, пока Sears была увлечена созданием финансовой империи, ее внимание было отвлечено от главного, от ее розничного бизнеса. Вскоре компания начала сдавать позиции таким конкурентам, как Wal-Mart. А оказавшуюся чрезвычайно трудной задачу их возвращения она так и не решила.

К началу 1990-х гг. Sears поняла свою ошибку и избавилась и от Allstate, и от Coldwell Banker, и от Dean Witter. Однако исправить последствия несчастного случая, подобного этому, очень непросто: провал в новом бизнесе неизбежно отражается и на основной деятельности. Большинство потребителей, которым по какой-либо причине новые услуги пришлись не по вкусу, сохранили негативные установки и в отношении магазинов Sears.

В случае с Sears надежды на то, что потребители перенесут чувство доверия к инструментам из железа на инструменты финансовые, иначе как безумными не назовешь. Однако есть торговые марки, краеугольными камнями которых являются не столько конкретные виды бизнеса, сколько идеи, личности или методы распределения продукции. В таких случаях расширение на сколь угодно далекие товары или услуги действительно может пройти удачно. Так, с подачи британского миллиардера и основателя Virgin Group Ричарда Брэнсона торговая марка "Virgin" (исходно - звукозаписывающий лейбл) удачно символизирует собой все что угодно, от авиаперевозок и финансовых услуг до мобильных телефонов и свадебных платьев.

Сама марка от этого не страдает, потому что "Virgin" - отнюдь не звукозаписывающий лейбл, укрывший под своим зонтиком многие другие виды бизнеса. Скорее, она символизирует индивидуальность самого Р. Брэнсона, все начинания которого пронизаны стремлением быть первым, пионером. И работающие на него люди это знают. Объясняя провал "Virgin Cola" в США, один из высших руководителей группы в интервью журналу "Fortune" сказал: "Принимая решение, команда менеджеров основывалась на предположении о том, что марка "Virgin" и личность Брэнсона сильнее, чем они есть на самом деле".

В ситуации с "Virgin" я бы порекомендовал установить в офисе табличку: "Это личность, дурашка".

Вопрос в том, сможет ли VirginGroup удержать все свои разно-образные подразделения после того, как Р. Брэнсон отойдет отдел или повзрослеет настолько, что его мальчишеский задор выветрится?

Быть может, да. Возможно и нет.

В обращении с марочными идеями важна умеренность. Марочные идеи не могут "растягиваться" до бесконечности. При чрезмерном расширении они, как правило, расползаются по швам. А в том, что в случае неудачи новых предприятий потребители начнут на все лады склонять и ваш основной бизнес, сомневаться не приходится. Не стоит принимать решение о расширении семейства торговой марки, не взвесив, не оценив и не осмыслив все риски, все "за" и "против".

Сильная марочная идея подобна дикой лошади. Она ни секунды не стоит на месте - она должна непрерывно меняться, отвечая новым требованиям времени и конкуренции, - а если уж вы "забрались в седло", держитесь в нем крепче. Ослабьте хватку - и лошадь тут же сбросит седока (т. е. ваш бизнес) на землю. Уж лучше держаться за свою идею и гнать ее под аплодисменты публики столь долго и красиво, сколько вы сможете.

## **Правило 4. Хотите иметь великую рекламу? К борьбе за ее дело будьте готовы!**

### **Введение**

Знания того, что символизирует ваша торговая марка, недостаточно. "Голос" марки должен прозвучать в рекламе максимально громко и ясно. Но учить картошку грузить - не мешки ворочать... Ежедневные "бомбардировки" тысячами коммерческих сообщений выработали у потребителей практически полный "иммунитет" к ним. Проникнуть сквозь "заградительные редуты" сознания способна только весьма необычная реклама.

К сожалению, большинство рекламных объявлений не отличаются креативностью, являются не более чем сериями обезличенных клише. Стоит большинству из нас увидеть подобную рекламу на экране телевизора, и рука сама собой мгновенно нащупывает пульт. В частности, я имею в виду рекламные ролики различных финансовых компаний, в которых похожие как близняшки невесты непременно спускаются вниз по длинной лестнице, гости осыпают их рисом, а голос за кадром вещает, что великие моменты в жизни необходимо планировать заранее. А также рекламные обращения автомобильных компаний, когда их новые модели несутся по горному серпантину и замирают на вершинах гор, или рекламу чистящих средств, в которой зайчики непременно пляшут под какую-нибудь надоедливую мелодию.

Вместо того чтобы вникать в суть подобной рекламной чепухи, я пытаюсь вообразить себе совещания, на которых эта абракадабра была одобрена к производству. И лишний раз убеждаюсь, что источником неэффективной рекламы являются неуправляемые отношения между рекламными агентствами и компаниями-заказчиками.

### **Бойтесь льстецов**

Одна из самых больших ошибок, какую только можно допустить при создании торговой марки, - это предположение о том, что рекламные агентства стремятся помочь вам раскрутить бренд и добиться увеличения объемов реализации товара. Не будьте глупцом; единственная их цель - как можно дольше оказывать комплексные услуги платежеспособному клиенту. Общая характеристика для всего рекламного бизнеса - низкопоклонство. Великое множество агентств готовы создать для клиента все что угодно, любую несуслаицу, лишь бы он остался доволен и своевременно оплатил все выставленные ему счета. Расскажу вам одну историю, наглядно иллюстрирующую принципы деятельности многих рекламных агентств.

В начале 1980-х гг. я работал в одном из них. Наше агентство пыталось заключить контракт на продвижение продукции одного из подразделений компании Owens Corning, выпускавшего кровельные материалы. В то время ее дивизион по выпуску теплоизоляционных материалов запустил новую рекламную кампанию с "розовой пантерой" (продолжается и по сей день). В

первый же визит в штаб-квартиру компании в Толедо (штат Огайо) мне и моему партнеру Бобу стало ясно, что производителей кровли здесь считают людьми "второго сорта". Дело в том, что мощные рекламные кампании вроде "розовой пантеры" воздействуют как на внешнюю аудиторию, так и на сотрудников самой организации. Ассоциирующиеся с ней работники дивизиона теплоизоляционных материалов вдруг стали восприниматься всеми коллегами и руководством как весьма динамичные люди. Подразделение оказалось первым буквально по всем показателям.

Таким образом, производители кровельных материалов внутренне были готовы к кампании, которая способствовала бы повышению их внутрикорпоративного статуса. А поскольку для рекламного агентства это означало миллионы долларов дохода, Бобу и мне было приказано осуществить собственную кампанию и "завоевать" выгодного клиента.

Мы приезжали, уезжали и вновь возвращались в Толедо. Боб и я съели десятки отвратительных бифштексов в одном из худших ресторанов, где мне доводилось бывать. Мы потратили бесчисленные часы на выслушивание лекций наших потенциальных клиентов о г-значениях (для тех, кто не в курсе, это мера теплосопrotivления изоляционных материалов). Мы просиживали штаны в местных кафе за пустой болтовней с жителями Толедо, лишь бы получить представление о жизни заказчиков. И в качестве решающей проверки собственной стойкости мы согласились принять участие в очень важном для наших потенциальных клиентов событии - Новоорлеанской конференции установщиков кровельных материалов.

Поверьте мне, если вам не доводилось посетить знойным летом Новый Орлеан ради конференции кровельщиков, считайте, что жизнь прожита зря. Мы побывали даже на званом ужине в отеле Marriott. Представьте себе три сотни специалистов и шесть совершенно посторонних людей в зале размером с салон самолета. И, конечно же, нам пришлось танцевать вместе со всеми конгу, припевая: "Боже, чего не сделаешь ради денег".

На следующий день после вечеринки мы должны были представить свои идеи собранию региональных вице-президентов и других менеджеров Owens Corning. Его участники собрались в маленьком конференц-зале с красными бархатистыми обоями, более похожем на зал ожидания клиентов новоорлеанского склада образца 1890-х гг., нежели на комнату для совещаний. Презентация была рассчитана на полтора часа, однако продлилась все тринадцать.

Почему? Потому что нас приняли за видеомэгнитофон, работающий в режиме повторного воспроизведения. Весь день в зале появлялись и исчезали новые люди. Нас постоянно слушали шесть-семь руководителей компании-заказчика, и каждый раз разные. Кому-то из них обязательно нужно было отлучиться на семинар "Почему кровельные материалы трескаются на солнце", чтобы вернуться к нам часа через три. Можно было слышать, как один из менеджеров говорит другому: "Чарли, ты уже видел эту часть?".



А Чарли неизменно отвечал: "Нет, давайте вернемся к самому началу".

Я чувствовал себя шалтай-болтаем, но поскольку ты никогда точно не знаешь, от кого зависит окончательное решение, не смел оставить свой "пост".

В какой-то момент, когда я был уже близок к изнеможению, Боб, человек намного более терпеливый, сказал мне: "Дэвид, забудь ты про статистику. Забудь про обоснование нашей стратегии. Мы добьемся успеха только в том случае, если докажем этим людям, что они действительно те, кем себя считают. Поэтому давай вскрывать "Коробку"".

Надо сказать, что прежде чем мы пришли к "Коробке", вся наша работа в Толедо говорила: для завоевания клиента мы должны быть максимально простыми и максимально патриотичными. Мы придумали слоган "Америка, твоя крыша течет", решили, что все будет выполнено в красном, белом и синем цветах. А еще у нас не нашлось лучшей идеи, чем предложить использовать везде, где можно и нельзя, работы Нормана Рокуэлла. Наша кампания строилась вокруг знаменитой его картины, на которой бейсбольный судья, выставив ладонь, проверяет, идет ли дождь: Предполагалось, что ее увеличенная копия будет высылаться любому заказчику кровельных материалов.

И все же центром кампании была "Коробка". Мы предложили разослать тысячам кровельных организаций, строительных компаний, архитекторов и инженеров по всей стране специальный пакет документов. Естественно, "Коробка" должна была содержать брошюры и образцы, а также ряд совершенно бесполезных вещей, таких как зонт, логарифмическая линейка, коврик, несколько губок и красно-бело-синий шарф со слоганом "Америка, твоя крыша течет".

Не кампания, а какой-то культ чучхе. Перед нами стояли две цели:

1. Во-первых, польстить клиенту и заключить с ним контракт. Кому-то помогла "розовая пантера", мы же предлагали нашим кровельщикам как осязаемое воплощение их величия "Коробку".

2. Во-вторых, извлечь максимально возможный доход для агентства. Уж о том, чтобы выбить у клиента средства, мы позаботились. Отдел производства мог предложить стандартную коробку для рассылки рекламных материалов. Так нет, решено было сделать специальный ящик, что позволило бы агентству заработать кучу денег. Вдобавок к тем 15 %, что клиент должен был заплатить сверх общей себестоимости посылки, агентство намеревалось получить огромную прибыль на печати и Изготовлении всего того хлама, что лежал внутри.

Итак, мы начали вскрывать "Коробку". Я присел, а Боб начал вынимать элементы культа чучхе. Герой. На улице термометр "зашкаливает" за 40 градусов, а он демонстрирует аудиторию лыжную шапочку, шарф и ветровку. Затем Боб опустил губки с логотипом Owens Coming в емкость с водой, и логотип чудесным образом надулся. Надо было слышать эти "ух ты" и "ах ты" собравшихся на представление зрителей! Затем он надел ковш себе на

голову и исполнил небольшой танец. Причем повторил номер "на бис" раз 10 или 20 (не забывайте, мы находились в режиме "повторного воспроизведения"). Не знаю, что повлияло на заказчика, легкомысленность Боба или его упорство, но клиент был наш.

По меркам нашего агентства, "Коробка" стала огромным успехом. Owens Corning заказала несколько тысяч образцов "секретного оружия". Агентство заработало целое состояние.

И тут произошло то, чего никто не ожидал: объем продаж кровельных материалов стал быстро расти. В течение последующих недель компания реализовала их на многие миллионы долларов, что значительно укрепило репутацию Owens Corning как производителя кровельных материалов.

Кампания сработала! Впрочем, то было не более чем совпадение.

Понимаете, ввязываясь в эту историю, наше агентство рассчитывало на непродолжительные контакты с клиентом. Мы предполагали, что подразделение по выпуску термоизоляционных материалов вскоре возьмет компанию под свой контроль, а уж тогда рекламу для кровельщиков будет делать то же агентство, что придумало "розовую пантеру". Поэтому мы рассчитывали успеть подзаработать и сделать приятное клиенту, пока он оставался нашим заказчиком.

И когда нам удалось еще и немного поправить сбыт, больше всех были удивлены мы сами. Знаете, случай с Owens Corning во многом раскрыл мне глаза на рекламный бизнес. Я понял, что это совсем не то, чем я хотел бы заниматься. И вскоре я ушел из рекламы.

Как оказалось, сотрудники Owens Corning неплохо разбирались в своих потенциальных рынках сбыта. То, что мы предложили, стремясь польстить их самолюбию, понравилось их покупателям. В этом Owens Corning, в отличие от большинства других клиентов рекламных агентств, просто повезло. Многие же компании позволяют жадным до наживы агентствам втю-хать им такие, рекламные проекты, которые вне зависимости от выделяемых средств никак не отражаются на "здоровье" торговых марок.

Естественно, вы можете предположить, что мне "повезло" работать в поистине дьявольском рекламном агентстве. Что ж, учтите, что рекламный бизнес вообще очень жесток. Агентства целиком и полностью зависят от своих клиентов, а заказчики, в свою очередь, далеко не всегда отличаются лояльностью. По данным Американской ассоциации рекламных агентств, в период с 1985 г. по 1997 г. средняя длительность контакта клиента с агентством снизилась с 7,2 до 5,3 лет (более чем на 25%). Чтобы выжить в игре, рекламные агентства должны уметь как вовремя польстить заказчику, так и "выдоить" его до последней капли "золотого молока".

Дабы не представлять профессию рекламиста исключительно в черном цвете, сделаем одно замечание: к такому развитому цинизму профессионалы рекламы приходят не сами, а с помощью тех же клиентов.

### **Клиент далеко не всегда нуждается в хорошей рекламе**

Большинство руководителей рекламных агентств относятся к своим заказчикам как к глупцам, и нельзя не признать, что клиенты дают на то все основания. Например, много лет назад у моего рекламного агентства был клиент, компания с известнейшей торговой маркой. Нам нужна была модель для съемок в рекламе марки: девушка лет двадцати, блондинка со светлой кожей и веснушками на лице, похожая на Ребекку с фермы "Солнечный ручей". Режиссер рекламного ролика, он же креативный директор агентства, и я долго искали подходящую героиню. Мы просмотрели сотни портфолио, отобрали на пробы десятки красавиц и наконец выбрали несколько молодых актрис. Но тут мой босс заметил: "Да, кстати, девушка для ролика у нас есть". Он показал мне фотографию женщины лет 40, к тому же не блондинки, а брюнетки. Сомневаюсь, что она когда-либо походила на Ребекку с "Солнечного ручья", во всяком случае не в последние 15 лет. Назначение ее на роль "лица" торговой марки было для меня загадкой (все равно что снимать верблюда в рекламе корма для кошек).

Разумеется, актриса оказалась подругой нашего клиента, и в рекламе компании она появлялась не впервые.

Представьте себе: я вместе с другими креативщиками агентства искал подходящее лицо и вот теперь должен убедить их принять эту абсолютно неприемлемую, гм, "модель". Творческий огонь мгновенно потух. Мы отсняли рекламу, что называется, "на автомате", получили деньги и меньше всего волновались за ее эффективность.

А клиент был счастлив. Его подружка пребывала на "седьмом небе". Но я сильно сомневаюсь, что миллионы долларов, которые были потрачены на данный рекламный продукт, принесли компании хотя бы пенни дохода.

### **Клиенты умеют подлизываться**

Понятно, что кроме подружек заказчики могут найти множество других способов загубить рекламную кампанию. В качестве еще одного примера можно привести рекламу, которая была за-казана John Hancock незадолго до моего прихода в эту компанию.

Прошло несколько недель, прежде чем агентство смилостивилось и позволило мне взглянуть на наброски "будущих рекламных роликов - обычный лепет финансовых компаний: семейная сцена, папа хвалит поступившего в колледж сына, а дочка говорит, что ей скоро снимут скобки с зубов. На удивление тривиальная идея, если бы не одна деталь: весы. Все семейство сидело на одной чаше весов, а на другую опускались символизирующие продукты John Hancock - гири. Голос за кадром говорил: "Благодаря John Hancock вы сбалансируете свои будущие потребности".

Я никак не мог понять, каким образом агентство дошло до столь тупой идеи, пока однажды не оказался в кабинете теперь уже бывшего президента компании (ставшем впоследствии моим кабинетом). В стене напротив рабочего стола был встроенный шкаф со стеклянными полками. Я никогда не

обращал внимания на его содержимое, но в тот день заглянул туда и увидел... старинные весы. Мой предшественник коллекционировал старинные весы, и это все объясняло.

Неожиданно у меня возникло подозрение. Конечно, я мог ошибаться, но все-таки: неужели кто-то из специалистов по рекламе думал, что, апеллируя к хобби президента, они обезопасят от меня, нового менеджера, свой бюджет, свое положение в компании и свои рабочие места?

Вообще говоря, следует отдать должное нашим рекламистам. Когда сотрудники узнавали, что эта ужасная реклама была идеей президента компании, разубедить их было невозможно. Они боялись хотя бы поставить под сомнение эти тупые ролики. Никто не желал сообщить королю об отсутствии на нем одежды и белья. Конечно, могло быть и хуже - представьте себе, что босс собирает не весы, а амазонские "декоративные головы"

Президент, понятное дело, и не подозревал, что таким образом кое-кто хочет к нему подлизаться, а когда узнал, тут же дал мне поручение отказаться от предлагаемой идеи.

### **Клиент способен загубить любую идею**

Нередко в рекламном бизнесе встречаются эксцентричные агентства, но самым распространенным способом уничтожения хорошей рекламы сегодня являются потуги желающих внести свой "креативный" вклад клиентов.

Я ругаю рекламные агентства, однако в одном их упрекнуть нельзя: специалисты готовы сделать все от них зависящее, лишь бы продукт оказался в своем роде уникальным, не похожим на остальную рекламу. Даже если готовый ролик будет ужасен, я уверен, что при первом техническом просмотре он был великолепен. В своей первой инкарнации реклама чаще всего отличается ясностью мысли, хорошей музыкой, правильными паузами, законченным визуальным стилем. Как правило, она представляет собой продукт свободного творчества двух людей: арт-директора и копирайтера.

Вероятнее всего, затем творческий коллектив представляет свое творение на суд клиента и слышит комплименты в адрес своей идеи. Поначалу клиенты всегда хвалят идеи, потому что считают себя людьми, уважающими креативный процесс. Поэтому сами творцы преисполняются оптимизмом и думают: "Им понравилась наша концепция, наша музыка, наше искусство". Они уверены, что плоды их труда получили достойное признание. Но проходит день-другой, и начинается... Сначала менеджер по рекламе компании-заказчика звонит ответственному сотруднику агентства и говорит: "Знаете, я весь день думал о тех роликах... Я, конечно, далек от творчества, я не специалист, но..."

Фраза, достойная восхищения: "Я далек от творчества, но...". По идее, произносящий ее человек ни в коем случае не должен заниматься рекламой: у него просто нет необходимой на то квалификации. Далее в разговоре

следует фраза типа: "Нельзя ли вместо ребенка снять миниатюрного ризеншнауцера?"

И это пока цветочки. Через некоторое время реклама предстает перед глазами директора по маркетингу, и тот приходит в ярость, поскольку он не увидел в ней собственно товара. Большинство дилетантов считают, что, поскольку они платят большие деньги за эфирное время, в ролике ежесекундно должен упоминаться рекламируемый продукт. Поэтому креативщики должны заставить ризеншнауцера вступить в "диалог" с товаром.

Затем добавляется идиотский джингл. Только потому, что президент фирмы-клиента забирает кассету с роликом домой, показывает его жене, и та говорит: "Хотелось бы, чтобы в конце зазвучала песенка".

Далее свою лепту в процесс вносят юристы: "Ризеншнауцера использовать нельзя, потому что заводчики собак этой породы - люди воинственные. Они могут подать на нас в суд. Кроме того, бульдоги, по моему, выглядят смешнее". Я еще не видел адвоката, который, увидев рекламу, не счел бы своим долгом внести в нее изменения. Если же вашей компании исполнилось месяца два-три от роду, то, вероятнее всего, где-нибудь поблизости окажется несведущий в рекламе, но тоже полный творческих идей представитель владельца венчурного капитала. А если вдруг создатели рекламы попробуют возразить, собственные коллеги - ответственный менеджер и директор агентства - быстро поставят их на место, напомнив, кто кому платит деньги.

И вот образец рекламного искусства превращается в откровенный ширпотреб. Причем если бренд-менеджер закрывает на это глаза, следующая рекламная кампания будет еще хуже. А как иначе? Вы раскритиковали творческих работников, загубили их идею. Почему же вы думаете, что в следующий раз они будут "напрягаться"? Для них "кухонные скандалы" не представляют никакого интереса.

Вот в чем состоит трагедия профессионального рекламиста: в рекламе, как и в футболе (хоккее, баскетболе), разбирается каждый. Не нужно быть сведущим специалистом, чтобы выдать умную фразу типа: "Ты видел вчерашний матч? Классная была игра, верно?". Множество совершенно неразбирающихся в рекламе людей считают себя достаточно грамотными, чтобы отвергать идеи тех, кто всю свою сознательную жизнь занимается найисанием рекламных сценариев, подбором актеров и съемками.

Я понимаю, почему люди идут на работу в рекламные агентства. Они не дотягивают до уровня кинорежиссеров и поэтов, но намного, намного опережают в творческом развитии директоров по маркетингу. В то же время сама позиция креативного сотрудника заставляет их считаться с мнением маркетологов по вопросам, в которых они, творческие работники, разбираются значительно лучше.

Это сводит с ума. Вот почему так много профессионалов рекламного бизнеса употребляют алкоголь, наркотики и прочие средства ухода от абсурдной реальности.



Одним из моих первых начальников в Нью-Йорке был алкоголик, подобный многим другим специалистам По рекламе и связям с общественностью своего времени. На момент нашей встречи ему было сорок с чем-то лет, он был подавлен и разбит клиентами и собственным боссом. Его идеи слишком часто отвергались, и он, человек несомненно талантливый, более не считал оригинальность своей профессиональной обязанностью. Его волновала исключительно проблема выпивки. Каждый день в 10 часов утра мы отправлялись "поправлять здоровье". "Лекарством" была двойная порция водки со льдом. Если мой шеф не выпивал 10-12 рюмок, значит, рабочий день прошел зря.

Я оказался в удивительнейшем положении. Моему начальнику был необходим молодой, энергичный человек, который выполнял бы за него работу. Вскоре он передал мне всех своих клиентов. "По бартеру" я получил защиту перед вышестоящим начальством и возможность невероятно быстро изучить рекламный бизнес. Теперь, когда молодые люди спрашивают меня: "Как добиться успеха?", я отвечаю: "Поезжайте в большой город и ищите работу у спивающегося гения".

Хорошая новость; недостатка в гениях не наблюдается. Плохая новость: реакция потенциального работодателя на вопрос о его; вредных привычках в процессе собеседования может быть непредсказуемой.

### **Не позволяйте посторонним править рекламу**

Что же, с другой стороны, является залогом великой рекламы?

Элементарно! Устранение вышеописанного безобразия.

Не позволяйте никому, кто не имеет отношения к рекламе, участвовать в процессе ее создания. Двадцать два человека, по определению, не способны предложить единую, четкую и ясную идею торговой марки. Мое правило таково: если над рекламой "поработали" более трех сотрудников, от нее следует отказаться.

Чтобы получить рекламу, способную добиться того, чтобы ваша торговая марка действительно выделилась бы в рядах конкурентов, необходимо позволить творческим людям делать свое дело. А бренд-менеджер должен любой ценой защищать их, лишь бы специалисты отдавали марке все свои таланты.

В начале 1986 г., после того как мы расторгли контракт с агентством, создавшим ту позорную рекламу с весами, в John Hancock была начата долгосрочная кампания под названием "Реальная жизнь, реальная помощь". Рекламные ролики не просто удостоились нескольких почетных премий, включая приз за лучшую рекламную кампанию на Каннском фестивале и премию Клио, но и оказались столь необычными в своем реализме, столь трогательными, что люди вспоминают их и по сей день.

Один из роликов под названием "Майкл Марк" произвел Отрезвляющий эффект на поколение яппи. Даже сегодня, 15 лет спустя, люди говорят мне, что хорошо помнят сцену, в которой старший брат говорит младшему: "Тебе



же почти 30 лет!" (имея в виду, что пора бы прекратить сорить деньгами, задуматься о возможности "черных дней" и соответствующих накоплениях). Другие ролики откровенно взывали к эмоциям, например тот, где футболист объявляет о своем уходе из большого спорта. Смахнув слезы, он говорит товарищам, что хочет, чтобы его помнили и как хорошего мужа и отца, потому что "это самое главное в жизни".

