

Глава 7

Позиционирование продукта на рынке, брендинг и ассортиментная стратегия

Сильный зонтичный бренд создает базу, благодаря которой расширения линейки могут быстрее проникнуть на рынок с меньшими затратами¹.



Starbucks в 1971 г. был создан как региональный бренд, а теперь компания известна по всему миру. За это время неоднократно менялся и логотип. Компания больше 40 лет занимается кофе, но стратегии позиционирования, запущенные с января 2011 г., нацелены на расширение ассортимента и выход за пределы рынка кофе. Новый зонтичный логотип без слов «Starbucks» и «кофе» позволяет компании брендировать свои продукты при выходе на рынки, не связанные с кофе.

Торговые марки Starbucks и Starbucks Coffee иногда присутствуют на логотипе компании, но чаще используется новый вариант. Это обеспечивает компании гибкость в брендинге новых продуктов.

СТРАТЕГИИ РАСШИРЕНИЯ БРЕНДА

Новый логотип позволяет Starbucks проще выходить на новые рынки и расширять ассортимент, находя возможности для продаж и прибыльного роста. Но бренд может развиваться и естественным путем на традиционном рынке. Хороший пример — Intel. Начав с производства чипов памяти в 1970-е и микропроцессоров 286, 386 и 486 в 1980-е, она смогла превратиться в начале 1990-х в глобальную компанию благодаря процессорам Pentium. В середине 1990-х, как показано на рис. 7.1, у компании появились

новые возможности для продажи более мощных процессоров по более высоким ценам. В итоге был спроектирован и выведен на рынок Xeon. Он был дороже, чем Pentium, и при этом обеспечивал больше воспринимаемой ценности.

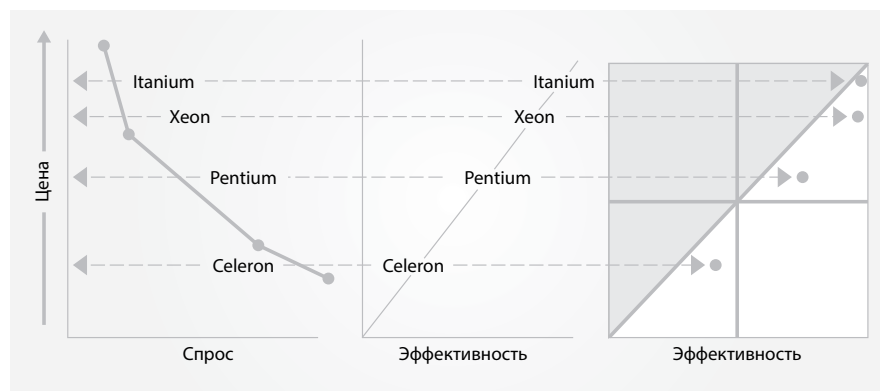


Рис. 7.1. Позиционирование продуктов Intel, брендинг и воспринимаемая ценность

Бренды-истребители

К концу 1990-х благодаря конкуренту Intel, компании Advanced Micro Devices, стал развиваться рынок недорогих ПК. Intel могла бы отреагировать снижением цены на Pentium, но не сделала этого. Корпорация сохранила цены, но, чтобы конкурировать с Advanced Micro Devices в низкоценовом сегменте, выпустила более дешевый процессор Intel Celeron. В начале 2000-х Celeron стал брендом-истребителем². Он был призван бороться с низкоценовыми конкурентами и обслуживать недорогой сегмент рынка, а также защищать долю рынка Pentium, который иначе наверняка утратил бы свои позиции. Такая стратегия ассортимента и бренд-менеджмента позволила Intel остаться конкурентоспособной и наращивать долю параллельно с ростом рыночного спроса, сохраняя ее на уровне более 80%.

Компания Black & Decker использовала иной подход, позиционируя новые беспроводные дрели на основе различий по цене и характеристикам. Этот рынок, как показано на рис. 7.2, разделен на пять товарных сегментов, образованных на базе потребностей клиентов³.

Продукты для небогатых покупателей представлены беспроводными дрелями с относительно небольшими мощностью, крутящим моментом и продолжительностью работы без замены батарейки. На противоположном конце — сегмент сверхмощных беспроводных дрелей с соответствующими эксплуатационными характеристиками. В Sears предпочли позиционировать продукт с точки зрения цен и эффективности в каждом сегменте.

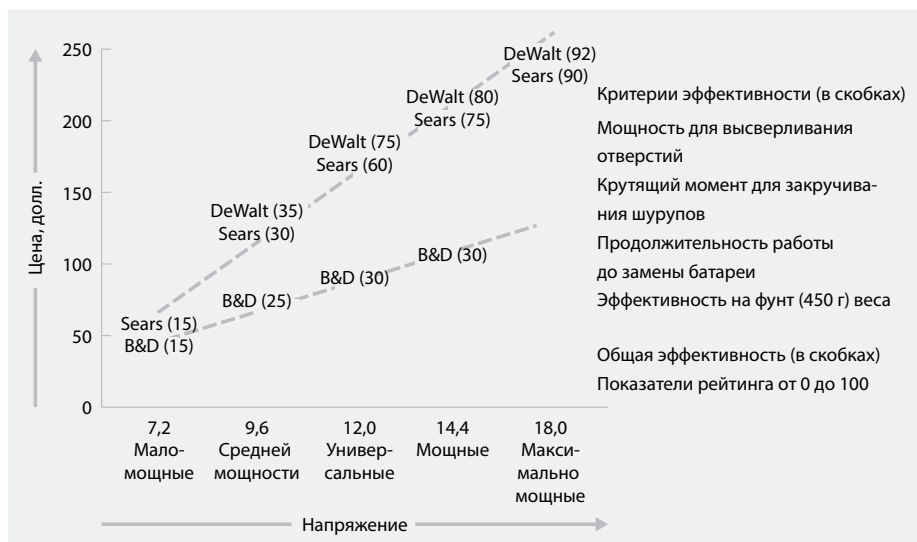


Рис. 7.2. Позиционирование товарной линейки: беспроводные дрели

Black & Decker позиционировала себя в четырех из пяти сегментов беспроводных дрелей, предложив самые низкие цены. Она использовала те же стратегии брендинга и позиционирования продукта для DeWalt — другого бренда, принадлежащего компании. А продукция DeWalt (один из брендов Black & Decker) позиционирована выше, чем у Sears, в четырех из пяти сегментов. Хотя стратегия рыночного позиционирования у Sears охватывает все пять сегментов в аспекте «цена/эффективность», относительная позиция компании везде разная. Маломощные дрели Sears дороже, чем аналогичные производства Black & Decker, примерно при том же уровне результативности. В дорогом сегменте (сверхмощные дрели) инструменты Sears чуть дешевле, чем DeWalt. А в сегментах со средними ценами (дрели средней мощности, универсального назначения и мощные) Sears идет наравне с двумя другими брендами. Правда, в них продукты Sears тоже успешны и стоят немного дешевле, чем у DeWalt. Позиция и цены на продукты Black & Decker значительно ниже в сегментах мощных и универсальных дрелей.

Фактически вся ассортиментная линейка Black & Decker состоит из брендов-истребителей, призванных обслуживать чувствительных к цене потребителей, при этом защищая ценовые позиции и долю рынка DeWalt.

Позиционирование продукта

Позиционирование начинается с целевых потребителей, а не инженеров или менеджеров. Именно их потребности — воспринимаемые преимущества при использовании продукта и цена, которую они готовы платить, — должны

определять позиционирование. Тогда компания учитывает потребности клиентов при ценообразовании, планировании свойств и обслуживании. Позиционирование также включает создание названия бренда, отражающего желаемый имидж, и маркетинговой коммуникации, созвучной сообщению компании для целевых потребителей и их предпочтениям в части СМИ. На первый взгляд просто, но успешные стратегии позиционирования продукта не всегда удается реализовать в сложных организациях со множеством точек зрения и традиций. Чтобы лучше понять суть проблемы, изучим промышленный продукт, обеспечивающий невероятно высокий потенциал с точки зрения преимуществ для потребителей и ценности.

Loctite — опытный производитель промышленных клейких материалов. Бренд принадлежит мировому лидеру в этой области, компании Henkel. Много лет назад Loctite вывела на рынок продукт под названием RC-601 — инновационную субстанцию, которую можно наносить на сломанные или изношенные металлические детали. По крепости она не уступала металлу. Предполагалось, что это вещество сможет стать временным решением проблемы — до тех пор, пока сломанная деталь не будет починена или заменена. Это позволяло снижать длительность простоев и поддерживать темп производства. Loctite нацеливалась на инженеров, которые отвечали за материалы и запчасти, использовавшиеся в производственных процессах. Рекламное сообщение включало в основном технические данные, подкреплявшие заявления о силе и надежности RC-601. 170-граммовый тюбик вещества стоил 9,95 долл. — неплохо с учетом того, что, по данным исследований, он давал возможность избежать 800 часов простоев⁴.

Продукт справлялся с задачей, но менее чем через год разочаровывающие результаты заставили Loctite вывести его с рынка. Однако менеджеры по продукту верили в его потенциал и хотели выяснить, почему рынок его отверг. Они начали беседовать с клиентами, чтобы понять их потребности и ощущения, связанные с RC-601. Менеджеры быстро поняли, что им нужно нацеливаться не на инженеров, а на тех, кто непосредственно занимается ремонтом. Обычно у этих людей были полномочия по закупкам небольших объемов запчастей и материалов. Менеджеры Loctite также поняли, что эти рабочие не любят технических данных и предпочитают изображения, наглядно демонстрирующие, как и когда использовать продукт. Изучение потребностей ремонтников привело к созданию стратегии перепозиционирования, показанной ниже. Продукт получил новое название Quick Metal, которое подчеркивало его основные преимущества (мощность и скорость). Рекламное сообщение, приведенное на рис. 7.3, включало пять изображений для типичных ситуаций использования продукта и список других возможных ситуаций. Loctite применяла для Quick Metal необычную упаковку с четким названием бренда и логотипом. Кроме того, упаковка обеспечивала

удобство хранения и была заметной. Продукт с новым позиционированием показал рекордный результат для первого года продаж.

Позиционирование продукта	Изначальное позиционирование	Стратегия перепозиционирования
Целевой потребитель	Инженеры по производству	Ремонтные рабочие
Название бренда	RC-601	Quiak Metbl
Рекламное сообщение	Технические данные	Графические инструкции по использованию
Цена (тюбик 170 г)	9,95 долл.	19,95 долл.
Упаковка	Нет	Серебряная коробка
Ценностное предложение	Крепкий как сталь	Помогает машинам работать

С разрешения Henkel Internbtionbl. Все права защищены.

Рис. 7.3. Loctite: позиционирование Quick Metal

Позиционирование и доля рынка

Цель стратегии позиционирования в том, чтобы создать позицию с оптимальным соотношением «продукт/цена», которая будет привлекательной для целевых потребителей и приведет к формированию хорошего денежного потока. Достижение определенной доли рынка — ключевой фактор успеха маркетинговой стратегии, который напрямую зависит от силы позиционирования товара и маркетинговых мероприятий компании. На рисунке 7.4 доля рынка представлена как позиционирование, умноженное на объем

маркетинговых мероприятий. Слабая позиция продукта, несмотря на решительные маркетинговые меры, не обеспечит желаемую долю рынка. То же можно сказать и о привлекательной позиции, подкрепленной слабыми маркетинговыми действиями. Для успеха необходимо и то и другое.

На рисунке 7.4 также показаны различные факторы, положительно влияющие на позиционирование продуктов и маркетинговые мероприятия. Дифференциация товара, цена, широкий ассортимент, новинки, качество обслуживания и имидж бренда вносят свой вклад в усиление позиций продукта. Когда суммарное воздействие этих факторов превосходит влияние тех же показателей у конкурентов, позиция продукта усиливается и он становится более привлекательным для целевых потребителей.

Чтобы выяснить, как позиционирование влияет на маркетинговые и финансовые результаты, можно рассмотреть успешное перепозиционирование продуктов бытовой электроники, предпринятое Samsung. Цены на эти продукты традиционно были скромными. Качество и производительность считались не очень высокими, а продажи осуществлялись через розничные сети, например Wal-Mart. В 1997 г. объем продаж составил 22,6 млрд долл., но у компании имелись убытки в размере 800 млн долл., или 3,5% от объема продаж. Высшее руководство приступило к осуществлению стратегии по преобразованию марки Samsung в более высококачественный и дорогостоящий бренд бытовой электроники. Для достижения этой цели (рис. 7.4) пришлось изменить все аспекты позиционирования и маркетинга. Компания вложила значительные средства в развитие продукта, исследования и разработки, но все они окупились уже к 2001 г. Как показано на рис. 7.5, продажи выросли до 46,4 млрд долл., а прибыль до налогообложения составила 3,8 млрд долл., или 8,2% от продаж. К 2005 г. стратегия перепозиционирования обеспечила компании выручку от продаж на уровне 85,4 млрд долл. и прибыль до налогообложения на уровне 8 млрд долл., или 9,4% от выручки. В 2009 г. объем продаж продолжал расти, однако прибыль так и осталась на уровне 9%.

