



# С учетом реалий

**Дэвид Курт, Марк Ляйтер, Эндрю Парсонс, Энтони Фрилинг**

*Сильный бренд дает обладающей им компании несомненные преимущества. Но мало кому удастся создать по-настоящему сильные бренды. Не понимая особенностей формирования сильного бренда и связанных с этим трудностей, компании часто тратят неоправданно много средств, но все равно не получают желаемого результата. Прежде чем принимать решение об инвестициях, руководителям стоит как следует подумать, так ли уж им нужен сильный бренд. А взявшись за его создание, расставлять акценты с учетом специфики деятельности своей компании.*

**Когда-то кеды были всего лишь кедами** — дешевой матерчатой обувью, которая годилась на все случаи жизни. И покупателю в те времена нужно было лишь выбрать между полукедами и «полноценными» кедами. Но с какого-то момента такие производители, как Adidas, New Balance, Nike, Puma и Reebok, стали делать обувь специально для бега, а затем и для других видов спорта — баскетбола, тенниса и т.д. Потребителям новшество пришлось по душе, и они стали покупать разную обувь на разные случаи жизни.

Возглавила гонку Nike. Она решила извлечь максимум преимуществ из своего сильного бренда и кроме спортивной обуви начала продавать одежду для спорта. Превратившись в символ отличной физической

**Дэвид Курт (David C. Court)** — директор McKinsey, Даллас  
**Марк Ляйтер (Mark G. Leiter)** — бывший сотрудник McKinsey  
**Эндрю Парсонс (Andrew J. Parsons)** — почетный директор McKinsey  
**Энтони Фрилинг (Anthony Freeling)** — бывший сотрудник McKinsey

формы и благополучия, компания пошла еще дальше — она стала живой пропагандой спортивного стиля жизни. Для этого Nike привлекла к рекламе своих товаров таких знаменитостей, как звезда баскетбола Майкл Джордан и гольфист Тайгер Вудс. Приобретая товары под брендом Nike, покупатели как бы вплотную соприкасались с жизнью спортивных героев, становились похожими на них. Сегодня компания предлагает стильные новаторские товары и поддерживает их маркетинговыми акциями, совмещая традиционную рекламу с разного рода нестандартными приемами, например строительством баскетбольных площадок в городских центрах и бесплатным обеспечением школ своими товарами.

Одновременно с этим Nike укрепляет свой бренд, инвестируя в розничную торговлю (открытие магазинов NikeTown) и спорт (спонсорство бразильской футбольной команды). Каждый подобный шаг помогает компании не только стать ближе к потребителю, но и сохранить свою долю рынка и высокие цены. В результате у Nike беспрецедентное положение на рынке; это подтверждают превосходные финансовые показатели компании.

Итак, Nike создала то, что называется сильным брендом. Добиваются схожих результатов и другие компании. Например, бренд Coca-Cola стоит около 70 млрд долл<sup>1</sup>. Сильные бренды приносят колоссальные прибыли и к тому же сулят больше стратегических возможностей в будущем.

Мечту о сильном бренде лелеют руководители многих компаний — их к этому подталкивают либо либерализация рынков (как это происходило в секторе телекоммуникаций), либо необходимость обеспечивать рост в условиях жесткой конкуренции (финансовый рынок). Но как бы то ни было, директорам нужны сильные бренды, и они готовы тратить на воплощение своей мечты миллионы долларов и выделять необходимые внутренние ресурсы. И часто они не понимают, а что же такого есть у компаний Coca-Cola или Nike, чего нет у них. И делают свой вывод: просто нужно стремиться к совершенству.

На самом деле для успеха в брендинге одного только стремления к совершенству недостаточно. Сравнительно небольшому числу компаний удается создать по-настоящему сильные бренды (как, впрочем, не каждому заму удастся стать директором), хотя многие вполне успешно работают при довольно скромных вложениях в свой бренд (точно так же не обязательно быть генеральным директором, чтобы сделать хорошую карьеру в бизнесе).

---

<sup>1</sup> По состоянию на конец 2004 г. (Прим. ред.)