Наши ролики представляли собой маленькие, 30-секундные драмы о поворотных моментах в жизни людей, прерываемые черно-белыми беззвучными вставками с важными фактами: именами главных героев, информацией об их доходе, необходимых им продуктах и в самом конце логотипом компании John Hancock. Не было никаких джинглов, только внешний шум и голоса реальных персонажей, рассказывающих о своих страхах и надеждах. Никаких съемок с вертолета, только герои достаточно крупным планом, что позволяло передать ощущение интимности ситуации. Все это разительно отличалось от всей остальной рекламы финансовых услуг. В роликах не было никакого бахвальства, никаких сравнений компании с высочайшими горными вершинами или грохочущим океаном. Напротив, тон задавала скромность. Нам отводилась роль незаметного наблюдателя, подслушавшего разговор клиентов и узнавшего о том, что их тревожит.

Наша реклама не просто проинформировала аудиторию о страховых полисах и инвестиционных предложениях. Она идеально воспроизвела сопереживающую натуру торговой марки "John Hancock", помогла развить ее, предоставила покупателям резоны отдать предпочтение нам, а не конкурентам.

Реклама продемонстрировала наше понимание истинной жизни покупателей и привела к нам многих новых клиентов. Судите сами. К кому вы обратитесь за страховкой: к компании, реклама которой говорит о понимании забот клиентов, или к организации, в рекламе которой изображенный аниматорами зверек настаивает на приобретении вами определенного страхового полиса? В 1986 г., в первый год рекламной кампании, наш доход от полисов на страхование жизни частных лиц вырос на 17%, в то время как общий прирост по отрасли составил всего-навсего 1%.

Главной причиной успеха была, конечно же, гениальная команда нашего рекламного агентства (Дж. Хилл, Б. Холидей, Дж. Коннорс и В. Космопулос), а также твердый отказ от учета всех посторонних мнений со стороны клиента (John Hancock). Ни юристы, ни высшее руководство компании не видели роликов до тех пор, пока они не были полностью готовы.

Не допустить высокопоставленных руководителей к процессу создания рекламы очень сложно, но жизненно необходимо.

В ближайшей перспективе вы, конечно, окажетесь в центре скандала, но результат того стоит. Реклама гарантированно будет ужасной, если свой "вклад" в ее создание внесет каждый желающий, а всю вину свалят на вас.

Когда же ваши усилия начнут приносить реальные плоды, никто и не вспомнит о былом упрямстве. Все будут приписывать себе ваши достижения.

### **Реклама должна запоминаться**

Когда создавалась кампания "Реальная жизнь, реальная помощь", мы заявили разработчикам, что не хотим видеть в ней ничего, чего не было бы в их собственной жизни.

Они спросили: "Почему?".

Мы ответили: "Потому что иначе вы не сможете это прочувствовать". Мы хотели, чтобы наша реклама выделялась реальностью представленных в ней эмоций.

Рекламисты сделали именно то, о чем мы их просили. В самом первом ролике демонстрировался обычный мужчина по имени Билл Хитэр, держащий на руках новорожденную девочку Дженни. Он рассказывал дочке, что папе повысили зарплату и спрашивал, как ему распорядиться деньгами? Это была интимная, очаровательная, трогательная и совершенно не похожая ни на какой другой рекламный сюжет сцена. Кто был копирайтером? Талантливый человек по имени Билл Хитер, у которого только что родилась дочь Дженни. Думаю, не случайно именно этот-ролик завоевал Гран-при в Каннах.

Само собой, всякий раз, когда рекламное агентство втюхи-вает очередному клиенту ролик, в котором невесту осыпают рисом, звучит следующая аргументация: "Это особый момент, реальная сцена из жизни". На самом же деле режиссерско-операторское решение настолько заезжено и стерилизовано, что в случае вашего согласия принять предложение агентства у вас нет никаких шансов привлечь внимание пресыщенных потребителей.

Хорошая реклама должна запоминаться. К счастью, существует множество способов добиться желаемого эффекта. Ролики "Реальная жизнь, реальная помощь" отличались тем, что в них была представлена жизнь такой, какая она есть. Наша следующая рекламная кампания, наоборот, запомнилась своей поэтичностью; поразительными черно-белыми кадрами, трогательной ирландской музыкой и текстом, автор которого ухитрился рассказать о финансовых опасениях потребителей языком У. Б. Йетса.

Но на какой бы стилистической идее вы ни остановились, ваша реклама вряд ли останется в памяти у аудитории, если вы не поймете одну простую данность: далеко не всех из нас по жизни осыпают рисом. Большинство компаний боятся показать в рекламе что-либо малоприятное. Они как будто не верят в зрелость и интеллектуальные способности потребителей и предпочитают успокаивающую ложь истинной жизни. Поэтому-то мы и имеем такое количество бестолковой рекламы.

Мы в John Hancock справились с этим недостатком, воспитав в себе умение называть вещи своими именами.

Мы не боимся выпускать откровенно грустные ролики. Одну такую сцену мы снимали в студенческом общежитии: неизлечимо больной мужчина

средних лет пытается убедить своего сына, что в финансовом смысле все будет в порядке, а тот беззвучно рыдает.

Не боимся мы и рассердить зрителя. В одном из рекламных роликов была снята заплаканная женщина в телефонной будке, разговаривающая, очевидно, со своим никчемным бывшим мужем, который забыл позвонить своему сыну в день рождения. По мнению специалистов нашего отдела продаж, ролик получился отвратительным. Мы получили сотни звонков от разведенных отцов, взбешенных, что их выставляют в черном свете. Как вы думаете, что мы сделали? Его начали демонстрировать еще чаще, ибо мы знали, что его смотрят.

В другом недавно вышедшем ролике изображается такая сцена: мужчина приходит к бывшей жене и объявляет, что оставляет на нее все заботы о воспитании сына, а сам уезжает со своей новой подругой. Нечто невиданное для рекламы - настоящий момент гнева. Учитывая данные о количестве разводов в США (распадается примерно половина всех браков), можно с уверенностью сказать, что зрители не просто поймут заложенную в рекламу идею, но и будут отождествлять себя с ней.

Великая реклама требует редкой для бизнеса вещи - мужества. Если отображенное на экране противоречие поможет вам прорваться сквозь информационный хаос и рассказать потребителям о своей марке, будьте смелее.

И не бойтесь, что вы отпугнете значительную часть зрительской аудитории, если вы будете говорить лишь о малой ее части. В 2000 г. для нашей компании был снят ролик, вызвавший большой интерес и наделавший много шума одновременно. В нем изображались две женщины, усыновившие ребенка-азиата. Они могут иметь гомосексуальную ориентацию, хотя ничто в ролике не указывает на это. Может быть, перед нами сестры. Главное, что зритель вместе с героинями ролика осознает: жизнь никогда не будет такой, как раньше. Конечно, мы могли бы снять какое-нибудь рекламное клише типа склонившегося над колыбелью молодого отца, исполненного финансовой ответственности, да только ни один посторонний человек не обратил бы на эту сценку ровным счетом никакого внимания.

Вы можете подумать, что John Hancock отдает предпочтение целевой рекламе - рекламе, ориентированной на определенные демографические группы (лесбиянки, разведенные матери или проматывающие зарплату одинокие мужчины). Это не так. За нашей рекламой, в отличие от многих последних "творений", в которых так и видится надпись крупным планом: "Предназначено для бэби-бумеров", никогда не стояло никакого сегментирования. Кому какое дело, на кого ориентируется компания? В конце концов, потребители хотят, чтобы их развлекали или подвигали к действию. К тому же не стоит отказывать им в способности понимать тяготы и радости жизни других людей.

Какой бы сценарий ни был положен в основу наших рекламных роликов, мы уверены: основная аудитория найдет в нем что-то, чтобы сказать: "О, вот

это похоже на моего знакомого. Должно быть, эта компания разбирается в жизни".

Хотя мы стремимся, чтобы каждый наш ролик был не похож на предыдущие, все они, в сущности, отражают одну и ту же идею. Мы не говорим: "Если вы лесбиянка и собираетесь усыновить ребенка, вам нужны наши трвары". Мы имеем в виду нечто гораздо большее: "Кем бы вы ни были, мы изо всех сил стараемся понять ваши заботы".

### **Не изменяйте наскучившую вам рекламу**

Многие фирмы, вне зависимости от эффективности своей рекламы, считают долгом раз в восемь-девять месяцев инициировать создание новых кампаний. Происходит это под влиянием множества факторов. Рекламные агентства всегда настаивают на необходимости новых проектов, потому что для них это источник нового дохода. Новый директор по рекламе обязательно стремится все изменить, потому что он хочет ко всему приложить руку. Наконец, все сотрудники фирмы-заказчика рано или поздно устают от одной и той же рекламы.

Но кто сказал, что ваша реклама прискучила и потребителям? В действительности люди ждут появления очередного ролика в рамках успешной рекламной кампании так же, как они ожидают следующей серии "мыльной оперы". Для торговой марки это лучший из всех возможных сценариев, и умный бренд-менеджер трижды подумает, прежде чем отказаться от столь лояльных зрителей.

Мы тоже испытывали и давление, и соблазн изменить формат "Реальной жизни, реальной помощи", однако сохраняли его до тех пор, пока количество роликов-подражателей не превысило все мыслимые пределы. С тех пор мы провели две крупные рекламные кампании, но их общий тон оставался неизменным. Сегодняшнее рекламное объявление John Hancock по духу очень похоже на то, что выходило в эфир 15 лет тому назад. В своей рекламе мы не рассказываем о продуктах компании, потому что продуктам свойственно изменяться. Мы ведем рассказ о нашей торговой марке, и благодаря качеству работы нашего рекламного агентства со временем он становится все интереснее.

Я отнюдь не стараюсь убедить вас в простоте рекламного дела. Реклама - наиболее артистичная из всех функций компании. Как и в любом художественном проекте, невозможно, чтобы в конечном итоге вы всегда получали рекламный шедевр. Лучшее, что вы можете сделать, - создать условия для его рождения. Для бренд-менеджера это означает прежде всего понимание ассоциаций с торговой маркой и донесение его до творческих работников, т. е. тех, кто будет создавать рекламу. После чего им следует предоставить полную свободу действий.

Вы хотите, чтобы ваша реклама запомнилась аудитории? Будьте хорошим клиентом. Не вмешивайтесь понапрасну в креативный процесс сами и другим не позволяйте. Уважайте интересы творческих личностей, и вскоре

у вас будут просить заказа лучшие в мире копирайтеры и арт-директоры, а результаты не заставят себя долго ждать.

## **Правило 5. Каждые 30 секунд на свет рождается спонсор-простофиля**

### **Введение**

Какой бы важной ни была реклама, у нее как у инструмента развития торговой марки, основного оружия брендинга есть одно серьезное ограничение. Всегда в любой рекламе вы о чем-то просите потребителей - если конкретно, вы обращаетесь к ним с просьбой уделить внимание и приобрести ваш товар, - при этом ничего не предлагая взамен.

Спонсорская помощь различным общественно значимым мероприятиям, с другой стороны, представляет собой гораздо более сбалансированный обмен. Да, публике приходится мириться с вашим коммерческим присутствием. Но взамен вы даете ей нечто, чего в противном случае она могли бы и не увидеть, например спортивное состязание, концерт, благотворительное мероприятие или выступление спортсмена, который без вашей помощи не смог бы тренироваться. Делая вклад в некое ценное для Потребителей событие, вы можете вызвать у них интерес и уважение, а то и благодарность. В идеале публика воспринимает очарование, возбуждение и эмоции, которые возникают у нее в ходе финансируемого вами мероприятия как отличительные черты вашей торговой марки.

Процесс перенесения эмоций с события или человека на марку-спонсора часто называют "эффектом гало", или "эффектом нимба". Именно благодаря ему приобрели известность многие крупные и влиятельные сегодня торговые марки. Одним из величайших тому примеров является, конечно же, бренд компании Nike. Связав себя с такими спортсменами, как Тайгер Вудс (профессиональный гольф) и Майкл Джордан (баскетбол), марка и сама "прониклась" свойственным великим духом и сумела занять доминирующие позиции в своей товарной категории. Впрочем, есть и другие примеры блестящего использования эффекта гало. Компания Ben & Jerry's, например, поддерживает различные природоохранные и социальные мероприятия и тем самым выделяется на фоне других, холодных (в прямом и переносном смысле) марок мороженого. Visa как постоянный спонсор Олимпийских игр - лучшего билета в мир спорта - наглядно демонстрирует потребителям, что одноименную карту принимают к оплате в любом уголке земного шара, а заодно добилась расширения принадлежащей ей доли рынка с 40 до 53%.

Некоторые корпорации настолько уверовали в эффект гало, что пытаются в буквальном смысле создать нимбы вокруг своих торговых марок. Мы имеем в виду хотя бы Mercedes-Benz, производителей чипсов Ruffles и десятков других компаний, в 1998 г. выступивших спонсорами визита Папы Римского в Мексику. Не знаю, способствовал ли облик Иоанна Павла II увеличению объемов продаж чипсов, но вот католическая церковь вряд ли выиграла от такого совместного брендинга.

Впрочем, я нисколько не сомневаюсь, что правильный выбор мероприятия и правильная финансовая поддержка способны сделать для



торговой марки больше, чем любой другой вид маркетинговой деятельности. Вот почему сегодня спонсорство развивается быстрее остальных видов маркетинга. Полученные чикагской исследовательской организации IEG данные свидетельствуют о том, что в 1985 г. компании Северной Америки оказали спонсорскую помощь в объеме \$1 млрд, а в 2000 г. - объем их финансового участия в различных общественно значимых мероприятиях достиг \$8,7 млрд.

Помимо "нимба", у спонсорства есть и другие преимущества. По сравнению с покупкой рекламного времени или площади, оно может быть экономически более выгодным, поскольку информация об участии компании в некоем мероприятии за относительно небольшие деньги получает широкое освещение в прессе. Ценность финансовой поддержки заключается еще и в том, что лучшие клиенты и сотрудники компании получают возможность отлично развлечься на подходящем мероприятии. Правильно поставленная спонсорская помощь является прекрасным дополнением к маркетинговой программе любой компании.

Но любое спонсорство связано с риском. Его результатами могут быть как ваветный нимб, так и рога. Если финансируемый вами человек, команда или событие по какой-либо причине вызовут у потребителей негативную реакцию, то, по ассоциативному ряду, их отношение распространится и на вашу марку. Спросите представителей компании Hertz, рады ли они, что их марка тесно ассоциируется у потребителей с бывшим футболистом, бывшим любимцем публики О. Дж. Симпсоном, или представителей Pepsi относительно былых связей с Майклом Джексонном, которого в самый разгар совместной рекламной кампании обвинили в домогательстве по отношению к малолетнему мальчику.

Как мы уяснили на собственном опыте, связь торговой марки даже с невиннейшим из событий может оказаться весьма опасной. Компания John Hancock пять лет подряд числилась одним из десяти всемирных спонсоров Олимпийских игр, этого символа единства жителей Земли, и была вполне удовлетворена своим участием, как вдруг в конце 1998 г. мы узнали, что ситуация в корне изменилась и ни о какой целостности не может быть и речи. Из Солт-Лейк-Сити, столицы зимних Олимпийских игр 2002 г., просочились сведения о том, что некоторые члены Международного олимпийского комитета (МОК) не брезговали взятками от представителей городов-кандидатов на проведение олимпиад (деньги, драгоценности, оплаченные места в университетах и т. д.). Сказать, что мы были расстроены этими новостями - значит ничего не сказать. Если бы скандал не был весьма своевременно замят, он, скорее всего, серьезно повредил бы имиджу нашей торговой марки.

Более того, потенциальные "подводные камни" спонсорства не ограничиваются возможными скандалами. Любое крупное событие содержит элемент "засады" - маркетингового приема конкурентов, которые выдают

себя за спонсоров, хотя официально таковыми не являются. Пока в 2000 г. компания Nike не узаконила свои отношения с МОК и не заняла место Reebok, она была самым настоящим пиратом. На Олимпиаде 1996 г. в Атланте Nike отняла лавры у Reebok, обеспечив своими кроссовками некоторых наиболее выдающихся спортсменов, организовав гигантскую выставку собственной продукции в крытой автостоянке неподалеку от Парка столетия Олимпиады, а также выпустив в эфир рекламные ролики на олимпийскую тему, включая и незабываемо агрессивный ролик со словами "Ты не выигрываешь серебряную медаль - ты проигрываешь золотую".

Еще одну проблему представляют официально санкционированные "засады", или спланированный хаос в рядах спонсоров. Например, несколько лет назад Национальная футбольная лига США сотрудничала всего с восемью спонсорами, а сегодня их уже более 30. Выделиться в такой толпе очень непросто. У некоего мероприятия может оказаться так много спонсоров, что вашу марку попросту не заметят и заплаченные за участие миллионы долларов вылетят в трубу.

Мы в компании John Hancock верим, что потенциально спонсорство может быть очень эффективным маркетинговым инструментом. Мы являемся одним из ведущих спонсоров не только Олимпийских игр, но и Высшей бейсбольной лиги, "Бостонского марафона", соревнований по фигурному катанию "Чемпионы на льду" и других спортивных и благотворительных событий. Нам на собственном горьком опыте известен истинный характер этого бизнеса: жадность до клиента.

Поведение многих спонсоров-новичков напоминает действия Красной Шапочки. Они бывают настолько доверчивы и настолько увлечены новым для них приключением, что оказываются не в состоянии отличить бабушку от волка. Должен предостеречь: в мире спорта и развлечений очень много самых жестких, самых беспринципных, самых отчаянных и опасных людей. Соответственно, собираясь иметь с ними дело, желательно развить в себе аналогичные качества.

### **Прежде всего, для спонсорства необходима веская причина**

Первый шаг на пути к успешному спонсорству - поиск причин для обоснования участия компании в мероприятии. Но многие, возможно, даже большинство спонсоров, пренебрегают им, делают сразу огромный прыжок.

Еще во время работы в рекламном агентстве я пытался убедить один банк стать спонсором набиравшего в то время популярность чемпионата по американскому футболу среди команд колледжей. В какой-то момент клиент взглянул на меня и задал вопрос: "Зачем достойным людям тратить субботний полдень на какой-то футбол, если они могут посмотреть матч в поло?". Тогда мы предложили ему стать спонсором соревнований по поло, и клиент согласился. Неважно, что об этой игре слышала лишь мизерная часть покупателей его компании и эффект от спонсорского участия был, таким

образом, весьма незначительным. Зато наш клиент почувствовал свою причастность к престижной в среде состоятельных американцев игре.

Вообще мир спорта особенно привлекателен для сидящих бизнесменов, ибо они получают великолепную, единственную в своем роде возможность вернуться в те дни, когда они сами были в расцвете сил. В подавляющем большинстве случаев директор компании или бренд-менеджер решает оказывать финансовую поддержку соревнованиям по тому или иному виду спорта во многом потому, что сам испытывает к нему интерес, а вовсе не из-за выгоды для потенциальных покупателей.

Гольф - классический пример оказания финансовой поддержки ради удовлетворения корпоративного самолюбия, а не ради развития торговой марки. В период с 1989 по 1999 г., несмотря на появление Т. Вудса, средний телевизионный рейтинг трансляций профессиональных соревнований по гольфу снизился на 19%, в то время как стоимость охвата тысячи домохозяйств поднялась на 71%.

Теоретически финансовое участие компании в проведении соревнований по гольфу позволяет охватить небольшую аудиторию состоятельных потребителей или, если вы работаете на деловом рынке, доставить удовольствие лучшим клиентам. Тем удивительнее количество не претендующих на престижность, но становящихся спонсорами состязаний игроков в гольф марок потребительских товаров.

Будем смотреть правде в глаза. Присутствие многих компаний в мире спорта объясняется желанием их директоров или президентов чуть-чуть приблизиться к таким звездам, как Т. Вудс; А вот их фирмам "игры" высшего руководства обходятся более чем "в копеечку".

Спонсорская помощь в угоду самолюбию высшего менеджмента может стать для торговой марки настоящим бедствием. Например, меня поражают попытки Р. Брэнсона и всей Virgin Group в его лице совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре - разумеется, с нарисованным на нем гигантским логотипом компании. Сам Р. Брэнсон называет это "последним великим рекордом в воздухоплавании и последним из оставшихся на земле приключений". Он не сдавался до тех пор, пока высшее достижение не установила другая команда.

Такого рода "приключения" сопряжены с огромным риском. За свою карьеру Р. Брэнсону доводилось падать в ледяную воду в Шотландии, совершать аварийную посадку в диком районе Канады, он чудом избежал аварии в горах Сахарский Атлас.

Признаю, своей привлекательностью торговая марка "Virgin" отчасти обязана бесстрашию своего создателя. Проблема, однако, вот в чем. Virgin Group владеет двумя авиакомпаниями - Virgin Atlantic Airways и Virgin Express. Возможно, во время полетов и аварий Р. Брэнсон и удовлетворяет свою потребность в острых ощущениях. Однако известия о чрезвычайных происшествиях вряд ли вызывают приятные ассоциации у пассажиров на рейсах его компаний. В конце концов, если человек не умеет летать на

воздушном шаре, где гарантия, что его пилоты смогут подчинить себе авиалайнер?

Мой совет: прежде чем тратить миллионы долларов в угоду своему боссу, отмерьте по крайней мере восемь раз. Тем более что в долгосрочной перспективе ваше молчаливое согласие вряд ли будет способствовать карьерному росту. Рано или поздно босс поинтересуется, какой доход приносит ваша дорогостоящая программа спортивного спонсорства. И вряд ли его удовлетворит следующий ответ: "Она не приносит доходов, но вы, сэр, прекрасно смотрелись перед объективами телекамер".

### **Другие игроки**

Итак, вы удостоверились в правильности своих мотивов и готовы нырнуть в бассейн с акулами. Убедитесь, что вы знаете, чего следует ждать от этих прожорливых чудовищ. Главными игроками в любом мероприятии являются организатор события, телевизионный канал, который будет транслировать мероприятие, возможно, спортсмены или знаменитости и их агенты, ну и, конечно, вы сами, невинный владелец торговой марки с вагоном и маленькой тележкой денег.

Самая большая ошибка, какую вы можете допустить, - это поверить в совпадение интересов ваших "партнеров". На самом деле участники мероприятия могут преследовать диаметрально противоположные цели.

### **Организатор события**

Если бы не высокие затраты на проведение спортивного "ли иного мероприятия, его организаторы предпочли бы обойтись вообще без спонсоров. Но, поскольку они вынуждены искать финансовую помощь, их цели аналогичны задачам студента колледжа: вытянуть из родителей как можно больше денег, при этом видеть их как можно меньше. Для организатора события лучший спонсор - это анонимный жертвователь, а не "член семьи".

Понимание отношения организаторов мероприятий к спонсорам сослужит вам добрую службу. В 1986 г. компания John Hancock сумела стать генеральным спонсором "Бостонского марафона", опередив такие известные бренды, как "McDonald's", "Coors" и "Mercedes-Benz". И только потому, что мы сумели понять заветное желание устроителя пробега, Бостонской легкоатлетической ассоциации (БЛА). Больше всего ассоциация хотела найти благотворителя, который выписал бы ей чек на нужную сумму и тем самым спас благородный забег от губительной коммерциализации.

Спонсор был крайне необходим. Из-за отсутствия призового фонда лучшие бегуны мира один за другим отказывались от участия в "Бостонском марафоне". Однако это не означало, что БЛА должна принять решение о коммерциализации соревнований. Поэтому компания John Hancock поступила не так, как другие потенциальные спонсоры. Мы не просили включать наше

имя в название мероприятия, переименовав его, например, в "Бостонский марафон John Hancock". Чтобы БЛА могла строить планы на будущее, мы пообещали финансовую поддержку марафона в течение 10 лет. А также гарантировали, что на трассе марафона транспаранты с нашим логотипом будут встречаться лишь изредка.

С точки зрения торговой марки такой тихий, неприметный подход оказался наилучшим. Наша сдержанность получила бесчисленные положительные отзывы в прессе. Впрочем, в своей деликатности мы знали меру. В заключение переговоров с БЛА мы попросили показать маршрут марафона и выяснили, что заканчивается он у офисного здания Prudential, в то время одного из наших главных конкурентов.

Мы поставили жесткое условие о перенесении финиша в другое место.

Реакция БЛА была такой: "Как можно?". Забег традиционно начинался на холме в Хопкинтоне, близ Бостона. Трасса была проложена так, чтобы в точности повторить оригинальный афинский марафон. Здание Prudential располагалось как раз в 48 км 195 м от места старта.

На выдвигаемые организаторами доводы мы ответили: "Ну что ж, тогда не рассчитывайте на наши \$10 млн".

В БЛА и предположить не могли, что для нас вопрос о месте финиша был столь важен. Однако John Hancock не собиралась тратить миллионы на бесплатную пропаганду своего конкурента, и, поняв это, ассоциация изменила маршрут, убрала из него петлю и перенесла финиш на Копли-Плас, что совсем рядом с нашей штаб-квартирой. С тех пор руководство БЛА стало очень вежливым, а ее руководство готово принимать не только наши доллары, но и маркетинговые идеи по марафону, который очень быстро вернул себе мировую известность.

Но не думайте, будто любой организатор будет таким внимательным к проблемам спонсоров, как БЛА.

