



Книга “Пузырь” брендов

Как избежать надвигающегося обесценивания брендов

Джон Герзема, Эд Лебар
Jossey-Bass, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга рассказывает о таком феномене, как падение ценности брендов, и объясняет причины той нестабильности, которая царит среди крупнейших мировых брендов. Авторы привели в ней яркие примеры того, как насыщенность рынка брендами приводит к возникновению маркетингового “пузыря”. В книге высказывается предположение, что если этот “пузырь” лопнет, то последствия этого события могут легко превзойти по масштабам ипотечный кризис, поскольку бренды составляют значительную часть стоимости любой корпорации. Авторы формулируют и анализируют основную проблему современного брендинга, а затем дают рекомендации по ее решению. Единственный недостаток, которым грешит книга, – это повторы, особенно в последних ее главах. Тем не менее как нельзя более актуальная концепция авторов наверняка найдет живой отклик у специалистов в сфере брендинга. *BooksInShort* рекомендует эту книгу бизнесменам, которые хотят разобраться в том, почему недостаток оригинальных идей приводит к упадку брендов и как можно воскресить те из них, которые еще не погибли безвозвратно.

Основные идеи

- Развитие технологий и конкуренция ведут к падению ценности брендов.
- Это падение проявляется в снижении осведомленности потребителей о брендах, ослаблении доверия и лояльности к ним.
- Увеличился разрыв между рыночной стоимостью брендов и ценностью, которую они имеют в восприятии потребителей.
- Совокупная стоимость 250 крупнейших мировых брендов оценивается в 2,2 триллиона долларов.
- Главные атрибуты бренда – узнаваемость и доверие к нему потребителей.
- Чем больше у бренда энергии, тем более он узнаваем и прибылен.
- Чтобы зарядить свой бренд энергией, сплотите свою организацию вокруг какой-нибудь центральной идеи.
- Активная дифференциация бренда возможна, если компания подкрепляет ее непрерывным потоком оригинальных идей.
- Дифференциацию бренда можно произвести с помощью особого процесса, состоящего в творческой адаптации к требованиям потребителей.
- Этапы этого процесса – “исследование”, “дистилляция”, “воспламенение”, “плавка” и “обновление”.

Краткое содержание

Бренды: неприятности начинаются

Над известными мировыми брендами нависла опасность обесценивания. Исследователи обнаружили, что отношение потребителей к брендам меняется – осведомленность о них аудитории, ее лояльность и доверие неуклонно снижаются. Бренды приносят все меньше прибыли компаниям и теряют привлекательность в глазах потребителей.

“Точность стратегических решений, которые мы должны ежедневно принимать, чтобы наши продукты захватывали не только кошельки потребителей, но и их разум, – это вопрос жизни и смерти”.

Причина этого феномена – изменение покупательского поведения на фоне пресыщенности рынка брендами. Известность бренда и доверие к нему перестали быть критериями его ценности для потребителей. Люди все чаще отдают предпочтение немногим, но зато новым и ярким брендам. Эти бренды выделяются из общей массы благодаря целенаправленным усилиям, которые можно назвать “активной дифференциацией”. Бренды, продвигаемые с особой энергичностью, притягивают к себе внимание аудитории, что заметно отражается на финансовых результатах компаний-владельцев.

“Известно, что компании, которые сегодня процветают (и наверняка будут процветать в будущем), отличаются вкусом к творчеству и неутолимой жадой перемен”.

Потребители больше не ценят бренды так же, как ценили их раньше. Сегодня наблюдается разительное несоответствие между оценкой брендов рынком и их ценностью с точки зрения потребителей. Эта разница в оценке – явный признак возникновения маркетингового “пузыря”, почти вдвое превышающего масштабы аналогичного “пузыря” на рынке ипотечного кредитования, который привел к мировому экономическому кризису. Ценность бренда – важнейший, хотя и неосознаваемый, актив любой компании. Эту ценность составляют стоимость патентов и авторских прав, клиентская база, внедренные системы управления бизнесом, приобретенные персоналом знания и навыки, позиция на рынке, франчайзинговые договоры и деловая репутация компании. Обесценивание любого из этих элементов напрямую отражается на будущих доходах компании. Эффект этого обесценивания усугубляется тем, что для большинства современных корпораций доля нематериальных активов в их рыночной стоимости значительно превышает долю чистого капитала. Например, рыночная стоимость компании PepsiCo составляет 108 миллиардов долларов, в то время как балансовая стоимость ее активов не превышает 9,8 миллиарда долларов.