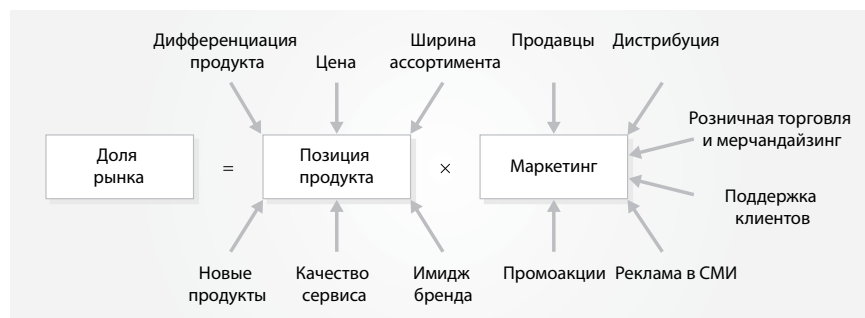


Рис. 7.4. Позиционирование продукта по цене, маркетинг и доля рынка

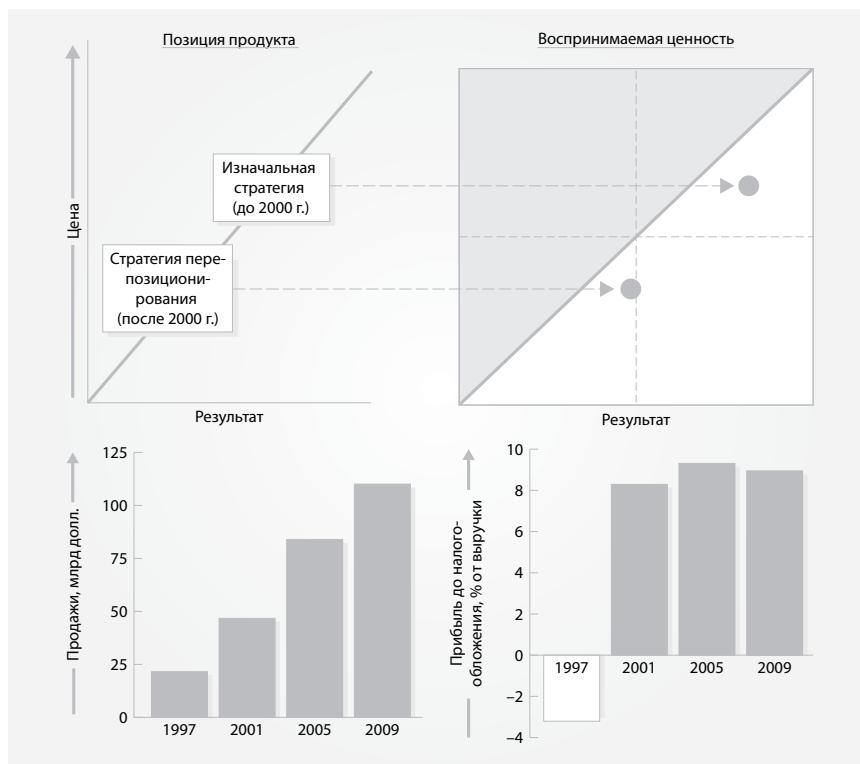


Рис. 7.5. Перепозиционирование продуктов Samsung и эффективность

Стратегии позиционирования продукции

Для формирования привлекательной позиции продукта и достижения желаемого уровня доли рынка и доходности необходимо постоянно осуществлять ряд мероприятий по управлению продуктом.

Во-первых, следует разработать стратегию позиционирования, в основе которой лежат потребности целевых клиентов. Но прежде чем приступить к ее созданию, нужно ответить на два ключевых вопроса: «Кто наши целевые потребители?» и «Как мы можем обеспечить их уникальной и важной ценностью?» Компании нужно разработать позицию, основанную либо на низкой цене, либо на источнике дифференциации и позиционирования товара, важном для целевых потребителей. Как мы уже видели в предыдущей главе и вновь увидим на рис. 7.6, отличительное преимущество можно создать за счет сочетания цены, товара, сервиса и бренда.

Вторая важная область управления товаром включает брендинг и стратегии бренд-менеджмента. Насколько широким должен быть ассортимент? Как создавать бренды, чтобы последовательно доносить до сознания целевых

клиентов особенности их уникального имиджа и характеристик, важных для них? Как управлять активами и возможными пассивами бренда, чтобы увеличить его ценность?

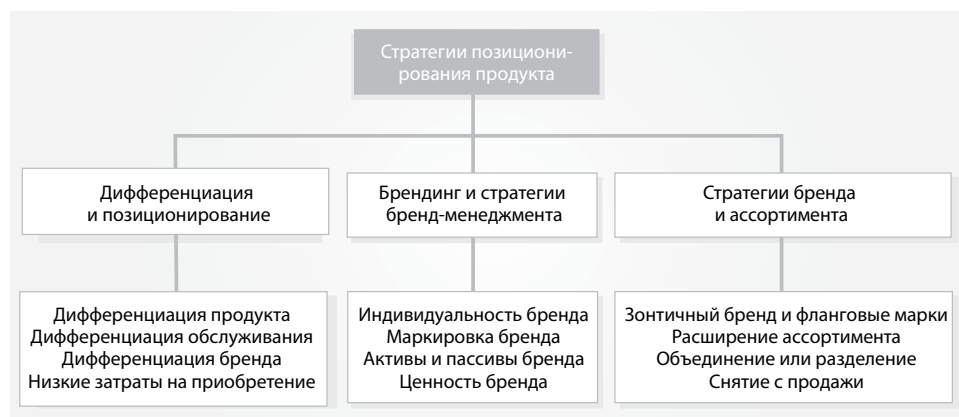


Рис. 7.6. Стратегии позиционирования продукта

И наконец, к третьей области управления товаром относятся стратегии бренда и товарного ассортимента. Насколько нужно расширять сложившийся зонтичный бренд, добавляя новые фланговые марки? В какой момент компании нужно для привлечения и удовлетворения целевых потребителей объединить продукты в комплект, а когда, наоборот, предложить их по отдельности? Обладая базовой стратегией позиционирования продуктов, необходимо развивать эти типы стратегий товарного ассортимента, чтобы усилить возможности компании и потенциал получения прибыли.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

На основании потребностей целевых клиентов компания должна определить позицию товара, которая отличается от позиции продуктов конкурентов и превосходит ее. На рынке, чувствительном к цене, для позиционирования обычно нужна более низкая цена: целевые потребители не придают значения другим источникам дифференциации. На рынках, где дифференциация возможна и ценится клиентами, можно применять разные стратегии. Потенциал для создания более привлекательной позиции на рынке реализуется в характеристиках продукта, обслуживании и имидже бренда, но каждый из этих факторов должен быть значим для потребителей и превосходить возможности конкурентов. Независимо от выбранной стратегии позиционирования, цель здесь — сформировать в восприятии потребителя ценность, превосходящую предложения конкурентов (рис. 7.7).



Рис. 7.7. Дифференциация и воспринимаемая ценность

Производительность и дифференциация продукта

Многие клиенты не ищут самых низких цен, а большинство готовы даже заплатить подороже за товары, покупка которых сулит существенные выгоды. Разница в качестве, надежности и эффективности может привлечь покупателей, ищущих лучшее. Есть восемь аспектов, которые можно взять за основу для дифференциации продукта⁵.

Таблица 7.1. Дифференциация и воспринимаемая ценность

Требования к качеству продукта	
Надежность	Период, предшествующий выходу продукта из строя или появлению неисправностей в его работе
Соответствие ожиданиям	Факт возникновения неожиданных дефектов
Отличительные качества с точки зрения производительности	
Улучшения	Операционные характеристики результатов работы
Срок службы и износоустойчивость	Срок эксплуатации и способность выдерживать повышенные нагрузки
Улучшения с точки зрения работы продукта	
Свойства	Количество и типы дополнительных функций
Легкость и удобство ремонта	Простота, скорость и затраты на техобслуживание и ремонт
Эмоциональные факторы	
Внешний вид	Ощущение завершенности и гармоничный вид
Репутация	Имидж, созданный маркой или компанией

По степени влияния разделим их, как показано в табл. 7.1, на четыре иерархические категории качества. Если компании не удастся обеспечить приемлемый или ожидаемый уровень надежности и соответствия характеристик нуждам клиентов, то преимущество в других аспектах не будет иметь

значения. А эстетика как источник дифференциации важна только тогда, когда все остальные аспекты оправдывают ожидания клиентов.

Требования к качеству продукта

Клиенты ожидают надежности и соответствия спецификациям от всех продуктов: компьютера, автомобиля и реактивного самолета. Эти факторы особенно важны. При их отсутствии клиенты не будут задумываться о покупке. Плохие показатели надежности и соответствия спецификациям — настоящие «убийцы качества». Например, Nescafé создает разные сочетания сортов кофе, чтобы удовлетворить вкусовые предпочтения покупателей на международных рынках. Это и есть соответствие ожиданиям.

Потребители также ждут от товаров надежности. В таких компаниях, как General Electric, Motorola и Honeywell*, используются программы «шесть сигм» (six-sigma). Это статистический термин, используемый для обозначения вероятности появления дефекта или поломки. При двух сигмах у компании ожидается 40 000 дефектов на миллион единиц. Если компании удастся достичь шести сигм, то доля дефектных изделий снижается почти до нуля. GE потратила миллиард долларов на внедрение принципа «шесть сигм» во всех своих подразделениях. Большое соответствие спецификации и меньшее число неисправностей способствует удержанию клиентов, а также повышает прибыльность.

Отличительные характеристики продукта

Постоянные улучшения можно считать одной из «рабочих лошадок» производительности. Автомобильная отрасль борется за постоянное совершенствование продуктов, что видно на примере нововведений в рулевом управлении, тормозной системе и экономичности двигателей. Например, BMW наносит дополнительный слой краски на продаваемые в Японии машины, чтобы удовлетворить ожидания и запросы местного покупателя автомобилей повышенной комфортности.

Производители, которые запаздывают с улучшением эксплуатационных характеристик, со временем утратят долю рынка. А те, кто сможет обогнать остальных в части улучшений, создадут позицию на основании дифференциации продукта и конкурентного преимущества. Intel, например, всегда стремится опережать конкурентов, постоянно совершенствуя свои продукты. Более трех десятилетий она следует закону Мура (назван в честь одного из основателей Intel Гордона Мура), согласно которому количество транзисторов, которые могут располагаться на печатной плате, удваивается

* Honeywell — крупный американский производитель электронных систем управления и автоматизации. Компания основана в 1906 г., штаб-квартира — в Моррис-Плейнс.

примерно каждые два года. Стремление Intel постоянно улучшать свои продукты позволило устойчиво доминировать на рынке с 80%-ной долей.

Другая «рабочая лошадка» качества продукта — устойчивость к поломкам. У покупателей есть ожидания относительно продолжительности работы продукта и периода его нормальной эксплуатации. Компания, которая их не выполнит, столкнется со сложностями как в привлечении новых клиентов, так и в удержании имеющихся. Срок службы — обычный источник преимущества для промышленных товаров, к которым предъявляются повышенные требования. Например, ESCO Corporation производит особую сталь для подверженных быстрому износу деталей фронтальных погрузчиков и экскаваторов, применяемых в горнодобывающей промышленности и строительстве. Используя особый химический состав стали и оригинальные технические разработки, ESCO предлагает покупателям повышенную износостойкость, увеличивающую срок службы и снижающую частоту поломок при проведении сложных землеройных работ. Это важный движущий фактор качества, крайне привлекательный для клиентов ESCO.

Улучшения, связанные с производительностью

Любой товар, отвечающий ожиданиям потребителей в части надежности, соответствия своему предназначению, эффективности и срока службы, можно индивидуализировать, вводя дополнительные свойства и варианты обслуживания. Важными источниками дифференциации могут стать дополнительные функции, способные упростить использование продукта, повысить безопасность или удовольствие от обладания им.

Подушки безопасности, развлекательные аксессуары для автомобилей, автоматический круиз-контроль и системы навигации — примеры дополнительных свойств, которыми производители снабжают автомобили для повышения их качества. Они еще важнее, когда бизнес обслуживает состоятельных покупателей. Часто этим клиентам недостаточно базовых и предсказуемых свойств.

Еще одним отличительным свойством может быть легкость и удобство ремонта. Продукты, обслуживание и ремонт которых не очень сложны, экономят время и деньги. Модель Saturn (General Motors) была спроектирована в расчете на то, что починка автомобиля станет менее трудоемкой и продолжительной, а ремонтные затраты ниже, что позволит уменьшить страховые издержки в случае аварии. Совокупность этих двух условий минимизировала для автомобилистов общие затраты от владения Saturn.

Эмоциональные факторы

Внешний вид продукта и его репутация также могут стать источниками дифференциации. В Японии на успех любого товара существенно влияют

внешний вид и даже упаковка. Например, британский производитель стереосистем представил на японском рынке высококачественный продукт, но потерпел неудачу, поскольку качество упаковки, в которой продавалась система, не соответствовало качеству продукта внутри.

На некоторых рынках особенно важен сложившийся имидж бренда или репутация компании. О качестве таких товаров, как Porsche, Rolex и Chanel, судят не только по функциональным, но и по эстетическим характеристикам, воплощенным в их имидже. Часы, выпущенные другим производителем, хотя и сопоставимые с Rolex по всем остальным аспектам, как показано в табл. 7.1, не смогут привлечь клиентов, которые ценят именно эту марку и ее образ.

Продукты General Electric соответствуют всем требованиям с точки зрения надежности, при этом предлагая потребителям широкий диапазон характеристик продукта и его цены, как показано на рис. 7.8. Базовый ассортимент GE продвигается по конкурентным ценам и имеет хорошее качество, а GE Profile предлагает еще больше свойств и функций при чуть более высокой цене.