Например, в конце 1980-х гг. John Hancock стала одним из первых титульных спонсоров чемпионата по футболу среди колледжей. Мы заплатили значительную сумму, и чемпионат получил название "John Hancock Sun Bowl". Однако наше имя почему-то не упоминалось в прессе: в газетах и телепередачах игры по-прежнему называли "Sun Bowl". В конце концов сотрудники Associated Press откровенно признали, что они стараются по возможности не упоминать коммерческое название состязания и уж тем бол ее не указывать имя John Hancock в заголовках.

Спустя три года безуспешных попыток извлечь хоть какую-то выгоду из спонсорства мы обратились в организационный комитет с просьбой переименовать чемпионат просто в "John Hancock Bowl".

"С какой стати?" - заинтересовались организаторы.

"Потому что мы вкладываем большие деньги, но ничего за них не получаем", - ответили мы. Как оказалось, данный аргумент не возымел никакого действия.



Рассердившись, я решил перейти на более понятный организаторам язык: "Потому что я дам вам еще \$50 000, а вы уберете слово "Sun"".

Сработало! Журналистам ничего не оставалось, как использовать наше название.

Конечно, по сравнению с современными переговорами между организаторами и спонсорами наши контакты с БЛА и "Sun Bowl" кажутся милым общением двух друзей. Расходы на гонорары участникам и аренду помещений и сооружений существенно возросли, поэтому организаторы стремятся извлечь из компаний-партнеров максимальную материальную выгоду.

В спонсорстве огромное значение имеет эксклюзивность (благодаря этому вы создаете себе имидж, отличающийся от образов конкурентов), поэтому организаторы, как правило, выбирают в качестве доноров по одной компании из разных сфер бизнеса. Спонсорами крупного мероприятия могут быть одна автомобильная компания, одна марка пива, один производитель закусок, типа чипсов и т. д. Но чем дороже обходится мероприятие, тем уже организаторы определяют сферы бизнеса и в случае необходимости они могут продать права на оказание финансовой поддержки вашему конкуренту, утверждая при этом, что он вам не соперник. Один из членов Международного олимпийского комитета как-то признался мне: "Чем больше денег мы хотим заработать, тем тоньше режем свой пирог".

Такого рода политика приводит к сюрреалистическим семантическим прениям, вроде тех, когда Б. Клинтон оспаривал значение слова "и" в скандальном деле с Моникой Левински. Однажды нам довелось выслушивать доводы членов Национального олимпийского комитета (НОК) США относительно того, что, мол, John Hancock занимается отнюдь не страхованием жизни. А все потому, что они хотели привлечь в качестве спонсора другую страховую компанию нашего профиля.

С руководством же Главной бейсбольной Лиги США у нас завязалась дискуссия относительно природы интернета. Нас пытались убедить в том, что на интернет условия сделки, относительно которой мы вели переговоры, не распространяются, так как это отдельная географическая территория, а мы приобрели эксклюзивные права на охват другой территории, а именно США. Мы, со своей стороны, отметили, что рассматриваем интернет не как регион, а как средство коммерции, и выступаем категорически против продажи прав на спонсорство в Сети другой финансовой компании.

Никогда не рискуйте своими эксклюзивными правами. Не рассчитывайте на обладание ими лишь потому, что в вашей исключительности - на словах - вас уверяет организатор события. Качество лжи деятелей мира спорта дает фору прожженным политикам и догоняет Голливуд. Мой вам совет- всегда оформляйте свои законные права документально.

В мире спонсорства сплошь и рядом случается следующее: те, у кого вы приобретаете эксклюзивные права, сами же стремятся их нарушить. Например, так было с нами на Олимпиаде в Атланте (1996 г.).

Мы заплатили МОК десятки миллионов долларов за право называться эксклюзивным глобальным спонсором Олимпийских игр, однако Организационный комитет игр г. Атланты на-шел:таки способ вытянуть из нас еще больше денег. Его члены воспользовались такой лазейкой, как пространство над головами прохожих, почему-то не оговоренное в спонсорском контракте. Оргкомитет нежданно-негаданно потребовал с нас несколько сотен тысяч долларов за размещение на улицах растяжек-баннеров с логотипом John Hancock.

Как инструменты маркетинга эти баннеры были практически бесполезны. Однако в Оргкомитете знали, что спонсоры привезут на игры в Атланту своих директоров, главных клиентов и лучших менеджеров по сбыту. Знали они и то, что спонсорам будет неудобно объяснять, почему на транспарантах красуется чье-то чужое имя.

Мы в John Hancock не считаем тотальную скупку рекламных площадей достойным занятием, и нам не нравится, когда нас как липку обдирают люди, которым мы оказываем поддержку. Мы отклонили предложение Оргкомитета Атланты. Хотя, конечно, нашлись менее опытные спонсоры, позволившие воспользоваться собой таким вот образом.

Пожалуй, олимпийские комитеты можно назвать самыми коварными из всех организаторов. К тому моменту как вы обратитесь к "олимпийцам" с требованием сатисфакции за нарушение вашего спонсорского контракта, игры успеют закончиться, и комитет будет расформирован.

Набив "шишек" в Атланте, я решил поделиться своим опытом с австралийскими компаниями, подавшими заявки на спонсорское участие в Олимпийских играх 2000 г. В 1997 г. я выступил в Сиднее с речью, призывая в случае нарушения прав со стороны Сиднейского оргкомитета подавать на него в суд. Подавать сразу, помногу и на много.

Реакция была такой, как будто я усомнился в существовании Царства Божия. Аудитория осталась очень недовольна моей речью, особенно представители Channel 7, официальной телекомпании сиднейской Олимпиады. Через два года руководство канала узнало, что оргкомитет игр оставил себе сотни тысяч лучших билетов и продает их организациям, не внесшим ни цента на проведение игр, тем самым сводя на нет главное преимущество спонсорства: эксклюзивный доступ к лучшим билетам. Более того, Оргкомитет продал корпоративную ложу на главном олимпийском стадионе Керри Пакеруг владельцу главного конкурента Channel 7, канала Nine Network.

Реакция руководства Channel 7? Они побоялись подать в суд. Вот здорово.

Пожалуйста, становитесь спонсорами тех мероприятий, с организаторами которых вы сможете установить хорошие отношения. При этом будьте реалистами. Организаторы воспринимают вас и как партнеров, и одновременно как злейших врагов. В отсутствие должной жесткости вы рискуете стать жертвой вымогателей.

### Телевизионные каналы

Если вы собираетесь стать спонсором крупного спортивного состязания, вы должны четко осознавать цели и интересы второй группы игроков: телевизионных каналов. Самое главное, что необходимо знать о телевизионщиках, - это то обстоятельство, что они находятся на осадном положении. Наступление кабельного и спутникового телевидения привело к сокращению прайм-тайм-аудитории зрителей трех крупнейших эфирных телеканалов США (ABC, NBC, CBS) с 94% в 1955 г. до 45% в 1999 г.

Для сохранения оставшейся части зрителей и рекламы выходящих в прайм-тайм телешоу эфирным каналам крайне необходимы спортивные трансляции, и они прекрасно осознают, насколько велики ставки в игре. Например, в 1993 г. кабельный канал Fox перекупил у CBS права на трансляции американского футбола, тем самым лишив конкурента идеальной возможности для рекламы своих шоу. Через три года после прекращения трансляции матчей Национальной футбольной лиги США (НФЛ) рейтинг CBS в прайм-тайм упал с 11,8 до 9,9, тогда как у Fox аналогичный показатель повысился с 7,2 до 7,7.

Из этой свирепой конкуренции между телекомпаниями следует один вывод: организаторам какого бы спортивного состязания вы ни планировали оказать финансовую поддержку, телеканал наверняка переплатил за его трансляцию. К примеру, когда в 1998 г. встал вопрос об оплате трансляции матчей профессиональных команд по американскому футболу, каналы Disney, CBS и Fox образовали пул и заплатили организаторам феноменальную сумму - \$17,6 млрд, лишь бы игры не прекращались вплоть до 2005 г. Журнал "Sport Sense" подсчитал, что дешевле было приобрести всю НФЛ "с потрохами", всего-то за \$6,1 млрд.

Естественно, что телеканалы стремятся окупить хотя бы часть своих гигантских затрат. Следовательно, вам как спонсору, дабы потребители услышали ваш голос, придется прорываться через невероятный информационно-рекламный хаос. Например, по результатам переговоров 1998 г. НФЛ позволила телеканалам выпустить в эфир рекордное количество рекламных роликов за игру - 59, хотя и до этого их число было огромным (56). А главным устройте́лем рекламного хаоса является сам канал. За все время трансляции Олимпиады в Сиднее канал NBC выпустил в эфир 639 роликов с рекламой собственных передач.

Потребность в возврате вложенных в покупку прав на трансляции средств означает также, что на переговорах относительно эфирного времени телеканал будет смотреть на вас глазами каннибала, которому достался необычайно пухленький и сочный пленник. Я не хочу сказать, что вы как спонсор не получите определенных преимуществ. Во время рекламных пауз ваш ролик будет транслироваться первым, а если игра перейдет в овертайм,

то, возможно, его несколько раз покажут бесплатно. Есть и другие скрытые плюсы. Если вы являетесь официальным спонсором, комментаторы могут упоминать название вашей компании. Если на стадионе установлены ваши рекламные щиты, телеоператоры могут показывать только их, не обращая внимания на щиты конкурентов.

Но будьте готовы и к тому, что телеканал, прикрываясь, разумеется, "коммерческой необходимостью", применит самые изощренные формы вымогательства. Как и организаторы событий, телевизионные каналы распределяют компании по различным сферам бизнеса и назначают для этих категорий произвольную плату за эксклюзивные права. К примеру, в случае с трансляциями Олимпийских игр канал может запросить ни много ни мало \$60 млн за то, чтобы вы были единственным рекламодателем из своей категории.

Что, если у вас нет \$60 млн на эксклюзивную рекламу? Для John Hancock, например, эта сумма превышает годовой рекламный бюджет примерно в три раза. Что делать, если вы хотите приобрести эфирное время на \$20 млн? Можете быть уверены: оставшиеся \$40 млн канал тут же предложит вашим злейшим конкурентам. И никак иначе.

Вежливостью переговоры с телевизионными каналами тоже не отличаются. Как правило, вам предоставят 30 дней на размышления, а также дадут понять, что если вы откажетесь, то все ваши конкуренты уже выстроились в очередь. Учитывая, что на приобретении прав на звание официального спонсора они сэкономили миллионы долларов, "мелочь" на оплату эфира у них, скорее всего, найдется. Здесь необходимо заметить, что лениво развалившийся на диване перед голубым экраном средний телезритель не обратит никакого внимания на то, кто является "официальным" спонсором, а кто просто "рядом проходил".

Дабы избежать подобного развития событий, многие спонсоры, не задумываясь, выкладывают за ненужную им рекламу невероятные суммы денег. Спортивный маркетинг - занятие не для слабонервных. Директор по маркетингу отнюдь не желает, чтобы президент компании попал в какую-либо "засаду". Поэтому спонсорство часто превращается в швыряние деньгами в угоду начальству, но отнюдь не в угоду потребителям и не на пользу торговой марке.

Как быть? В первую очередь не позволяйте телекомпаниям богатеть за ваш счет, спекулируя на возможности "засады". Необходимо быть достаточно дисциплинированным и мужественным человеком, чтобы сказать "нет". Приобретайте ровно столько коммерческого времени, сколько вам необходимо для воздействия на целевую аудиторию. Все остальное - пустая трата денег. Производить впечатление лучше не количеством, а качеством рекламных объявлений. Приведу пример из собственной практики.

На церемонии открытия Олимпийских игр в Атланте мы выпустили в эфир один необычный ролик, завоевавший впоследствии многочисленные премии. Под песню Джуди Коллинз "Amazing Grace" в нем рассказывалось о

завоевывавших в упорной борьбе олимпийское золото таких легкоатлетах, как Джесси Оуэне, Билли Миллс и Вильма Рудольф. Необычность ролика заключалась в том, что мы ничего не говорили о самих себе и демонстрировали только главную черту Олимпийских игр - спортивное мужество их участников.

По окончании Олимпиады мы провели опрос потребителей. Многие из них не только запомнили "Amazing Grace" и ассоциировали ее с компанией/о/ш Hancock, но и посчитали, что видели ролик несколько раз. На самом деле он выходил в эфир всего единожды. Эффект от одного просмотра великой рекламы больше, чем от 20 просмотров рекламы посредственной. Глупо покупать эфирное время, если вы в нем не нуждаетесь.

И наконец, не следует ограничиваться собственно событием. Чтобы окупить спонсорское участие, необходимо продвигать желаемые ассоциации задолго до мероприятия и долгое время после его окончания. О том, как это делать, я расскажу в следующей главе.

### **Спортсмены и их окружение**

Третья группа игроков, с которой вам наверняка придется иметь дело в случае спортивного спонсорства, - это спортсмены и их представители.

Следует, пожалуй, назвать ошибкой спонсорство профессионального спорта в отсутствие прямых связей торговой марки с героическими мужчинами и женщинами, участниками и участницами соревнований. В качестве прекрасного примера, "как не надо тратить деньги", можно привести компанию Reebok, официального спонсора и поставщика Олимпиады 1996 г. Я был в Атланте во время игр и обратил внимание на интересную деталь. Все официальные лица носили обувь от Reebok, однако спортсмены, как сговорившись, отдавали предпочтение кроссовкам Nike.

Никого, понятное дело, не волнует, кто является официальным спонсором соревнований, а кто нет. Зато всем интересно, в обуви какой марки выступал американец Майкл Джонсон, впервые в истории завоевавший золотые медали в беге и на 200, и на 400 метров. А выступал он в кроссовках "Nike" приметного золотистого цвета. Они сыграли главную роль не только в забегах, но и еще раз, когда М. Джонсон после установления рекорда на 400-метровке в знак признательности передал их своим родителям. То был чрезвычайно сильный в эмоциональном плане момент, настоящая находка для репортеров. И в течение следующих 24 часов золотые "Найки" не сходили с экранов телевизоров всего мира. Неудивительно, что в проведенных после Олимпиады опросах значительная часть потребителей назвала олимпийским спонсором Nike, а не Reebok.

Компания John Hancock регулярно приглашает спортсменов мирового класса для участия в наших коммерческих и благотворительных мероприятиях. Мы стараемся предоставить покупателям и дистрибьюторам как можно больше возможностей пообщаться со знаменитостями. Мы хотим, чтобы наша марка ассоциировалась у публики с достижениями великих



атлетов, чтобы общественность осознала роль нашего спонсорского участия в их спортивных рекордах. Но в одном мы все же не хотим походить на Nike: мы стараемся не сближать свою марку ни с одним индивидом.

Мы просто не любим рисковать, хотя выгоды в случае удачи могут быть огромными. В 1998 г. в журнале "Fortune" была опубликована статья под названием "Эффект Джордана", в которой утверждалось, что участие М. Джордана в рекламе компании Nike принесло ей доходы в размере не менее \$2,6 млрд. Автор также высказывал предположение, что влияние М. Джордана на имидж марки "Nike" оценивается как минимум в такую же сумму.

Впрочем, потери в случае неудачного исхода событий могут быть ничуть не меньше, особенно если лицо марки окажется богатым источником слухов и сплетен для "желтой прессы". Можете не сомневаться, потребители будут оценивать вашу торговую марку по принципу "скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты". Тем невероятнее стремление многих бренд-менеджеров к созданию порочащих репутацию марки связей. Компания Converse Shoes, например, в 1997 г. заключила многолетний контракт с известным центровым Деннисом Родманом, а через две недели ее партнер на очередном матче Chicago Bulls ударил фотографа в пах. Вопрос: какая разумная мать приобретет своему ребенку обувь, в которой он будет чувствовать себя Деннисом Родманом? Само собой новая модель под названием "All-Star Rodman" потерпела фиаско на рынке.

"Nike" как никакая другая торговая марка популяризовала идею спортсмена как человека с характером. Но даже Nike, которая в конце 1990-х гг. столкнулась со снижением объема продаж и спадом популярности среди подростков, пресытилась негативными отзывами о "своих" спортсменах. Компания даже создала рекламный ролик, в котором девушка-диджей уговаривает атлетов: "Наркотики, измены, насилие - пора это прекратить".

Мой совет: опасайтесь связей с известными людьми. Даже самые лучшие спортсмены, если марка будет ассоциироваться с ними слишком тесно, могут принести немало проблем. Возможно, с самим атлетом вам приятно иметь дело, - а мой опыт подсказывает, что этим могут похвастать большинство из них, - но у него всегда найдутся агенты и юристы, оправдывающие свое существование решением проблем собственного же изготовления.

Помню, как однажды мне досталось от людей, окружавших великого и прекрасного Джо Димаджио (бейсбол), который долгое время (и не без успеха) был "лицом" торговой марки клиента нашего рекламного агентства, банка Bowery Savings. Последний только что приобрел пару небольших банков в итальянском квартале Нью-Йорка и опасался, что после смены вывески их клиенты просто разбегутся.

Кому-то из наших людей пришла в голову мысль пригласить на открытие новых отделений Джо Димаджио, чтобы он лично успокоил людей и посоветовал им не забирать деньги. Прекрасная идея. Короткую спичку вытянул я, так что звонить легенде пришлось мне. Джо был великолепен. Он

принял предложенные нами несколько тысяч долларов, и мы разослали клиентам приобретенных банков приглашения: "Приходите на встречу с Джо Димаджио".

Реакция была невероятная, ошеломительная, поэтому я позвонил Джо, чтобы подтвердить наши договоренности и сообщить, как его все ждут.

Определенно, у его окружения родилась идея немного подзаработать. Вскоре один из этих людей перезвонил мне и сказал: "Мистер Димаджио будет рад приехать", а затем назвал цифру, втрое превышающую уже согласованную сумму. "Вы не можете так поступить, - сказал я. - Мы уже обо всем договорились".

Как оказалось, я ошибся. Представители банка-клиента, естественно, были вне себя от ярости, а затем (я не шучу) решили, что на церемонии открытия их президент будет достойной заменой Дж. Димаджио.

Моя фирма осторожно напомнила об опросе ста вкладчиков, которым было предложено выбрать между великим бейсболистом и президентом нового банка. Разумеется, большинство решило в случае отсутствия Дж. Димаджио забрать свои деньги.

Поэтому банк согласился на поставленные условия. Я подозреваю, что сам Джо ничего об этом не знал. Он пришел, очаровал вкладчиков, и те оставили свои деньги в Bowery Savings. Но все могло сложиться и по-другому, поэтому с тех пор я стараюсь избегать тесных связей между торговыми марками и какими-либо людьми.

Впрочем, о независимых спортивных агентах и юристах вроде тех, что представляли Дж. Димаджио, можно сказать и кое-что хорошее. Во всяком случае это следует из жалоб профессиональных команд и спонсоров. Так вот, интересы посредников очевидны: они представляют атлетов и собственные кошельки.

Другое дело специалисты по маркетингу от большого спорта, особенно если они выступают не только от имени спортсменов, но и от имени самого соревнования. В отношениях с ними случаются такие конфликты интересов, что голова идет кругом.

У John Hancock был опыт подобных контактов на ранней стадии сотрудничества с "Бостонским марафоном". БЛА не позволяла нам оплачивать присутствие профессиональных спортсменов на марафоне, поэтому мы решили привлечь лучших бегунов мира другим способом. Незадолго перед марафоном мы организовали курсы бега в школах штата Массачусетс, а вести их должны были те самые бегуны - заключать такие контракты мы имели полное право.

Оказалось, что за многими из них стоит крупная маркетинговая фирма. Она отказалась заключать с нами договора на преподавание, если мы не предоставим ей права на продажу телевизионных трансляций марафона и других спонсорских предложений. Для фирмы спортсмены были своего рода подневольными тружениками, имуществом, при помощи которого можно выжать из события максимум прибыли.

Мы отклонялись и обратились к бегунам напрямую. "Ваш агент, - говорил я, - утверждает, будто бы вы отказываетесь от участия в "Бостонском марафоне", так как не заинтересованы в проведении курсов бега для школьников". Большинство спортсменов были очень удивлены, и в конечном итоге они, не обращая внимания на агентство, самостоятельно приняли участие в марафоне.

Дам вам совет: если мероприятие контролирует спортивная маркетинговая организация - другими словами, компания, которая не только представляет интересы атлетов, но и продает права на теле вещание и принимает спонсорскую помощь, - бегите от такого соревнования со всех ног. У них в руках все карты, поэтому вас будут стараться использовать так, как вы и представить себе не могли.

### **Стремитесь к балансу сил**

Лучшие мероприятия отличаются наличием баланса власти между организатором, спонсором, спортсменами и телевизионными каналами. В отсутствие такого равновесия кто-нибудь обязательно превратит событие в коммерческое предприятие или устроит скандал, чем убьет курицу, несущую золотые яйца.

Увы, но идеальным примером события с дисбалансом сил являются Олимпийские игры. Вся власть на Олимпиадах сосредоточена в руках одного игрока: организатора, Международного олимпийского комитета. В конце 1998 г. когда разразился скандал вокруг городов-претендентов на проведение олимпиад, люди непосвященные были крайне удивлены известию, что ни национальные Олимпийские комитеты, ни спортивные федерации, ни сами спортсмены не имеют голоса относительно членства в МОК. Это в прямом смысле независимый орган, члены которого без перевыборов сохраняют свое членство до 80-летнего возраста. Кроме того, МОК сам определяет свою политику и не подчиняется ни одному правительству. Он представляет собой засекреченную организацию, которая не допускает журналистов на свои заседания и не публикует годовых отчетов, что позволило бы хоть как-то следить за ее финансовой деятельностью. И с этим ничего нельзя поделать, так как МОК является единственным владельцем чрезвычайно ценного объекта собственности, известного как Олимпийские игры.

Неудивительно, что никому не подконтрольная организация стала рассадником коррупции. В 1998 и 1999 гг. мир узнал об обеспечивавших победы в конкурсах на право проведения очередной Олимпиады "подарках" членам МОК от представителей городов-кандидатов. Но еще большее беспокойство вызывает бездействие МОК, в течение многих месяцев не предпринимавшего ничего, чтобы не допустить повторения скандальной ситуации.

К счастью, в мире нашлись люди, которые не позволили этому самодовольному клубу поставить под угрозу самое значимое и влиятельное

событие в мире спорта. Пресса и правительство США, в особенности сенатор Джон Маккейн, подвергли МОК яростной критике. Компания John Hancock также публично по-требовала реорганизации комитета. За это на нас обрушились с критикой различные члены олимпийского движения, но я все равно горжусь, что мы стали единственным из ведущих спонсоров, кто осмелился настаивать на структурных реформах в МОК.

На специальной сессии МОК в конце 1999 г. было принято решение о необходимости реформ, что для организации со столетней историей секретности и самоуправления можно считать большим достижением. МОК отказался от визитов своих членов в города-кандидаты, организовал регулярные перевыборы, добился финансовой прозрачности и изменил свой состав таким образом, что теперь в нем представлены наиболее активные спортсмены, НОК и международные федерации по видам спорта.

Я рад, что в проведении реформ есть и маленькая заслуга на-шей компании, хотя гораздо более важным результатом считаю так называемую "поправку Hancock". В 2000 г. МОК согласился включить в Олимпийское спонсорское соглашение пункт об этике, согласно которому спонсоры имеют право отказаться от участия, если комитет будет вновь уличен в каких-либо махинациях. Теперь спонсоры, благодаря которым МОК раз в четыре года получает более \$500 млн, обладают властью в масштабах этой, прямо скажем, значительной суммы.

Следите, чтобы за свои спонсорские деньги вы получали влияние на тех, кто получает ваши средства. Если в будущем событие превратится в сверхкоммерциализированное предприятие или вокруг него, разразится скандал, вам, возможно, придется защищать не только свою торговую марку, но и себя самого, а для этого необходимо обладать определенной властью.

Как спонсор вы можете стать объектом "ухаживания" со стороны организаторов. Продюсеры и иже с ними могут очаровать вас своим мероприятием настолько, что вы и, не заметите, как одной рукой они будут похлопывать вас по плечу, а другой не краснея залезут вам в карман.

Иначе говоря, мир корпоративного спонсорства мало чем отличается от мира великого американского циркового импресарио Финеаса Барнума. В нем есть несколько подлинных чудес и много, очень много фальшивок, а также опилок и слоновьего навоза. Слова Ф. Барнума о том, что "каждую минуту на свет рождается простофиля", применимы к спонсорству в той же мере, в какой они относятся к цирку. А поскольку жизнь становится все быстрее и стремительнее, позволю себе внести в это изречение еще одну поправку: "Каждые 30 секунд на свет рождается простофиля-спонсор".

Если вы не хотите стать одним из этих простаков, найдите действительно вескую причину для оказания финансовой поддержки и будьте готовы бороться за свои интересы. Выберите подходящий объект для своей торговой марки и принимайте активное участие в управлении им, дабы получить обещанную Ф. Барну-мом прибыль на инвестиции. К этой теме мы и переходим

## Правило 6. Не смешивайте спонсорство и спорт

### Введение

Следует помнить, что не все виды финансовой поддержки одинаковы. Если вы собираетесь стать спонсором ради эффекта гало, вам придется "пробиться" сквозь хаос других рекламных обращений к умам и сердцам потребителей. А сделать это позволяет далеко не каждое мероприятие.