Инвестировать в брэнд нужно осторожно. Истории маркетинга известно немало примеров, когда инвестиции компаний не приносили результатов — отчасти по вине самих компаний: они не понимали, что это значит — стать брэндом, тем более сильным брэндом.

Так, к примеру, американская компания Foxy Lettuce в свое время не жалела средств на рекламу, пытаясь создать собственный брэнд салата. К сожалению, салат компании мало чем отличался от безымянных сортов, продававшихся в продуктовых магазинах. В итоге ей не удалось ни завоевать большую долю рынка, ни добиться надбавки к цене на свой салат, и компания вскоре прекратила существование. Отсюда урок: только одной рекламой брэнд не создать!

Руководители компаний, прежде чем принимать решение об инвестициях, должны как следует подумать, а нужен ли им сильный брэнд, ведь крупные затраты могут и не окупиться. Если нужен, то как создать его? Если нет, то сколько вложить в брэндинг, чтобы воспользоваться всеми возможностями рынка?

В управлении брендами руководителям компаний следует помнить о трех принципах. Во-первых, создание брэнда — это долгий процесс, и тут нужны взвешенные решения и своевременные, тщательно продуманные инвестиции. Во-вторых, ответ на вопрос, что, куда и когда инвестировать, отчасти зависит от действующих в отрасли сил. В-третьих, ни в одной отрасли невозможно создать брэнд без мощного маркетинга.

### Сначала идем, потом бежим

Попросите двадцать человек сказать, что такое брэнд. Скорее всего, вы получите двадцать разных формулировок: от «брэнд — это только название» до «брэнд — это и есть весь бизнес». Эта путаница — вполне, однако, понятная — и рождает порой рекламные кампании, совершенно бесполезные для бизнеса. С самого начала нужно четко понимать принципиальные различия между названиями, брэндами и сильными брэндами (см. схему на с. 20).



### Что в имени?

Многие компании считают, что уже создали брэнд, хотя пока обрели лишь более или менее узнаваемое имя. Оно может стать известным благодаря вывеске перед входом в офис компании или если его присвоят продукту или услуге. Представьте себе, что вы едете по улице и видите новый магазин одежды с ничего не говорящим вам названием, например «Мегаполис». Если вы часто бываете на этой улице, то вам, наверное, примелькается это название и вы запомните, что так называется магазин одежды. В городе даже могут появиться рекламные щиты или проходить

## Названия, брэнды и сильные брэнды

	Название	Брэнд	Сильный брэнд
<b>Особенности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узнаваемость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлекательность товара для потребителя</li> <li>Товар постоянно на слуху</li> <li>Свойства товара отвечают обещанному в рекламе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальность</li> <li>Присутствие</li> </ul>
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Растет число разовых покупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лояльность</li> <li>Высокие цены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дополнительное усиление преимуществ</li> </ul>

Источник: анализ McKinsey.

какие-то промоакции, привлекающие внимание к магазину. Но означает ли это, что у него есть брэнд? Нет. Все, что у него есть, — это название, услышав которое потребители вспоминают магазин одежды.

Название становится брэндом, если оно вызывает ассоциации с неким набором осязаемых и неосязаемых преимуществ, которые им дает продукт<sup>2</sup>. По мере усиления этой ассоциации возрастает лояльность потребителей, готовых покупать продукт по повышенной цене. Отсюда следует, что брэнд — это капитал компании, ее актив.

Для создания капитала брэнда нужно, во-первых, чтобы продукт выделялся на фоне остальных и, во-вторых, чтобы содержащиеся в рекламе брэнда обещания соответствовали тому, что компания на самом деле может предложить потребителям. Затем, по мере того как потребитель приобретает продукт или услугу под данным брэндом, между ним и брэндом возникают некие отношения. Они развиваются, и брэнд усиливается.

Классический пример — одноразовые подгузники «Pampers», появившиеся в 1960-х годах. Продукт предлагал новые преимущества, а реклама подробно рассказывала о них потребителям. Такое сочетание способствовало значительному увеличению капитала брэнда Procter & Gamble в последующие десятилетия.