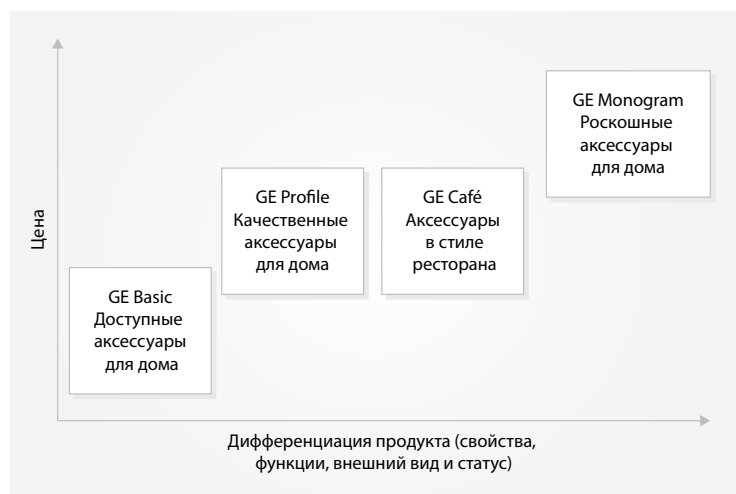


Рис. 7.8. Цена и характеристики основного ассортимента GE

Линейка GE Café имеет ту же цену, но предлагает продукты GE Profile в ресторанном стиле. GE Monogram — ограниченные серии роскошных аксессуаров по высокой цене. Эти продукты подчеркивают статус (эмоциональные преимущества). Такая стратегия позволяет GE создавать продукты и устанавливать цены с учетом потребностей клиентов. Столь значительное расширение ассортимента требует тщательной оценки доходов и расходов, чтобы убедиться в прибыльности этой меры⁶.

Зачастую компании наращивают ассортимент, толком не изучив вопросы прибыльности, что приводит к снижению общих доходов. В таких случаях вернуть позиции можно путем сужения ассортимента.

Дифференциация за счет качества сервиса

Сервис может стать важным источником дифференциации. Nordstrom, FedEx и Caterpillar — известные компании, которые стремились к достижению наивысшей позиции на основе дифференциации сервиса. Поскольку многие конкуренты предлагают схожие брендовые продукты и могут создать такую же атмосферу, как и в магазинах Nordstrom, ключевым элементом стратегии позиционирования этой компании стало высшее качество обслуживания.

Качеству обслуживания (табл. 7.2) присущи те же аспекты измерения, что и качеству продукта.

Таблица 7.2. Аспекты измерения качества обслуживания

Важнейшие категории качества	
Надежность обслуживания	Способность надежно и четко предоставить обещанную услугу
Гарантия обслуживания	Компетентность и обходительность работников
Категории, формирующие качество	
Эффективность	Способность превзойти конкурентов и ожидания потребителей
Самоотдача	Самоотверженность в исправлении ситуации при возникновении проблем
Категории, улучшающие качество	
Дополнительные услуги	Дополнительные услуги для клиентов, облегчающие процесс покупки
Чуткость	Персональное внимание к потребностям клиентов
Эмоциональное подкрепление качества сервиса	
Внешнее впечатление	Обстановка, оформление зданий и помещений, внешний вид сотрудников
Репутация	Репутация, формируемая компанией из сферы услуг

Les Schwab Tire Centers — региональная компания с 430 офисами в восьми западных штатах США. Несмотря на высокое качество ее шин, она отличается от конкурентов именно исключительным уровнем сервиса. В каждой торговой точке Les Schwab обеспечивает стабильно высокий уровень надежного и быстрого обслуживания. Там сразу заметны уникальные особенности компании, связанные с качеством сервиса и эмоциональным подкреплением (рис. 7.9). Каждое взаимодействие с клиентом дает возможность улучшить впечатление от Les Schwab. Эти и другие факторы определяют высокий уровень удовлетворенности клиентов и их удержания — ключевые движущие силы любой успешной компании.

Les Schwab Tires — качество сервиса

- *Надежность сервиса*

Les Schwab предлагает один и тот же высокий уровень сервиса во всех своих 430 мастерских.

- *Отличительная черта качества сервиса*

Быстрое обслуживание, высокое качество и конкурентные цены.

- *Усилители качества сервиса*

Компания предлагает бесплатный ремонт проколотых шин. Покупатели могут вернуть купленные в Les Schwab ранее, но не пригодившиеся им цепи.

- *Эмоциональное подкрепление*

Все сотрудники Les Schwab носят аккуратную униформу с белой рубашкой. Следуя инструкции, они сразу подбегают к каждой автомашине, паркующейся у мастерской.



Рис. 7.9. Les Schwab: качество сервиса как обязательство компании

Требования к качеству сервиса

Одно из основных требований к качеству обслуживания — *надежность*. Не надежный сервис — самый эффективный убийца качества⁷. Клиенты воспринимают этот параметр прежде всего как меру качества обслуживания. Обещание FedEx «оказаться на месте, когда это необходимо» сообщает о надежном сервисе. *Гарантия обслуживания* — вторая важнейшая категория качества, выраженная в компетентности и обходительности персонала. Caterpillar стремится повысить конкурентоспособность и удовлетворенность клиентов с помощью внимательного обслуживания. Предложение круглосуточного ремонта и поставки запчастей в любой точке мира помогло компании выделиться на фоне конкурентов и создать ценную выгоду для клиентов.

Отличительные черты, связанные с качеством сервиса

Nordstrom всегда стремилась обеспечить беспрецедентное преимущество по качеству сервиса. Она заметно отличается от других компаний тем, что предлагает клиентам более высокий уровень *результативности сервиса* и *отклика*. О том, что Nordstrom способна обеспечить сервис на уровне намного выше ожидаемого, ходят легенды. При этом компании удается всегда сделать именно то, что нужно клиенту, и именно тогда, когда это важнее всего. Готовность компании удовлетворить клиента может означать, например, то, что она заменит свитер, севший после стирки в машине (даже если

на этикетке указан прямой запрет на это). Делая больше, чем ждут клиенты, Nordstrom создает для них огромную воспринимаемую ценность.

Усилители качества сервиса

Компания может выстроить дифференциацию и вокруг *вспомогательных услуг и индивидуализированного внимания к потребителю*. Программа отношения к клиентам гостиничной сети Marriott сосредоточена на индивидуальных потребностях и предпочтениях: например, помощь в аренде полей любителям игры в гольф. Такое внимание создает преимущество дифференциации, основанное на качестве сервиса. Nordstrom предлагает потребителям услуги «личного ассистента», интересующегося предпочтениями и вкусами в части дизайна, цветов и прочих характеристик и дающего персональные рекомендации.

Эмоциональное подкрепление качества сервиса

Внешний вид и репутация также могут повлиять на восприятие качества сервиса и дифференциацию компании. В Les Schwab Tires, сети магазинов на тихоокеанском Северо-Западе США, к каждому подъехавшему клиенту должен подбежать (именно подбежать!) ближайший сотрудник: это его служебная обязанность. Благодаря энергичным действиям работников, которые заботятся о том, чтобы клиент без промедления получил все, что ему нужно, создается впечатление исключительного качества. Восприятие обслуживания в Les Schwab превращает небольшую тонкость в поведении работников в веское отличительное преимущество индивидуализации сервиса и позиционирования.

Дифференциация бренда

На клиентов при совершении покупки влияют статус торговой марки или уверенность, которую дает название известной компании. Такие бренды, как Mercedes и Lexus, четко ассоциируются с престижем и положением в обществе. Значимость этих марок для многих целевых потребителей только усиливает их позиционирование и отличительное преимущество⁸.

Как показано на рис. 7.7, дифференциация бренда — еще один способ позиционирования на фоне конкурентов, а также создания растущей воспринимаемой ценности и преимуществ для клиентов. Например, в Marriott подсчитали, что присоединение их названия к Fairfield Inn позволило увеличить заполняемость этой гостиничной сети на 15%. В Kellogg обнаружили, что при тестировании нового сухого завтрака из кукурузных хлопьев потребительский спрос вырос с 47%, когда его продавали под неизвестной маркой, до 59% — когда его вывели на рынок под маркой Kellogg. Когда Hitachi стала совместно с одним из конкурентов производить в Англии телевизоры,

она смогла продавать свои продукты с надбавкой в 75 долл. и достигла более высоких показателей доли рынка⁹.

Каждый из этих примеров показывает важность выгод для целевых потребителей от обладания брендом, а также ценность, которую создает для бизнеса репутация¹⁰.

Сильная торговая марка увеличивает положительные оценки качества товара, поддерживает высокий уровень осведомленности о нем и обеспечивает устойчивый имидж бренда. У такой сильной торговой марки, как Coca-Cola, каждая из этих положительных потребительских оценок распространяется на ее варианты: классический, диетический, вишневый и бескофеиновый. Дифференциация бренда может быть важным инструментом, позволяющим распространить выгоды от позиционирования основной торговой марки на многие родственные ей фланговые бренды. Но есть и пределы ее расширения¹¹.

В какой-то момент, возможно, компания должна будет создать бренды с новыми именами и сформировать другую область ценности, как сделала Coca-Cola, выпустив Powerade при выходе на рынки спортивных напитков и несколько брендов на рынке энергетических напитков, названия которых не ассоциируются с названием компании.

Низкие затраты при покупке

До сих пор наше внимание было сосредоточено на выгодах потребителей от дифференциации. Но компания также может создать источник преимущества за счет низкой цены и, следовательно, снижения потребительских затрат. Компании, имеющие такое преимущество на рынках, где определяющим фактором воспринимаемой ценности становится цена, могут использовать ее как основу для позиционирования. Но в такой ситуации нельзя игнорировать вопросы, касающиеся продукта, обслуживания или торговой марки. Любая компания, даже если сила позиции ее товара строится на привлекательной цене, должна оправдывать ожидания клиентов по этим аспектам.

Позиция низких цен

Wal-Mart использует низкие цены для создания привлекательной позиции на фоне конкурентов в рознице. С такой стратегией необходимо добиваться более низких затрат на приобретение, хранение товаров и организацию торговли. Компании нужно постоянно искать способы сдерживания и снижения затрат для сохранения низких цен в качестве источника конкурентного преимущества и вместе с тем удовлетворения потребностей в продуктах, обслуживании и брендах. Предлагая более низкие цены, Wal-Mart создает воспринимаемую ценность и конкурентное преимущество.

Если Wal-Mart использует широкий ассортимент брендированных продуктов и огромные торговые помещения, то компания Trader Joe's,

напротив, — сеть небольших магазинов, торгующих продуктами питания и винами. Несмотря на небольшие размеры, цены у нее ниже среднего. Сеть, состоящая из 350 магазинов и открывающая по 20 новых точек каждый год, предлагает 2500 наименований, по большей части (80%) под собственной торговой маркой. В среднестатистическом гастрономе предлагается 25 000 брендовых товаров и относительно немного (приблизительно 16%) — под торговой маркой магазина. В Trader Joe's продаются вина по цене 3,99 долл. Вино Charles Shaw, продаваемое во время рекламных кампаний и получившее в свое время прозвище «Бутыль за два бакса» (Two-Buck Chuck), поскольку на момент своего появления в 2002 г. оно стоило 1,99 долл., до сих пор продается в большинстве магазинов сети по 2,99 долл. По бизнес-модели Trader Joe's — дискаунтер, торгующий деликатесами. Основной источник преимущества компании — низкую цену — непросто скопировать. Это комбинация структуры низких затрат и системы налаженных по всему миру персональных связей с производителями, имеющими собственную торговую марку.

Более низкие издержки владения

На рисунке 7.7 показано, что в совокупные затраты на покупку также включаются издержки владения — прочие расходы, связанные с приобретением и использованием продукта. Уменьшая их, компания может сформировать преимущество по цене и воспринимаемой потребительской ценности. Например, сотрудники American Hospital Supply обнаружили, что половина каждого доллара при покупке оборудования для больницы тратится на приобретение и хранение (см. главу 4). Желая изменить ситуацию, компания разработала компьютеризованную систему управления заказами и инвентаризацией, благодаря которой затраты удалось снизить на 50%. Уменьшив эти текущие расходы, компания создала более значительную воспринимаемую ценность и смогла развить источник преимущества, позволивший ей вырасти и занять самую большую долю рынка.

БРЕНДИНГ И СТРАТЕГИИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Чтобы клиенты лучше понимали общую ценность позиционирования продукта, важно заявить о нем на рынке так, чтобы было ясно, какое место ему отводится и для кого он предназначен. Продукт обретает индивидуальность благодаря названию бренда, раскрывающему его главные рациональные или эмоциональные преимущества.

Индивидуальность бренда

Успешный бренд-менеджмент строится вокруг качественного маркетинга. Ориентированной на рынок компании, которая определила свои целевые

сегменты и контролирует в них потребительское поведение, проще всего создать успешный бренд¹². Та же, что сосредоточена только на внутренней деятельности, не имеет достаточных знаний о рынке, чтобы сформировать индивидуальность бренда, значимого для целевых потребителей. Первый шаг в разработке индивидуальности бренда — определение желаемого позиционирования товара и ценностного предложения для конкретного целевого рынка. Иначе процесс становления бренда быстро превратится в мероприятия внутри компании, сосредоточенные скорее на улучшении свойств продукта, чем на выгодах для клиентов.

Выбор названия и обозначения бренда

Важная часть стратегии посвящена брендингу и созданию названий для марок¹³. Поскольку количество вариантов велико, вам поможет система обозначения бренда (маркировки), позволяющая преобразовать информацию о позиционировании в марку для рынка и придать ей желаемый имидж.

Как показано в табл. 7.3, эта система представлена в виде иерархии наименований, которая начинается с названия компании, переходит в название марки и затем развивается или модифицируется с помощью названий суббрендов, продукта и его преимуществ, чисел или букв. Название бренда может быть широким и совпадать с названием компании (Dell), узким — отдельный вид продуктов (Microsoft Windows 7) или абстрактным (Altoids).

Названия марки, совпадающие с названием компании, например Nike и General Electric, формируют имидж и зонтичный бренд, благодаря чему можно продвигать широкий ассортимент продуктов на разных рынках. На рынках продуктов для легкой атлетики, гольфа, футбола, баскетбола и многих других название Nike олицетворяет дух соперничества и побед. Имидж надежности и ценности General Electric воплощен в ее продуктах: электроприборах, медицинских системах, электрических лампочках, системах производства электроэнергии, электромоторах, транспортном и электрораспределительном оборудовании, реактивных двигателях и финансовых услугах. Такие компании, как Sony, Intel и Ford, создают отдельные марки, дополняющие их название и усиливающие индивидуальность и позицию их товаров.

