



Книга Большие бренды – большие проблемы

Уроки брендинга

Джек Траут
Wiley, 2001
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Как бы удивительно это ни звучало, общепризнанные лидеры мировых рынков нередко допускают непоправимые ошибки в управлении своими известными брендами. Джек Траут, гуру маркетинга, расследует причины самых громких провалов в истории знаменитых брендов, в числе которых он называет непродуманное расширение ассортимента товаров, выпускаемых под одним брендом, а также неспособность определить, в чем заключаются дифференцирующие характеристики бренда, и четко их сформулировать. Каждая из описанных им историй – это маленькая повесть, рассказывающая о неудачах одной из известнейших компаний, среди которых Xerox, General Motors, AT&T, General Mills и Coca-Cola. Выявляя стратегические просчеты корпораций, автор книги возлагает ответственность за ошибки в брендинге на тех, кто обязан их предотвращать, – потерявших связь с реальностью руководителей, некомпетентных консультантов и неспособные к действиям советы директоров. Эту книгу, написанную ясным и живым языком, без сомнения, оценят по достоинству те читатели, которым нравятся истории противостояния могущественных компаний. Если же вы сами владеете компанией или занимаетесь продвижением бренда, то, по мнению *BooksInShort*, вам стоит прочесть ее дважды.

Основные идеи

- Если компании теряют контакт со своими потребителями, то даже самые знаменитые бренды становятся непопулярными.
- В маркетинге реальность не имеет значения. Единственное, что важно, – то, как потребители воспринимают продукт или бренд.
- Бренды-подражатели обречены на провал.
- Для дифференциации своего бренда выявите самое привлекательное качество вашего продукта и заявите на него “права собственности”.
- Сформулируйте четкое и простое определение функции и характеристик продукта. Подберите название, отражающее его сущность.
- Слишком большое количество наименований в линейке продуктов размывает границы бренда и разрушает его индивидуальность.
- General Motors столкнулась с трудностями из-за излишне широкого модельного ряда автомобилей в частично пересекающихся ценовых категориях.
- Xerox потерпела неудачу, отказавшись принимать в расчет сложившийся образ компании в сознании потребителя.
- Procter & Gamble подорвала авторитет своего бренда Crest, пытаясь совместить в нем слишком много свойств.
- Когда рынок быстро меняется, компания должна быть готова к переменам.

Краткое содержание

Битвы брендов

Многим из крупнейших компаний, которые были удостоены особых похвал в вызвавшей большой резонанс книге “В поисках совершенства” Питерса и Уотермана, пришлось за свою историю пережить настоящие катастрофы. Причины “больших неприятностей” были связаны с тем, что все эти компании, в том числе IBM, Data General, Kmart и Kodak, совершили грубейшие промахи в управлении своими известными, “большими брендами”. Внимательно изучив, в чем заключались их неудачи, вы сумеете лучше понять, что работает в брендинге, а что – нет.

“Сегодня на любом рынке столько конкурентов, что допустить вы малейшую ошибку – и у вас отберут ваш бизнес”.

Сегодня у производителей товаров и услуг нет возможности действовать методом проб и ошибок: конкуренция становится все беспощаднее, а потребители без долгих раздумий переключаются с одной торговой марки на другую. Не думайте, что если ваш товар или услуга лучше существующих, победа над конкурентами вам обеспечена. Когда в сегменте уже доминирует успешная, прочно закрепившаяся на рынке компания, бренду-подражателю вряд ли удастся чего-либо достичь. Вас ожидает бессмысленная, изматывающая гонка за лидером, даже в случае если ваша фирма широко известна благодаря другим хорошо зарекомендовавшим себя продуктам. К примеру, новым брендам Slice и Storm компании Pepsi не удалось завоевать рынок газированных напитков с лимонным вкусом, так как в этой категории уже безраздельно господствовали Sprite и 7Up.

“В основе самых значительных маркетинговых успехов всегда лежит простое и убедительное объяснение того, что за продукт предлагается потребителю”.