Наиболее предпочтительными и дорогими в плане финансовой поддержки являются, естественно, привлекающие многомиллионные аудитории телезрителей события, такие как Олимпийские игры и матчи НФЛ. Олимпийские игры, несомненно, событие уникальное. Это единственная возможность для спонсоров обратиться к широчайшей аудитории и в то же время - достойный повод для оказания финансовой поддержки с точки зрения потребителей.

Летняя Олимпиада в Атланте (1996 г.), например, стала самым популярным в США спортивным событием за всю историю игр. Как минимум один раз трансляции с Олимпиады посмотрели 87% американских домохозяйств. И вся эта гигантская аудитория была более чем готова принять участие в создании эффекта гало. В исследовании телекомпании NBС утверждается, что 85% зрителей считают компании-спонсоров Олимпиады лидерами своих отраслей, а 80% уверены, что они стремятся к превосходству и высокому качеству.

Теперь что касается других крупных соревнований. Прошли те дни, когда спонсор мог заплатить деньги, поставить на стадионе свой рекламный щит и начинать готовиться к приему толп благодарных потребителей.

Однажды мы проводили исследование, в котором задавали потребителям вопросы относительно первоисточника всех маркетинговых "цирков" США, Суперкубка по американскому футболу. Мнение о компаниях-спонсорах данного мероприятия улучшилось всего у 3 из 10 опрошенных. Напротив, 8 из 10 респондентов отдали предпочтение организациям, жертвующим деньги на детские нужды.

К сожалению, многие потребители равнодушны к финансовой поддержке профессионального спорта. С Национальной баскетбольной ассоциацией (НБА), Национальной хоккейной лигой (НХЛ), НФЛ, Высшей бейсбольной лигой (ВБЛ) и другими организациями связано множество проблем. Это и высокие цены на билеты, и негативно отразившееся на уровне соревнований расширение числа команд-участниц, и закрытые для общества спортсмены со сверхвысокими контрактами, готовые в любой момент переехать туда, где им больше заплатят, и превращение некогда любимых бейсбольных стадионов в уставленные рекламными щитами арены, где простому болельщику находится место лишь на верхних трибунах. Реакция самих болельщиков на подобные превращения хорошо известна. В период с 1989 по 1998 г. телевизионный рейтинг соревнований профессиональных лиг и ассоциаций



снизился на 24%. Многие команды переживают спад посещаемости матчей. Даже сохранившие интерес к соревнованиям болельщики нередко придерживаются негативного мнения о торговых марках, из-за которых спорт превратился в одну из сфер коммерции.

Это ни в коем случае не означает, что компаниям следует отказаться от финансирования профессионального спорта и от попыток "достучаться до сердец" огромных армий болельщиков. Просто, для того чтобы такое спонсорство было выгодным для торговой марки, необходимо прикладывать больше усилий. Следует помнить две вещи.

Во-первых, бренд-менеджерам надлежит внимательно оценить имеющиеся возможности для спонсорства. Например, после длительной забастовки и отмены бейсбольного чемпионата США 1994 г. Высшая лига, казалось бы, была навсегда потеряна для болельщиков и спонсоров. Однако в конце 1990-х гг. вокруг этого бренда начали происходить положительные, с точки зрения компании John Hancock, изменения. Сначала Марк Мак-гвайр, а затем Сэмми Соса повторили рекорд Роджера Мариса, появились новые талантливые игроки, и болельщики оживились. Мы посчитали, что классический имидж бейсбольной организации со 140-летней историей подходит нашей торговой марке. Нам нравился тот факт, что с 1994 г. стоимость рекламного охвата тысячи домохозяйств в бейсболе снижалась, равно как мы были удовлетворены предложенными условиями спонсорского соглашения. Поэтому в 2000 г. мы стали главным спонсором Высшей бейсбольной лиги США.

Во-вторых, завоевания доверия у пресыщенной зрелищами аудитории сопряжено со значительными трудностями. Для того чтобы ваша торговая марка начала ассоциироваться у потребителей с лучшим, что есть в избранном вами виде спорта, необходимо приложить активные усилия для сближения со зрителями.

Например, наша компания как спонсор бейсбола договорилась о титульной финансовой поддержке All-Star FanFest, фестиваля болельщиков с участием звезд этой игры. Откровенно говоря, на матчи "всех звезд" в профессиональных лигах и ассоциациях могут попасть очень немногие, за исключением разве что публики в корпоративных ложах. John Hancock FanFest, с другой стороны, событие намного более демократичное. Билет на фестиваль стоит очень дешево, широкая публика имеет возможность встретиться с легендарными бейсболистами, поэтому по уровню удовольствия для болельщиков FanFest, как мне кажется, может дать фору любому другому аналогичному мероприятию в сфере профессионального спорта. Кроме того, с его помощью мы можем проявить кое-какую благотворительность: тысячи билетов бесплатно раздаются детям из малообеспеченных семей. Да, в месте проведения установлен рекламный щит John Hancock, однако сам фестиваль обеспечивает нам контакт с потенциальными покупателями страховых полисов на более эмоциональном

уровне и прекрасно раскрывает соперничающий характер нашей торговой марки.

Эффект гало в современном профессиональном спорте дается нелегко; тем не менее он достижим.

Впрочем, спорт - отнюдь не единственная сфера приложения спонсорских усилий. Благотворительные мероприятия, спортивные соревнования с целью сбора денег, местные события, концерты, театр и балет - финансовую поддержку всех этих добрых дел потребители ценят очень высоко. Аудитория у них меньше, чем, скажем, у НФЛ, но зато вы можете произвести на аудиторию более сильное воздействие, причем за гораздо меньшие деньги.

Не стоит недооценивать и другие возможности получения высокой прибыли на небольшие инвестиции, в частности, новые виды спорта. Например, в 1990 г. многих удивило решение Visa об оказании финансовой поддержки десятиборью. В Америке этот вид легкой атлетики находился в плачевном состоянии. Тем не менее Visa решила создать американскую команду десятиборцев и обеспечила финансирование тренировок таких спортсменов, как Дэн О'Брайан. Практически без посторонней помощи компания смогла возродить в США этот вид спорта, а американская команда, покрыв себя славой, инициировала возникновение в сознании потребителей ассоциаций марки " Visa" с сильнейшими спортсменами мира. Кроме того, деятельность компании получила множество положительных отзывов в прессе. И все это по цене одного-единственного рекламного телевизионного ролика в прайм-тайм.

Аналогичного успеха добилась сеть магазинов Wal-Mart в таком малоинтересном для широких масс виде спорта, как спортивная рыбалка. Компания сумела одновременно поднять престиж соревнований и добилась увеличения объемов продаж за счет специальных акций на тему рыбалки. Самое большое преимущество финансовой поддержки нового или неизвестного вида спорта состоит в том, что организаторы с готовностью сделают все они них зависящее, лишь бы сохранить вас как спонсора. Компания Operation Bass, которая проводит чемпионаты по спортивной рыбалке, на время телевизионных трансляций запрещает рыбакам носить одежду с логотипами фирм-конкурентов Wal-Mart. "Владельцы кепок Kmart и других магазинов Могут не рассчитывать на наш главный приз (миллион долларов)", - объявил глава компании-организатора.

Учитывая народный характер торговой марки "Wal-Mart" и ее аудитории, жителей небольших американских городков, рыбалка - прекрасный выбор для данной сети супермаркетов. Общий принцип очевиден: чтобы финансовая поддержка принесла желаемый эффект, она должна соответствовать характеру вашей марки. Тем поразительнее количество компаний и корпораций, становящихся спонсорами, казалось бы, вообще без учета особенностей своих брендов.

Возьмем для примера невероятно популярные автомобильные гонки NASCAR. Их аудитория стремительно расширяется, к тому же поклонники NASCAR известны своей лояльностью к торговым маркам-спонсорам. Очевидно, желая воспользоваться растущей популярностью данного вида спорта, детский телеканал Cartoon Network стал спонсором одной из команд-участниц и украсил ее автомобили изображениями своих мультперсонажей. Такое кросс-продвижение, когда Cartoon Network рекламирует NASCAR, а NASCAR рекламирует Cartoon Network, должно быть выгодно для Turner Broadcasting, владельца гонок и транслятора телеканала.

На бумаге да. Вот только что будет делать Cartoon Network, когда дети увидят своих любимых героев на покореженных останках автомобиля, водитель которого погиб насильственной смертью?

К слову, наша компания вряд ли стала бы спонсором NASCAR. Мы занимаемся страхованием жизни и не хотим, чтобы наш логотип ассоциировался со смертями на автодромах.

John Hancock ежегодно получает тысячи приглашений к спонсорскому участию и отклоняет большинство из них, потому что они не соответствуют характеру нашей торговой марки.

Например, один промоутер позвонил нам с предложением потратить \$ 100 000 на восстановление старого кладбища в центре Бостона, где покоятся такие великие люди, как Сэмюэл Адаме (видный политический деятель времен Американской революции), Пол Ревир (участник Войны за независимость) и Джон Ханкок, в честь которого названа наша компания.

Мы вежливо отказались, сказав, что наши деньги предназначены для живых, а не для мёртвых.

Он перезвонил и опять предложил нам поддержать деньгами восстановление кладбища.

Мы ответили: "Извините, для нас это не представляет никакого интереса".

Он сказал: "Нет, представляет. За \$100 000 мы отдадим вам Джона Ханкока".

Он имел в виду, что мы сможем эксгумировать останки и похоронить его перед своей штаб-квартирой. На что мы вновь ответили вежливым отказом.

### **Всегда и везде используйте факт спонсорства**

В 1993 г. компания/о/ш Hancock стала официальным спонсором Олимпийских игр, чем принесла своей торговой марке намного больше пользы, чем рассчитывала. В определенном смысле, у нас появилась индивидуальность.

В то время у нас не было общекорпоративной маркетинговой программы. Проблемами маркетинга занимались несколько десятков людей в нескольких отделах, каждый из которых шел своим путем. Кто-то создавал программу на базе истории и традиций фирмы, а кто-то, наоборот, говорил о нашей

современности. В одной программе превозносились отличительные качества наших продуктов, в другой - наших дистрибьюторов. Само собой, печатная реклама не имела ничего общего с телевизионной. Результатом разнонаправленного маркетинга стала не только конкуренция между различными рекламными обращениями, но и уменьшение индивидуальных бюджетов, так что в итоге пользы не было никакой. Подобная ситуация с маркетингом, кстати, наблюдается в очень и очень многих американских компаниях.

И вот в 1993 г. мы стали всемирным спонсором Олимпийских игр и смогли убедить менеджеров независимых отделов объединить маркетинговые материалы под единой тематикой. Да, некоторые из них ворчали по этому поводу, но не так сильно, как можно подумать. Это как-никак Америка, а уж американцы-то способны сплотиться под спортивными знаменами.

Неожиданно наши инвестиции стали приносить потрясающие результаты. Множество мелких маркетинговых бюджетов, ранее тратившихся на взаимопогашающие цели, теперь представляли собой один большой бюджет с целенаправленной и дисциплинированной политикой расходования.

Его преимущества для торговой марки огромны. Наши коммуникации впервые получили видимое единство стиля. Потребителям стало проще понять, кто мы такие и чем занимаемся. Поскольку спонсорство Олимпиады дает право на использование самого узнаваемого символа на планете, пяти колец, мы наносили его на все, что выходило из стен штаб-квартиры компании: на бланки, на визитные карточки, на сбытовую литературу, на ежегодные отчеты. Естественно, олимпийские символы демонстрировались и в телевизионной рекламе. Им нашлось место даже в нашей рекламе на матчах команд Red Sox и Celtics. Международный олимпийский комитет поначалу возражал против использования своего логотипа на соревнованиях по не входящим в программу Олимпиады видам спорта, однако мне удалось убедить его представителей в том, что зрители этих матчей отличаются намного большей проницательностью, чем кажется на первый взгляд. По качеству бейсбола (высокому) любой человек мог определить, что это не Олимпийские игры.

С помощью олимпийских колец мы многократно подтвердили определенные достоинства нашей торговой марки. А именно: мы показали свою готовность поддерживать благие события и доказали тем самым свое право называться крупной фигурой в мире страхового бизнеса. Честно говоря, "кольца" делают нас гораздо более крупным игроком, чем мы есть на самом деле, особенно если учесть, в какое "общество" мы с ними попали. В десятку крупнейших спонсоров Олимпиады входят такие гиганты, как Coca-Cola и McDonald's, по сравнению с которыми показатели рыночной капитализации/о/ш Hanscock выглядят просто смешными.

Но Олимпийские игры дают нам намного больше, чем право демонстрации логотипа. Они являются платформой для всех наших

маркетинговых усилий. За те две недели, что длятся игры, мы успеваем доставить истинное удовольствие нашим лучшим клиентам и дистрибьюторам, а также вознаградить работников и торговых представителей за их заслуги.

Мы также выступаем спонсорами чемпионатов мира по фигурному катанию и гимнастике, что позволяет нам донести идею олимпийского спонсорства до жителей десятков крупнейших городов Америки в промежутках между играми. На мероприятиях в рамках этих чемпионатов наши сотрудники контактируют с тысячами потенциальных покупателей страховых полисов. Например, мы приглашаем их на встречи с олимпийцами или организуем школы гимнастики под руководством легендарного тренера Белы Кароли (тренер многократной олимпийской чемпионки по гимнастике румынки Нади Команечи). В таком общении с рядовыми потребителями есть своя романтика. Не многие методы создания "гало" превосходят по своей эффективности прямые контакты с великими спортсменами, о которых потребители не могли и мечтать.

Такие события, как Олимпийские игры или матчи Высшей бейсбольной лиги, привлекают настолько широкие слои населения, что с их помощью мы можем продвигать все направления своего бизнеса и апеллировать к самым разным сегментам рынка: индивидуальным потребителям, крупным отраслевым клиентам, дистрибьюторам всех сортов, а также своим, сотрудникам (95% наших служащих посещали олимпийские соревнования, а связи компании со спортивным движением являются одним из предметов их гордости).

"Амортизация" спонсорства по всем видам маркетинговой деятельности не только идет на пользу торговой марке, но также является, пожалуй, единственным способом компенсации понесенных затрат. Что правда, то правда: многие мероприятия обходятся спонсорам чрезвычайно дорого. Например, чтобы стать партнером Олимпиады в период с 2001 по 2004 г. необходимо заплатить МОК около \$65 млн. Еще столько же может уйти на оплату рекламы во время телевизионных трансляций соревнований. При этом уровень рекламного "шума" во время Олимпийских игр настолько высок, что потребители вряд ли отличат спонсоров от остальных рекламодателей. Во всяком случае об этом свидетельствуют опросы зрителей непосредственно после просмотра рекламы.

Если вы собираетесь всего-навсего прийти на мероприятие, спустить свои миллионы, провести рекламу и удалиться, толку от вашего спонсорства будет чуть. Чтобы потребители начали ассоциировать вашу марку с событием, необходимо продвигать информацию об этой связи всегда и везде, и не только во время соревнований.

Постоянное продвижение факта оказания финансовой поддержки - единственный способ избавить себя от одного из самых больших разочарований, какое только может случиться в событийном маркетинге:



"засады" в лице конкурента, который не платил за права спонсора, но способен убедить публику в обратном.

Сеть закусных Wendy's, например, регулярно ставит "капканы" официальному спонсору Олимпиад, McDonald's. Наиболее известен случай на зимних Играх 1994 г. в Лиллехаммере, когда Wendy's скупила рекламное время на \$8 млн и выпустила в эфир серию роликов на олимпийскую тематику с участием Дейва Томаса. Уверен, многие зрители оказались бы в затруднительном положении, попроси их назвать официального спонсора проходящей в то время Олимпиады. Впрочем, Wendy's так и не удалось перещеголять McDonald's, потому что эта компания очень ответственно относится к своему спонсорству. За счет благотворительных мероприятий вокруг олимпиад, акций в ресторанах и олимпийских программ для работников торговая марка "McDonald's" стала ассоциироваться у потребителей с "пятью кольцами" задолго до начала игр и надолго сохранилась после их окончания.

### **Ставьте правильные цели**

Как вы понимаете, я являюсь сторонником активного подхода к финансовой поддержке, в то время как многие спонсоры отличаются пассивностью. Они предпочитают просто выставить свой логотип на стадионе и дожидаться увеличения объема продаж. При этом они будут уверять вас в возникновении "гало-эффекта" и утверждать, будто принимают участие в мероприятии для того, чтобы тронуть умы и сердца потребителей. Однако на практике все гораздо примитивнее, и дальше повышения узнаваемости марки дело, как правило, не идет.

Конечно, повышение узнаваемости тоже может быть целью спонсорства, особенно для относительно малоизвестного бренда. Да и щиты с логотипом вокруг игрового поля имеет смысл ставить, поскольку туда постоянно направлены объективы телекамер и вы получаете прекрасный рекламный эквивалент.

Но чем дальше от стадионов с телекамерами располагаются щиты, тем меньше окупаемость вложенных в них денег. Особенно меня удивляют фирмы, инвестирующие сотни, а то и тысячи долларов за размещение рекламы на входах в футбольные стадионы. Большинство из тех, кто их видит, составляют владельцы сезонных абонементов, посещающие все домашние матчи команды. Большая часть из них весь день накачивалась пивом и другими напитками и определенно не в состоянии читать рекламные надписи. Получается, что вашу рекламу прочитают лишь немногочисленные трезвые болельщики.

Худший вариант - переименование спортивного сооружения в честь некоей организации. Я знаю, что многие корпорации платят за это миллионы долларов. В профессиональном спорте полным-полно стадионов с романтическими названиями вроде Enron Field. Мой совет: остерегайтесь подобных переименований.



Однажды мы заказали исследование и узнали, что повышенную склонность к выбору товаров компаний, переименовавших спортивные сооружения в свою честь, проявляют всего 15 % потребителей. При этом вдвое больше респондентов заявили о неприязненном отношении к подобным организациям. Я думаю, их отношение стало бы еще хуже, если бы им напомнили, какие дорогие и безвкусные чипсы продают на этих стадионах. Или как плохо играют их команды.

Смена названия стадиона может повысить узнаваемость, но при этом запятнает ваше имя.

Многие спонсоры не ставят перед собой высоких целей, хотя есть и такие, кто, наоборот, ожидает невозможного. IBM, например, решила воспользоваться Олимпиадой в Атланте (1996 г.) для всемирной демонстрации своих новых технологий. Как официальный поставщик игр она построила крупнейшую в истории человечества временную компьютерную сеть. Проявленное мужество достойно, чтобы снять перед IBM шляпу.

Ее творение, однако, не отвечало заявленным возможностям. Хуже места для компьютерных сбоев, чем Олимпиада, и представить себе нельзя: система IBM должна была непрерывно снабжать информацией международные информационные агентства, которые должны были распространять полученные сведения по всему миру. К несчастью, сбои в системе носили настолько абсурдный характер, что журналисты и комментаторы просто не обращали на них внимания. У одного боксера был указан рост 61 см, у другого - 630 см. Система не сообщала результатов об уже прошедших соревнованиях, но утверждала, что датский и австралийский велосипедисты установили мировые рекорды в заезде, который к тому моменту еще не начинался.

В конечном итоге деятельность IBM свелась к рассылке результатов по телефаксам в пресс-центр и информационные агентства. Ее высокие технологии показали себя с самой что ни на есть низкой стороны. За те \$80 млн, что IBM предположительно потратила в Атланте, компания не получила ничего, кроме негативных, вызывавших у коллег-маркетологов чувство сострадания, отзывов в прессе.

По счастью, на Олимпиаде в Нагано (1998 г.) IBM полностью "реабилитировалась". А вывод из всей этой истории напрашивается сам собой: "натуральный маркетинг" связан с громадными рисками. Становясь спонсором и предлагая организаторам мероприятия свой продукт, выставляете его напоказ перед всем миром. Возникающие проблемы с его использованием могут причинить серьезный ущерб имиджу вашей торговой марки.

### **Убедитесь, что вы получаете измеримый и реальный доход**

Большинство бренд-менеджеров приходят в маркетинг событий с широко открытыми глазами и полным невинности взглядом. Чаще всего они понятия

не имеют, как будут определять результативность нового для себя предприятия. В этой связи мне вспоминается одна крупная технологическая компания, в 1997 г. потратившая \$4 млн на спонсорство второго в своей истории финала Кубка по американскому футболу среди колледжей.

Когда после игры репортер "New York Times" задал директору компании по маркетингу вопрос о том, как он определяет выгоду своего спонсорского участия, тот признался, что эмпирического способа оценки прибыльности у них нет. "Но задайте себе вопрос, - сказал директор по маркетингу, - разве помочь людям хорошо провести время - это не выгода?"

Я знаю лишь одно мероприятие с подобной выгодой. Оно называется свидание.

Если вы как спонсор всего лишь помогаете людям хорошо провести время, вы понапрасну тратите деньги. Финансовая поддержка есть не что иное, как инвестиции - во многих случаях крупные вложения, - поэтому следует рассчитывать на совершенно определенную норму возврата инвестиций. Ваш доход может принимать разнообразные формы.

Вас так хвалят в прессе, что рекламный эквивалент покрывает расходы на спонсорство.

Общественное мнение о вашей торговой марке приобретает настолько позитивный характер, что одно это окупает вложенные в мероприятия деньги.

Вы представляете себя потребителям и увеличиваете свой объем продаж, что служит достаточным оправданием для инвестиций.

Вы также можете увеличить объем продаж, используя мероприятие в качестве рекламной акции, для развлечения своих клиентов или вознаграждения работников.

Спонсорство может быть выгодно просто потому, что оно улучшает ваши отношения с важными для бизнеса людьми, как внутри компании, так и за ее пределами.

Спонсорство может обеспечить одновременно один или несколько из вышеперечисленных эффектов. Главное, чтобы эффект был и был положительным. Мы в John Hancock тратим время и деньги не только на само спонсорское участие в различных мероприятиях, но и на оценку его эффективности. Мы считаем, что если положительное воздействие финансовой поддержки на торговую марку установить невозможно, такого эффекта, скорее всего, не существует и от участия в мероприятии следует отказаться.

Событийный маркетинг не знает, что такое благородство. Это игра с жесткими правилами: выбирайте только те события, которые способны "навести лоск" на-вашу торговую марку, агрессивно ведите переговоры и боритесь за выгоду своего участия, используйте спонсорство как платформу для всех маркетинговых коммуникаций, убедитесь, что получаете реальный доход, и говорите "до свидания", если он отсутствует.

Не позволяйте царящей на многих спонсорских мероприятиях цирковой атмосфере вводить вас в заблуждение, что вы и впрямь оказались на арене. Речь идет о деловом предприятии, и чем больше вы относитесь к спонсорству как к элементу бизнеса, тем более весомый вклад делаете в долгосрочный успех своего бренда.

## **Правило 7. Не позволяйте скандалу за 30 дней разрушить то, что создавалось в течение 100 лет**

### **Введение**

Если в человеческой жизни есть две верные вещи - смерть и налоги, то в бизнесе ими являются конкуренция и скандалы. Любая компания в тот или иной период своего развития сталкивается с негативными отзывами на телевидении и в печати. Однако сам факт неотвратимости скандалов еще не означает, что их ужасных последствий для торговой марки нельзя избежать, если не подготовиться заранее и не наделать ошибок в процессе устранения проблем.

Например, название Exxon напомнит любому взрослому человеку о крушении Exxon Valdez и об отсутствии какой-либо реакции компании на известие о разливе миллионов галлонов нефти, когда ее супертанкер сел на мель вблизи побережья Аляски. Другая компания, Perrier, на долю которой одно время приходилось 45% американского рынка импортной минеральной воды, до сих пор не полностью оправилась от последствий инцидента 1990 г., когда в ее бутылках были обнаружены следы бензола. Угроза для здоровья потребителей, как сообщалось, была минимальной, чего нельзя сказать о возникшем у потребителей устойчивом недоверии к марке "Perrier".

Торговые марки подобны пасхальным яйцам Фаберже. Создание и развитие брендов требует невероятных усилий, а для того чтобы нанести непоправимый ущерб их репутации, достаточно одного неловкого движения. Из чего следует, что устранение последствий скандалов является одной из наиболее тонких и важных задач любого бренд-менеджера.

Основное правило звучит так: гораздо проще и дешевле сделать компании "прививку от скандала" заранее, чем искать спасительное "лекарство" в самый его разгар.

### **Торговая марка это судьба**

Рассмотрим невероятно популярную в США войну в Персидском заливе. Конечно, у нас, американцев, были веские причины считать, что действия Саддама Хусейна представляют собой непосредственную угрозу нашим национальным интересам. Но мне кажется, существовал еще один немаловажный фактор: у С. Хусейна был очень плохой "бренд". Проявлениями его можно считать усы а-ля А. Гитлер и невероятное тщеславие (портретами диктатора был оклеен весь Багдад). Но самое главное - это имя, на слух напоминающее нечто среднее между "содомией" и совсем уж неприличным словом. Стали бы мы бомбить Ирак, если бы его руководитель носил имя Уинстон? Возможно, что и нет.

Торговая марка - это ваш крест. Ее характер определяет последствия, которые будет иметь для вас любая негативная информация. Один и тот же скандал может "изувечить" одну торговую марку, но лишь "поцарапать лицо" другой.