Например, Ford выпускает автомобили под двойным названием: Ford Explorer, Ford Taurus, Ford Mustang и т. д. В Intel для лучшего распознавания позиционирования продуктов добавляют к названию компании и бренда наименование товара — процессоры Intel Pentium, процессоры Intel Celeron и процессоры Intel Xeon. Procter & Gamble использует для своей линейки стиральных порошков только название бренда — Tide, Cheer, Bold, Bounce, Gain и Ivory Snow. В каждом случае сочетание элементов системы обозначения торговых марок позволило компании добиться желаемого позиционирования для каждого товара и сформировать серию брендов, которые

заклучают в себе индивидуальный смысловой компонент и успешно сосуществуют¹⁴.

Таблица 7.3. Стратегии обозначения бренда

Стратегия обозначения	Примеры
Логотип компании	Особый значок swoosh (Nike), надкушенное яблоко (Apple), крокодил (Lbaoste)
Корпоративные цвета	John Deere (зеленый), Cbterpillbr (желтый), IBM (синий), Coab-Colb (красный)
Буквы	3M, BMW, FedEx, GE, HP, IBM, PPG, J&J, P&G
Название компании	Ford, Boeing, Kellogg, Cbnon
Название продукта	GE Jet Engines, Heinz Tombto Ketahup, Viatorib Sblsb
Зонтичный бренд	Mba, Oreo, Grbnd Cherokee, Cbnon PowerShot, Cessnb
Название суббренда	Lbredo (Jeep Grbnd Cherokee), Cessnb Citbtion Mustbng, CbnoSabn LiDE
Преимущество бренда	Lebn Cuisine, Cbmp ell's Low-Sodium Soup, Orbl-B Cbvity Defense Tooth rush
Буквы/Цифры	Cessnb Citbtion CJ1+, Cbnon PowerShot SX30 IS, Cbnon PIXMA MG8120

Можно (хотя и не обязательно) использовать в названии бренда все элементы. Их выбор зависит от того, какая именно комбинация обеспечит наилучшее позиционирование. И этот вопрос мы обсудим при детальном изучении каждой из описанных ниже стратегий.

Название продукта и компании

Компания General Electric (GE) обслуживает ряд рынков, включая авиацию, потребительские товары, энергетику, здравоохранение, электрическое оборудование, системы освещения, медиа, транспорт и финансовые услуги. Название и логотип очень важны для передачи преимуществ, связанных с традиционными для компании качественными продуктами по ценам, обеспечивающим высокую воспринимаемую ценность. Но General Electric решила не включать под крыло основного бренда NBC Universal (в совместном владении с Comcast) и CNBC. По стратегическим причинам она предпочла минимизировать любые ассоциации между своим названием GE и именами NBC Universal и CNBC.

Как показано в табл. 7.4, название компании GE представляет собой зонтичный бренд для продуктов компании. Ему соответствуют основные рынки, обслуживаемые GE. Выпускаемые компанией приспособления брендируются с использованием названий самих продуктов, например GE Cooktops или GE Washers and Dryers. Линейка GE Profile включает продукты с уникальным брендингом, например GE Spacemaker Microwave. Линейка GE Café включает предметы, уровень качества которых соответствует ресторанному. Группа GE Monogram охватывает продукты, относящиеся скорее к предметам роскоши.

Таблица 7.4. Компания General Electric: стратегия брендинга продуктов

Области применения продуктов General Electric	Брендинг продуктов	Брендинг GE			
Области	Области	GE	GE Profile	GE Café	GE Monogram
Авиация	Кондиционеры воздуха	X			
Корпоративные финансы	Уплотнители	X			
Потребительские финансы	Варочные панели	X	X		X
Производство электроэнергии	Влагопоглотители	X			
	Посудомоечные машины	X	X	X	X
Распределение электроэнергии	Измельчители	X			
	Морозильные камеры	X			
Энергетика	Микроволновые печи	X	X	X	X
Здравоохранение	Кухонные плиты	X	X	X	X
Освещение	Холодильники	X	X	X	X
Медиа и развлечения	Тостеры	X			
Нефтегазовая отрасль	Настенные духовки	X	X		X
Железнодорожные перевозки	Духовые шкафы	X	X		X
	Сушилки	X	X		X
Программирование и смежные услуги	Водяные фильтры	X			
	Нагреватели воды	X			
Водоснабжение	Смягчители воды	X			
	Холодильники для вина	X			

Для иллюстрации силы известного бренда компании скажем, что в опросах, проведенных в 1980-е, потребители называли GE в числе лучших производителей газовых плит, хотя компания вообще не производила этот вид продуктов. И тогда GE решила воспользоваться силой своего бренда и добавила плиты в свой ассортимент.

Название компании, бренда и товара

Крупные автопроизводители вроде Ford, Honda и Toyota используют свои названия как важный элемент стратегии брендинга. На рисунке 7.10 перечислен список брендов, которые Toyota использует для своих автомобилей. Название Toyota служило универсальным зонтичным брендом лишь до 1990 г., когда компания вывела на рынок бренд Lexus. Затем Toyota выпустила на рынок независимый бренд Scion и начала продавать первые машины этой марки в 2003 г. в Калифорнии.

Решив продвигать на рынке Lexus и Scion без упоминания бренда Toyota, компания намеревалась расширить свою привлекательность за счет увеличения дистанции в восприятии между новыми моделями и привычным представлением аудитории о Toyota. В 1990 г. компания обладала ограниченным капиталом бренда на рынке автомобилей премиум-класса, поэтому запустила новую линейку дорогих машин под маркой Lexus без упоминания своего бренда. К 2000 г. покупателями автомобилей Toyota в Северной Америке были люди среднего и старшего возраста, поэтому компания разработала Scion так, чтобы она оказалась привлекательной для молодежи. Модели Scion, диапазон которых варьировал от микрокара до купе, поставляются на рынок со множеством аксессуаров, а процесс их покупки максимально упрощен. Для Lexus новая стратегия брендинга оказалась крайне успешной, и Toyota смогла расширить ассортимент автомобилей под этой маркой от одной модели до множества, как показано на рис. 7.10. Растет и подразделение, занимающееся Scion: теперь эти машины продаются в США и Канаде. Возможно, вскоре Toyota откажется от использования зонтичного бренда при продвижении автомобилей Prius.

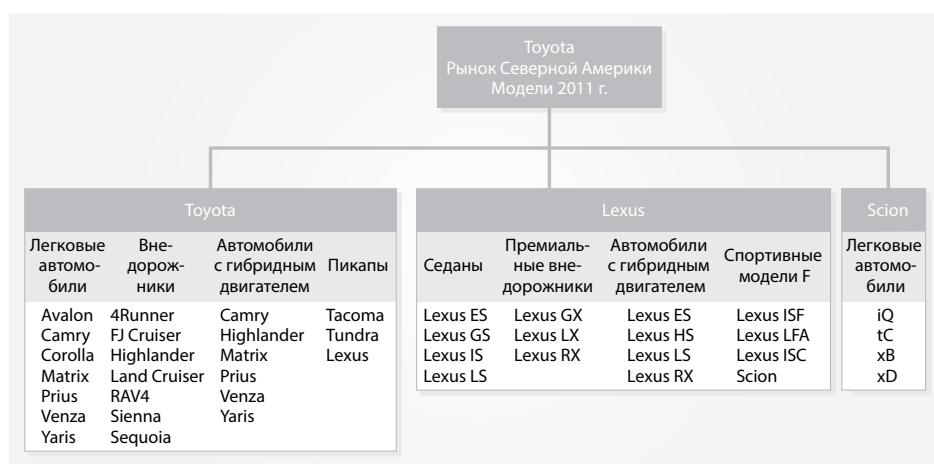


Рис. 7.10. Toyota: название компании и стратегия брендинга

Зонтичные бренды и суббренды

Textron — компания с оборотом в 10 млрд долл., но ее название почти никому не известно. Однако вы могли слышать о принадлежащих ей зонтичных брендах: Bell Helicopter, Cessna и E-Z-GO Golf Carts. Как показано в нижней части рис. 7.11, Textron имеет сеть основных зонтичных брендов, в рамках которых продвигает множество суббрендов. Основной

бренд — Cessna, обеспечивающий большую часть прибыли и выручки. Он имеет два основных суббренда — Citation и Caravan. Оба используют несколько названий: Cessna Citation Mustang или Cessna Caravan Amphibian. Третья категория суббрендов, называемая Single Engine, включает небольшие самолеты с индивидуальными названиями — Cessna Skycatcher, Skyhawk и Skylane. Эта стратегия позволила Textron приобретать новые компании с сильными брендами, а потом усиливать их путем добавления новых суббрендов.

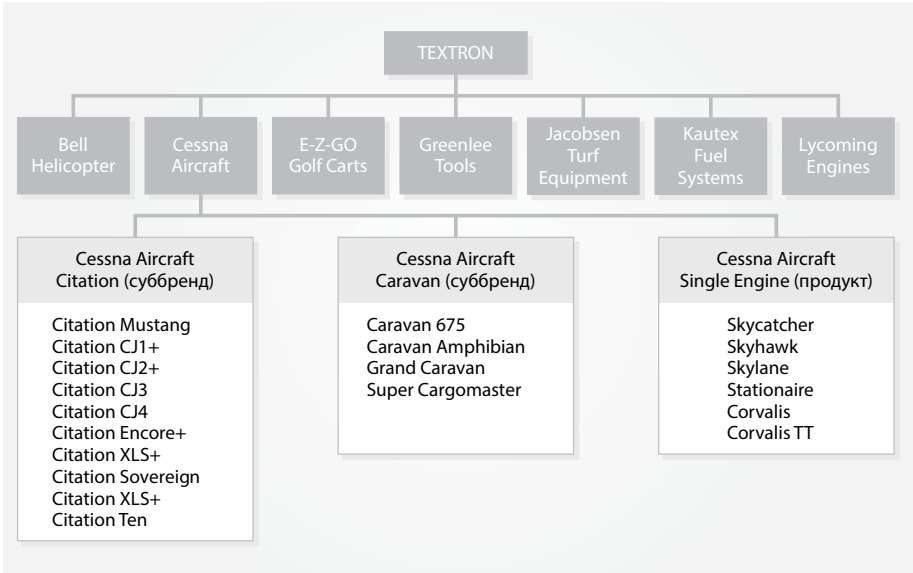
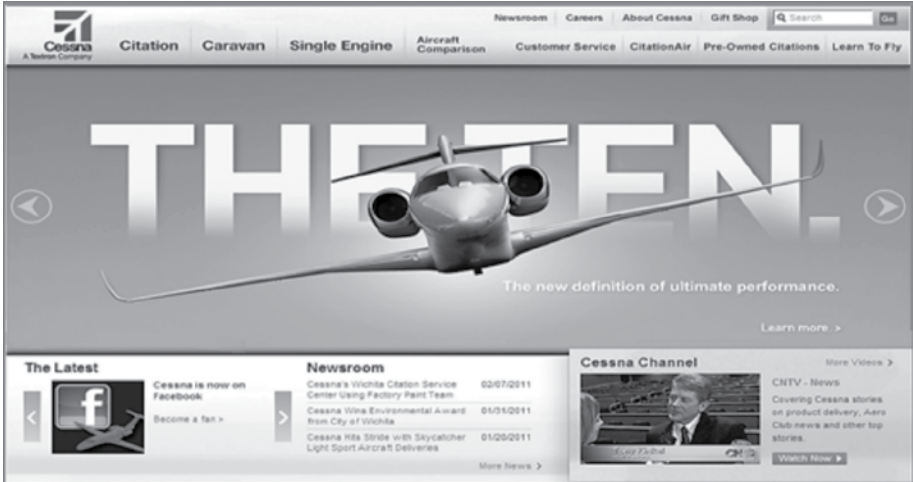


Рис. 7.11. Бренды и суббренды Cessna и стратегия их позиционирования

В верхней части рис. 7.11 показана домашняя страница бренда Cessna, на которой можно видеть детальные описания и изображения, связанные с ассортиментом компании, а также ссылки на деятельность в социальных сетях. На странице Cessna в Facebook (см. рис. 10.8 в главе 10) есть форум, где пользователи могут обмениваться опытом, делиться рассказами о любви к полетам и самолетам Cessna.

Название бренда и преимущество товара

Braun успешно продвинула на рынке зубную щетку Oral-B. Используя преимущество известного названия и имидж качества бренда, Braun расширила марку, добавив к ней основные, индивидуализирующие ее выгоды. Специальная щетка для удаления зубных камней Oral-B Ultra Plaque Remover предназначена для потребителей, стремящихся получить это преимущество, отсутствующее у обычной зубной щетки Oral-B.

Ключевые преимущества продукта подчеркиваются и в названиях других брендов: Lean Cuisine, DieHard, Easy-Off, Loctite, Red Bull, Healthy Choice и Slim-Fast.

Только название бренда

Мало кто из потребителей знает название компании Yum Brands. Но ее бренды, приведенные в табл. 7.5, хорошо известны в мире. Yum Brands имеет свыше 35 тыс. торговых точек более чем в 100 странах, и около 20 тыс. из них расположены в США*. У каждого бренда есть ряд продуктов, составляющих несколько ассортиментных линеек. В 2007 г. Yum Brands добавила бренд крылышек буффало Wing Street в меню 1000 ресторанов Pizza Hut и планировала открыть к 2010 г. еще 4000 ресторанов с совместным брендингом. В 2011 г. Yum Brands заявила о продаже сети A&W (637 торговых точек) и Long John Silver's (1024 точки). Это стратегическое решение позволило выделять больше ресурсов на три оставшихся бренда, каждый из которых имеет намного больше ресторанов, чем любой из двух, от которых компания избавилась.