### От брэнда к сильному брэнду

Nike, Coca-Cola, Disney, IBM, BMW, Levi's, Marlboro, McDonald's, Mercedes, Sony и Xerox... Что такого особенного в брэндах этих компаний, чего нет у других? Все дело в главных свойствах любого

<sup>2</sup> Подробнее об этом читайте в статье «Улучшение экономики брэнда» в этом номере «Вестника McKinsey».

бренда: он должен быть ни на кого не похожим, гарантировать потребителям стабильное качество продуктов и услуг и отвечать заявленному в рекламе. А кроме того, бренд должен обладать индивидуальностью и быть широко представленным на рынке.

**Индивидуальность.** У многих брендов сугубо «деловые отношения» с потребителями: им доверяют и их ценят за стабильное качество продукта или услуги. Но сильные бренды вызывают эмоциональную привязанность, и все это благодаря их индивидуальности. О каком бы бренде ни шла речь — Coca-Cola, своего рода символе американской культуры, или Porsche, автомобиле «для настоящих мачо», — сильные бренды вызывают у потребителей привязанность значительно более прочную, чем рядовые.

**Присутствие.** Кажется, что сильные бренды присутствуют на каждом углу, и это еще больше выделяет их на общем фоне. Они могут быть вездесущими в масштабах как одной страны, так и всего мира. Эффект усиливается благодаря удачному «расширению» этих брендов с использованием разных концепций и каналов продаж.

Отличный пример удачного сочетания индивидуальности и присутствия — Walt Disney Company. Тематические парки предлагают уникальные развлечения, которые основаны на приключениях героев мультфильмов. Бренд обеспечен за счет, можно сказать, безупречной информационной поддержки, которой сопутствует весь спектр маркетинговых акций. Американцы нескольких поколений испытывают сильную эмоциональную привязанность к бренду. Одни стремятся провести каникулы в Диснейленде, а попав туда, покупают всевозможные товары на память об этом; другие могут часами смотреть диснеевские фильмы и телепрограммы.

В результате компания получила пять основных преимуществ сильного бренда.

- **Значительная, зачастую доминирующая, стабильная доля рынка.** Disney доминирует на рынке мультипликационных фильмов и тематических парков, кроме того, компания занимает одно из первых мест в производстве и художественных фильмов.
- **Более высокие цены.** Развлечения в тематических парках, проживание в гостиницах и всевозможные товары и услуги Disney продаются по значительно более высоким ценам, чем товары и услуги конкурентов.
- **Расширение ассортимента товаров, выпускаемых под одним брендом.** Победное шествие бренда Disney началось в 1923 г., когда на экраны

вышел первый мультфильм про Микки–Мауса. Позже бренд распространился на фильмы, программы для сетевого и кабельного телевидения, тематические парки, гостиницы, всевозможные товары и даже команду Национальной хоккейной лиги — Mighty Ducks.

- **Выход на новые рынки.** Предназначая сначала свою продукцию для детей, сегодня бренд адресован гораздо более широкой группам — «от 8 до 80».
- **Расширение географии.** Диснеевские фильмы смотрят, а товары приобретают жители многих стран. Тематические парки есть в Анахайме (Калифорния), Орландо (Флорида), в Париже и Токио, планируется открыть парк в Гонконге.

Обратите внимание: три из пяти характеристик сильного бренда ничего не говорят о том, что он приносит компании сегодня, но указывают на ее будущие возможности. Наверное, именно в этом заключается подлинная сила бренда.

## Каждой компании — свой брендинг

Лишь про немногие известные бренды можно сказать, что они достались своим владельцам «по наследству»: многие годы их материнские компании безраздельно господствовали на рынке, как, например, IBM и Хегох. Остальным компаниям, чтобы владеть сильным брендом, нужно его создать. Тем, у кого пока есть только название или слабый бренд, предстоит прежде укрепить свой бренд, а уже затем развивать успех.

Продвижение от названия к бренду и от бренда к сильному бренду происходит чаще всего по одной схеме, но некоторые отличия и особые требования возможны в зависимости от отрасли и компании. Скажем, производителям недифференцируемых продуктов и услуг, сетевым операторам или компаниям, которые в силу своей деятельности недостаточно привлекательны для потребителей, предстоит решать разные задачи.