“По имеющимся данным, которые не вызывают сомнений, рынок оценивает бренды гораздо выше, чем потребители, которые их покупают”.

По данным исследований, из 19,5 триллиона долларов, в которые была оценена стоимость всех мировых корпораций вместе взятых, 62 процента приходится сегодня на нематериальные активы. В странах с самыми быстрорастущими рынками также наблюдается тенденция к увеличению доли нематериальных активов в стоимости компаний. Таким образом, это изменение соотношения элементов, из которых складывается рыночная стоимость бизнеса, – свидетельство возросшей значимости интеллектуального капитала по сравнению с материальными активами.

Прогулка по супермаркету

По информации агентства Brand Finance, общая стоимость 250 крупнейших мировых брендов составляет 2,2 триллиона долларов. Хотя стоимость некоторых брендов продолжает расти, разрыв между восприятием брендов потребителями и их реальной рыночной стоимостью неизбежно приведет к их обесцениванию. Ослабление брендов обусловлено тремя главными факторами: люди перестали верить брендам, рынок оказался перенасыщен игроками, скучная брендовая продукция больше не привлекает покупателей. Чтобы убедиться в справедливости этого утверждения, достаточно зайти в любой супермаркет. Сегодня в среднестатистическом крупном продовольственном магазине США представлено 30 000 наименований продукции – в три раза больше, чем в 1991 году. В 2006 году производители вывели на мировой рынок около 58 000 новых продуктов – вдвое больше, чем в 2002 году. Для продвижения этой лавины новых товаров компании в 2006 году увеличили рекламные бюджеты до 285 миллиардов долларов. Несмотря на это потребители вряд ли вспомнят хотя бы один из 50 самых ходовых товаров, появившихся в том году.

“Бренды в большинстве своем сливаются сегодня в однородную и безликую массу”.

Принимая решение о покупке, потребители гораздо чаще руководствуются ценой, а не атрибутами бренда. Исследования показывают, что узнаваемость бренда имеет значение в основном при покупке автомобилей, пива и крепких спиртных напитков. Для большинства других категорий продукции главный критерий выбора – это цена. Даже покупатели, которые заявляли о своей верности любимым брендам, в течение года меняли свои взгляды, и лишь 4 процента потребителей подтвердили, что увеличение цены на продукт не заставит их изменить своему бренду. Эти факты свидетельствуют, что разрыв в оценке брендов потребителями, участниками рынка и финансовым сообществом все время увеличивается. Традиционные методы оценки стоимости бренда утрачивают свое значение, и компаниям приходится разрабатывать новые стратегии по сохранению притягательности своих брендов. Для этого прежде всего следует сосредоточиться на базовых атрибутах бренда, делая особый акцент на выполнении явных и неявных обещаний бренда потребителям и его соответствии эмоциональным ожиданиям аудитории.

Финансовая ценность “энергии” бренда

Когда компания меняет свои основные бренды, результаты этих изменений незамедлительно отражаются на ее финансовых показателях и стоимости ее акций. Исследователи обнаружили, что появление некоторых брендов придавало компаниям такой мощный импульс, что стоимость их акций росла даже на фоне общего падения рынка. Источник этой активной дифференциации бренда – свежие и оригинальные идеи, которые вдохновляют потребителей и вселяют в них доверие к бренду. Бренд, дифференциация которого основана на постоянной подпитке творческой энергией, быстро становится притягательным для потребителей, и это ведет к дальнейшему укреплению его позиции на рынке. Такой энергетикой обладают как уже известные, так и новые бренды – их общей чертой является особый эмоциональный отклик на них у потребителей. Популярность таких брендов настолько высока, что они способны сами диктовать цены покупателям. В плане рыночной стоимости бренды, заряженные креативной энергией, обычно оказываются прибыльнее индекса S&P 500. Так, в период с 31 декабря 2001 года по 30 июня 2007 года финансовые результаты 50 компаний-владельцев брендов, которые можно отнести к этой категории, в среднем превышали прибыльность S&P 500 на 30 процентов.