Таблица 7.5. Yum Brands: кодирование названий с помощью только названия бренда

Yum Brands – 2011	KFC	Pizza Hut	Taco Bell	A&W	Long John Silver's	Общее число ресторанов
До IV квартала 2011 г.	16 264	13 281	5627	637	1024	36 833
После IV квартала 2011 г.	16 264	13 281	5627	0	0	35 172

Стратегию позиционирования на основе одного бренда используют компании Procter & Gamble и Unilever. Как показано на рис. 7.12, у P&G 114 брен-

* По состоянию на 2015 г. компания имела уже более 40 тыс. торговых точек по всему миру.

дов — 83 американских и 31 международный. На рисунке показаны три основные категории брендов. Для маркировки 24 разновидностей моющих средств используются 9 индивидуальных названий. Такая стратегия позволяет P&G лучше нацеливаться на конкретные потребности клиентов и доминировать на полках магазинов.

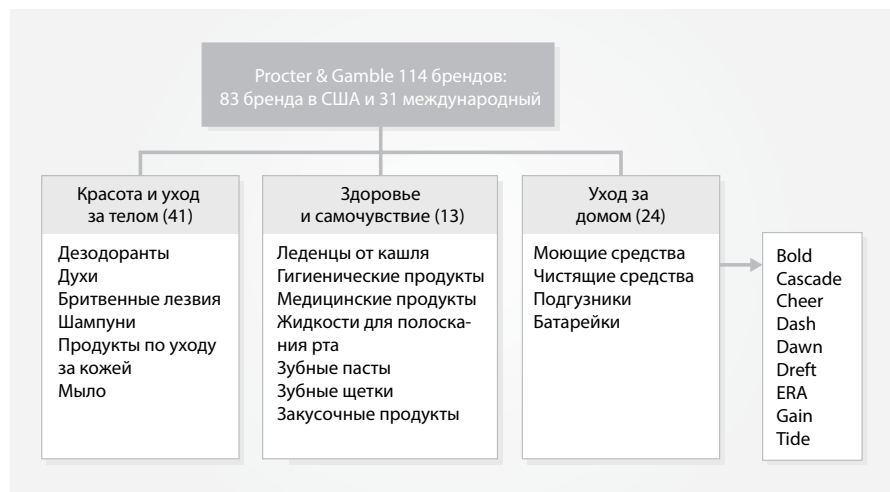


Рис. 7.12. Брендинг продуктов Procter & Gamble

Разработка названия бренда

При создании названия для новой компании, бренда или суббренда порой сложно придумать слово или словосочетание, четко определяющее позиционирование продукта, но при этом короткое и запоминающееся. Здесь и в табл. 7.6 приведены пять способов создания новых названий¹⁵.

Таблица 7.6. Разработка названия бренда

Имена основателей	Функциональные названия	Придуманные названия	Эмпирические названия	Ассоциативные названия
Wal-Mart Sbm Wblton	Duracell Долговечный	Kleenex Санитарная чистота	Big Bertha Мощность, большие расстояния	Apple Дружелюбность, простота использования
Dell Miahbel Dell	E-Z-GO Golf Carts Легкость в работе	Noxzema Skin Clebnsner	Kodak EasyShare Легкий доступ к фотографиям	Victoria's Secret Сексуальность, соблазн
Levi's Levi Strbuss	Microsoft Программы для компьютера	Fresca Лимон, свежесть	Land Rover Путешествия и открытия	Virgin Airlines Волнение, возбуждение

1. **Имена основателя и владельца.** Неудивительно, что многие названия компаний (основные бренды) связаны с именами основателей или владельцев: Dell (Майкл Делл), Ford Motor Company (Генри Форд), Calvin Klein, Estée Lauder и Hilton Hotels (Конрад Хилтон). Другие стали производными от имен основателей, например Wal-Mart (производное от фамилии Сэма Уолтона). Таким брендам приходится выстраивать свой капитал без ассоциации с основным преимуществом продукта для клиентов.
2. **Функциональные/описательные названия.** Это простое описание того, что представляет собой продукт или чем занимается компания. Создатели брендов Duracell (долговечность), Federal Express (быстрая доставка), Lean Cuisine (мало калорий), Sub-Zero (остается холодным) и Microsoft (программы для компьютеров) старались выстроить ассоциацию между названием бренда и его основной функцией. Со временем Federal Express заменила свое название сокращением (FedEx).
3. **Придуманые названия.** Есть два типа придуманных названий: к первым относятся слова, имеющие в основе корни известных слов или морфемы, а ко вторым — поэтические конструкции, основанные на ритме или типе интонации. Названия Agilent и Alliant — придуманные, основанные на корнях со значением «подвижный» (agile) и «союзник» (ally). Из названий брендов с поэтическим звучанием можно вспомнить Oreo, Kleenex, Snapple и Google. Слово Google произошло от математического термина «гугол» (googol). Слово «кетчуп» было придумано в Китае в 1690-е и поначалу выглядело как «Kê-chiap». Затем это слово в начале 1800-х преобразовалось в Малайзии и Сингапуре в Ketchup, а потом и в «кетчуп».
4. **Эмпирические названия.** Это названия компаний или брендов, связанных с опытом и впечатлениями от открытий нового, успеха и т. д. Браузеры Explorer, Magellan, Navigator и Safari — примеры названий, в которых содержится намек на путешествия по интернет-сайтам. Big Bertha, Red Bull, Path Finder и Silk Soy Milk тоже несут информацию о каком-то событии или опыте.
5. **Ассоциативные названия.** Зачастую компании создают названия, вызывающие положительные эмоции. Примерами могут служить Apple, Yahoo и Virgin.

Создание названия для нового бренда

Понимая суть различных подходов к созданию названий брендов, компания или команда ее руководителей должна разработать конкретное название для конкретной ситуации.

На рисунке 7.13 изображен процесс создания названия бренда для нового продукта. Изобретательница испытывала немалый дискомфорт из-за того, что в парикмахерской ей в уши постоянно попадала вода. Исследования показали, что с таким же дискомфортом часто сталкиваются и другие люди, в том числе дети и подростки. Решение состояло в создании одноразовой резиновой заглушки для ушей. Это позволяло избавиться от дискомфорта и снизить вероятность возникновения ушной инфекции.

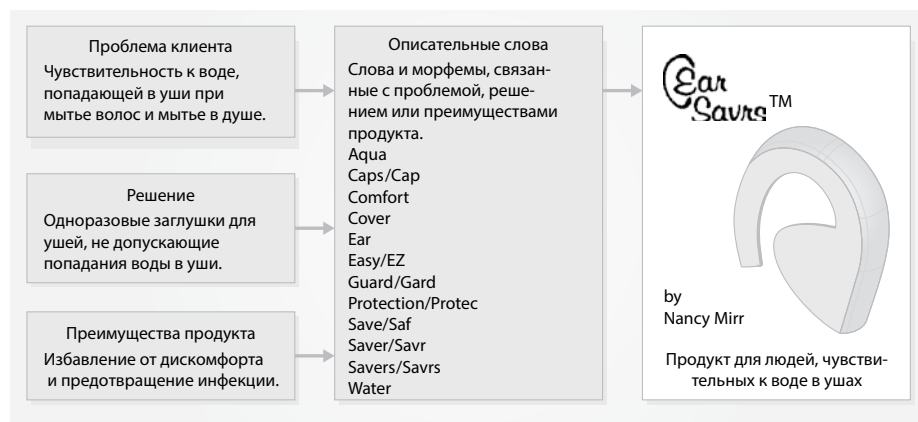


Рис. 7.13. Брендинг нового продукта для защиты ушей

Крайне важен был брендинг нового продукта. Выбор правильного названия, подчеркивавшего преимущества и специфику использования, очень помог бы позиционированию продукта на рынке. Создатели придумали несколько слов и морфем, а затем оценили множество различных их комбинаций. Они выбрали название Ear Savrs. Логотип с изображением уха показывал область его применения. Целевой рынок представлял собой в основном парикмахерские. Продукт мог предлагаться клиентам, щепетильно относившимся к тому, чтобы в их уши не попадал шампунь во время мытья волос, или всем. Вторичной аудиторией становились дети, для которых предлагались варианты в ярких цветах.

Защита названия бренда и интеллектуальной собственности

Многие хотят быть самостоятельными, начать свой бизнес и стать очередным Марком Цукербергом с продуктом вроде Facebook. Интернет обеспечивает платформу для инноваций, создания и продвижения своих продуктов. Предпринимателям необходимо защищать свою интеллектуальную собственность. Ниже перечислены пять способов защиты названия бренда или идеи продукта.

1. **Копирайт.** Неплохо размещать дату возникновения копирайта (дату создания) в нижней части каждой страницы. Затем вам стоит зарегистрировать свою работу в организации по защите авторских прав*. Для книги, изображенной на рис. 7.14, потребовалось распечатать примерно 300 страниц со скриншотами. Мы также защитили копирайтом программу, с помощью которой был создан этот интерактивный продукт.

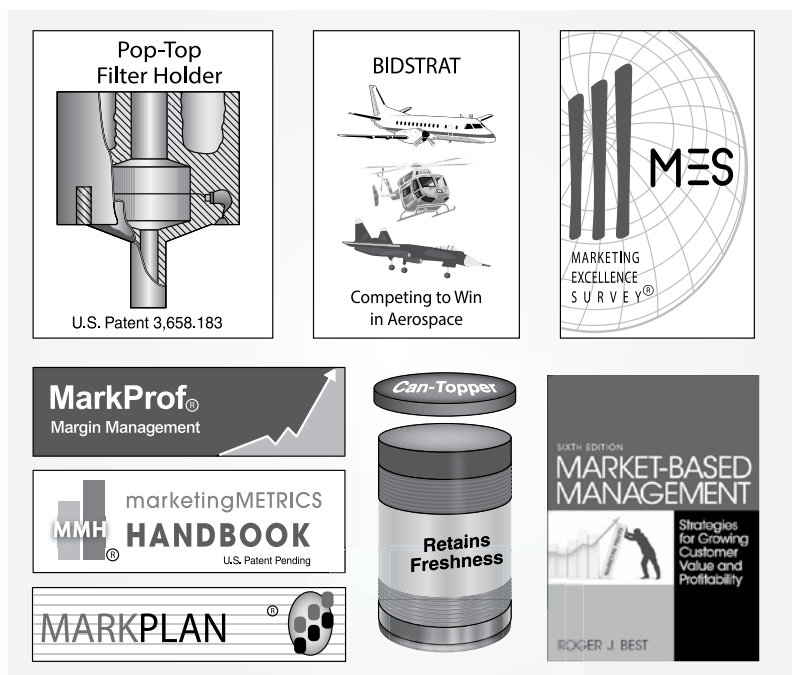


Рис. 7.14. Различные виды защиты интеллектуальной собственности

2. **Торговая марка.** Перед тем как представить логотип и название бренда в патентное бюро, добавьте к ним буквы ТМ. Если торговая марка получает одобрение, к ее эмблеме добавляется знак ®. Логотипы и названия брендов были зарегистрированы для четырех продуктов, показанных на рис. 7.14.
3. **Патент.** Чтобы запатентовать свою идею и уникальные свойства продукта, вы должны представить тщательно составленную документацию (в том числе чертежи и описания) в патентное бюро**.

* Подробно о регистрации авторских прав в России см.: http://www.copyright.ru/ru/documents/registraciya_avtorskih_prav/; о торговых марках и лицензировании см. <http://rbis.su/article.php?article=707>.

** О получении патентов в России см.: http://www.rupatent.ru/zn_pr/ru_pat_p.htm.

Мы провели поиск по патентным базам и подали заявку на получение патента для Marketing Metrics Handbook, что дает нам возможность использовать это выражение.

4. **Лицензирование.** Это хороший вариант для продуктов, которые сложно произвести или стоит отдать для производства и маркетинга компании, имеющей необходимые мощности. Лицензирование позволяет владельцам интеллектуальной собственности получать плату за свои творения в виде фиксированной суммы и роялти.
5. **Передача прав.** Процесс формализован. Оплата может состоять из разового платежа, серии платежей в течение определенного времени, роялти или комбинации этих вариантов.

Из нескольких продуктов, описанных на рис. 7.14, первыми двумя были can topper (1968) и pop-top filter holder (1972). Автор задокументировал идею для can topper, отправив самому себе описание продукта и его преимуществ вместе с иллюстрацией. В то время на рынке еще не было пластиковых крышек и контейнеров и продукт мог использоваться для надежного закрывания емкостей, содержимое которых — томатная паста, консервированные бобы и фрукты — использовалось за несколько раз. Название can topper не получило защиты в виде торговой марки и по нему не была представлена заявка на получение патента. Однако автор описал принцип работы и основные преимущества продукта, а также добавил иллюстрацию. Затем он сложил лист бумаги, обернул его в целлофановую пленку и отправил себе по почте. Почтовое ведомство поставило на конверте штамп с датой 17 сентября 1968 г. Хотя конверт и его содержимое и не являются юридическими документами, они позволяют четко определить дату изобретения. Этот конверт остается закрытым уже более 40 лет.

Pop-top filter holder был придуман в 1970 г. и запатентован в 1972 г. Патент был выписан на имя General Electric, где автор работал инженером. Если вы зададите название продукта в поисковой системе, то увидите, что он нашел применение в целом ряде отраслей.

Продукт BIDSTRAT (1990) лицензирован компанией Stratx International. Автор получил патентную защиту для торговых марок MES (1990), MarkProf (2000), MarkPlan (2005) и Marketing Metrics Handbook (2009). Бренды Marketing Excellence Survey и MarkPlan были переданы Corporate Executive Board в 2007 г. за разовый платеж. Эта книга была впервые опубликована на английском языке в 1996 г., и все права на нее переданы издателю в обмен на роялти. Каждый из этих новых продуктов требовал уникального названия бренда, позволявшего позиционировать продукт на основе его применения и преимуществ. Также каждый продукт имел определенный уровень юридической защиты, подтверждавшей права на интеллектуальную собственность.