### Создание брендов для продуктов и услуг, не дифференцируемых по производителю

Металлургические, целлюлозно–бумажные, телекоммуникационные компании, производители продуктов питания и энергетические компании все чаще подумывают о создании собственных брендов. Но их продукции обычно недостает ярких отличительных преимуществ, а ведь именно они и приносят бренду капитал. Пока еще большинство этих компаний обладают только именем. Однако



вдохновляющие истории успеха тоже известны. Если Foxy Lettuce потерпела поражение, то основатель компании Perdue, наоборот, добился своего.

До появления на американском рынке цыплят компании Perdue все игроки этого рынка воспринимали свою продукцию как массовый и потому безликий товар. Но, выделившись на общем фоне, компания смогла установить более высокие цены на своих цыплят. Прежде всего она сделала товар привлекательным для потребителя: на фабриках Perdue выращивали только гибридных цыплят ровного цвета (отличительный признак более нежного, вкусного мяса) и в магазины их поставляли очень чистыми — после стандартного ощипывания остатки пера дополнительно удаляли при помощи воздушной очистки. И наконец, если цыплята других производителей продавались замороженными, то Perdue поставляла только свежих цыплят.

Но самое важное, что компания не торопилась увеличивать рекламный бюджет и придавать индивидуальность брэнду, пока не убедилась, что все работает должным образом. С 1968 по 1985 г. продажи Perdue удваивались каждые два года, и в итоге компания стала крупнейшим производителем курятины в США.



Топ-менеджеры компаний, работающих на потребительском рынке, мечтают повторить успех Perdue, а кто-то даже стремится превзойти достижения Nike. Однако большинство руководителей просто считают, что их задача — обеспечить брэнду как можно больше постоянных покупателей. Для этого им нужно предложить явные преимущества потребителям, а затем, используя эти преимущества, наладить с клиентами более тесные взаимоотношения. Здесь следует обратить внимание на два основных момента.

**Создавайте явные отличия.** Труднее всего для производителей недифференцируемых товаров и услуг понять, чем они будут отличаться от конкурентов и как этого достичь. Многие компании объединяют разные услуги, например продают в одном пакете электроэнергию и кабельное телевидение. Но, судя по нашим наблюдениям, подобная схема оправдывает себя лишь в том случае, если потребитель действительно получает недоступные прежде преимущества, а не только общий чек и небольшую скидку.

Вместо того чтобы просчитывать всевозможные варианты объединения разнородных предложений, компаниям следует сосредоточиться на работе с потребителями. Это поможет им сформулировать по-настоящему ценное предложение. Нужно также осваивать в передовые маркетинговые методики и развивать необходимые навыки, которых



компаниям недостает в данный момент, и тогда они сумеют объяснить потребителям суть своего отличия от остальных, даже если конкуренты — новые, агрессивные и изобретательные игроки, хорошо владеющие современными приемами маркетинга.

**Не стремитесь к публичности, пока не убедитесь, что ваши слова не расходятся с делом.** Многие производители товаров массового спроса полагают, что секрет создания брэнда кроется в индивидуальности. Но это не так. Им следует создать так называемый базовый брэнд, который обещал бы только то, что они реально могут сделать сегодня. Если компания считает, что ее успех зависит от того, сможет ли она поставлять электроэнергию и оказывать другие новые услуги, но сегодня она в состоянии предложить только первое, значит, и надо пока информировать потребителей только о надежных, бесперебойных поставках и обеспечивать их. В дальнейшем, когда компания создаст новые услуги и убедится, что они устраивают потребителей, можно начинать рекламировать и новые услуги.

Такой взвешенный подход к созданию брэнда, а в итоге, возможно, сильного брэнда — залог успеха. Именно от потребителей зависит судьба компании, они решают, как далеко сможет продвинуться компания, и скорее всего их никогда не удастся убедить в том, что они должны тратить время и силы на отношения со своим поставщиком электроэнергии или, к примеру, продавцом помидоров. Впрочем, не будем забывать, что когда-то многие только посмеивались над самой идеей торговать брэндированными цыплятами по повышенным ценам.