Потребитель как инвестор

Покупая “энергетически заряженный” бренд, потребители ожидают от него не только заявленных выгод, но и новых возможностей для собственного развития. Иными словами, покупка брендового продукта воспринимается ими как инвестиция, которая должна принести прибыль в долгосрочной перспективе. Поведение потребителей во многом схоже с поведением инвесторов: и тех и других интересует будущая выгода,

высокая рентабельность и прозрачность бизнеса. Те и другие предпочитают действовать только после того, как соберут и проанализируют как можно больше информации. Для обеих групп характерны трезвая оценка риска и доходности вложений. Обе категории стремятся к определенности – например, в отношении того, что их инвестиции рано или поздно окупятся. Определенность – это ослабление риска, а чем меньше риск, тем больше ценность. Именно эта закономерность объясняет связь между наличием у компании сильных брендов и ее финансовыми перспективами.

Творческая энергия бренда

Когда потребитель чувствует, что за брендом стоят незаурядные творческие усилия, он приобретает этот бренд в качестве нового источника жизненных сил, становясь его верным поклонником. Компании с энергетически насыщенными брендами стремятся вырваться в будущее, направляя творческую энергию на разработку инновационных подходов и новых моделей бизнеса. С другой же стороны, обилие новых технологий может ослаблять бренды, которые изо всех сил пытаются сохранить актуальность.

“Привлекательный бренд сегодня стоит много благодаря тому, что завтра он будет стоять еще больше”.

Популярные сегодня блоги, подкасты и другие коммуникативные средства на основе Интернета наделяют своих пользователей преимуществом коллективного обмена информацией. Эти новшества изменили баланс сил между компаниями и потребителями. Новые информационные технологии позволяют потребителям моментально делиться отзывами о товарах и образовывать виртуальные потребительские сообщества. Эта медиареволюция укрепила доверие к информации, передаваемой из уст в уста. В свою очередь, компании столкнулись с тем, что любые негативные впечатления о бренде сегодня в мгновение ока становятся достоянием широкой общественности. Новые технологии изменили способы взаимодействия потребителей с брендами и привели к следующему:

- **Бренд-менеджеры больше не контролируют бренды.** Власть перешла в руки потребителей, которые на основании своего опыта сами формулируют идею бренда и оказывают мощное воздействие на его целевую аудиторию.
- **Бренды больше не воздействуют на потребителей напрямую.** Потребительская аудитория стала более рассредоточенной – сегодня она черпает информацию из гораздо большего числа источников, чем раньше, и компаниям приходится всячески соблазнять потребителя, чтобы тот согласился ознакомиться с их брендами.
- **Маркетинг превратился в диалог с потребителем.** Продавцы сегодня должны научиться внимательно слушать, если хотят привлечь клиентов.
- **Потребители ценят личный опыт и социальные связи.** Они активно делятся своим знанием о брендах с другими, и бизнес должен адаптироваться к такой информационной прозрачности.
- **Сегментация рынка перестала быть выраженной.** В рекламе следует избегать деления аудитории по классовому, образовательному или другим признакам. Компании должны давать любым потребителям то, что они хотят, тогда, когда они этого хотят, иначе возможность получить прибыль будет упущена.

Пять шагов к возрождению бренда

Чтобы вдохнуть в бренд новую жизнь и наделить его новой ценностью, компания должна начать творчески сотрудничать с потребителями, совершенствуя бизнес-процессы и создавая инновационные продукты. Процесс возрождения бренда состоит из пяти этапов.