Бренд, который появляется на каком-то рынке первым, обычно воспринимается как лучший. Именно поэтому не стоит равняться на основного конкурента. Ваше предложение может быть лучше по многим параметрам, но в сознании потребителей самый первый продукт, “создавший” данную товарную категорию, все равно будет затмевать все остальные. Сегодня маркетинг – это “битва представлений о товарах, а не самих товаров”, а бренд-подражатель так или иначе вызывает ассоциации с человеком второго сорта. Если вашему конкуренту принадлежит некое ключевое слово или он занимает в сознании потребителя определенную нишу, то бороться с этими обстоятельствами невозможно. Это похоже на закон физики: два объекта не могут занимать одно и то же место в пространстве. Единственный выход для вас – найти другое слово или свойство, на которые ваш бренд сможет “заявить право собственности”. Причем, чтобы эффективно играть против лидера в категории, делайте ставку не на похожую, а на отличную характеристику вашего продукта. Продвижение бренда связано с серьезными трудностями в том случае, если компания-производитель не может четко описать товарную категорию, к которой принадлежит продукт. Когда вы сами создаете новую категорию или выводите на рынок новую технологию, это действительно может быть нелегкой задачей. Сформулируйте понятное для потребителя определение своего товара или услуги. Начните с подбора названия: оно должно четко объяснять, что именно вы продаете, и быть привлекательным. Иногда решающее значение может иметь одно слово. Например, General Mills начала выпускать гарнир к мясным блюдам – упаковки лапши с разными соусами, – называя его “добавкой” (extender). Однако новый продукт не имел успеха до тех пор, пока компания не отказалась от слова “добавка” в его названии, заменив его на слово “помощник” (Hamburger Helper).

“Восприятие потребителя – это реальность. Все остальное – иллюзия”.

Критическое значение для судьбы продукта имеет то, как вы описываете его функции и характеристики и как представляете его потребителям. Маркетинг строится на законах восприятия: самый важный фактор успеха – то, как потребители воспринимают ваш продукт. В сфере маркетинга царит субъективность. Не тратьте свой маркетинговый бюджет на попытки перенять идею другой компании: ее авторство уже принадлежит в массовом сознании кому-то другому. Burger King когда-то пыталась конкурировать с McDonald’s по скорости обслуживания, но к тому времени в США за McDonald’s уже закрепились репутация сети закусочных с самым быстрым сервисом. В конце концов Burger King выявила свою отличительную особенность, а именно другой способ жарки котлет, и сделала его своим уникальным преимуществом.

“Руководителей крупных корпораций, чьи бренды оказались в бедственном положении, очень часто окружали целые толпы консультантов. Получая солидное вознаграждение за свои услуги, консультанты не предлагали реальной помощи в проблемах, грозящих этим брендам гибелью”.

Успех нередко приводит к опасной высокомерности и самонадеянности, и в первую очередь это касается крупных компаний. По мере роста компании ее высшее руководство все больше отдаляется от рядовых сотрудников, занимающихся продажами или обслуживанием клиентов. Оно теряет способность к объективной оценке и, принимая решения, не проводит тщательного анализа потребностей клиентов. Чтобы получать необходимую информацию, держите руку на пульсе повседневной работы компании и общайтесь со своими розничными покупателями.

“Когда над компанией нависает угроза, предотвратить беду в состоянии, вероятно, лишь один человек – ее генеральный директор”.

К грубейшим ошибкам маркетинга и брендинга относятся следующие заблуждения:

- **“Выпускаем все подряд для всех и каждого”.** На самом деле лучше выделяться чем-то в одной области, чем быть посредственностью во всех.
- **“Чем больше наименований, тем лучше”.** В реальности переизбыток разновидностей продукта, выпускаемых под одним брендом, наоборот, размывает его образ.
- **“Нельзя рубить сук, на котором сидишь”.** В таких здравых рассуждениях не учитываются законы рынка: когда ситуация резко меняется, компании должны измениться или погибнуть.

Ошибки известных компаний в области брендинга

В списке компаний, которым пришлось столкнуться с последствиями серьезных просчетов в брендинге, есть звезды мирового бизнеса.

- Проблемы **General Motors** были связаны с наращиванием объемов производства за счет выпуска разных моделей в одних и тех же ценовых категориях. Эта стратегия доказала свою несостоятельность еще в 1920-х годах. Когда главой компании в середине XX века стал Альфред Слоун, он понял, что компания производит слишком большое количество моделей, во многом повторяющих друг друга. Слоун сократил модельный ряд до пяти наименований, четко соответствующих определенным ценовым сегментам – от самого дешевого (Chevrolet) до самого дорогого (Cadillac). В середине 1950-х GM занимала уже более 57% рынка. К концу десятилетия GM еще больше вырвалась вперед благодаря разработке универсальных взаимозаменяемых деталей, позволивших сократить издержки. Однако 30 лет спустя стратегия Слоуна была предана забвению. При Роджере Смите, ставшем исполнительным директором GM в 1981 году, сторонники красивых статистических показателей приобрели в компании значительное влияние, и с конвейера стали сходиться похожие одна на другую модели по одинаковым