Следовательно, необходимо формировать положительные установки публики в отношении вашей компании еще до того, как в них возникнет реальная потребность. Для этого существует миллион способов, от создания качественных товаров и реализации цивилизованной политики возврата до финансовой поддержки вызывающих интерес общественности мероприятий и корпоративной благотворительности. Компания/о/ш Hancosk, например, получила от журналистов "полцарства" за спасение "Бостонского марафона" и за такие филантропические программы, как "Лето новых возможностей", когда дети из неблагополучных семей получают временную работу в наших офисах. Образ доброжелательной компании, который John Hancosk создает на Олимпийских играх и в своей телерекламе, помог нам относительно безболезненно пережить один серьезный скандал, о котором я расскажу чуть позже.

Если вам не удалось заблаговременно создать марке достойный имидж, то к тому моменту, когда все будут считать вас жадным маньяком, вам вряд ли удастся что-либо изменить.

Какими бы искренними ни были намерения короля бросовых облигаций Майкла Милькена, превратившегося после обвинений в инсайдерских операциях в изрядного филантропа, пресса посчитала их очевидной PR-акцией. Жаль также, что Б. Гейтс отдал распоряжения о выделении на корпоративную благотворительность миллиардов долларов лишь в 1999 г., когда Министерство юстиции США всерьез взялось за Microsoft, а не несколькими годами раньше. Возможно, вступление в ряды филантропов никак не отразилось бы на исходе антимонополистического расследования. Но Microsoft наверняка удалось бы смягчить негативную реакцию покупателей, конкурентов, сотрудников и дистрибьюторов.

Если в период относительного спокойствия вы успеете совершить положительно воспринимаемые публикой поступки и ваша марка будет пользоваться хорошей репутацией, то когда произойдет скандал - а он обязательно произойдет, - у вас будет хоть какая-нибудь защита. Потребители, акционеры, а также все те, кто живут за счет корпораций и от кого зависят сами корпорации - аналитики с Уолл-стрит, журналисты, инспектирующие органы, - могут жестко критиковать вас, но они как минимум оставят вам возможность исправиться.

Дело в том, что взаимосвязи между людьми и торговыми марками подобны отношениям между супругами. Если они строятся на доверии и уважении, отдельные ошибки не способны разрушить взаимопонимание. Это важно, поскольку умные компании на одни и те же грабли дважды не наступают. "Дорогая, - можете сказать вы, - я лгал тебе, но дай мне шанс, и такого больше не повторится". И вы можете, можете получить желаемое. С другой стороны, если в ваших отношениях всегда присутствовали недоверие и подозрение, а то и холодность и пренебрежение, самый незначительный промах может оказаться роковым. И не важно, что вы будете сокрушаться и



искренне просить прощения. "На выход с вещами". И вашу марку выставили за дверь.

Пожалуй, величайшим примером защищенного бренда можно считать Б. Клинтона. Несмотря на всю сопровождавшую скандал с М. Левински шумиху, рейтингу президента США ничто не угрожало. Если кто и пострадал в деле об импичменте, так это враги Б. Клинтона из республиканской партии. Причина проста. Большинство американцев одобряли пусть и не безгрешную деятельность Б. Клинтона на посту президента. Для себя они решили, что человек-бренд "Клинтон" им очень нравится. А поскольку его никогда не обвиняли в супружеской неверности - в 1992 г., еще до выборов, Б. Клинтон сам фактически признался в телепередаче "60 минут", что изменял своей жене, - скандал на сексуальной почве не мог разрушить выстроенную на профиците бюджета, сильной экономике и реформе социального обеспечения репутацию.

Другими словами, Б. Клинтон заблаговременно обеспечил себе прощение. Любому владельцу марки или бренд-менеджеру следует внимательно изучить его опыт.

### **Не позволяйте врагам определять вашу позицию**

Хотелось бы верить, что столь успешным разрешением скандала Б. Клинтон был обязан анализу ошибок М. Дукакиса, точнее его провальной президентской кампании 1988 г. В последние месяцы этой кампании я принимал в ней участие в качестве рекламного директора. На выборах 1992 г. члены команды Б. Клинтона оказались достаточно умны, чтобы не повторять сделанных нами ошибок, однако рассказать об этой истории более подробно, думаю, все же стоит.

По существу, выборы 1988 г. были обычным соперничеством двух торговых марок. Неважно, что к тому моменту Дж. Буш-старший уже почти восемь лет был вице-президентом и выполнял важные поручения Рональда Рейгана. Опросы все равно показывали, что американцы рассматривают вице-президента как ("почетного гостя" на торжественных похоронах, как бюрократа, который ждет не дождется ухода (в той или иной форме) своего президента. В сознании общественности Дж. Буш имел неопределенный статус, равно как и губернатор М. Дукакис, новичок на общенациональной политической сцене.

В соответствии с правилами маркетинга, существуют всего три способа самоопределения. Можно быть лучше, можно быть дешевле или можно атаковать. То же относится и к политике, с той лишь разницей, что на самоопределение "бренду" отводятся не годы, а месяцы.

В 1988 г. в штабе Дж. Буша решили перейти в наступление и очень грамотно его осуществили. Не было никакой широкомасштабной кампании. Первые удары предвыборного штаба республиканцев были нанесены по населению Техаса. Началось все с демонстрации политических роликов о позиции М. Дукакиса в отношении покупки, продажи и владения оружием.

Затем в разных уголках США в эфире стали появляться ролики с информацией о Вилли Хортоне, зарезавшем мужчину и изнасиловавшем его невесту во время увольнительной из тюрьмы в штате Массачусетс в период, когда его губернатором был М. Дукакис. После того как первые атаки прошли незамеченными для всевидящего ока агентств по мониторингу масс-медиа, сторонники Дж. Буша постепенно распространили их в масштабах всей страны.

Когда летом 1988 г. в предвыборном штабе М. Дукакиса наконец-то обратили внимание на действия конкурентов, "сильные демократического мира" посчитали появления антирекламных роликов малозначительными единичными случаями.

Они приходили и уходили, появлялись на экране и исчезали. А поскольку ролики носили подстрекательский характер, были весьма задиристыми, эксплуатировали страх белого населения в связи с ростом преступности в различных группах национальных меньшинств (следовательно, содержали элемент расизма), в штабе М. Дукакиса решили, что ничего серьезного они собой не представляют.

Раскрыть глаза на глупость занятой демократами позиции мне помог один благотворитель из Техаса, человек огромных размеров, бывший техасский рейнджер. Однажды в воскресный день мы обсуждали с ним позицию М. Дукакиса в Техасе. Он сказал: "Вы не понимаете. Да, не все верят, что Дж. Буш родом из Техаса. Беда в другом. Все уверены, что этот маленький, низенький, смугленький грек Дукакис хочет стать президентом Соединенных Штатов, чтобы отнять у нас оружие и позволить преступникам насиловать наших женщин. Поэтому политика спасения секвойи, которую вы продвигаете, нас, техасцев, прямо скажем, не интересует".

Мой собеседник интуитивно понимал одно из ключевых правил маркетинга: не позволяйте вашим врагам определять ваши позиции. Потому что если вы позволите позиционировать себя в негативном свете, на ваши положительные черты никто не обратит внимания. Иначе говоря, никому нет дела до ваших тревог относительно сохранения секвойи, если вас уже считают лучшим другом преступников.

Самое большое заблуждение относительно кампании М. Дукакиса состоит в том, что выборы он проиграл якобы из-за своей ; неспособности нанести ответный удар по противнику. На самом деле все было гораздо сложнее. Проблема не в том, что из-за атак республиканцев наш кандидат утратил имидж настоящего мачо. Истинные трудности состояли в том, что его превратили в субъект, которого следует опасаться, в идентификации его позиции. Мы не смогли дать М. Дукакису положительного определения и не сумели уклониться от отрицательного со стороны штаба республиканской партии. Именно эта, отрицательная позиция и закрепилась в сознании избирателей за нашим кандидатом. Реклама на десять миллионов долларов в последние недели предвыборной гонки и правильная идея относительно того, что М. Дукакис, в отличие от Дж. Буша, был "на вашей стороне", -

позволили нам добиться повышения рейтинга, но не настолько, чтобы мы смогли выбраться из вырытой для нас республиканцами могилы.

Б. Клинтон и его люди не собирались допустить повторения событий, поэтому в его кампании присутствовала знаменитая "бригада быстрого реагирования", готовая после появления любых обвинений доказать в следующем же выпуске теленовостей их несостоятельность. Главный стратег предвыборной кампании демократов Дж. Карвилл говорил обо всем этом так: "Правило № 1: публика не может отреагировать на отсутствующую у нее информацию. Если люди слышали что-то одно, они не могут знать другого, чего вы им не говорили".

Иными словами, чтобы перехитрить распускающего негативные слухи врага, необходимо определенное смирение. Вы можете считать свою репутацию безупречной, но публика этого не узнает, пока вы во всеуслышание не заявите об этом. Вы можете считать обвинения в свой адрес оскорбительными и лживыми, или правдивыми, но не имеющими отношения к делу, или настолько глупыми, что на них даже не стоит обращать внимание, но, опять же, публика этого не узнает, пока не познакомится с вашим мнением. Всякий раз, когда назревает скандал, необходимо подавить самолюбие и дать объяснения. Однако сплошь и рядом применяется подход М. Дукакиса: владельцы торговых марок самоуверенно отказываются отвечать на какие-либо обвинения в свой адрес.

Компания Monsanto, например, в конце 1990-х гг. с высокомерием профессионала восприняла развившиеся в обществе

страхи относительно генетически модифицированных продуктов и последствий их употребления в пищу. Тем самым она позволила активистам зеленого движения превратить себя в заклятого врага всего живого - в "МонсатанУ", производителя франкенштейноподобных продуктов. Я не могу судить о качествах генетически измененных продуктов, зато могу судить о качестве связей с общественностью, а они у Monsanto были "ниже плинтуса". Компания яростно сопротивлялась намерениям узаконить необходимость специальных ярлыков для генетически модифицированных продуктов питания. Monsanto даже пригрозила подать в суд на молокозаводы, которые сообщали на упаковках об отсутствии в молоке модифицированного гормона роста крупного рогатого скота, который она выпускает. Аргументация: такая маркировка выставляет безопасные продукты в зловещем свете.

Что действительно выглядит зловеще, так это отказ в предоставлении современным образованным потребителям необходимой для нормального выбора информации. Многие потребители выросли на картинках из журнала "Life Magazine" с изображением детей, родители которых употребляли талидомид. Их невозможно убедить в том, что потребление квазинатурального продукта, вроде способной противостоять ядам против сорняков сои с измененной ДНК, безвредно для здоровья. Во всяком случае, только заявлений типа: "Поверьте, это безопасно" со стороны компании,

зарабатывающей на модифицированной сое миллионы долларов, явно недостаточно.

Вместо того чтобы создавать атмосферу доверия, Monsanto пыталась делать вид, будто ничего не происходит.

Неудивительно, что попытки компании контролировать информацию обернулись против нее самой. Страны Европейского Союза отказались иметь дело с генетически модифицированными продуктами. Американские фермеры начали сторониться генетически измененных культур, так как экспортировать их невозможно, а крупные внутренние покупатели, такие как корпорации H.j. Heinz, Gerber и Frito-Lay, прекратили их закупки. К тому же в начале 2000 г. в Конгресс США поступил проект закона об обязательной маркировке продуктов с генетически измененными ингредиентами.

В 1998 г. глава компании DuPont, другого крупного производителя модифицированных семян, на одном из выступлений сказал: "Негативное общественное мнение усугубляется восприятием, в соответствии с которым мы, биотехнологическая промышленность, зачастую ведем себя так, как будто опасения потребителей лишены всяких оснований и являются следствием невежества". Умри, но лучше не скажешь.

Даже когда опасения потребителей в самом деле являются следствием невежества, попытки игнорировать их не имеют оправданий. В 1993 г. несколько пожилых американцев выступили с заявлением о том, что они нашли в банке с "Diet Pepsi" шприц, после чего в прессе появились десятки аналогичных сообщений. Надо отдать должное PepsiCo: компания отнеслась к обвинениям со всей серьезностью. Одним из ее самых эффективных антикризисных шагов стало распространение видеокассет с записями высокоскоростного процесса изготовления банок с прохладительными напитками, исключающего всякую возможность проникновения внутрь посторонних предметов и веществ. Пленку продемонстрировали телекомпании всей Америки. Страхи потребителей вскоре рассеялись, случаи "обнаружения" шприцов посчитали дурной шуткой, а нескольких особо активных "пострадавших" даже арестовали. Pepsi удалось предотвратить появление затяжных негативных эффектов.

Очевидно, что развитие интернета привело к тому, что и без того относительно мягкие требования традиционных масс-медиа к достоверности информации еще более снизились. Сегодня негативные отзывы о вашей торговой марке могут беспрепятственно дойти до тысяч, даже миллионов людей. В 1999 г. жертвой порожденных в интернете слухов пал дезодорант для тканей "Febreze" компании Procter&Gamble: якобы от него умирали домашние животные. Имела место настоящая дезинформация, так как никаких доказательств того, что в составе дезодоранта содержатся вредные для животных вещества, не существовало. Тем не менее компания-производитель открыла специальный web-сайт, посвященный опровержению слухов, заручилась поддержкой Общества защиты животных и

Американского общества борьбы с насилием над животными, а также нанесла на упаковку продукта надпись о его безопасности. А ведь ее конкуренты в лице "Resolve" и "Clorox FreshCare" готовы были воспользоваться ситуацией и уже начали предлагать купоны, объявляющие о безопасности их продукции для домашних питомцев.

Многие подобные слухи существуют сами по себе, и всем нам доводилось их слышать. То в гамбургерах "McDonald's" обнаружатся черви, то производители пива "Coors" поддерживают нацистов, то вдруг окажется, что "Mountain Dew" негативно влияет на мужскую потенцию. Профессор Гэри Алан Файн, автор книги "Производство слухов: роль секса и денег в современных легендах" ("Manufacturing Tales: Sex and Money in Contemporary Legends"), описывает так называемый "эффект Голиафа": историями и сплетнями в подавляющем большинстве случаев обрастают самые крупные или наиболее уважаемые в отрасли корпорации. Рассуждая о многочисленных слухах вокруг McDonald's, Г. Файн пишет: "В сравнении с тем, что истории о Burger King, второй по величине сети ресторанов фаст-фуд, практически отсутствуют, их количество поражает... Корпоративное лидерство McDonald's не оставляет места рассказам о других компаниях".

Другими словами, чем крупнее торговая марка, тем вероятнее возникновение не имеющих ничего общего с действительностью слухов или историй о ней. Согласно Г. Фаину, своей живучестью подобные легенды обязаны общественной потребности в них. "Мы не можем открыто обсуждать наши связанные с деятельностью крупных корпораций страхи, - утверждает Г. Фаин в интервью "Orlando Sentinel" в 1993 г., - относительно того, что они могут нас отравлять. Окружающие сочтут нас параноиками. Зато никто не в силах запретить рассказывать знакомым и близким "правдивую" историю о том, что "в сандвиче KFC оказалась крыса!"".

Современные потребители выросли на Уотергейте, скандале с ДДТ, аварии на АЭС Three Mile Island и истории с крушением танкера Exxon Valdez. Они испытывают недоверие ко всем крупным организациям, и об этом ни в коем случае нельзя забывать. Получается, что известность торговой марки - палка о двух концах. С одной стороны, популярность помогает пережить скандал, с другой - как громоотвод молнии притягивает к себе различные подозрительные истории.

Мы имеем дело с извечной проблемой "царя горы". Публика любит наблюдать за падением великих. Что уж говорить о масс-медиа?

Отсюда следует единственный вывод: если вы обладаете известной торговой маркой, с которой происходит нечто негативное, вы обязаны взять ситуацию под контроль. Если обвинения безосновательны, докажите свою правоту. Но не думайте, что необоснованность слухов гарантирует вашу неуязвимость. Вспомните о бедняге М. Дукакисе. Он отнюдь не собирался выпускать на свободу убийц и насильников, но тогда, в Техасе, об этом никто не знал.



**Не увиливайте. И не позволяйте увиливать юристам**

На каждое, подобное тому что случилось в 1971 г. с производителями супа "Bon Vivant", происшествие (пообедавший банкир умер от ботулизма, и через три недели после инцидента компания объявила о банкротстве) приходится тысяча более затяжных, годами терзающих фирмы скандалов.

Скорее всего вам доводилось слышать жалобы отдельных покупателей на качество ваших товаров или читать в газетах статьи об использовании на ваших фабриках недопустимых методов труда или о дискриминации в офисах. Возможно, на вас несколько раз подавали в суд, и всякий раз вам удавалось втихую уладить дело. И каждый раз вы думаете, что проблема решена. Отрицание - могучая сила как в жизни, так и в бизнесе. Однако скандал очень часто действует, как скрытый яд, коварно проникающий в общественное сознание. Постепенно он лишает вашу фирму дееспособности, так как все большее число потребителей и дистрибьюторов начинают задумываться о том, что дыма без огня не бывает.

И вы незаметно становитесь "номером два" на рынке, или ваши магазины переезжают из наиболее престижных, верхних этажей торговых центров в подвальные помещения, или ваши товары начинают продаваться с огромными скидками. Но может быть и так, что вы все замечаете и понимаете, однако, учитывая невероятно высокую цену признания проблемы, принимаете решение рискнуть и оставить все как есть. Добровольный отзыв продукта с рынка или признание требующей судебного вмешательства ошибки обходится в сотни миллионов долларов. Возможно, вы боитесь финансового удара или не желаете публичного разглашения информации. Тогда в споре на тему "что делать?" победят финансисты и юристы, придерживающиеся позиции "ничего не трогать" и "ничего не разглашать".

Если вам не удастся исправить ситуацию, количество инцидентов будет только нарастать. Затем в один прекрасный день их число достигнет критической массы и ваша история окажется на первой полосе "New York Times", соответствующие органы предложат вам начать выплату компенсаций, а курс акций и объем продаж полетят в тартарары. В итоге вы сохраните доход на пару-тройку месяцев, чтобы потом поспешно "похоронить" свою торговую марку.

Да, сильный бренд способен защитить глупую компанию в случае скандала, но безответственную фирму не спасет ничто. Если вы откровенно признаете свою вину, потребители и инвесторы простят вас. Но за утаиванием, прикрытием или увиливанием всегда следует суровое наказание.

Упомянутый ранее случай с "Perrier" как нельзя лучше демонстрирует долгосрочные последствия неискренности руководства для торговой марки. Когда в 1990 г. ученые из штата Северная Каролина обнаружили в воде "Perrier" следы канцерогенного вещества бензола, компания настойчиво заявляла, что проблема ограничена несколькими разливочными линиями и

только на территории Северной Америки. Принятие желаемого за действительное, не иначе, особенно если принять во внимание стоимость всемирного отзыва продукта. Компания даже попыталась максимально сузить проблему, обвиняя во всем единственную пропитанную в бензоле тряпку. При этом, как писала газета "Washington Post", руководители Perrier уже знали истинную причину, которая заключалась в несвоевременной замене фильтров, использовавшихся для очистки воды от неизбежно содержащихся в ней бензолов. Несоблюдение технологических норм и привело к заражению всей произведенной в тот период воды, предназначавшейся отнюдь не только для Америки. Лабораторные тесты в нескольких странах Европы подтвердили наличие бензола в продававшейся там воде "Perrier". Компания тут же превратилась в предмет всеобщего негодования, поскольку явно пыталась водить европейских потребителей за нос. Perrier организовала всемирный отзыв "недоброкачественной" продукции, но до сих пор так и не избавилась от репутации небезопасной марки. Естественно, что ее конкуренты не сидели сложа руки и захватили часть принадлежавшего "Perrier" рынка. В начале 2000 г. доходы марки все еще были на 40% ниже, чем в 1989 г.

История с "Perrier" попала во все учебники, но, как ни невероятно это звучит, еще находятся компании, руководство которых, по-видимому, разучилось читать. Так, в 2000 г. в США разразился скандал вокруг продукции компании Firestone. Как оказалось, в жаркую погоду протекторы некоторых моделей шин

"Firestone", предназначавшихся главным образом для внедорожников "Ford Explorer", могли отслаиваться, что приводило к полному разрушению шины. На компанию обрушились сразу две плохие новости: во-первых, по заявлениям представителей Ford, жалобы на проблемы с шинами начали поступать в Firestone еще в 1997 г. Во-вторых, до начала отзыва в автокатастрофах по причине разрыва шин "Firestone" погибли более 100 человек. Теперь уже не важно, чем была вызвана замедленная реакция Firestone - осознанным ли желанием не признавать свою вину или отсутствием систем проверки безопасности продукции. Компания не смогла защитить конечных пользователей, и это главное.

В аналогичных случаях опасность заключается не только в низком качестве конструкторских разработок, но и в бесчувственном отношении к потребителю со стороны компании в целом. Через несколько дней после начала отзыва шин "Firestone" один владелец шинного магазина рассказал журналисту "Wall Street Journal": "Месяц назад одна дама купила у нас ведущую модель шин "Firestone". Недавно она вернулась и попросила снять эти шины с ее автомобиля". Неважно, что у нее не возникало проблем в процессе эксплуатации. Дама больше не доверяла торговой марке, и все тут.

Если вы даете потребителям повод подумать, что вы жертвуете их здоровьем ради собственного материального благополучия, вашей марке

конец. Поэтому если есть хотя бы малейший шанс, что негативная информация о вашей продукции будет воспринята близко к сердцу - другими словами, что потребитель подумает: "О Боже, на месте пострадавшего от этой марки мог бы быть Я", - пришло время предлагать свою помощь и брать на себя ответственность.

По-настоящему умные компании, конечно, распознают признаки возможного скандала задолго до того, как он станет достоянием общественности. Например, южноафриканская компания De Beers, поставляющая на рынок две трети всех необработанных

алмазов, ощутила потенциальную возможность для общественного негодования в связи с так называемыми кровавыми алмазами, деньги от продажи которых шли на финансирование кровопролитных гражданских войн в Анголе, Сьерра-Леоне и Конго.

Не дожидаясь, пока возмущенные потребители начнут при каждом упоминании ее имени срывать с пальцев обручальные кольца, De Beers взяла ситуацию под контроль и решила разорвать отношения со всеми, кто так или иначе бы связан с этими алмазами. В 2000 г. компания объявила о предоставлении письменных гарантий на все партии алмазов о том, что камни происходят не из раздираемых внутренними распрями стран Африки. Кроме того, De Beers создала новый логотип, позволяющий отличить свои "политкорректные" камни от алмазов сомнительного происхождения. Таким образом, компания сумела и сохранить свою репутацию незапятнанной, и создать новый отличительный признак для своих алмазов.

Быстро и правильно улаженный скандал может способствовать продвижению торговой марки. Классическим примером тому является "Tylenol". В 1982 г., после гибели семи человек от неизвестно как оказавшегося в капсулах "Extra-Strength Tylenol" цианида, можно было предположить, что марка мгновенно исчезнет с прилавков аптек. Однако быстрая реакция родительской компании Johnson & Johnson дала ясно понять, что интересы потребителей для нее - превыше всего. Компания обратилась к широкой публике с просьбой воздержаться от употребления ее продукции до окончания расследования. Хотя всё погибшие были жителями Чикаго, Johnson & Johnson провела общенациональный отзыв всех капсул "Tylenol". Компания приостановила рекламу и прекратила производство препарата в капсулах, а спустя некоторое время вернулась на рынок с новой полностью безопасной упаковкой.

Отзыв продукта стоил компании \$100 млн, однако в долгосрочной перспективе оказался наилучшим из всех возможных маркетинговых шагов, причем как для покупателей "Tylenol", так и для акционеров Johnson & Johnson. Сегодня потребители настолько доверяют препаратам марки "Tylenol", что в сумме они занимают наибольшую долю, 25% рынка болеутоляющих средств.

**Можно убежать, но нельзя спрятаться**

За развитием одного из постоянно возникающих скандалов мы в John Hancock следили с особым вниманием. Я имею в виду происшедший в середине 1990-х гг. инцидент с методами продаж в сфере страхования жизни (когда некоторые агенты убеждали владельцев страховых полисов с накопленными денежными суммами приобретать более дорогие полисы). Во многих случаях покупатели не догадывались, что тем самым они тратят накопленные суммы, или же верили словам агентов о скором превышении дивидендов над выплатами. Главной же целью инициаторов таких продаж было получение комиссионных.

В нашей компании менеджеры выявили подобные случаи несколько раньше. Мы не только уволили недобросовестных агентов, но уже в 1992 г., задолго до многих наших конкурентов, в John Hancock был внедрен корректирующий механизм - независимый от отдела продаж совет по этике, в обязанности которого входили разработка этических стандартов для продавцов и разрешение спорных ситуаций. На следующий год деятельность нового отдела была расширена. Отныне он должен был изучать разрабатываемые отделом реализации инструктивные материалы и обучать агентов этике продаж. Дабы исключить возможность применения практики продажи дорогих полисов взамен более дешевых, мы изменили структуру комиссионных вознаграждений. Поэтому в 1995 г., когда John Hancock была включена в коллективный иск к страховым компаниям, мы практически не пострадали. Конечно, некоторые из наших агентов допускали ошибки, мы их признали и тем самым свели ущерб для торговой марки к минимуму.