1. **“Исследование”.** Оцените “энергию” бренда – его способность притягивать внимание потребителей. Чтобы наделить бренд энергией, компании требуется ясное видение своего будущего, творческое мышление, инновационность, динамичные отношения с клиентами и непрерывный поток свежих идей. В организациях, всячески поощряющих креативность сотрудников, новые идеи свободно циркулируют между отделами, а руководители готовы идти на риск, ставя смелые эксперименты.
2. **“Дистилляция”.** Сосредоточьте творческие усилия на разработке одной центральной идеи, отвечающей основной задаче вашего бизнеса. Эта идея должна быть достаточно убедительной, чтобы увлечь сотрудников и клиентов. Консолидация усилий внутри компании должна отражать особенности ее культуры, личные черты ее руководителей, методы управления персоналом и ее специализацию, а не ограничиваться слепым повторением рекламных слоганов. Нередко бренды, обладающие большим зарядом энергии, принадлежат компаниям, которые стремятся не только к получению прибыли, но и к осуществлению социально значимых целей. В первую очередь они думают о своих потребителях и лишь затем об акционерах, добиваясь того, что клиенты начинают рассматривать их как надежных партнеров.
3. **“Воспламенение”.** Творческий процесс в компании должен стать непрерывным – потребители обязательно почувствуют это и бизнес начнет расти. В выработке творческой энергии должны участвовать руководство компании и все ее подразделения. Топ-менеджерам следует перестать думать только о квартальной прибыли, отражающей лишь текущие доходы компании, и взглянуть на свой бизнес в долгосрочной перспективе. Объединение коллективных усилий на всех уровнях организации помогло в свое время Wal-Mart, которая поставила цель наладить продажу энергосберегающих лампочек, чтобы снизить коммунальные расходы своих покупателей. Wal-Mart сумела убедить GE снизить стоимость лампочек, и в итоге клиенты компании сэкономили значительные средства.
4. **“Плавка”.** Вовлеките своих сотрудников в непрерывный поиск свежих идей, чтобы компания могла неизменно превосходить и превосходить ожидания клиентов. Сегодня люди рассматривают работу не только как возможность заработать деньги – работа стала для них чем-то гораздо более значимым. Чем больше одаренных сотрудников привлекает к себе компания, тем притягательнее становится ее бренд для потребителей. Чаще всего такая энергичность свойственна компаниям, владельцы которых сами оказываются незаурядными лидерами (Virgin, Starbucks), хотя такую же волю к творчеству могут проявлять и зрелые компании. Например, корпоративную культуру Whole Foods отличает забота о решении социально значимых проблем, а ее персонал следует самым строгим стандартам качества пищевых продуктов. Эта компания установила ограничения на зарплаты руководителей, зато ее сотрудники получают больше среднего по отрасли, а 5 процентов дневной выручки регулярно передается местным благотворительным организациям.
5. **“Обновление”.** Периодически “освежайте” свой бренд и адаптируйте его к изменившейся ситуации на рынке. Будьте готовы внести любые

изменения в стратегию продвижения бренда или даже подчинить ее тактическим задачам. Стратегия не является догмой – ее следует пересматривать при изменении условий на рынке и потребительских предпочтений.

“За брендами, перед которыми не может устоять потребитель, обязательно стоит живое творческое мышление”.

Задача этого пятиступенчатого процесса – создание уникального и притягательного бренда, который вольет новую кровь в ваш бизнес и заразит энтузиазмом ваших клиентов. Ориентация бренда на потребителей и есть тот неисчерпаемый источник энергии, благодаря которой возможно его развитие, а вместе с ним и рост стоимости акций компаний-владельцев.

Об авторах

Джон Герзема – креативный директор Young & Rubicam Group. Создатель системы планирования работы с крупными клиентами в рекламной индустрии. **Эд Лебар** – глава BrandAsset® Consulting, руководитель отдела стратегии бренда в Young & Rubicam.