### Сетевые компании: сначала стандарты, потом реклама

У многих предприятий сферы услуг, например больниц, автосалонов, агентств недвижимости, магазинов, несмотря на отсутствие у них брэнда, есть заинтересованные в их услугах постоянные потребители. Эти предприятия выстроили взаимоотношения со своими клиентами и без брэнда. Но все меняется, когда компании начинают расти и открывать новые точки продаж. У компаний появляются возможности для создания брэндов — иногда впервые — и, следовательно, налаживания новых связей. Заинтересованы ли они в сильных брэндах? В перспективе — да. Но в настоящее время они вполне довольны, если им удастся создать брэнд там, где его прежде не было.

Главная сложность для таких компаний — обеспечить единый стандарт качества продуктов и услуг во всех точках продаж. Решив проблему стандартизации, им нужно начать всерьез заниматься рекламными акциями, направленными на привлечение и удержание потребителей. Именно эту стратегию брали на вооружение такие компании, как

AutoNation и CarMax (продажа автомобилей), Home Depot (товары для дома), Loewen Group (ритуальные услуги), PETsMART (товары для животных), Barnes & Noble, Borders (книги) и Century 21 (недвижимость). Если последовательно придерживаться этой стратегии, то воздействие на потребительское поведение будет колоссальным. Скажем, за последние десять лет на фоне роста компаний вроде Home Depot, Builder's Supply в США резко сократилось количество несетевых магазинов, торгующих товарами для дома. В это же время почти исчезли независимые книжные магазины — их вытеснили с рынка Barnes & Noble и Borders, которые оккупировали почти всю страну, даже такие города, как Нью-Йорк, где раньше было много книжных лавок.

Пример компании Blockbuster наглядно показывает, как применение этой стратегии вынуждает разрозненных игроков уйти с рынка. Под руководством Уэйна Хьюзенги Blockbuster преобразовала отрасль с ее тысячью независимых магазинов продажи и проката видеофильмов. У них был широкий выбор фильмов, а конкурировали они главным образом за счет качества обслуживания: в таких магазинах клиентов узнавали в лицо, помнили их вкусы и могли отложить для них хороший фильм.



Но независимые пункты проката не могли предложить единого стандарта обслуживания или доступа к полной подборке фильмов.

Blockbuster ввела новый стандарт симпатичных магазинов с единым четким принципом работы: дружелюбный персонал, современные системы управления ассортиментом и, наконец, сам ассортимент, во много раз превосходящий возможности независимого торговца. Ее клиенты могли сдавать фильмы в любом пункте проката, а не только в том, где его брали, — это новшество клиенты оценили особенно высоко. Недавно Blockbuster стала под своим брэндом продавать и сдавать напрокат книги, музыку и игры; ее цель — предоставлять все виды товаров и услуг индустрии домашних развлечений.

Создание брэнда для такого рода компаний предполагает два шага.

**Унификация операционной деятельности ради стабильного качества.** Сначала нужно нацелиться на поиск преимуществ, которые позволят компании выделиться на фоне конкурентов, а затем удостовериться, что потребитель сможет воспользоваться этими преимуществами. Они могут появиться естественным образом — в результате экономии на масштабах, но обеспечение стабильного уровня качества продуктов и услуг потребует инвестиций в инфраструктуру и операционную деятельность. Скажем, у Barnes & Noble хороший выбор книг по невысоким ценам потому, что компания закупает их в огромных количествах для больших магазинов.

Эти магазины управляют своим ассортиментом с помощью информационных технологий, а кроме того, немало средств они вложили в налаживание качественного обслуживания.

**Создание условий для доступа к аудитории на межрегиональном и национальном уровнях.** Владелец одного–единственного пункта видеопроката общается только с жителями своего района или города, поэтому самое важное для него — местная реклама и расположение точки: она должна находиться в оживленном месте. Если же речь идет о сети из 500 пунктов проката, то совершенно очевидно, что ее реклама должна быть ориентирована на самую массовую аудиторию. Прежде всего это требует соответствующих вложений в рекламу на радио и телевидении. Вместе с тем компаниям все чаще приходится решать более сложные задачи, в частности управлять совместным брендингом (например, совместная кампания McDonald's — Blockbuster), совместной рекламой одного или нескольких товаров одной или разных фирм (когда один товар предлагается «в нагрузку»), и для этого они используют все виды коммуникаций. При проведении подобных акций участвующим в них компаниям важно не нанести ущерб прибыльности бренда и не размыть его суть.