Одному из наших конкурентов, однако не повезло. По собственному признанию фирмы, в начале 1990-х гг. она не сумела положить конец недобросовестной практике продажи страховых полисов. Позднее, когда регулирующие органы начали проверку, а держатели полисов подали иски, фирма только распалила страсти, протестуя против всех предъявленных ей обвинений.

Здесь имела место классическая ошибка при выборе линии поведения в скандальной ситуации. Вы признаете свою неправоту, но надеетесь избежать последствий собственной оплошности и поэтому не желаете брать на себя всю ответственность. Однако против вас работают закон, инспекции, масс-медиа, и постепенно ваша марка предстает перед потребителями во все более и более негативном свете. В конце концов вы понимаете, что убежать-то вы убежали, а спрятаться не смогли. Своим упорством вы не добились ничего, кроме того, что скандал растянулся на годы; в то время как признав вину и определив меры, направленные на исправление ситуации, вы могли бы оперативно устранить проблему.

Пытаясь выйти сухим из воды, наш конкурент совершил традиционную ошибку: в самый разгар скандала вокруг недобросовестных методов продаж фирма начала широкомасштабную рекламную кампанию. Она пыталась убедить аудиторию в своей надежности, тогда как газетные заголовки

утверждали обратное. Другими словами, раз обманув потребителей, руководство решило продолжать в том же духе. Существует огромная разница между отношением публики к словам редакторов и журналистов о вас как о компании и ее восприятием ваших заявлений о самих себе. Пытаясь доказать свою правоту, вы можете только ухудшить мнение о себе. После инцидента с шинами у руководства Firestone хотя бы хватило ума свернуть празднование 100-летней годовщины компании.

Казалось, наш конкурент не понимал, что на кону оказалось будущее его торговой марки. В период с 1994 по 1999 гг., когда в США наблюдался значительный подъем экономики, объем продаж страховых полисов у этой фирмы сократился на 35%. У John Hancock за тот же период объем продаж страховок вырос на одну треть, а в 1999 г. мы вошли в составленный газетой "New York Times" список 100 величайших торговых марок XX в. И все потому, что мы сумели убедить людей в нашей отзывчивости к их нуждам. Какими бы ни были намерения фирмы-конкурента, ей это определенно не удалось.

Неправильное поведение в скандальной ситуации чревато прежде всего тем, что как бы правильно вы ни организовали свою работу, в будущем недоверие потребителей может сохраняться весьма длительное время. Годы спустя большая часть потребителей забудет детали скандального случая, но, глядя на ваш товар на прилавке, они будут испытывать неприятные ощущения. Ваша марка может на десятки лет погрузиться в пучину недоверия. И никогда не подняться на поверхность.

На создание сильной торговой марки порой уходят десятилетия. Для полного же "растворения" ее репутации бывает достаточно 30 дней негативной пропаганды. Не допускайте, чтобы это произошло с вами. Делайте все возможное, но защищайте свою торговую марку от возможных скандалов. А если скандал все же случится, используйте его как возможность продемонстрировать исключительную честность своего бренда.

Допустили ошибку - признайте ее и компенсируйте причиненный ущерб. Вы невиновны - докажите свою правоту и продолжайте работать.



## **Правило 8. Дистрибьюторы должны быть рабами вашего бренда**

### **Введение**

Если вдуматься, американские потребители, в сравнении с поставщиками товаров и услуг, были, а в некоторых случаях и сейчас практически лишены рыночной власти. Конечно, присущий Америке дар предпринимательства всегда работал на стороне потребителей, однако вместе с тем они находились в зависимости от своего географического положения. США - очень большая страна. Прежде чем потребитель мог купить какой-либо товар, кто-то должен был захотеть заняться его продажами в определенном районе или регионе.

130 лет назад это означало, что если американец не был жителем крупного города, он, скорее всего, отправлялся за покупками в универсальные магазины. Если приближалась зима и ему требовалось пальто, а в магазине продавались какие-либо пальто каких-либо размеров, он, скорее всего, совершал покупку (за деньги или по бартеру, в обмен, скажем, на овцу), не обращая внимания ни на ее вес, ни на качество товара, ни на цену, да еще горячо благодарил продавца.

В конце XIX в. с появлением почтовых каталогов Montgomery Ward и Sears был сделан гигантский шаг вперед. Даже жители такого Богом забытым городка, как, например, Таксон, получили возможность выбора пальто нескольких стилей и размеров. Возможно, чтобы успеть к зиме, заказ необходимо было размещать еще весной, но сама возможность покупки вызывала у потребителя чувство глубокой благодарности.

Затем в Америке начали распространяться истинные универмаги, а у потребителей появились личные автомобили. Универмаги предлагали всего понемногу, т. е. выбор в каждой конкретной категории товаров был невелик. Но это ничего не меняло, поскольку основная масса американцев скорее всего даже не знала, что еще можно купить. Они приобретали то, что было, и говорили "спасибо".

Вскоре пришло время супермагазинов, "убийц категорий". Здесь под одной крышей можно было найти товар любой сколько-нибудь известной марки. К этому следует добавить стеллажи с коробками до самого потолка, бесконечно длинные проходы, а также немногочисленных и не слишком компетентных продавцов. И все равно, если в магазине имелась необходимая американцу вещь, он забывал про уровень сервиса и в душе благодарил фирму-продавца. Параллельно развивалась торговля по почтовым заказам, но, по сути, это была игра в лотерею. Если имя потребителя оказывалось в нужном списке рассылки и к наступлению холодов он получал необходимый каталог с необходимым пальто, что ж, он мог сделать заказ и сказать "спасибо".

И наконец, с появлением интернета "спасибо" потребителя приобрело свое истинное значение.

## Интернет и освобождение потребителей

Наберите в поисковой системе название любого товара, и вы получите на выбор с десятков поставщиков. Расстояния перестали быть барьером. Вы можете заказать понравившуюся вещь в магазине на другом конце планеты, затратив на это не больше усилий^ чем на поход в близлежащий торговый центр. Вы можете выбирать, где совершить покупку: в дорогом специализированном магазине, предлагающем только самое лучшее и редкое, или на дешевом складе, где есть только наиболее ходовые товары, но при этом самые низкие цены, или у какого-нибудь "промежуточного" дистрибьютора. Наиболее прозорливые из онлайн-торговцев заметили кое-что ускользнувшее от внимания владельцев традиционных магазинов из кирпича и бетона: при недостатке времени и богатстве выбора торговая марка полностью зависит от качества впечатлений от покупки.

Торговой маркой коммерческого сайта Amazon.com является отлаженная дистрибуция. Определенно, Amazon не совершала никаких переворотов в книготорговле, предложив потребителям те же приятные мелочи, что присутствуют в любом хорошем книжном магазине. Ни в "персональных" рекомендациях, ни; в подробных описаниях продаваемых книг, ни в рецензиях Amazon нет ничего особенного. Успех книгопродавца объясняется высочайшей эффективностью компании как поставщика, а для сделавших выбор покупателей это самое ценное. Впечатления от покупки на сайте Amazon - огромный выбор, возможность разыскать редкие книги, заказ одним щелчком мыши, вкладывающий в понятие "импульсной покупки" новый смысл, быстрая доставка - все это радости налаженной системы распределения. Вы получаете в точности то, что хотите, затратив на это минимум усилий.

Руководство компании достаточно сообразительно, чтобы понять: эта простота и есть главное отличие торговой марки "Amazon". Именно поэтому она подает в суд на другие фирмы, копирующие ее технологию заказа одним щелчком мыши. Именно поэтому в канун рокового для многих э-торговцев Рождества 1999 г., когда большинство коммерческих сайтов не смогли выполнить свои обязательства перед покупателями, менеджмент Amazon перестраховался и вложил крупные средства в создание запасов и выполнение заказов, лишь бы не разочаровывать своих клиентов. Тогда, возможно, компания понесла убытки, но зато обеспечила своей торговой марке долгосрочную защиту.

До сей поры розничная торговля в интернете представляет собой борьбу за получение прибыли, борьбу, в которой уже потерпели поражение многие э-магазины. Однако как же заблуждаются традиционные фирмы, которые в связи с увеличивающимися показателями банкротств верят в свою неуязвимость перед оперирующими со скоростью света интернет-компаниями или отказываются от адаптации своих систем распределения под нужды и желания потребителей! Потребители уже совершают покупки на

Amazon.com, и у вас нет никаких шансов снова выстроить их в очереди в свою кассу.

### **Конец эпохи комиссионеров**

Раньше производители обладали одинаково большой властью и над продаваемыми марками товаров, и над потребителями. Какого дистрибьютора ни возьми - магазин игрушек, страховое агентство, автомобильного дилера или супермаркет, - везде действовал один и тот же принцип: они отвечали за выход товара в свет. И если торговая марка не оказывалась настолько известной, чтобы люди приходили в магазин, били кулаком по прилавку и грозно спрашивали: "Почему у вас нет такого-то продукта?", на руках у дистрибьюторов оставались все козыри.

Они имели возможность решить судьбу вашей марки, просто задвинув ее на нижнюю полку магазина или разместив ее в темном углу. Они обладали способностью выторговать у вас огромные скидки за каждую проданную единицу товара, тем самым уменьшая прибыль производителя до нуля. Они могли решить продавать вашу марку, но в слишком малых количествах, так чтобы вы смогли окупить накладные расходы. Они заявляли: "Если товар будут брать, мы закупим у вас крупную партию". Отнюдь не "железная" гарантия, но и остановить производство вы не могли. Потому что если производителю повезло и его марка оказалась успешной, а у него не оказывалось достаточного объема готовой продукции, дистрибьюторы могли просто уничтожить поставщика.

Разумеется, дистрибьюторам выгодно обладание как можно более эксклюзивными правами на продажу фирменных товаров, и они нередко консолидировали усилия, предлагая поставщикам работать по их правилам или остановить производство.

Вот так целые отрасли продвигали свою продукцию на рынок откровенно ненавистными для потребителей способами. Классическим примером является автомобильная промышленность. До появления таких онлайн-торговцев автомобилями, как Autobytel.com и CarsDirect.com, дилеры могли заставить вступить в торг до поводу цены любого посетителя салонов, даже тех, кому был неприятен сам факт торговли. Потребители вынуждены были вести "переговоры", не зная одной очень важной составляющей стоимости автомобиля: затрат дилера. Получить информацию об автомобиле можно было только у продавца, доходы которого определялись количеством реализованного дополнительного оборудования, и не важно, нуждался в нем покупатель или нет.

Публика была настолько недовольна установившимися порядками, что в 1999 г. агентство/. D. Power and Associates охарактеризовало 33% новых покупателей автомобилей - самую большую и самую молодую группу - как "вооруженного противника". Ее оружием стала полученная благодаря интернету информация о собственных затратах дилеров, источником неприязни - вынужденная необходимость общения с продавцами-ловкачами

в автосалонах. Эти потребители относятся к дилерам не более как к владельцам автостоянок, где можно забрать выбранный, приобретенный, оплаченный и застрахованный с помощью интернет-услуг новый автомобиль.

До появления интернета организации из многих других отраслей, такие как страховые компании, брокеры, туристические фирмы, тоже продавали свои продукты в основном силами заинтересованных в комиссионном вознаграждении - немалом вознаграждении! - продавцов. Аргументировалось это так: продукт слишком сложен, чтобы потребители покупали его сами, поэтому его необходимо "продавать". Успехи и доходы продавцов-посредников зависели от двух вещей. Во-первых, от того, предлагает ли компания-поставщик другие способы приобретения ее товара. Во-вторых, от отсутствия у потребителей информации о наличии других возможностей и истинной стоимости услуг посредников.

Первое условие готовности марок-поставщиков ограничивать свою систему распределения продаж через комиссионеров в настоящее время постепенно теряет былое значение. Интернет предложил новое правило игры: продавай товар так, как того хочет потребитель, или за тебя его реализует кто-то другой. Даже компания Merrill Lynch, живой символ традиций брокерского дела, увидела "письмена на стене" и предоставила клиентам возможность вести операции с ценными бумагами в режиме реального времени.

Второе условие, обеспечивавшее существование столь персонализированного способа дистрибьюции, как продажа товаров через посредников, тоже постепенно исчезает. С развитием интернета эпоха наивных потребителей канула в Лету. Потребители более не нуждаются в "услугах" продавца, потому что, решая совершить покупку, они уже знают, чего хотят.

Новые, информированные потребители голосуют своими компьютерными "мышами". Многие старые марки приходят в ужас, понимая, что перед покупкой чего-либо потребитель теперь в первую очередь думает: "А нельзя ли обойтись без общения с продавцом?".

Будем смотреть правде в лицо: массовый исход комиссионеров имеет достаточные на то основания. Торговля изначально стремилась ограничить ваш выбор, потому что работала на компанию-владельца торговой марки, или потому что была связана с ней договором, или потому что одна из марок предложила более высокие комиссионные. Продавец "Chevrolet", к примеру, не стал бы предлагать вам "Ford", даже если эта марка в большей степени соответствовала вашим потребностям. Даже если бы в распоряжении имелось 150 марок товаров, продавец не мог знать их все достаточно хорошо, чтобы дать покупателю квалифицированный совет. А поскольку вознаграждение продавцов зависит от объема совершенных сделок, а не от долгосрочного удовлетворения потребностей клиентов, они продавали все, что могли.

Трудно пользоваться интернетом и не задуматься о том, сколько покупок в своей жизни мы совершили бы по-другому, имея мы доступ к информации и возможность отказаться от "помощи" продавца. Начать можно еще с купленной родителями сразу после нашего рождения кроватки. Интернет вызвал всплеск "сожаления о прошлых покупках"; справедливо это или нет, но виноваты в нем продавцы и комиссионная система оплаты. -

Конечно, массовому переходу потребителей на виртуальное общение способствовали не только комиссионеры, но и их прямая противоположность, наемные работники с почасовой оплатой. Впервые я наблюдал данный феномен еще в 1970-х гг., когда начали появляться первые банкоматы. Предполагалось, что клиенты будут пользоваться ими во время перерывов в работе банков. Однако стоило установить такую машину, как к ней выстраивалась огромная очередь, причем и в рабочее время банка тоже. Служащие же банков скучали у себя за стойками. Банки были шокированы, узнав, что при наличии выбора клиенты предпочитают общение с "автоматическими кассирами".

Разумеется, потребители не дураки и их выбор обоснован рядом причин. Автомат, как правило, не вызывает у них повышения кровяного давления. "Обслуживание покупателей", хотя и является магическим заклинанием американского бизнеса, часто не имеет необходимой финансовой поддержки. Многие компании не задумываются о том, что их работникам необходимы стимулы для обслуживания клиентов на высоком уровне. Величина заработной платы сотрудников зависит от количества проведенных на работе часов, а не от числа удовлетворенных покупателей. Кто из нас не пытался привлечь внимание клерка, в совершенстве владеющего умением не замечать покупателей? Повторяя слова Мохаммеда Али, клиенты ведут бой с тенью, в котором тень выигрывает. Этот прием он применил в бою с Джорджем Форманом в 1974 г. М. Али держался вблизи канатов и защищался от ударов "боксировавшего с тенью" Дж. Формана, пока тот не выдохся, а потом отправил соперника в нокаут. Вот так и некоторые клерки ждут, пока у вас не закончатся силы и вы, плюнув, хлопнете дверью.

Очень многие фирмы ведут себя так, как будто число их потребителей сродни количеству песчинок на пляже. Если тысяча-другая покупателей навсегда ускользнут сквозь пальцы - не беда, найдутся другие. У такого подхода всего один недостаток: если усложнить жизнь достаточно большому числу людей, вы потеряете не только их самих, но подмоченной окажется ваша репутация. Вы причините своей торговой марке такой вред, от которого она может и не оправиться.

Очевидно, в ближайшем будущем такая судьба уготована некоторым супермагазинам. Они предлагают широкий выбор товаров и привлекательные цены, но посещение этих заведений напоминает поход в "Сумеречную зону". Вы скорее найдете там Рода Стерлинга, нежели реально способного помочь вам работника. В этих магазинах царит



невероятный хаос. Некоторые товары упрятаны так высоко на полках, что достать их без помощи сотрудника магазина невозможно, а персонал не отличается многочисленностью. Даже если вы найдете продавца, лишь 1 из 10 сможет ответить на ваши вопросы. Вдобавок ко всему в супермаркетах вечно не хватает кассиров, поэтому даже когда у вас кончается терпение, покинуть заведение оказывается не так-то просто.

Потребители терпят подобное обращение лишь до тех пор, пока у них не появляется выбор. И в большинстве случаев за кулисами уже стоят другие, лучшие дистрибьюторы, готовые выйти на сцену и сорвать аплодисменты.

### **Умные торговые марки не расстраивают своих покупателей**

Представьте: вы приезжаете в незнакомый город, заходите в свой отель и говорите клерку: "Я бы хотел выпить "Coca-Cola". Не подскажете, где я могу ее купить?". А вам отвечают: "Она продается только в киоске на пристани. Возьмете такси?".

Какова вероятность того, что вы не откажетесь от своего желания, даже если для его осуществления требуется получасовая поездка на автомобиле? Не слишком высокая, не так ли? Компании Coca-Cola известно об этом, и ее сеть распределения настолько широка, что для покупки напитка обычно достаточно пройти не более 10 метров. Конечно, если вы покупаете напиток в киоске, то стандартная бутылка обойдется вам в 35 центов, а если в ресторане, то в \$3,50, но окончательный выбор Coca-Cola оставляет на ваше усмотрение.

Аналогичный путь выбирают многие умные компании, такие как Charles Schwab, Staples, The Gap. Они позволяют потребителям самостоятельно принимать решения о том, как, где и когда они будут приобретать необходимые им товары и услуги.

В начале 1990-х гг. мы John Hancock решили, что нет смысла навязывать людям строгие правила совершения покупки. Как и у большинства наших конкурентов в то время, практически весь наш бизнес основывался на собственных страховых агентах. Однако единственный канал распределения не позволял нам удовлетворять нужды и потребности всех потенциальных покупателей наших полисов. Поэтому мы решили отказаться от попыток привлечь клиентов в свои отделения, а сделать ряд шагов навстречу потребителям. John Hancock будет везде, где людям удобно приобрести страховку.

Мы начали продавать свои полисы через банки, страховых брокеров, службы финансового планирования и наисовременнейшую страховую фирму M-Group. Мы также организовали прямые продажи по телефону и в интернете, в том числе на популярных финансовых сайтах Quicken, Quotesmith и др. Разница была налицо. В 1991 г. продукты John Hancock продавали 5000 страховых агентов, а в 2000 г. - 66 000 финансовых профессионалов всех родов и мастей.

Столь агрессивная диверсификация распределения не могла не привести к проблеме, которую (спасибо интернету) в настоящее время пытаются устранить множество фирм, от звукозаписывающих компаний до автозаводов. Ее культурное название - "конфликт каналов", фактическое - гнев и возмущение со стороны традиционных дистрибьюторов, воспринявших наше решение об использовании новых каналов как уступку конкурентам. А уж если, прости Господи, мы решаем продавать полисы напрямую, то соперниками становимся мы сами.

Поначалу на John Hancock сыпались знакомые многим" фирмам обвинения и угрозы: "Люди никогда не будут совершать покупки без живого общения", "Мы больше не собираемся с вами работать".

Но мы были непреклонны. Мы убедили своих агентов, что покупатели, которым удобнее пользоваться другими каналами, в любом случае не представляют для них интереса (в отличие от сильной страховой компании с растущим объемом продаж).

Затем мы приступали к реформированию сбытовой сети, с тем чтобы она состояла из современных, ценных для покупателей дистрибьюторов. Мы сделали их более независимыми и позволили продавать продукты других компаний. Кроме того, агентам были даны стимулы к углублению своих познаний в области финансов. Интернет-революция учит не столько тому, что люди не нуждаются в индивидуальном обслуживании, сколько тому, что они не желают платить за сервис, от которого не получают реальной пользы.

Диверсификация распределения оказалась правильным шагом. Если бы мы продолжили продавать страховки силами одних лишь агентов, то в период с 1991 по 1999 г. неизбежно произошло бы снижение объемов продаж. Однако в связи с ростом популярности альтернативных каналов мы за тот же период времени смогли добиться двукратного увеличения показателей реализации. Начиная с 1991 г. страховой бизнес John Hancock растет в пять раз быстрее, чем в среднем по отрасли.

Делайте все от вас зависящее, чтобы обеспечить прибыль традиционным поставщикам, но не становитесь их заложниками.

В некоторых случаях, напротив, целесообразно ограничить распределение. Например, если вы являетесь компанией наподобие Tiffany & Co. и ваш успех зависит от окружающей ваши товары атмосферы эксклюзивности. Компании-производителю мягких игрушек Ту удалось на время создать ауру ценности вокруг своего, в сущности, бесполезного товара. Она продавала свои игрушки исключительно в небольших специализированных магазинах, к тому же выпускала их ограниченными партиями.

Но если ваш продукт не отличается престижностью и уникальностью, единственный результат высокомерной стратегии распределения - введенные в заблуждение покупатели. Современные потребители всеми средствами стремятся приобрести симпатичные им марки, и сопротивляться им бессмысленно.

### **Примиритесь со своими возможностями**

Интернет прочно вошел в нашу жизнь, и все старые марки устремились в этот Колизей посмотреть на происходящие в нем бои "гладиаторов". Причем многие из них не понимают, что они оказались не на трибунах, а на арене. Ошибки в виртуальной реальности могут обернуться травмами в реальном мире. Компания Toys "R" Us, пожалуй, лучше других знает, как не надо конкурировать на современном рынке, а также, к счастью, как исправить ситуацию.

Как и многие другие родители с маленькими детьми, в 1999 г. я был очень признателен Toys "R" Us за создание электронного магазина, поскольку получил возможность покупать подарки к Рождеству, не выходя из дома. Чтобы привлечь пользователей на свой сайт, компания сделала несколько выгодных предложений, на одно из которых попался и я: купите на \$100 и получите игрушку Tickle Me Elmo бесплатно. Моему сыну очень нравилась Tickle Me Elmo, так что раздумывал я недолго.

На следующий день после Дня благодарения я попытался зайти на сайт Toys "R" Us и получил ответ, что он перегружен и следует повторить попытку попозже. Когда я наконец попал на сайт, я с трудом смог найти нужную мне игрушку. Я ввел в поисковом окне слово "Пух", но система не обнаружила ни одного предмета с таким именем. Возможно ли, чтобы Toys "R" Us не продавала игрушечных Винни-Пухов? Да нет, скорее сайт не понимает сокращенных названий. Я ввел "Винни-Пух и его друзья" и получил список того, что хотел. Но и тут все было не так просто. У одних игрушек были только описания, у других - только изображения, поэтому найти ту, что рекламировалась по телевизору и понравилась моему сыну, я так и не смог. Пока я размышлял, web-сайт выдал: "Ваше время вышло!", и меня отключили. И так три раза.

Впрочем, мои страдания на toysrus.com - ничто по сравнению с тем, что выпало на долю примерно 5% совершивших-таки покупку пользователей. 21 декабря им пришло уведомление о том, что компания не сможет вовремя доставить заказанные к Рождеству игрушки. В итоге группа адвокатов подала на Toys "R" Us коллективный иск за причиненный многим детям и родителям моральный ущерб - невыполнение рождественских обещаний. Хорошая реклама для компании-продавца игрушек? Я так не думаю.

В августе 2000 г. Toys "R" Us наконец-то примирилась со своими возможностями и поручила все свои онлайн-операции Amazon.com. Последняя согласилась взять на себя все сложные аспекты э-дистрибуции - обслуживание покупателей, выполнение заказов и складирование, - а Toys "R" Us оставалось лишь поставлять необходимые игрушки. Взамен Amazon получила известнейшую марку игрушечных магазинов, с помощью которой она может привлечь на свой сайт новых покупателей. Думаю, в скором времени мы станем свидетелями многих подобных "браков" между традиционными торговыми марками и носителями высоких технологий.

Дело в том, что многим старым маркам самостоятельный выход в интернет оказывается не под силу. Бизнес не имеет ничего общего с призывом на военную службу, и привлечь сливки общества, специалистов по компьютерным технологиям, в традиционные фирмы очень непросто. Вот если у вас есть высокотехнологичный партнер, тогда поиск талантов существенно облегчается. Даже такая могучая компания, как Wal-Mart, и та привлекла к созданию своего Web-сайта венчурную фирму Accel Partners из Силиконовой долины, а управление онлайн-операциями поручила "мозговому тресту" Palo Alto из Калифорнии, а не собственной штаб-квартире в Арканзасе.

Очевидно, в будущем э-коммерция будет предлагать все больше и больше онлайн-сенсорных впечатлений'. Уже сейчас покупатель может рассматривать трехмерные изображения автомобилей, включая дизайн салонов. Не за горами появление web-сайтов, позволяющих совершить виртуальную пробную поездку на понравившейся потенциальному покупателю модели. Очевидно также, что подобные разработки будут предлагать отнюдь не традиционные компании, которых больше волнуют существующие границы технологических возможностей, но не их расширение, а специализирующиеся на высоких технологиях фирмы. Умные же "традиционалисты" будут заключать с ними взаимовыгодные альянсы.