ЦЕННОСТЬ БРЕНДА

Бренды Coca-Cola, Microsoft и GE стоят миллиарды долларов. Как им удалось достичь такого уровня ценности? Какие у них активы и есть ли пассивы? Почему одни торговые марки способны усиливать активы, а другие уменьшают свою ценность за счет пассивов? Чтобы лучше понять, как создается эта ценность, исследуем понятие активов и пассивов бренда.

Активы бренда

Уже неоднократно доказывалось, что бренды, величина активов которых выше величины пассивов, демонстрируют более высокие уровни роста продаж и лояльности клиентов¹⁶. Название бренда может представлять собой определенный тип актива, как и финансовые активы компании¹⁷. У марки вроде Coca-Cola они формируются на основе рыночного лидерства и высокого уровня осведомленности потребителей. Активы бренда, влияющие на его ценность, также образуются за счет исключительной репутации качества, его значимости и высокого уровня лояльности. На формирование активов бренда может повлиять много разных факторов¹⁸, пять из них (табл. 7.7) в той или иной мере формируют активы всех ведущих марок.

Таблица 7.7. Карта оценки активов бренда

Активы бренда	Сравнительная важность, %	Очень низкая 0	Ниже среднего 25	Близка к среднему 50	Выше среднего 75	Очень высокая 100	Показатель активов бренда, баллы
Осведомленность о бренде	20					X	20
Эмоциональная связь	10			X			5
Лояльность к бренду	20				X		15
Расширение ассортимента	30			X			15
Наценка	20			X			10
Сумма активов бренда	100						65

1. **Осведомленность о бренде.** Компаниям с известными брендами легче представлять новые виды продуктов и выходить на новые рынки. Изначально Nike занималась производством спортивной обуви, а теперь создает широкий ассортимент одежды и аксессуаров.
2. **Эмоциональная связь.** Для таких брендов, как Lexus, активом может считаться репутация отличного качества. Очень ценным активом становится название бренда, устанавливающее связи

с потребителями на эмоциональном уровне. За последние 20 лет марка Lexus обрела значимость среди покупателей автомобилей повышенной комфортности, а Cadillac в условиях изменившихся образа жизни и демографических характеристик на рынке ее утратила.

3. **Преданность бренду.** Для брендов вроде Apple высокий уровень лояльности создает прибыльный актив, способный снизить издержки на маркетинг и продажи, а также повысить прибыльность работы с клиентами.
4. **Расширение ассортимента.** Название Honda, которое изначально ассоциировалось исключительно с мотоциклами, теперь есть на множестве других продуктов: от внедорожников до подвесных лодочных моторов. Перенос названия бренда на расширение ассортимента символизирует доверие компании к ним и стимулирует доверие потребителя.
5. **Наценка.** Возможность ставить ее — ценный актив для бренда. Такие компании, как Apple, Brooks Brothers и Rolex, удерживают сильные позиции на своих рынках, несмотря на высокие цены.

Один из способов расчета перечисленных активов — составление карты их оценки (табл. 7.7). С ее помощью мы можем изучить каждый актив бренда, сравнивая его со средним значением среди конкурентов на том же рынке. Индивидуальные показатели активов могут колебаться в пределах от 0 до 20 баллов. При совмещении значений для пяти видов активов мы получаем общий показатель, варьирующий от 0 до 100. У среднего бренда суммарный показатель может достигать 50 баллов. У торговых марок с большой ценностью, таких как Coca-Cola, Microsoft и GE, показатели активов должны быть значительно выше 50.

Чтобы понять, как работает карта оценки, рассмотрим варианты расчета каждого из активов бренда в табл. 7.7 для Cadillac и Lexus в 1990 г. В 1990 г. на рынке премиальных автомобилей Lexus был относительно новым брендом, а Cadillac — лидером рынка с 30%-ной долей. Большинство покупателей роскошных автомобилей в 1990 г. поставили бы активы Cadillac выше активов Lexus, поэтому общее значение для Cadillac должно было быть намного выше, чем у Lexus. Но если бы мы проводили такую оценку каждые 3–4 года начиная с 1990 г., мы бы наверняка увидели рост активов у Lexus и уменьшение у Cadillac, доля которого на рынке снизилась более чем на 20%¹⁹.

Пассивы бренда

Бренды также могут обладать некой суммой пассивов, обусловленных неудачей определенного продукта на рынке, судебными исками или сомнительной деятельностью. До краха корпорации Enron у аудиторской компании

Arthur Andersen* был относительно низкий уровень пассивов бренда. Непосредственное участие в скандале и сомнительная практика бухгалтерской отчетности привели к неудовлетворенности клиентов и судебным искам, что повлекло за собой образование пассивов бренда Arthur Andersen и уменьшило его ценность. В то же время из-за уменьшения доли рынка, сомнительной репутации качества и снизившейся преданности клиентов серьезно сократились активы бренда компании. Юридические проблемы, связанные с Enron, постепенно привели к ее гибели.

У компании Toyota в начале этого десятилетия значительно выросла величина пассивов бренда. Это было вызвано серьезными неудачами с рядом продуктов, что привело к их отзыву и серьезной критике системы контроля качества. Неудачи продуктов — один из пяти типов пассивов бренда, способных оказать на капитал бренда негативное влияние.

1. **Неудовлетворенность клиентов.** Частые жалобы потребителей и их неудовлетворенность также ухудшают капитал бренда. Неудовлетворенность клиентов крупными банками привела к росту пассивов бренда для Bank of America и других игроков на рынке.
2. **Неудачи с продуктом или обслуживанием.** Неудачи с продуктами, вроде описанных выше у компании Toyota, — довольно серьезный пассив, способный ухудшить ситуацию даже для сильных брендов.
3. **Сомнительная деятельность.** Действия компании, ведущие к обвинениям, судебным разбирательствам или законодательным санкциям, также могут ухудшить ситуацию с пассивами бренда. В начале 2000-х целый ряд судебных разбирательств против высшего руководства крупных корпораций разрушил их корпоративный капитал.
4. **Плохая репутация в области социальной ответственности.** Компании, уделяющие мало внимания вопросам социальной ответственности, также могут столкнуться с ухудшением капитала бренда. Нефтяные компании, допуская нарушения в области экологии, и производители потребительских товаров, переносящие производство в другие страны с худшими условиями труда, подвергаются критике в прессе, что также приводит к снижению капитала их брендов.
5. **Негативные ассоциации.** Бренд, ассоциирующийся у публики с не вызывающей уважения личностью, непопулярной деятельно-

* Arthur Andersen — в свое время одна из пяти ведущих аудиторских компаний в США, основанная в 1913 г. в Чикаго. Из-за банкротства энергетической компании Enron в 2001 г. стала фигурантом уголовного расследования, в результате, в связи с запретом на проведение аудита финансовых документов, прекратила свое существование.

стью или неприятным событием, способен потерять свой капитал. Поэтому большинство компаний быстро разрывают отношения со знаменитостью, внезапно оказывающейся в центре скандала.

Пассивы бренда можно определить с помощью карты оценки, приведенной в табл. 7.8. У большинства сильных брендов активы значительно превышают пассивы. Используя карту оценки пассивов, можно произвести оценку Arthur Andersen до и после банкротства корпорации Enron. И хотя на этот счет могут быть разные мнения, факты скажут сами за себя: показатели пассивов Arthur Andersen увеличились после скандала с Enron. Скандал привел компанию к уменьшению активов и, соответственно, увеличению пассивов бренда — и то и другое способствовало снижению ценности бренда.

Таблица 7.8. Карта оценки пассивов бренда

Пассивы бренда	Сравнительная важность, %	Очень низкая 0	Ниже среднего 25	В районе среднего 50	Выше среднего 75	Очень высокая 100	Показатель активов бренда, баллы
Неудовлетворенность клиентов	20		X				5
Неудачи с продуктами	20		X				5
Сомнительная деятельность	20			X			10
Плохая репутация в области социальной ответственности	20	X					0
Негативные ассоциации	20		X				5
Прочие пассивы бренда	100						25

Капитал бренда

Капитал владельца компании равен доле его собственности в ней. Он рассчитывается как разница между активами и пассивами. Чем она выше, тем больше величина капитала. Как показано на рис. 7.15, капитал бренда можно рассматривать под тем же углом. Для его расчета нужно вычесть значение пассивов из активов. Отслеживание изменений в величине капитала бренда — важная часть процесса бренд-менеджмента, поскольку капитал бренда не бывает статичным.

Что касается Enron, Arthur Andersen и WorldCom, то можно легко представить, насколько быстро была разрушена ценность этих марок, пока активы

уменьшались, а пассивы росли. Также легко понять, как в течение последних 15 лет росла ценность бренда таких компаний, как Apple, Lexus и Target, активы которых увеличивались при отсутствии обременительных пассивов. Эта модель полезна для понимания ценности бренда и управления ею.



Рис. 7.15. Баланс и капитал бренда

Выстраивание капитала бренда требует серьезных усилий, и некоторые компании используют альтернативные способы достижения преимуществ, связанных с сильным брендом. Например, капитал бренда можно «позаимствовать», расширив название на более широкий ассортимент продуктов в той же категории или даже в других. Иногда, особенно при наличии воспринимаемой связи между продуктами, расширение оказывается успешным, но порой это сокращает капитал бренда.

БРЕНД И АССОРТИМЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Чем больше продуктов нужно продать компании, тем больше способов привлечения и удовлетворения покупателей требуется. Широкий ассортимент создает больше возможностей для продавцов и партнеров по каналу распределения. Компании с узким ассортиментом приходится больше сосредотачиваться на том, чтобы ее маркетинговые мероприятия были рентабельны.

Поскольку широкий ассортимент привлекает больше потенциальных покупателей и дает возможность продать больше продуктов каждому из них, этот тип эффективности маркетинга дает более высокий уровень объема продаж и прибыльности. Например, на рис. 7.16 мы видим, что компании с широким ассортиментом получают более высокую прибыль на этапе

развития и роста в жизненном цикле продукта. На этих стадиях крайне важно расширять ассортимент. Именно так поступила Microsoft в 1980-е и 1990-е на растущем рынке программного обеспечения.

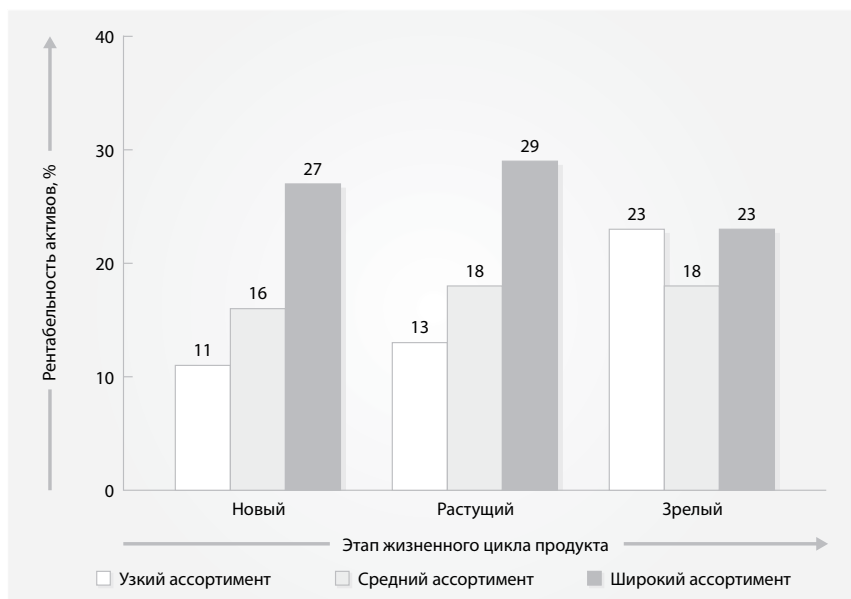


Рис. 7.16. Ширина ассортимента и ROI

Развитие ассортимента

Когда компания расширяется в смежный сегмент рынка, чтобы нарастить выручку и прибыль, расширение ассортимента требует дифференциации и тщательного позиционирования. Ведь компания на новом месте собирается запросить другую цену за иное сочетание продуктов, услуг и преимуществ бренда. В главе 6 мы видели, как Toyota последовательно расширяла ассортимент, начав в 1960-е с сегмента недорогих продуктов, а потом предложив широкий спектр разных автомобилей, у каждого из которых, как показано на рис. 7.17, есть своя товарно-ценовая позиция и уникальная индивидуальность бренда.

Также в главе 6 мы видели, как компания Anheuser-Busch использует отдельные названия брендов для каждой из нескольких проводимых ею стратегий позиционирования (см. рис. 7.17). У каждой марки есть четкая товарно-ценовая позиция, привлекательная для разных типов потребителей. Не так давно Anheuser-Busch расширила товарную линейку, выпустив Michelob Bavarian Style Wheat для сегмента микропивоварен, добавила в качестве позиции импортного пива Kirin и разработала Budweiser Select, чтобы занять

товарную позицию на рынке пива с низким содержанием углеводов и калорий. В 2000-е Anheuser-Busch добавила в свой портфель региональную пивоварню Rolling Rock. Хотя это прибавление кажется неважным, при наличии хорошего маркетингового опыта и ресурсов этот сильный региональный бренд имеет все шансы превратиться в сильный бренд национального масштаба.