### Компании, не очень интересные для потребителей: еще раз, только с выражением!

Если брендинг — это, фактически, создание взаимоотношений с потребителями, а обязательное условие для взаимоотношений — заинтересованность и вовлеченность обеих сторон (в данном случае компании и ее клиентов), значит, некоторым компаниям предстоит заинтересовать собой клиентов. Речь идет о компаниях, которые благодаря своим товарам или услугам уже выделались из общей массы и предложение которых соответствует их реальным возможностям, то есть о компаниях, имеющих предпосылки для создания надежного бренда, но еще не завоевавших потребителей, преданных бренду.

Такое чаще случается с компаниями, продукты которых потребители воспринимают скорее на рациональном или функциональном, нежели эмоциональном уровне, то есть с банками, страховыми компаниями, производителями компьютеров и электроники. Две компании, однако, выбиваются из общего списка и вызывают живой интерес потребителей — Apple и Virgin.

Несмотря на не слишком впечатляющие в последние годы финансовые результаты Apple, не надо забывать о ее выдающемся прошлом. В 1980–х годах Apple из больших, сложных машин, которыми управляли

инженеры, и игрушки для технарей–любителей создала первый персональный компьютер Lisa, а затем Macintosh. Macintosh в отличие от компьютеров IBM с их операционной системой, понятной только посвященным, кроме привлекательного дизайна обладал и удобной для пользователя операционной системой.

Новый продукт рекламировался в стилистике контркультуры, что особенно отчетливо проявилось в рекламном ролике Apple 1984 года, сюжет которого был навеян романом Оруэлла «1984». Серая масса людей смотрит на гигантский экран. На экране Большой Брат провозглашает: «Сегодня мы празднуем первую, великолепную годовщину Инструкций по моральному очищению!» Бегущая женщина в костюме, на котором виден логотип Apple, бросает молот в экран. Он рвется, и из его разрывов льется поток белого света. Этот ролик, один из лучших в истории рекламы, призывал потребителей отказаться от старомодных машин в пользу превосходящего их по всем статьям компьютера Apple. Многие так и поступили, и даже сегодня фанаты Apple страстно доказывают их превосходство над другими компьютерами. Пример Apple говорит о том, что, если большинство компаний данной категории не смогли придать своим брэндам эмоциональную привлекательность и индивидуальность, это не означает, что сделать такое невозможно.

Virgin Airways символизирует еще одну линию поведения компании из отрасли, которая традиционно не вызывает особого интереса у потребителей. Под руководством ее основателя Ричарда Брэнсона Virgin удалось сделать свой товар по–настоящему привлекательным для клиентов (места в первом классе по цене бизнес–класса). Кроме того, индивидуальность брэнда — «вызов крупным авиакомпаниям» — пришлось по душе потребителям. Брэнд обещает спокойный перелет и никакой скуки! Учреждая свою компанию, Брэнсон сказал: «Если меня пригласили куда–нибудь на выходные, я не хочу десять часов подряд тарашиться на пустую стенку и довольствоваться куском курицы, который мне швырнут мимоходом».

Брэнсон решил, что пассажирам наверняка понравится авиакомпания, которая сможет предложить необычную программу. Это была его идея включить в пакет услуг специальные клубные комнаты в аэропортах, персональные мониторы для каждого пассажира и даже массаж и маникюр для пассажиров высших классов.

Разумеется, не у всех компаний на должности генеральных директоров есть свои Брэнсоны, которые могли бы, находя все новые подходы к потребителям, придать индивидуальность брэнду. И им нужно подумать, что умеют только они, и развить эти свои способности: лучше делать так, чем тратить силы и изобретать то, что потом легко скопировать

конкуренты. Но тогда возникает другой вопрос: если необходимые навыки есть, то как их применить?

Во-первых, в этом случае следует придумать, как **придать брэнду индивидуальность**. Таких способов немало — одни практически невозможно скопировать, а другие в принципе доступны каждому.