В 1999 г. компания John Hancock оказалась перед выбором: потратить \$100 млн на превращение johnhancock.com в коммерческий сайт или стать партнером появившихся в последнее время онлайн-фирм с полным набором финансовых брендов (так называемых агрегаторов), а деньги использовать на другие нужды. Мы решили создать альянсы с высокотехнологичными партнерами и поручить сбытовые операции им. Решение оказалось самым что ни на есть правильным. Крупнейшие финансовые сайты Quicken и Quotesmith стабильно признаются лучшими страховыми марками. На начало 2000 г. в интернете продавалось 60% всех наших полисов срочного страхования жизни.

Впрочем, двумя указанными web-сайтами мы не ограничивались. Мы не стали гадать, какие сайты выживут в долгосрочной перспективе, и заключили соглашения со всеми, какими только могли, страховыми интернет-компаниями. Как некоторые бизнес-организации, поддерживающие сразу всех участников политической гонки. Им все равно, кто победит, главное гарантировать себе прикрытие.

В какой-то момент мы поняли, что наш сайт был бы не в состоянии конкурировать с "агрегаторами". Потребители все активнее требуют выбора среди нескольких торговых марок, а также объективности в их подаче. Они предпочитают иметь дело с "финансовыми супермаркетами", а не с эксклюзивными поставщиками. Этим объясняется и невероятный успех таких торговых сайтов, как schwab.com, и появление в арсенале знаменитой финансовой компании Fidelity более 300 взаимных фондов разных фирм вместо нескольких собственных.

Приняв решение о расширении сети наших каналов распределения, мы поступили весьма прозорливо: John Hancock в первую очередь производитель, а уж потом дистрибьютор страховок. Мы поняли, что разумнее будет поручить продажу другим и сконцентрироваться на своих сильных сторонах: разработке инновационных продуктов, модификации их в соответствии с запросами различных дистрибьюторов и коммуникациях с потребителями относительно нашей торговой марки.

В условиях современной жестокой конкуренции многим брендам будет нелегко добиться успеха в качестве производителя и дистрибьютора одновременно. Тот, кто выберет что-то одно, значительно облегчит себе работу со структурой издержек и технологиями, а также поиск ответов на вопросы о том, какие товары следует предлагать рынку и в какие моменты времени. Некоторые компании (Sears, например) осознают, что являются главным образом дистрибьюторами, а не производителями, и потому не могут позволить себе продавать только собственные торговые марки. А многие выполнявшие функции дистрибуции компании, такие как John Hancock, наоборот, обращаются к новым каналам распределения, занимая по отношению к их участникам позиции производителей.

### **Создание спроса на свою торговую марку позволяет подчинить себе дистрибьюторов**

Несомненно, интернет, ослабляя хватку традиционных дистрибьюторов, подарил свободу многим торговым маркам. Но, как это ни парадоксально, в то же время интернет заставляет компании передавать контроль над распределением своей продукции третьим, высокотехнологичным фирмам, способным осуществлять дистрибуцию как никогда эффективно. Однако одну вещь производители ни в коем случае не должны никому уступать - мы имеем в виду поддержку и развитие своей торговой марки.

Сильный бренд - единственное оружие, способное изменить баланс власти между дистрибьюторами и производителем в сторону последнего. Контраст в отношении дистрибьюторов к известным и малоизвестным маркам налицо, и доказательства тому представлены в любом универсаме.

Например, стеллаж с трусами "Calvin Klein" всегда находится в идеальном порядке. Почему? Потому что в них одеты Марки Марк и Антонио Сабато-младший, а также многие другие дорогие модели в дорогой рекламе.

Нет, эти товарищи не осуществляют мониторинг состояния стоек с продукцией Calvin Klein. С их помощью компания создает спрос на свое нижнее белье, а продавцы обязаны соответствовать запросам покупателей. Продавцы знают, что в случае беспорядка на стеллаже Calvin Klein произойдут три вещи. Первое: покупатели, пришедшие в магазин специально за одеждой от Calvin Klein, будут недовольны, и они останутся без комиссионных. Второе: они получают взбучку от менеджера отдела. Третье: попадись беспорядок на глаза представителям Calvin Klein, и над магазином разверзнутся хляби небесные. Проблем же с бельем под частными марками



практически не бывает, поэтому соответствующие прилавки и выглядят, как тряпичный рынок в странах третьего мира.

Решив использовать свою торговую марку для создания потребительского спроса, вы неожиданно для себя обнаружите, что отношения с дистрибьюторами начинают складываться в вашу пользу. Поскольку дистрибьюторы готовы продвигать вашу марку, исчезает необходимость отдавать им большую часть своего дохода. Наоборот, это вы можете требовать от них выполнения определенных обязательств. Например, выбрать для своей продукции более прибыльные прилавки и проводить в магазинах свои рекламные акции.

В далеком уже 1987 г. Марта Стюарт занялась дизайном некоторых товаров для супермаркетов Kmart, однако, как ни старалась, так и не смогла добиться рекламы своих постельных и столовых принадлежностей. Позднее ее торговая марка превратилась в один из величайших брендов 1990-х гг. Неожиданно ее товарам нашлось место и на лучших прилавках, и в новых отделах магазинов Kmart, и в их рекламе. Если раньше М. Стюарт просила председателя совета директоров Kmart о поддержке своей линии товаров, то теперь она стала давать советы следующему председателю и открыто заявила, что хотела бы быть членом совета. В ответ на это руководство Kmart попробовало поставить М. Стюарт "на место", сославшись на нежелание вводить поставщиков в совет директоров. Хотя М. Стюарт, что очевидно, является уже не просто одним из десятков тысяч производителей. Теперь это имя, отличающее Kmart от конкурирующих торговых сетей. Лично я считаю, что М. Стюарт не успокоится относительно своего присутствия в совете директоров компании, и добиться своего ей поможет всемирно известный одноименный бренд.

Наличие сильной марки позволяет привлечь к ее распространению даже тех, кто никогда этим не занимался. Фармацевтические компании, например, решили отказаться от обхаживания утративших былые величие и влияние врачей и обратиться относительно отпускаемых по рецептам лекарств непосредственно к потребителям посредством телевизионной и печатной рекламы. Неважно, что такие препараты имеют узкое предназначение, особые правила приема, побочные эффекты, показания и противопоказания к применению. Производители с успехом превращают их в бренды, и потребители спрашивают в аптеках конкретные лекарства. Например, благодаря непрерывной телерекламе препарат против аллергии "Claritin" стал самым продаваемым за всю историю его производителя (компания Schering-Plough) продуктом.

Хороший брендинг оказывает на дистрибьюторов двойное воздействие. Во-первых, если ваша кампания по продвижению торговой марки окажется достаточно привлекательной для потребителей, люди будут приходить в магазины и спрашивать: "А почему у вас нет такого-то товара?". Достаточно нескольких таких вопросов, и большинство дистрибьюторов будут бояться не

продавать вашу марку. Во-вторых, сильная торговая марка оказывает на дистрибьюторов такой же психологический эффект, как и на потребителей. Они будут стремиться заполучить ваш бренд, потому что это, как им кажется, будет способствовать повышению престижа магазина. Торговцы будут гордиться тем, что потребители ассоциируют их с владеющей популярной маркой компанией-производителем.

Несмотря на огромный выбор каналов распределения, создать грамотную стратегию дистрибуции несложно, если следовать двум правилам. Во-первых, продавайте свои товары так, как ваши целевые потребители хотят совершать покупки. А во-вторых, ваши коммуникации должны быть настолько привлекательными для потребителей, чтобы дистрибьюторы стали рабами вашей торговой марки.

## Правило 9. Вслед за торговой маркой - на "землю обетованную"

### Введение

Всякий раз, когда кто-нибудь из итало-американцев спрашивает меня: "Откуда вы родом?", я сознательно не называю г. Ютика, штат Нью-Йорк, в котором я вырос. Я говорю, что родился в крохотном городке Горгоглионе, провинция Матера, в области Базиликата, Италия - место, откуда в действительности эмигрировали в США мои дедушка с бабушкой.

Удивительно, что мы, американцы во втором и третьем поколении, образованные люди, определяем свое отношение к другим, руководствуясь родовыми связями наших пра-пра-родителей, всю жизнь проживших в небольших поселениях и враждовавших между собой на протяжении последних восьми-девяти сотен лет, не меньше.

Казалось бы, к нашей современной жизни это соперничество ни имеет никакого отношения. И тем не менее те поселения стали для нас клеймом, отличительной торговой маркой. В среде итало-американцев они помогают нам лучше понимать друг друга и определяют неформальную общественную иерархию. "Выходцы" из Флоренции ставят себя выше римлян, римляне чувствуют превосходство над неаполитанцами, а неаполитанцы, в свою очередь, над сицилийцами. Такая осязаемая "связь веков" прослеживается не только итало-американцев, но и среди греко-американцев, и выходцев из Ирландии, а также среди "дочерей американской революции". Феномен живучести столь древних связей еще раз подтверждает центральную роль торговых марок для человека как личности.

Конечно, для большинства людей название Горгоглионе ничего не говорит, зато другие марки выглядят гораздо внушительнее. Все мы являемся коллекциями торговых марок, от названий колледжей и университетов, в которых мы учились, до брендов нашей обуви. Причем значимость этих "товарных" марок за последние 50 лет значительно возросла. Этническая или расовая принадлежность, вероисповедание, происхождение, место рождения - в Америке все это постепенно отходит на второй план. Даже такие индикаторы статуса, как одежда, и те утратили свою выразительность - спасибо миллиардерам в мятой одежде из Силиконовой долины. Теперь общество в целом определяет личность человека по его делам. Это значит, что самая лучшая из имеющихся у человека марок вполне может оказаться брендом компании, на которую он работает, который становится одним из главных факторов нашего единства с другими людьми, а также одной из главных составляющих нашей личности.

Вот почему на любой вечеринке первый вопрос незнакомому, человеку всегда звучит так: "Чем вы занимаетесь?". При этом возможность дать ответ с чувством гордости за свой род деятельности намного важнее, чем признают большинство из нас.

Таким образом, компании с сильными торговыми марками обладают несколькими огромными преимуществами перед остальными игроками рынка:

Получить их "членские билеты" стремятся наиболее талантливые люди.

Их бренды помогают работникам концентрироваться и принимать решения.

Их торговые марки мотивируют сотрудников к достижению более высоких результатов труда.

Такие компании добиваются успеха не просто потому, что их торговые марки оказывают значительное воздействие на внешнюю потребительскую аудиторию, но и потому, что они воздействуют на внутренний "рынок", на сотрудников, продавцов и дистрибьюторов.

### **Лучшие кадры стремятся работать на лучшие бренды**

На вопрос О самых главных критериях выбора рабочего места большинство людей ответят следующее: зарплата, качество предлагаемой должности в плане содержания деятельности и престижа, условия труда. Однако наиболее способные кадры готовы пожертвовать одним, - а может быть, и всеми тремя - из этих критериев ради возможности "общения" с лучшей торговой маркой.

Например, в Бостоне, "родном" городе John Hancock, попасть на работу в компанию Fidelity Investments крайне сложно - ее руководство предъявляет очень высокие требования к кандидатам. Однако Fidelity стабильно набирает самых лучших работников. Причина проста - это лучший в своей сфере бренд. А раз речь зашла о престижном "пруде", люди готовы не просто смириться с требовательными боссами, но и стать более мелкой рыбкой, чем в каком-нибудь другом "водоеме". За время работы в Citibank, крупнейшем банке США, я видел, что в эту организацию приходят работать невероятно талантливые люди. В других компаниях они могли бы претендовать на должности вице-президентов, но в Citibank иерархическая пирамида была настолько высока, что зачастую они не попадали даже в среднее управленческое звено. Компания могла позволить себе избавиться от двух главных менеджеров отдела, а на следующий день, глазом не моргнув, назначить двух новых из числа сотрудников. На работу в Citibank стремились попасть лучшие из лучших.

Кроме того, ведущим брендам, как правило, не приходится тратить на поиск лучших кадров. Не так давно в "New York Times Magazine" была опубликована статья "Нулевая безработица" ("0% Unemployment"). Ее автор, обозреватель отдела культуры Давид Брукс, обратил внимание на необычайную скудость рынка труда в г. Мэдисон, штат Висконсин. Многие расположенные в нем компании пытаются привлечь новых работников, предлагая фондовые опционы и бесплатные услуги горничных, тогда как Sub-Zero, производитель дорогих холодильников, вообще не испытывает проблем с поиском рабочей силы, воспитывая в своих цехах целые

поколения работников. Д. Брукс делает вывод: "Мы в очередной раз убеждаемся в важности репутации... Компании со статусом имеют большое преимущество в подборе кадров".

В 2000 г. журнал "Fortune" провел интересное сравнение. Было подсчитано число претендентов на рабочее место в двух группах компаний: одни входили в список "Сто лучших фирм с точки зрения работника", а другие - в список "Десять лучших фирм с точки зрения потребителя" (Microsoft, Dell, Intel, Wal-Mart). Компании, вошедшие в первую группу, отличались дружественным отношением к работникам, во вторую - маркетинговой и операционной доблестью. Угадайте, какая группа собрала больше всего претендентов на вакантные рабочие места? Лидеры рынка одержали верх и над фирмами, отдавшими приоритет отношениям с персоналом, с общим счетом 26 заявлений о приеме на работу против 13.

Желающие устроиться на работу люди руководствуются несколькими соображениями. Сам факт работы на лидера рынка производит на окружающих впечатление. Немалую роль играет и рабочая атмосфера. Поскольку успешные компании имеют возможность привлекать лучших работников, складывающиеся в них коллективы отличаются, как правило, динамизмом, отсутствием бюрократизма, стремлением к выдвижению новых идей.

Но что самое главное, известные компании представляют собой лучшие места для дальнейшей карьеры. Каждый хочет иметь подобную строчку в своем резюме, ведь резюме - не просто изложенный в хронологическом порядке опыт работы, но и собрание более (или менее) известных марок, от которого зависит ваша личная привлекательность как кандидата.

Когда работодатель смотрит в резюме и видит, что вы работали на Citigroup, Disney, Coca-Cola или Microsoft, вы неожиданно становитесь звездой. Возможно, вы не блещете особыми способностями. Достаточно одного факта работы в одной из компаний-лидеров, и место будет вашим. Например, редактору предоставляется на выбор две кандидатуры: один - талантливый журналист, работает в региональной газете, а другой - посредственный репортер из "New York Times". В подавляющем большинстве случаев на работу будет принят человек из "Times". Нечестно? Да. Но и считать ошибочным предположение, в соответствии с которым в лучших компаниях работают лучшие кадры, тоже нельзя.

Для самой компании с известным брендом данная ситуация выглядит странно, своего рода выбором Фауста. Можно нанимать лучших работников за меньшие деньги, иногда на менее значимые должности, можно нагружать их работой - и все потому, что они хотят указать вашу компанию в своем резюме после увольнения.

Что правда, то правда: мы живем в мире с чрезвычайно мобильной рабочей силой. Стремящиеся к карьерному росту сотрудники вряд ли будут



работать на вас всю свою трудовую жизнь. Да и для вас отсутствие текучести кадров не всегда выгодно, потому что именно так люди превращаются в бюрократов. Мы в John Hancock пытаемся создать культуру, в которой было бы одинаково важно и работать в компании, и иметь возможность сказать: "Я работал в John Hancock". Фактически, речь идет о тестировании качества торговой марки. Мы не ждем, что наши лучшие работники останутся с нами навечно. Мы просто хотим, чтобы и после ухода они считали нас великой компанией.

Известные бренды привлекают не только наиболее талантливых сотрудников, но и лучших дистрибьюторов. Все без исключения продавцы одинаковы в одном: они твердо уверены, что в сравнении с другими факторами их личный вклад в совершение сделки является наиболее важным. В какой-то мере это действительно так. Но продавцам известно еще кое-что. Очень трудно вызвать интерес покупателя, если ты не представляешь компанию с солидной репутацией. Если за вашими плечами стоит известная торговая марка, продавцы будут жаждать работать на вас, будут держаться за свое место и терпимее относиться к таким второстепенным недостаткам, как определенная медлительность.

Кроме того, к сотрудничеству с вами будут стремиться лучшие розничные торговцы, так как наличие в залах их магазинов вашей марки будет способствовать повышению их репутации и привлечет других крупных партнеров. Преимущества могут быть огромными. Например, если сразу двум компаниям с одинаковой закупочной способностью необходимо изготовить печатную продукцию, типография, скорее всего, выберет заказчика с более известным брендом.

### **Наличие сильного бренда упрощает принятие сложных решений**

Компании с сильными торговыми марками могут позволить себе вещи, которые другим фирмам не под силу. Дело тут не только в различном качестве персонала, но и в том, что наличие развитого бренда значительно упрощает принятие решений на всех уровнях.

Предположим, ваша компания должна принять решение о разработке нового продукта. Необходимо определить, какой именно товар разрабатывать и сколько времени и денег на это выделить;

Естественно, если решение принимать вам, вы проведете опрос будущих участников процесса разработки. У всех у них будут свои веские "за" и "против". И у каждого будет определенное мнение относительно планов руководства. Причем не факт, что вы его узнаете.

К несчастью, чем более высокий пост вы занимаете, тем больше правды от вас скрывают. Подчиненные считают более разумным утаивание своих слабых мест или лести в ваш адрес. Патологическими лгунами они могут и не быть, а вот яростными защитниками своих отделов или подразделений - наверняка. Несколько таких "защитников" могут сообща полностью окутать дымовой завесой "поле боя".

Продавцы, например, всегда хотят получить новый товар как можно быстрее, по очень низкой цене, с максимально широким набором функций и само собой с наибольшим комиссионным процентом. Они будут утверждать, что при иных условиях продать товар будет невозможно, и отказываться от принятия на себя каких-либо обязательств. Разумеется, они продадут его и с меньшим количеством функций, и получают достаточные маржу и прибыль, но зачем говорить об этом сейчас?

В то же время финансисты настаивают на том, что компания не примет решение о двукратном повышении предложенной отделом сбыта цены, но должна проститься с мыслями о прибыли. Технологи предостерегают вас два года на подготовку необходимых систем и втрое большие затраты на освоение производства. Специалисты по маркетингу в стремлении гарантировать рыночный успех нового товара настаивают на выделении им нескольких миллионов долларов. Конструкторы заявляют, что это вообще не товар, а ерунда какая-то. Вам же остается недоумевать: "Почему все они считают правыми только себя?".

Роль руководителя в этом процессе напоминает роль судьи Джудит. Вы сидите и слушаете выступления по делу. Разница лишь в том, что в корпоративной жизни количество противоборствующих сторон намного больше двух.

Однако стоит посмотреть на разнообразные точки зрения сквозь призму торговой марки, как их относительные достоинства и недостатки тут же принимают четкие очертания. Например, в случае с новыми разработками мы в John Hancock тут же спрашиваем, сможет ли продукт отразить и укрепить достоинства нашей марки? Как продвигать и поддерживать его, чтобы не нарушить целостность бренда? И все сразу становится на свои места.

Ни одна корпорация на свете не может быть лучшей во всем, иметь лучшие товары, лучшие технологии, лучшее обслуживание покупателей, лучшие цены, лучшую рекламу, лучшую упаковку и т. д. Спросите себя: "Что следует делать, чтобы упрочить позиции нашей торговой марки?", и приоритеты расставляются сами собой. Сегодня у Apple Computer марочный успех в значительной мере определяется дизайном компьютеров и прочих устройств. Компания может создать неуклюжую "мышь", но ни в коем случае не компьютер с примитивным дизайном. Для Wal-Mart самое главное - выгодные цены: компания не может позволить себе значительно увеличить маржу прибыли. Для Tiffany & Co., с другой стороны, нет ничего важнее качества и уникальности ее товаров. Фирма не имеет права продавать дешевую посуду, которую покупатель может встретить в любом универмаге. В страховом бизнесе одним из ценнейших атрибутов торговой марки является быстрая обработка страховых требований и достойное возмещение ущерба.

Сильная торговая марка не только определяет приоритеты расходования средств, но и помогает в принятии действительно сложных решений. Если вы обладаете высококачественной маркой, которую вы ни в коем случае не

желаете принести в жертву, решение многих болезненных вопросов находится само собой. Например, автоматически решается вопрос об увольнении проблемного сотрудника, пусть даже вы знакомы с ним в течение 20 лет, он был шафером на вашей свадьбе и приносит фирме МНОГО денег. Какой бы производительностью труда ни отличались алкоголики, наркоманы, сексуальные агрессоры, расисты и прочие возмутители спокойствия, в компаниях-лидерах рынка срок их "жизни" оказывается намного меньшим, чем в фирмах-середнячках. Великие компании сохраняют свое величие отчасти потому, что не терпят никого и ничего, что угрожает их репутации.

В идеале сильный бренд упрощает принятие решений не только для топ-менеджеров, но и для рядовых работников, так что даже сотрудники службы телефонной помощи понимают, как правильно себя вести в любой сложной ситуации. Само собой, если вы хотите видеть черты торговой марки во всех действиях своих работников, необходимо "продать" ее и им тоже.

### **Сильная торговая марка воодушевляет**

Как-то раз в Риме я отправился осматривать древние развалины. Я смотрел на колонны высотой в три этажа и думал, какой же напряженной и трудной была их установка. Подъем одной такой колонны требовал усилий сотен рабов. Я спросил гида: "Что происходило, если колонна падала и разбивалась?".

Она ответила: "Очень просто. Их всех казнили".

Подозреваю, многие правители современных корпораций предпочли бы жить в эпоху Древнего Рима. Но поскольку рабство запрещено, террор уже не является таким фактором мотивации. Лучший способ добиться максимальной отдачи от работников - внушить им гордость за свою организацию и работу, которую они выполняют. Индивидуальная мотивация, несомненно, важна, однако не меньшее значение имеет и мотивация трудового коллектива в целом. Одним из наиболее эффективных способов такой мотивации является создание сильной торговой марки.

Сильные бренды способствуют возникновению у членов организации чувств сопричастности к общему делу, направления и смысла, даже сегодня, когда большинство людей придерживается принципов свободомыслия, нонконформизма и противопоставляют себя "функционерам" 1950-х гг., которые готовы были душу отдать за свои корпорации. Но какими бы независимыми мы себя ни считали, нам как человеческим существам свойственна потребность к сопричастности чему-то большему, чем мы сами. А поскольку значимость других общественных институтов несколько снизилась, рабочее место становится все более важным источником смысла нашей жизни. Работая на великие компании с великими торговыми марками, люди черпают в них вдохновение; а если марка олицетворяет собой не только профессионализм, но и качества более высокого порядка (такие как честность и эмпатия), для соответствия им сотрудники нередко прикладывают все свои силы.

Имея великий бренд, вы можете убедить своих подчиненных, что они способны на недостижимые для работников фирм-конкурентов свершения, что они могут выпускать товары быстрее, способны более точно ориентироваться на покупателя, могут быть прибыльнее. Именно поэтому офицеры армии США наставляют своих солдат: "Вы - американцы, и вы сможете взять эту высоту!". Да, в подобных приказах есть некий имперский дух, но поскольку люди разделяют общие цели, они, как правило, выполняют требуемое. Фактически верить в расширение собственных возможностей людям помогает славный логотип на их визитных карточках.

Классическим примером правильного использования торговой марки как во внешней, так и во внутренней среде компании является IBM в годы своего расцвета, в 1960-1970-х гг. Том Уотсон-младший взял всё лучшее из созданной в корпорации его отцом культуры благочестия и построил новую, соответствующую компьютерной эпохе, Т. Уотсон-младший хорошо относился к своим сотрудникам, стремился вселить в них уверенность в том, что именно они обеспечивают организации превосходство над другими компаниями отрасли. Он мог взять человека с улицы, одеть его в белую рубашку и темный костюм, а затем сделать из него представителя лучшей в истории сбытовой команды. Когда Т. Уотсон-младший возглавлял корпорацию, сотрудники верили, что, являясь частью IBM, они непобедимы, что и стало фундаментом одной из величайших бизнес-организаций XX в. Да, IBM выпускала хорошую продукцию. Ну и что, что техника Sperry Rand и Control Data ей практически ни в чем не уступала, зато сотрудники IBM жили своей великой торговой маркой, дышали ею, служили ей, а работники конкурирующих компаний - нет.

Нечто похожее наблюдается в Microsoft. Это вообще странный случай торговой марки, которая оказывается эффективнее внутри организации, чем снаружи. До того как судья Томас Пенфилд Джексон вынес решение о монополистических действиях со стороны Microsoft и у компании появились первые проблемы с наймом и удержанием персонала, ее сотрудники были твердо уверены, что их бренду по праву принадлежат передовые позиции в разработке программного обеспечения. Внешний же мир подозревал и подозревает, что лидерство Microsoft, по крайней мере частично, основывается на коленопреклонении конкурентов.

Успех Microsoft во многом объясняется дерзостью, самоуверенностью и инноваторством - отличительными чертами ее внутренней культуры и торговой марки. В июле 2000 г. в журнале "Fortune" была опубликована большая статья под названием "Я помню Microsoft" ("I Remember Microsoft"), в которой рассказывалось о судьбах многих, покинувших компанию и основавших новые фирмы молодых менеджеров. Даже в свете судебных тяжб вокруг монополии Microsoft репортерам так и не удалось услышать из уст собеседников недоброжелательных высказываний в адрес их альма-матер. Создавалось впечатление, что все они необычайно благодарны судьбе за

возможность работы в Microsoft - компании, для которой нет ничего невозможного. Один из этих бывших сотрудников, основавший впоследствии фирму WildTangent, сказал: "Лучшей подготовки к управлению компанией я и представить себе не могу. После работы в Microsoft должность генерального директора воспринимается как легкая прогулка".