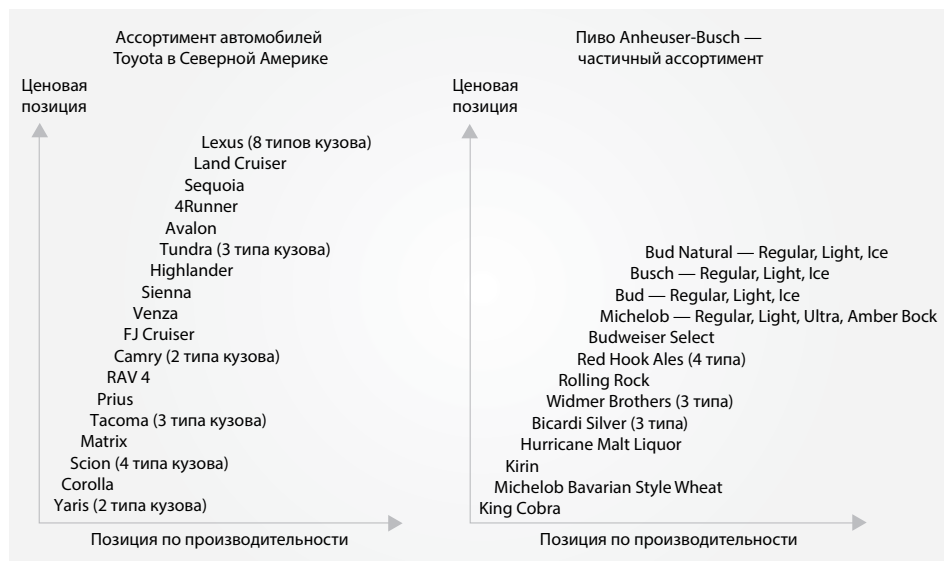


Рис. 7.17. Стратегия ассортимента, брендинга и дифференциации

Зонтичные и фланговые бренды

Зонтичный бренд — основной продукт компании: у American Express — кредитные карточки, у Whirlpool — стиральные машины и сушилки, а у Johnson & Johnson — детский шампунь. С точки зрения потребителя основной продукт становится настоящим воплощением бренда. Имидж и ожидание качества укрепляются соответственно накопленному опыту представления основного продукта на рынке. Благодаря зонтичному брендингу восприятие качества основного продукта или бренда распространяется на расширенный ассортимент, где используется та же торговая марка. Его цель — в росте эффективности маркетинговых программ и повышении спроса на сопутствующие товары путем переноса осведомленности и восприятия качества зонтичного бренда²⁰.

Например, основные бренды картофельных и кукурузных чипсов, а также сырных закусок Frito-Lay занимают в США 59% рынка чипсов и легких закусок. Рост объема их продаж в основном происходил, как показано

в табл. 7.9, после выпуска новых фланговых брендов под основными торговыми марками кукурузных чипсов Fritos, картофельных чипсов Lay's, а также Cheetos и Doritos. Эти зонтичные бренды создают базу для представления фланговых марок, способствующих проникновению на рынок с меньшими затратами²¹.

Таблица 7.9. Зонтичные и фланговые бренды компании Frito-Lay

Кукурузные чипсы Frito's	Картофельные чипсы Lay's	Картофельные чипсы Ruffles	Сырные закуски Cheetos	Кукурузные чипсы Tostitos	Кукурузные чипсы Doritos	Золотистые претцели Rold	Батончики гранола
Frito's	Lby's		Cheetos		Doritos		
Twist	Bistro		Mystery		Extremes		
	Gourmet		Colorz		Tortillb		
	Chips		Snbaks		Chips		
	Stbx						

Практика показывает, что линейные расширения ассортимента начинают быстрее продаваться на рынке благодаря коммуникации как внутри одного бренда, так и между брендами компании, что улучшает прибыль и денежный поток для новых продуктов и ассортимента в целом²².

Ниже приведено описание четырех полезных характеристик, которые переходят от сильного зонтичного к фланговому бренду, обеспечивая ему выгоды.

1. **Осведомленность о бренде.** Высокий уровень рыночной осведомленности об основном бренде создает так называемый зонтик, под маркой которого можно выпустить родственные товары со значительно меньшими затратами на рекламу.
2. **Известное качество.** Имидж качества основного бренда переносится на расширяющийся ассортимент благодаря зонтичной марке.
3. **Проникновение на рынок.** Розничные продавцы предпочтут предоставить драгоценные места на полках продуктам с хорошо известными брендами. В результате выпущенные под зонтичными брендами товары получают более легкий доступ к торговому пространству.
4. **Товарный ассортимент.** Расширение марки в рамках зонтичного бренда обеспечивает потребителям разнообразие и помогает избежать их переключения на продукты конкурентов.

Задача расширения бренда и ассортимента — усилить имидж и информированность о ведущей торговой марке и в то же время сохранить цельность ее имиджа и воспринимаемого качества. Однако расширение ассортимента может не повлиять на рост рыночного спроса и привести

к «каннибализации» доли рынка основного бренда или сопутствующих товаров и повышению совокупных затрат на маркетинг. Для обеспечения рентабельности расширения ассортимента и увеличения прибыльности товарной линейки в целом необходим тщательный расчет²³.

РАСШИРЕНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА

Вертикальное расширение линейки бренда

Часто с какой-нибудь успешной торговой маркой можно произвести своего рода франчайзинг, распространив ее на другие варианты продукта. Проще всего этого достичь путем *вертикального расширения основного бренда*. Компания Lean Cuisine производит низкокалорийные замороженные продукты и закуски. Под маркой ее зонтичного бренда продается 7 вариантов горизонтальных расширений, как показано на рис. 7.18. Изначальный бренд, Casual Cuisine, был выпущен на рынок в 1981 г. с 10 разновидностями продукта, а к 1993 г. количество разновидностей выросло до 52²⁴.

Горизонтальное и вертикальное расширение								
		Горизонтальное расширение →						
		1	2	3	4	5	6	7
		Cbsubl Cuisine	Mbrket Crebtions	Spb Cuisine	Cbf Cuisine	Comfort Cuisine	Simple Fbvorites	Dinnertime Cuisine
Вертикальное расширение ↓	1	Пицца (11)	Курица (9)	Курица (12)	Говядина (3)	Курица (4)	Курица (6)	Курица (7)
	2	Сэндвичи (10)	Тортеллони (3)	Равиоли (1)	Курица (15)	Индейка (3)	Пицца на хлебе (3)	Стейк (2)
	3	Закуски (3)	Креветки (2)	Говядина (1)	Рыба (3)	Говяжье соте (1)	Кесадила (2)	Индейка (1)
	4			Креветки (1)	Креветки (2)	Лазанья (1)	Брокколи (2)	Креветки (1)
	5			Лосось (1)	Стейк (1)	Стейк (1)	Говяжьи кусочки в панировке (1)	Фрикадельки (1)
	6				Ригатоне (1)	«Мясной хлеб» (1)	Pomodoro (1)	
	7						Говядина (1)	
	8						Картофель (1)	
	9						Феттучине (1)	

Рис. 7.18. Lean Cuisine: горизонтальное и вертикальное расширение линейки бренда

Затем для улучшения позиции бренда в категории было добавлено еще несколько горизонтальных расширений, а потом к ним добавились и вертикальные расширения. Так, у продукта Casual Cuisine теперь 24 вертикальных расширения, а весь ассортимент Lean Cuisine состоит более чем из 100 брендированных продуктов.

Горизонтальное расширение линейки бренда

Внутри одной товарной категории возможно горизонтальное расширение за счет введения взаимодополняющих продуктов. Для компании Lean Cuisine это означало добавление 7 горизонтальных расширений, как показано на рис. 7.18. Горизонтальное расширение Simple Favorites привело к появлению 9 вертикальных расширений. Каждая из этих комбинаций позволяла усиливать основной бренд, что приводило к росту выручки и прибыли.

Новые товарно-рыночные расширения бренда

Вертикальное и горизонтальное расширение бренда дает прекрасные возможности для роста внутри рынка. Но со временем компания может столкнуться с проблемой сокращения доходов, и ей придется проверить потенциал своего испытанного бренда на других рынках и в других сферах. Благодаря надежным и высококачественным продуктам Honda удалось создать себе достойную репутацию на автомобильном и мотоциклетном рынках. Сложившаяся репутация облегчила выход на другие товарные рынки, часто с использованием наценок. Бренд Honda был настолько силен, что компании не составило труда проникнуть в такие родственные сегменты, как рынок газонокосилок, снегоуборочных машин, насосов, генераторов, снегомобилей и гидроциклов (табл. 7.10).

Таблица 7.10. Товарная линейка компании Honda и расширение ее ассортимента

Товарная линейка	Товарный ассортимент
Автомобили	Aaaord, Civia Sedbn, Civia Coupe, Civia Hy rid, Insight, Odyssey, Pilot, S-2000
Мотоциклы	Обычные, для туризма, спортивного туризма, спорта, путешествий, мотокросса, внедорожники
Мотороллеры-скутеры	Silver Wing, Reflex, Elite 80, Metropolitbn, Metropolitbn II
Гидроциклы	Aqub Trbx F-12, Aqub Trbx F-12X
Вездеходы	Обычные, спортивные
Садовое оборудование	Газонокосилки, триммеры, культиваторы
Снегоуборочные машины	Колесный привод, гусеничный привод, облегченные
Насосы	Строительные, водооткачивающие, многоцелевые, для подводных работ
Генераторы	Портативные, экономичные, промышленные, бесшумные, люксовые
Двигатели	Серия GX, серия GC, Mini 4-stroke (четырёхтактные)

Каждый товарный рынок имел «родственное отношение» к тому, что символизировала марка Honda с точки зрения качества и надежности и тех преимуществ основного бренда, с которыми стали ассоциироваться и эти новые виды продуктов.

Совместный брендинг

Усилить успешную марку можно не только путем ее расширения, но и благодаря выходу на другой товарный рынок с использованием совместного брендинга. Один из таких примеров — брендинг йогурта Yoplait с детским завтраком из злаков Trix и создание йогурта Trix Yoplait для детей²⁵. Благодаря хорошей осведомленности и предпочтению марки Trix среди детей его продажу быстро наладили без предварительной рекламы.

Другой пример — совместный брендинг шоколадных конфет Reese's с начинкой из арахисового масла компании General Mills с новым завтраком из хлопьев под названием Reese's Puffs. В результате имидж конфет Reese's полностью перешел к этому продукту.

При создании общего бренда используется потенциал совместной работы двух марок, занимающих общее рыночное пространство. У компании Healthy Choice («Здоровый выбор») было много расширений бренда в категории замороженных пищевых продуктов. При выходе на рынок сухих завтраков общий брендинг с продуктами Kellogg позволил значительно сэкономить на рекламе и обеспечил более легкий доступ к полкам в розничных магазинах. Для продукта с комбинированным названием «Здоровый выбор от Kellogg's» использовали фирменный знак, цвета и упаковку Healthy Choice. Создание общего бренда обеспечило для Healthy Choice легкий доступ на переполненный рынок сухих завтраков и предоставило Kellogg's возможность расширить ассортимент за счет продукта, способствующего снижению веса и улучшению здоровья. Благодаря названию компании и доверию к Healthy Choice концепция товара приобрела законченный вид.

Trix Yoplait и «Здоровый выбор от Kellogg's» — комбинированные бренды, объединившие в своем названии две торговые марки. Можно использовать стратегию совместного брендинга компонентов; классический пример — Intel Inside. Микропроцессорный кристалл Intel — одна из деталей, ключевой компонент любого персонального компьютера. Репутация качества Intel увеличивает воспринимаемое качество персонального компьютера, где используется этот кристалл. Стратегия брендинга Dell Computer с Intel Inside помогла Dell увеличить объем продаж своих компьютеров, а компании Intel — ее микропроцессоров. Использование фирменного логотипа Intel Inside на всех персональных компьютерах с микропроцессорами Intel — эффективный способ постоянно, но ненавязчиво напоминать потребителям о себе.

Стратегии объединения товаров в набор и его разделения на части

Чтобы предоставить покупателям более полные решения, продукты часто улучшают с помощью дополнительных свойств и услуг. Большинство персональных компьютеров покупают с различными комплектами программного

обеспечения, предназначенными для более легкого и быстрого доступа в интернет, обработки текста и крупноформатных таблиц и т. п. Иной раз у клиентов уже есть специализированное ПО; чтобы снизить совокупные затраты на приобретение, они будут стремиться приобрести персональный компьютер отдельно от комплекта ПО. Компьютерная компания могла бы использовать стратегию объединения для улучшения набора преимуществ или стратегию разделения для снижения затрат на покупку компьютера. Или же компания могла бы работать с двумя отдельными группами потребителей и использовать обе стратегии.

Объединение нескольких товаров в набор

Объединение в набор создает полное решение, способное обеспечить отличную потребительскую ценность и привлечь клиентов. Такие продукты, как наборы мебели для спален или компьютерных программ, поставляющихся вместе с новым компьютером, — наборы, позволяющие создавать уникальную ценность (как экономическую, так и воспринимаемую) для целевых потребителей. Для объединения товаров в набор есть два подхода: чистая и смешанная стратегия.

Чистая стратегия объединения в набор заключается в продаже двух или более продуктов по полной цене, которая ниже их суммарной стоимости, получаемой в случае их отдельного приобретения. Даже тогда, когда их предлагают купить отдельно по цене со скидкой, делающей совокупные затраты равными цене набора, с точки зрения воспринимаемой ценности набор потребители ставят выше.

Смешанная стратегия предусматривает для клиента возможность покупки каждого товара отдельно по отпускной цене или в сочетании с дополнительным уровнем экономии. Доказано, что, когда есть оба варианта выбора, потребительское восприятие ценности смешанной стратегии превосходит восприятие чистой стратегии объединения товаров в набор²⁶.

Кроме того, смешанная стратегия показала себя как более прибыльная²⁷.

Разделение товарного набора

Разделение комплекта продуктов, обычно продаваемого в качестве единого пакета или системы, также помогает привлекать и удовлетворять нужды потребителей. Клиенты нередко стремятся купить отдельные товары или компоненты и соединить их в определенную конфигурацию, которая лучше всего подходит для обслуживания их потребностей²⁸.

Иногда эту роль выполняют активные посредники — перепродавцы, предоставляющие дополнительные услуги, которые повышают стоимость продукта. Для специальных проектов в архитектуре, сельском хозяйстве или химическом обогащении активные посредники покупают отдельные

составляющие и придают законченный вид заказанному решению, лучше всего соответствующему нуждам потребителей. Hewlett-Packard может обладать привлекательным ассортиментом, но не удовлетворить специфические потребности всех клиентов. Путем разделения и продажи отдельных товаров или составляющих активным посредникам и системным интеграторам HP смогла создать ценность для своих потребителей и возможности для увеличения собственного объема продаж²⁹.