---

**Потребителю нужно так рассказать о неповторимости продукта, чтобы он захотел купить его, иначе брэнд не будет эффективным, а преимущества товара останутся неизвестными**

---

Согласитесь, что скопировать рецепт успеха Virgin — а он во многом зависит от талантов Ричарда Брэнсона — невозможно. То же самое относится и к Disney, успех которой напрямую связан с индивидуальностью героев ее мультфильмов. Что касается Nike, то тут совсем другая история: воспроизводится все. Как мы уже

говорили, успех Nike зависит от трех составляющих: это звезды «большого спорта», креативная реклама и оригинальный локальный маркетинг. Все вместе они и создают единую индивидуальность, которая рождает вполне устойчивые ассоциации: при слове «Nike» у потребителей возникает образ людей, способных на высочайшие достижения, а кроме того, оно связывается с идеей служения обществу.

Другим путем пошел Citibank, который, чтобы выделиться, взял на вооружение технологии. К услугам клиентов банка — банкоматы, созданные по последнему слову техники, а телефонные и компьютерные службы позволяют им осуществлять банковские операции почти из любой точки земного шара. В результате у клиентов Citibank создается особое ощущение контакта с миром финансов.

Во-вторых, необходимо **присутствовать на рынке**. Этого не достичь за одно мгновение: компании нужно настроиться на постепенный процесс и для создания цельной стратегии использовать разные возможности. Компания Intel, например, обеспечила свое присутствие на рынке после того, как несколько поколений созданных ею процессоров из года в год обсуждались на страницах едва ли не всех изданий, а ее слоган «Intel inside» прочно занял место на компьютерных панелях. И только добившись существенного отрыва от конкурентов — Motorola, IBM, AMD и др., Intel резко увеличила инвестиции в рекламу своего брэнда на телевидении и в печати. А вот Citibank добивается этого эффекта, продуманно располагая свои отделения и устанавливая банкоматы в магазинах, а также при помощи интернет-сайтов. Следовательно, задача, стоящая перед маркетологами, заключается в определении правильного соотношения между всеми этими элементами для каждого отдельного региона.



## Сильный маркетинг способствует созданию сильных брендов

Осталось сделать последнее утверждение по поводу строительства брендов. Мы еще не видели компанию, которой бы удалось создать и поддерживать сильный бренд, не обладая внушительными возможностями в области маркетинга. Как и в случае с Perdue, к тому моменту, когда компания начинает разрабатывать стратегию своего бренда, у нее еще могут быть не развиты навыки в области маркетинга. В таком случае ей следует воспользоваться услугами сторонних агентств. Да и в дальнейшем совершенно не обязательно, чтобы ее маркетинговое подразделение как две капли воды походило на отдел бренд-менеджмента Procter & Gamble.

Однако в любом случае есть некий минимум маркетинговых навыков, необходимых каждой компании: это и превосходное знание нужд потребителей, и возможность разрабатывать продукты или услуги, отвечающие этим нуждам, и ресурсы для быстрого обновления ассортимента, и творческий потенциал для разработки действенной рекламы. Если компания не обладает этими навыками, то есть у нее нет стратегического маркетингового мышления, велика вероятность, что рынок не воспримет бренд как уникальный. Более того, потребителю нужно таким образом рассказать о неповторимости продукта, чтобы он захотел купить его, иначе бренд не будет эффективным, а преимущества товара останутся никому не известными.

Без сомнения, сильные бренды и сильный маркетинг идут рука об руку. Создать сильный бренд очень непросто, но если это удалось, то успех — превращение капитала бренда в капитал акционерный — стоит потраченных усилий. Даже компании из тех отраслей, в которых раньше было не принято создавать бренды, хотят нарушить эту традицию.

Важно только не испугаться трудностей. В то время как компании расходуют свою интеллектуальную энергию на создание эмоционально насыщенного сообщения, им нельзя забывать о том, что их главный актив (собственные технологии, если речь идет о производителях компьютеров, или, к примеру, понимание рынков, в случае инвестиционных фондов) по-прежнему будет источником подлинного превосходства над брендированной продукцией конкурентов. Ведь именно такого рода отличия и привели к появлению брендов.