Очень многие компании, по-видимому, надеются достичь аналогичного эффекта исключительно призывами и скандированием слоганов на собраниях. Или предлагая фривольные привилегии вроде услуг по массажу в офисе. Или выделяя миллионы долларов на разработку и формулирование декларации о миссии организации. Или очаровательно улыбаясь потенциальным покупателям, забывая при этом улыбнуться работникам. Хотите правду? Для достижения корпоративного эквивалента патриотизма необходимо приложить изрядные усилия. Необходимо продвигать торговую марку в среде работников.

Самое главное здесь - продвижение бренда среди тех работников, для кого ее присутствие в резюме наименее выгодно - среди низкооплачиваемых наемных рабочих, которые чаще всего оказываются "лицом компании" для широкой публики.

В 1970-х гг. я работал в банке и обратил внимание, что компания сумела внушить чувство гордости своим высшим руководителям, но почему-то забыла о тех служащих, с кем приходится общаться большинству ее частных клиентов, о кассирах.

Однажды мне довелось присутствовать на занятиях по обучению кассиров банка. Инструктор рассказывал новичкам, что они должны делать в случае попытки ограбления. Помню, он говорил: "Если нападающие говорят, что у них есть оружие, но вы его не видите, денег не отдавайте, Если вы видите, скажем, пистолет, постарайтесь определить, настоящий ли он. Если вам кажется, что это муляж, денег не отдавайте".

Короче, отдавайте деньги только в том случае, если преступник будет похож на знаменитую грабительницу банков Патти Херст, в берете и с автоматом.

Одна очень крупная женщина встала и сказала: "Если я правильно понимаю, вы платите мне \$4,25 в час и рассчитываете, что я смогу определить, настоящим мне угрожают пистолетом или нет? Знаете что, если кто-то (эпитеты пропущены) зайдет в банк и скажет, что он вооружен, он получит ВСЕ деньги".

Она секунду подумала и сказала: "Знаете, поищите на эту работу кого-нибудь другого".

Я был на ее стороне. И еще я подумал, что со стороны такого уважаемого банка очень, очень глупо позволять инструкторам демонстрировать столь пренебрежительное отношение компании к жизни своих кассиров. Пресловутой "заботой о маленьком человеке" в этой организации и не пахло.



В качестве прямо противоположного примера можно привести компанию Starbucks, поддерживающую в своих кафе атмосферу здорового равноправия (в них можно запросто встретить крупного директора или знаменитого актера) и предлагающую каждому своему работнику медицинскую страховку, фондовые опционы и фунт кофе в неделю.

Выбор у компаний с относительно низкооплачиваемым обслуживающим персоналом невелик. Лицом марки будут либо "роботы" в синих комбинезонах, либо уверенные в правоте организационного дела работники. Если вы предпочитаете второе, то одних слов "делай, как я говорю" будет явно недостаточно. Необходимо обращаться с вашими подчиненными именно так, как велят ценности вашей торговой марки.

Если в случае возникновения непредвиденных обстоятельств вы действительно хотите воодушевить своих сотрудников, вы должны будете своими действиями доказывать собственную верность бренду. Например, в John Hancock однажды сложилась такая ситуация. Мы договорились с одной крупной ассоциацией, что она будет продавать один из наших продуктов своим многочисленным членам. Для нас контракт был очень важен. Он означал дополнительные \$50 млн дохода в год, над ним долго работали многие высшие менеджеры компании: Мы уже были близки к подписанию документов, как вдруг в последний момент ассоциация потребовала увеличить получаемый ею процент от сделок. Для нас же новое условие практически обесценило весь контракт.

Сотрудники John Hancock чувствовали, что их обманули, ими воспользовались. Все они знали о моих дружеских отношениях с некоторыми властью предержащими из той организации и ждали, что я уступлю их требованиям.

Решение я принял практически мгновенно. Мы пытаемся поддерживать честный статус своей торговой марки, а эти люди обманули нас. И мы абсолютно не собирались отдавать свою марку на их милость. Никаких переговоров - контракта не будет.

Совершенно неожиданно в мою честь был устроен торжественный обед. Работавшие над проектом люди посчитали мое решение идеалистическим, хотя я, по правде сказать, исходил из самых прагматических соображений/Доказав свои слова реальными делами и заслужив уважение у работников, мы получили намного больше, чем если бы продали страховые полисы на миллионы долларов и не заработали на этом ни гроша.

Подкреплять ценности своей торговой марки за сценой, в рабочем коллективе, очень важно, но в то же время необходимо понимать, что большое влияние оказывают на него и коммуникации компании по ту сторону занавеса - реклама, спонсорство, связи с общественностью. Хорошая работа по созданию торговой марки сродни лидерству: она показывает внутренней аудитории, что от нее требуется.

В John Hancock мы осознанно используем свой имидж для развития компании. С помощью рекламы и спонсорства мы, помимо всего прочего,

устанавливаем стандарты, к которым могут стремиться наши работники. До конца 1980-х гг., например, мы только и говорили своим сотрудникам, что избегаем стратегии проталкивания товаров, ведь мы разрабатываем, продвигаем и продаем продукты, отталкиваясь от потребностей покупателей. И все эти годы бизнес развивался очень вяло. Затем началась рекламная кампания "Реальная жизнь, реальная помощь". Она показала людям: мы встали на новый путь и исходим из того, что каждый наш клиент - уникальная личность, которой мы предоставляем конкретные, наиболее подходящие продукты.

Неожиданно в коридорах компании стали слышны слова: "Мы не просто проталкиваем товары, мы отталкиваемся от потребностей". Почему только сейчас? Потому что об этом сказали по телевизору. Неважно, что до этого то же самое тысячу раз говорило руководство фирмы. Пока наши сотрудники не увидели новую рекламу на экранах своих телевизоров, они нам не верили.

В процессе брендинга вы обращаетесь сразу к двум аудиториям. И чтобы превратить данный факт в реальное рыночное преимущество, вы должны использовать торговую марку одновременно и как приманку для потребителей, и как проводника знающего дорогу к "земле обетованной"

## **Правило 10. Торговая марка - первоочередная забота главы фирмы и всех ее сотрудников**

### **Введение**

Направленные на развитие торговой марки усилия не ограничиваются рекламой и маркетингом. Бренд включает в себе, ни много ни мало, все, о чем думает человек, когда видит ваш логотип или слышит название вашей компании.

Вот почему компании, рассматривающие свои торговые марки исключительно как сферу компетенций отделов рекламы, маркетинга и бренд-менеджмента, часто оказываются в числе проигравших. Они не понимают, насколько сильно и глубоко на марку влияют расширения ассортимента, поглощения, дистрибуция, управление товарами, обслуживание покупателей, контроль качества и т. д. - другими словами, все объединенные под общим названием "бизнес" дисциплины.

Многие ключевые решения, от которых зависит процветание или провал бренда, принимаются без ведома ответственных за марку людей. Потому что принимают их юристы, бухгалтера, продавцы, разработчики программного обеспечения. Зачастую единственным человеком, который "присматривает" за качеством бренда, оказывается глава фирмы.

Это означает только одно: наблюдение за "здоровьем" торговой марки - первоочередная обязанность генерального директора. The buck stops here.

К сожалению, многие высшие менеджеры не догадываются об этом. Им кажется, что у них есть и более важные задачи. В течение года большинству директоров приходится сталкиваться с десятками кризисных ситуаций, таких как инспекторские проверки, отзыв продукции и даже фиаско отдельных фирм. Они получают большие деньги за свою гибкость, за то, что способны мгновенно переключаться с одного вопроса на другой, оценивать ситуацию и принимать верные решения. Если они на чем-то и фокусируют свое внимание подолгу, так это на финансах.

Если взглянуть на автобиографии большинства руководителей компаний, становится очевидно, что больше всего они стремятся обрести финансовые навыки и достижения. В разговорах с ними то и дело слышишь о том, как им удалось добиться увеличения доходов, осуществить выгодные приобретения, взять в свои руки контроль над издержками и добиться высокой нормы возврата инвестиций. В конце концов, именно для того, чтобы курс акций компании стремился к новым вершинам, они и нужны акционерам.

Мне не встречалось ни одного резюме топ-менеджера, в котором бы значилось: "Эксперт по брендам".

Однако если компания хочет добиться долгосрочного успеха, основным объектом внимания генерального директора должна быть именно торговая марка. Интересы бренда должны преобладать даже в решении краткосрочных финансовых вопросов, потому что от его состояния

непосредственно зависят все показатели, от рыночной капитализации до маржи прибыли.

С хорошей торговой маркой фирма непременно добьется и повышения цен на товары, и роста курса акций. С другой стороны, слабая марка у в остальном успешной компании сродни прекрасной квартире в доживающем свои последние дни микрорайоне. Резкое падение ее стоимости - вопрос времени.

### **Научите своих работников заботиться о торговой марке**

Когда директор компании не считает себя ответственным за торговую марку, он рискует совершить несколько серьезных ошибок.

Прежде всего он позволяет определять судьбу компании некомпетентным сотрудникам. Скандал вокруг шин "Firestone" - яркий пример ущерба, причиненного торговой марке действиями работников, не считавших себя ответственными за "здоровье" бренда. По данным "New York Times", сотрудники финансового отдела Firestone знали о растущем числе рекламаций на определенные модели шин еще за два года до того, как компания наконец приняла решение об их отзыве с рынка. За четыре года до отзыва инженеры Firestone имели сведения о разрывах шин на автомобилях в штате Аризона. За все это время юристы компании получили 1500 официальных исков в связи с дефектными шинами. И никто почему-то не поставил в известность специалистов по безопасности продукции.

Если это действительно так, культура компании явно не учитывала одну способную "утопить" любую марку вещь, а именно восприятие продукции Firestone как небезопасной. Очевидно также, что виновато в этом высшее руководство компании, ибо вопросы контроля над качеством продукции должны были быть приоритетными. Через два месяца после начала отзыва шин директор Bridgestone-Firestone был вынужден подать в отставку.

В John Hancock тоже был похожий скандал. Его можно было бы подавить в зародыше, если бы ответственные сотрудники вовремя подали тревожный сигнал. Клерки, обрабатывавшие документы отдела сбыта в 1980-х - начале 1990-х гг., не могли не знать о том, что некоторые агенты применяют недобросовестные методы продажи страховок. Но они промолчали.

С тех пор мы потратили много часов на обучение работников "основам репутации". Хочется надеяться, что наши сотрудники, случись им заподозрить коллег в неэтичном поведении, не повторят ошибку.

### **Торговая марка должна играть первостепенную роль во всех решениях**

Вторая большая ошибка директора - принятие решений исходя из политических соображений, требований Уолл-стрит или практических результатов, без учета приоритетности интересов бренда.

Наиболее показательным примером решений, когда директора компаний упускают из виду воздействие принимаемых решений на корпоративные

торговые марки, являются слияния и поглощения, которые в наше время происходят все чаще и чаще. Давление со стороны Уолл-стрит и растущая цена соответствия ожиданиям потребителей обуславливают ускорение консолидации компаний во многих отраслях. "Рынок, - писала "New York Times" в 2000 г., - не видел такой концентрации власти в объединениях корпораций с 1890-х гг.". Если инвестиционные банки будут продолжать в том же духе, то слияния - и связанные с ними денежные выплаты - прекратятся только тогда, когда над миром будет царить единственная гигантская компания.

Директора и банкиры с головой бросаются в предприятия по поглощениям, хотя статистика свидетельствует о том, что акций приобретенных компаний падают в цене настолько, что выгоднее было бы пристроить деньги акционеров в одном из казино Лас-Вегаса.

Одна из самых больших проблем слияний и причина их столь низкой окупаемости состоят в том, что финансисты не учитывают принятые в фирмах стратегии брендинга. Иными словами, для большинства из них два плюс два равно четыре. Однако в зависимости от способа объединения двух торговых марок два плюс два может равняться и двум, и шести.

Иногда, когда более сильная марка "проглатывает" слабую, доходы объединенной компании увеличиваются. А иногда остаются на прежнем уровне. Если фирма-"мишень" слишком сильно отличается от поглощающей ее компании, идея доминирующей торговой марки может и не вписаться в себя новую организацию. Бывает, что даже при слиянии двух компаний из одной отрасли бизнес совокупный доход оказывается более высоким при условии сохранения обеих марок. Общество способно потребить лишь определенное количество товара под одной маркой, а магазины готовы предоставить ей не более чем определенную площадь в торговых залах.

Примером ошибочной стратегии объединения двух компаний, наглядно продемонстрировавшей формулу "2+2=2", служит произошедшее в 1986 г. слияние производителей мэйнфреймов Sperry и Burroughs. Инициатором объединения выступала, причем поначалу очень настойчиво, компания Burroughs, однако она не стала настаивать на использовании своего названия. Вместо этого было выработано "мировое соглашение". Среди работников объединенной организации был проведен конкурс на лучшее название новой торговой марки, в результате два известнейших в Америке бренда отправились в мусорную корзину, а им на смену пришла новая марка - и это на рынке с жесточайшей конкуренцией! Новая компания получила неудобное для произношения название "Unisys". Поэтому в том, что ее доля рынка сразу начала сокращаться, нет ничего удивительного.

Слишком хорошие манеры могут свести на нет всю выгоду от слияния, но к аналогичному результату приводит и неприкрытая агрессия. К сожалению, руководители компании-"хищника" чаще всего не могут отказать себе в удовольствии почувствовать себя конкистадорами.



Например, когда я работал в Commercial Credit, мы приобрели компанию ERA, одно из крупнейших агентств недвижимости в США. Мы занимались кредитованием потребителей - что мы понимали в жилой недвижимости? Зато нам хотелось чтобы новый бизнес получил наше имя. Несколько лет мы пытались навязать ERA свои рекламные программы и утвердить господство марки "Commercial Credit", принижая тем самым авторитет ERA в глазах потребителей. Подобные случаи, когда корпорация платит большие деньги за приобретение существующей марки, чтобы потом всеми способами уничтожить ее капитал, происходят гораздо чаще, чем вы можете себе представить.

Сравните это с действиями действительно грамотного специалиста по слияниям и поглощениям компаний Сэнди Вейла из Citigroup. Всякий раз, когда торговая марка приобретаемой компании оказывается лучше существующей, он отводит ей доминирующую роль. Когда С. Вейл стал во главе Commercial Credit, компания смогла наконец избавиться от эгоистичной одержимости собственным названием. После приобретения торговой марки "Primerica" компания скромно взяла себе ее название. Когда Primerica объединилась с Travelers, еще лучшей маркой, она превратилась в "Travelers", а когда Travelers слилась с Citicorp, наиболее известным брендом из всех перечисленных, организация стала называться "Citicorp".

Объединения компаний по определению связаны со столкновением двух культур. А поскольку "заключившие брак" (равный или неравный, не имеет значения) компании все чаще принадлежат к разным странам (например, Equitable превратилась в AXA Financial, Chrysler - в DaimlerChrysler) или традиционным и новым экономическим системам (например, покупка Time Warner корпорацией AOL), контролировать эту борьбу культур становится еще сложнее.

Многим корпорациям придется долго "ломать голову" над проблемой оказавшихся в их распоряжении сразу нескольких марочных идей. Позволить одной марке захватить другую? Достаточно ли эластична доминирующая марка, чтобы вместить в себя приобретаемый бизнес? Если популярная во Франции, но совершенно неизвестная в США компания приобретает крупную американскую торговую марку, каким названием ей пользоваться? Или оставить обе марки? Или избавиться от обеих и создать совершенно новую?

На практике названию новой организации объединяющиеся компании уделяют на переговорах столько же внимания, сколько вопросу персональных автомобилей высшего руководства - "Mercedes" или "Cadillac"?

Единственно верного ответа на вопрос о том, какой марке быть главной в случае слияния двух фирм, не существует. Что, впрочем, никак не влияет на значение самого вопроса. Ответ же не должен иметь ничего общего с внутренней корпоративной политикой. Возможность радовать потребителей - вот то единственное, что должно беспокоить главу фирмы. Выживут только

те бренды, которые будут восприниматься потребителями как наиболее значимые.

### **Не забывайте о сущности своей марки**

И последняя грубейшая ошибка игнорирующая управление торговыми марками высших руководителей - потеря из виду сущности бренда и одновременная утрата контроля над компанией.

В качестве примера могу привести одну из организаций, где мне довелось работать. Компания Control Data, остатки которой до сих пор функционируют, правда уже под другими названиями, была в свое время сравнимым с IBM компьютерным гигантом. Это была великая компания, и в ней работали очень талантливые люди, включая основателя организации Уильяма Норриса и легендарного конструктора суперкомпьютеров Сеймура Крея. В 1960-1970-х гг. Control Data находилась на пике успеха, продавала самые совершенные по тем временам вычислительные машины правительственным структурам и другим организациям.

Летом 1967 г. в Америке начались расовые беспорядки, серьезно повлиявшие на социальное настроение руководства фирмы. Было решено, что Control Data будет использовать технологии для удовлетворения далеких от насыщения потребностей общества.

Увы, но гражданская активность Control Data не ограничивалась "тепличной" корпоративной филантропией: выписать чек, попозировать для репортеров и с миром удалиться. Бизнес-микс компании претерпел куда более серьезные изменения и расширился за счет сфер общественной деятельности, в которых у Control Data не было никакого опыта.

Например, около миллиарда долларов - для получения такой операционной прибыли компьютерным подразделениям фирмы потребовалось бы много лет - было потрачено на разработку "PLATO", интерактивной обучающей системы, предназначенной специально для мэйнфреймов Control Data. Беда в том, что большинство образовательных учреждений не могли позволить себе столь дорогостоящее оборудование и компьютерные сети, без которых PLATO была неработоспособной.

Другая программа, названная в масс-медиа "Машины для зеков", предлагала дешевый лизинг автомобилей для вышедших из тюрем заключенных, которым по причине отсутствия средств передвижения было трудно сохранить свои рабочие места. Бывшие заключенные - вот уж сюрприз - украли 34 таких автомобиля, и Control Data оказалась всеобщим посмешищем.

Еще компания решила оказать помощь развивающимся странам. Она предоставила Китаю и странам бывшего соцлагеря компьютерную технику на миллионы долларов в обмен на всякую ерунду (вроде русских рождественских открыток и югославских вин). В результате Control Data должна была, постоянно отвлекаясь от основного бизнеса, избавляться от ненужных ни ей, ни большинству американцев вещей, в том числе - что

понравилось мне больше всего - и от ящиков с советскими охотничьими ружьями.

Ружья, кстати, были очень хорошими, но ни малейшего интереса для рынка не представляли, так как достать детали для их ремонта было невозможно. Кроме того, СССР только что вторгся в Афганистан, что отнюдь не прибавило популярности его продукции. На руках у Control Data оказалось множество ружей, и компания начала предлагать их работникам кафетериев. У любого нормального человека доверие к компании, вразнос торгующей дешевыми (!) ружьями, прямо скажем, снижается. Столь безрассудные действия не могли не отразиться и на когда-то великой марке "Control Data".

Суть проблемы как нельзя более точно отражена в официальной истории компании. В ней рассказывается о том, как в Control Data появились подразделения по обслуживанию инвалидов, и что из этого вышло: "К началу 1980-х гг. Control Data была известна главным образом этими небольшими проектами, хотя основную часть своего дохода фирма получала от производства и продажи компьютеров и периферии".

Таким образом, на одной чаше весов оказалась идея торговой марки "Control Data", а на другой - питающий ее бизнес. Подобное состояние недопустимо: люди всегда встают на сторону марки. Оставшаяся часть неминуемо атрофируется.

Большинство аналитиков считают, что из-за стремления высшего руководства удовлетворять ненасыщенные потребности общества компания забыла о своем основном бизнесе, о своей золотой жиле, и понапрасну растратила столь необходимые для конкурентной борьбы на компьютерном рынке ресурсы. Потребители уже не воспринимали "Control Data" как передовую торговую марку. В конечном итоге крупная и мощная компания превратилась в мелкую и второстепенную.

Здоровое внимание к торговой марке - штука заразительная.

Когда глава компании забывает о сущности своей торговой марки, он "тащит" за собой и организации. Когда же директор, наоборот, фокусирует внимание на марке, происходит прямо противоположное. Неожиданно все работники превращаются в экспертов по бренду.

Финансисты, анализируя перспективы потенциального поглощения, изучают не только отчеты о прибылях и убытках. Их начинает интересовать нечто иное: репутация приобретаемой фирмы.

У юристов развивается необычная склонность к честности, а не к обструкции коммуникаций компании.

Специалисты по рекламе находят в себе мужество отстаивать свои убеждения и не позволяют дилетантам, какие бы высокие должности они ни занимали, вмешиваться в процесс производства рекламы.

Менеджеры по информационным технологиям переходят с инженерного образа мышления на маркетинговый и создают для покупателей такой технологический интерфейс, чтобы фирме не было стыдно за свою марку.

Клерки отдела продаж учатся замечать малейшие отклонения от нормы и ставят руководство в известность, потому что знают: торговая марка компании символизирует честность.

Если директор компании выделяет торговую марку как основной приоритет, работники всех уровней смотрят на свою деятельность шире, не забывают о чертах своего бренда и в повседневной деятельности. В совокупности это дает по-настоящему большое преимущество на рынке. Только представьте себе: 1000 (или 10 000) человек каждый день что-то делают для увеличения ценности торговой марки компании.

Великие бренды становятся великими не потому, что их компании выпустили пару-тройку изумительных рекламных роликов. Нет, основа их успеха состоит в том, что каждый контакт потребителя с компанией, от звонка в бесплатную информационную службу до приобретения и использования товара, доставляет клиенту истинное, безо всяких оговорок, удовольствие.

Такое возможно только в том случае, когда все, от конструкторов и дизайнеров до грузчиков компании, становятся экспертами по сохранению и улучшению торговой марки. А это, в свою очередь, происходит в том случае, если директору удалось убедить сотрудников в том, что марка компании - самая главная часть их работы.

### **История о свежем и протухшем мясе**

Когда я был маленьким, у моей семьи был продовольственный магазин в Ютике. Работать с поставщиками было непросто. В моду входили супермаркеты, а поскольку магазин наш был невелик, свои условия мы диктовать не могли. К примеру, возникла проблема с фирмой - поставщиком мяса. Она намеревалась продавать лучшее мясо супермаркетам, а остальное, нередко просто гнилое, сдавать небольшим заведениям вроде нашего.

Чтобы этого не допустить, мы не просто заказывали мясо по телефону, дважды в неделю мы отправлялись на мясокомбинат и сами выбирали товар. Вообще-то в помещениях, где хранят мясо, поддерживается очень низкая температура, поэтому определить испортившиеся туши по запаху практически невозможно. К счастью, у моей бабушки был этот полезный дар. Она могла даже отличить плохое мясо на вкус - от бактерий у нее щипало язык.

Так уж было задумано природой, что эта способность передалась и мне. Поэтому когда бабушка уже не могла ездить на скотобойню, дедушка стал брать меня. Мне было пять лет, но два раза в неделю мне приходилось вставать в пять утра и отправляться "принимать" свиные, говяжьи и бараньи туши. Работник мясокомбината в белом халате указывал мне на нужное место, я дотрагивался до него языком и в большинстве случаев отрицательно качал головой. Как вы, наверное, догадываетесь, работники мясокомбината ненавидели меня и прозвали "подлизой".

Дед брал с собой фирменный штампель нашего магазина, "D'Alessandro Store". Когда мой язык давал добро, он ставил на тушу клеймо, и поставщик обязан был доставить именно ее. В конце "процедуры лизания" я получал вознаграждение: только что изготовленный здесь же, на комбинате, горячий хот-дог.

Верите или нет, я считаю это хорошей подготовкой к моей будущей жизни бизнесмена. Марочное клеймо проявляется на всем, что делает организация. Что бы ни собирался сделать руководитель, он должен подумать, на что ставится его клеймо: на что-то хорошее или что-то гнилое. Иногда разница между этими категориями очевидна. Чаще же правильный ответ может подсказать лишь инстинкт.

Чтобы не ошибиться, важно задать себе один вопрос: "Поможет ли это моей торговой марке или навредит ей?" - вот самое полезное из всех, какие только могут произносить бизнесмены, заклинаний, своего рода фильтр, через который следует пропускать все без исключения, как важные, так и не очень, бизнес-решения.

Такая ориентированная на качество торговой марки компания понимает, как важно приносить радость своим работникам, акционерам, актуальным и потенциальным покупателям, совету директоров, контролирующим организациями, потенциальным партнерам - другими словами, всем, от кого зависит судьба фирмы.

В мире коммерции, где так распространены самолюбование и эгоизм, ориентация на торговую марку означает взгляд во внешний мир, что позволяет обставить большинство конкурентов.

И тогда фирма не будет тратить деньги и таланты на пустые дела, а, наоборот, всецело сфокусируется на поиске ответа на самый главный вопрос: достаточно ли люди уважают нас, чтобы покупать наши товары?

Потому что ориентированная на свой бренд компания - это компания, сфокусированная на достижение успеха.