Когда рынок становится более зрелым, разделение товарного набора часто приобретает большую важность в привлечении и удовлетворении потребителей³⁰.

РЕЗЮМЕ

Компании необходимо разработать тактическую маркетинговую стратегию для специфического целевого сегмента. В нее следует включить вопросы позиционирования товара с учетом других продуктов и цены и маркетинговые действия, касающиеся его продвижения и места на рынке. В этой главе мы сосредоточились на позиции товара и товарных стратегиях брендинга и расширений бренда, но для успеха маркетинговой стратегии требуется единый комплекс продукта, его цены, продвижения и места. Позиционирование и дифференциация — ключевые части такой стратегии. Как компании позиционировать свои продукты по отношению к конкурентам и потребностям клиентов? И какой источник дифференциации необходим, чтобы его позиция выгодно отличалась от позиции конкурентов?

Компаниям, обслуживающим чувствительные к цене рынки, важно разработать позицию с дифференциацией по признаку дешевизны. Снижение текущих потребительских расходов тоже может быть полезно для достижения малозатратного преимущества. Компания может дифференцировать себя с помощью преимущества товара или упаковки, обслуживания или репутации бренда. Чтобы быть успешной, дифференциация, составляющая основу стратегии позиционирования, должна быть важной для целевых потребителей и защищенной от возможности подражания.

Стратегию позиционирования можно усилить с помощью названия бренда, отождествляемого с конкретным товаром. Компания может предлагать много видов продуктов и обслуживать разные рынки, и при выборе названия и маркировки бренда стоит проявить особую тщательность. Это необходимо, чтобы обеспечить значимость и связанность всего ассортимента. Обычно системы обозначения бренда включают: 1) название компании и бренда; 2) название бренда и суббренда; 3) название компании и товара; 4) название компании, бренда и товара; 5) название компании, бренда и цифру или букву;

6) название бренда и преимущество товара; 7) только название бренда. Что касается отличительных особенностей, связей и информирования о позиционировании, у каждой системы есть свои преимущества и недостатки.

В создании названия для нового бренда используется одна из пяти основных стратегий. Первый вариант — использование имен основателей (Dell, Ford Motor Company и Wal-Mart). Функциональные названия брендов, такие как Duracell и DieHard, позволяют подчеркнуть рабочие преимущества. Вымышленные слова вроде Kleenex и Google помогают создавать образ или ассоциацию. Названия типа Kodak EasyShare или Land Rover рассказывают о потребительском опыте, который желает создавать бренд. А эмоциональные названия вроде Victoria's Secret или Virgin Airlines пробуждают определенные чувства.

Название нового бренда должно отражать метод устранения проблемы, решение, предлагаемое продуктом, или другие его преимущества. Для создания названия полезно составить список слов и их частей, связанных с использованием продукта или его преимуществами. Слова могут составляться в комбинации. Разумеется, необходимо протестировать названия, убедиться, что они помогают донести нужное сообщение и позиционировать продукт. Крайне важны защита названия бренда и связанной с ним интеллектуальной собственности. Для обеспечения должного владения интеллектуальной собственностью стоит подумать о копирайтах, торговых марках (в том числе зарегистрированных), патентах и лицензировании.

Для роста компании нужно расширять знания о товарах, производственный потенциал, системы маркетинга и ценность бренда. Стратегии товарного ассортимента дают прекрасную возможность увеличения оборотных активов и управления затратами. Расширение ассортимента за счет родственных товаров с использованием существующего или нового бренда способствует росту прибыли. Компания может усилить величину активов бренда для основного продукта за счет создания новых, связанных с ним, в виде расширения линейки (ассортимента) или вывода бренд на новые рынки.

Восприятие клиентами зонтичных брендов может переноситься на новые продукты. Но не стоит забывать, что расширение ассортимента компании иногда приводит к поглощению продаж (каннибализации), ущербу для имиджа основной марки и снижению прибыли из-за добавления дополнительных брендов. Также компания должна стараться не разрушить имидж основного бренда (это может привести к значительному снижению удовлетворенности потребителей). Формирование товарного набора и его разделение на части относится к стратегиям, которые тоже могут усилить привлекательность для покупателей на определенных рынках.

Расширение ассортимента позволяет компании использовать эффекты экономии: она может сэкономить на производстве, персонале, маркетинге и продажах. Фиксация расходов на маркетинг и продажи, вкупе с более

полной загрузкой производственных мощностей, позволяет повысить прибыльность новых продуктов и общую результативность работы компании.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИДЕИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПОВЕДЕНИИ РЫНКА

1. Как выглядела логика компании Apple в отношении стратегии продукта и его цены при запуске iPad?
2. Почему Apple не использовала ту же логику при запуске iPod?
3. Как выглядит единая логика формирования ассортимента для iPad и iPod?
4. Как стратегия брендинга Intel помогает компании расти и сохранять доминирующее положение на рынке?
5. Какую роль играет «бренд-истребитель» в стратегии продуктовой линейки Intel?
6. Можете ли вы назвать бренды-истребители для iPod и iPad?
7. Как вы могли бы описать позиционирование ассортимента Black & Decker относительно Sears с точки зрения выбора клиента и потребительской ценности?
8. Почему стратегия репозиционирования Samsung привела к увеличению объема продаж и прибыли?
9. Как компания General Electric использует дифференциацию по качеству и характеристикам продукта в группе своих товаров для домашнего использования?
10. Как компания вроде McDonald's выстраивает свою стратегию позиционирования вокруг одного из аспектов дифференциации обслуживания? Какие общие черты можно выявить у этой стратегии и стратегии дифференциации по обслуживанию, которую использует Schwab Tire Centers?
11. Почему такие бренды, как Kodak, Disney или Coca-Cola, формируют воспринимаемую ценность и обеспечивают основу для позиционирования и дифференциации товара?
12. Почему заполняемость гостиницы Fairfield Inn увеличилась на 15%, когда к ее названию присоединили бренд Marriott?
13. Почему простое расширение ассортимента родственных товаров будет способствовать достижению более высокого уровня доходности?
14. Какие цели преследует Starbucks, убирая со своего логотипа название и слово «кофе»?
15. Как бы вы описали логику компании Textron при брендинге ассортимента Cessna? Почему она не использует название компании в качестве основного элемента своей стратегии брендинга и ассортимента?

16. В чем смысл использования компанией эмпирического, а не ассоциативного названия для бренда?

17. Какие слова были использованы при разработке таких названий брендов, как InfoSeek, DuraFlame и Compaq Computer?

18. Какая маркетинговая логика лежит в основе формирования ассортимента Anheuser-Busch и стратегии товарного набора для рынка пива?

19. Как выглядят основные преимущества, связанные с сильным основным брендом, в ситуации, когда компания хочет развить маркетинговую стратегию для новых продуктов — в виде расширения ассортимента на том же рынке или вывода продуктов на новый? При каких условиях эта стратегия может оказаться неудачной?

20. Почему вертикальное расширение линейки бренда дешевле горизонтального?

21. Как известный бренд может помочь маркетингу и рентабельности флангового бренда?

22. Для чего компания Healthy Choice воспользовалась совместным брендингом с Kellogg's при выводе на рынок новой марки хлопьев для завтрака? В чем состояла польза для Kellogg's?

23. Как эффект замещения внутри одной товарной линейки способствовал продаже микропроцессоров Intel Pentium, когда на рынке появились бренды Xeon и Celeron?

24. В 2003 г. компания Frito-Lay стала выпускать чипсы Stax как товар-конкурент для чипсов Pringles (P&G). Допуская наличие избыточной производственной мощности у Frito-Lay, определите влияние успеха Stax на прибыль от продажи других чипсов.

25. При каком условии снятие с продажи фланговой марки с отрицательным операционным доходом привело бы к снижению суммарной операционной прибыли (в случае удаления марки с рынка)?

Маркетинговые инструменты и упражнения по их применению

Три интерактивных инструмента оценки маркетинговой деятельности и практические упражнения, приведенные в этом разделе, позволят вам лучше понять суть позиционирования продукта, разработки названия бренда и его капитала. Нужные инструменты есть на сайте www.MBM-BEST.com.

7.1. Позиционирование продукта (рис. 7.3)

А. Используйте колонку «Стратегия 1» для создания стратегии позиционирования нового продукта для ресторана быстрого обслуживания Teriyaki Rice Bowl. Это будет более здоровый продукт, с мясом или без, продающийся по цене большого гамбургера или небольшой порции картофеля фри.

В. Используйте колонку «Стратегия 2» в создании стратегии позиционирования продукта для ресторана Teriyaki Rice Bowl, ориентированной на другую целевую группу. Используйте секцию комментариев для обсуждения того, какая стратегия может оказаться более успешной с точки зрения продаж.

7.2. Разработка названия бренда (рис. 7.13)

А. Модифицируйте инструмент, использовавшийся компанией Ear Savrs, и придумайте три новых названия бренда для компании.

В. Создайте с помощью своего маркетингового инструмента новый бренд продуктов для сети ресторанов быстрого обслуживания Teriyaki Rice Bowl. Этот продукт здоровый, может содержать или не содержать мяса, а его цена примерно равна цене большого гамбургера с небольшой порцией картофеля фри. Используйте раздел комментариев для объяснения логики, лежащей в основе стратегии названия вашего бренда.

7.3. Капитал бренда (табл. 7.7–7.8, рис. 7.15)

А. Рассчитайте величину активов и пассивов для бренда, который лично вы считаете сильным.

В. Рассчитайте величину активов и пассивов для бренда, который лично вы считаете слабым.

С. Рассчитайте величину капитала для каждого из этих брендов и обсудите, как различия в величине капитала бренда способны повлиять на продажи и прибыль.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Hatch M., Schultz M. Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? // Harvard Business Review. 2001. February. Pp. 128–134.

2. Ritson M. Should You Launch a Fighter Brand? // Harvard Business Review. 2009. October. Pp. 87–94.

3. Drills for All Reasons // Consumer Reports. 1997. November. Pp. 24–28.

4. Garvin D. Competing on Eight Dimensions of Quality // Harvard Business Review. 1987. November-December. Pp. 101–105.

5. Abrams B. Consumer-Product Techniques Help Loctite Sell to Industry // Wall Street Journal. 1991. April 2.

6. Evans D., Webster K. Design the Right Product Offerings // MIT Sloan Management Review. 2007. Fall. Pp. 45–50.

7. Zeithaml V., Parasuramon A., Berry L. Delivering Quality Service. New York: Free Press, 1990. Chapter 1.

8. Gale B. *Creating Power Brands // Managing Customer Value*. New York: Free Press, 1994. Pp. 153–174.
9. Farquhar P. *Managing Brand Equity // Marketing Research*. 1989. September. Pp. 24–33.
10. Aaker D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991.
11. Sheinin D., Schmitt B. *Extending Brands with New Product Concepts: The Role of Category Attribute Congruity, Brand Affect, and Brand Breadth // Journal of Business Research*. 1994. Vol. 31. Pp. 1–10.
12. Аакер Д. *Создание сильных брендов*. М.: Гребенников, 2008.
13. Д'Алессандро Д. *Войны брендов. 10 правил создания непобедимой торговой марки*. СПб.: Питер, 2002.
14. Hill S., Lederer C., Keller K. *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*. Harvard Business School Press, 2001.
15. Igor International. *Name Development // <https://www.igorinternational.com/process/name-development-product-company.php>* (по состоянию на сентябрь 2016 г.).
16. Berg J. D., Mathews J. M., O'Hare C. M. *Measuring Brand Health to Improve Top-Line Growth // MIT Sloan Management Review*. 2007. Fall. Pp. 61–68.
17. Аакер Д., Дэвис С. М. *Управление активами торговой марки. Секреты успешных брендов*. СПб.: Питер, 2001.
18. Keller K. *The Brand Report Card // Harvard Business Review*. 2000. January–February. Pp. 147–157.
19. Lederer C., Hill S. *See Your Brands Through Your Customers' Eyes // Harvard Business Review*. 2001. June. Pp. 125–133.
20. Erdem T. *An Empirical Analysis of Umbrella Branding // Journal of Marketing Research*. 1998. August. Pp. 339–351; Аакер Д. *Создание сильных брендов*. М.: Гребенников, 2008; Dacin P., Smith D. *The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing Research*. 1994. May. Pp. 229–242; Rangaswamy A., Burke R., Oliver T. *Brand Equity and Extendibility of Brand Names // International Journal of Research in Marketing*. 1993. March. Pp. 61–75.
21. Hatch M. J., Schulz M. *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? // Harvard Business Review*. 2001. February. Pp. 129–134.
22. Libai B., Muller E., Peres R. *The Role of Within Brand and Cross-Brand Communications in Competitive Growth // Journal of Marketing*. 2009. May. Pp. 19–34.
23. Hardle B. *The Logic of Product-Line Extensions // Harvard Business Review*. 1994. November–December. Pp. 53–62.
24. http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Cuisine, по состоянию на сентябрь 2016 г.

25. Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Гребенников, 2008.
26. Yadav M., Monroe K. How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value // *Journal of Marketing Research*. 1993. August. Pp. 350–358.
27. Adams W., Yellen J. Commodity Bundling and the Burden of Monopoly // *Quarterly Journal of Economics*. 1976. August. Pp. 475–498; Schmalensee R. Gaussian Demand and Commodity Bundling // *Journal of Business*. 1984. Vol. 57. Pp. 211–230.
28. Wilson L., Weiss A., John G. Unbundling of Industrial Systems // *Journal of Marketing Research*. 1990. May. Pp. 123–138.
29. Best R., Angelmar R. Strategies for Leveraging Technology Advantage // *Handbook on Business Strategy*. Warren, Gorham, and Lamont, 1989. Pp. 2–1–2–10.
30. Jackson B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985; Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблшер, 2008.