- ценам. Нечеткая дифференциация моделей привела к внутренней конкуренции, и GM потеряла свою долю рынка.
- Руководители **Xerox** не захотели признать, что потребители видят в компании исключительно производителя копировальной техники. Они попытались выйти в другие области деятельности, которые не соответствовали представлению потребителей о бренде. В результате Xerox сделала ряд неудачных инвестиций: приобрела компьютерную компанию Scientific Data Systems, заплатив за нее своими акциями на сумму один миллиард долларов, и основала в Пало-Альто (Калифорния) центр компьютерных исследований. Большинство сделанных в этом центре выдающихся изобретений (например, разработка компьютерной мыши) принесли сказочный успех и богатство... другим компаниям. Что же касается Xerox, то она всего лишь добилась весьма скромных успехов на рынке устройств факсимильной связи. В 1980-х годах компания продолжала выводить на рынок новые продукты, в числе которых была корпоративная сеть XTEN. Компания назвала своих менеджеров по продажам “командой Xerox” и отправила их к корпоративным клиентам для налаживания комплексных систем автоматизации офисной деятельности. Но в сознании клиентов бренд Xerox прочно ассоциировался с копированием, а когда фирма знаменита одним видом продукции, рынок не доверяет ей производить что-либо еще. Компания Xerox могла бы добиться успеха, бросив все силы на освоение лазерной печати. В таком случае она превратила бы свои знания и опыт в области ксерографии – производства копий при помощи света – в уникальное конкурентное преимущество.
 - **Digital Equipment Corporation** не сумела отреагировать на стремительные перемены на рынке. DEC заработала солидную репутацию на производстве так называемых мини-ЭВМ. Однако когда появились микро-ЭВМ, она слишком долго медлила с выпуском собственных простых в использовании настольных компьютеров на микропроцессорах. Компания отказалась признавать идею открытых компьютерных систем и не предложила рынку собственные системы для организаций и учреждений. DEC всячески противилась смене технологий, что и привело ее к плачевному финалу: по иронии судьбы она была приобретена компанией Compaq – производителем ПК. История DEC учит, что нельзя упускать благоприятные возможности. Будьте готовы жертвовать продажами существующих моделей ради продукции следующего поколения, как это делает Intel, непрерывно выпускающая новые серии микропроцессоров.
 - **AT&T** попыталась освоить другие виды деятельности, такие как компьютерные технологии, тогда как потребители воспринимали ее как оператора связи. В 1984 году на основании федеральных антимонопольных законов региональные отделения AT&T (“крошки Bell”) были преобразованы в самостоятельные компании, и государственное регулирование естественной монополии было отменено. Это освободило телекоммуникационному гиганту путь в другие отрасли. Благодаря своему исследовательскому центру Bell Labs компания владела множеством технических ноу-хау, но с ее стороны было роковой ошибкой пытаться соревноваться с IBM, которая на тот момент была безусловным лидером в области корпоративных информационных технологий. В конце концов AT&T оставила безуспешные попытки выйти на рынок ПК и избавилась от компьютерной компании NCR (в прошлом производителя кассовых терминалов). Очевидно, что для AT&T разумнее было бы включиться в конкурентную борьбу с MCI и Sprint на рынке междугородной и международной связи и сделать своей целью лидерство в области глобальных систем связи для корпоративных клиентов.
 - Грубейшей оплошностью **Levi Strauss** стало игнорирование конкурентов. Наивысшего подъема знаменитая фирма Levi's добилась в 1981 году. Созданный в 1987 году бренд Dockers (повседневная одежда для офисных работников) также сразу начал пользоваться огромным успехом у потребителей. Однако позиции Levi's стали теснить конкуренты: помимо заслуженных марок Lee, Wrangler и Rustler (VF Corporation) на рынке появились собственные джинсовые бренды торговых сетей J.C. Penney, Sears и Gap. А в 1990-х джинсы стали выходить из моды, и продажи еще больше упали. Levi's должна была бы играть на своей лидирующей позиции и любви потребителей к бренду со столетней историей. Она могла бы построить продвижение своих классических джинсов, используя слоган: “Настоящий Levi's. Все остальное – подделка”. Кроме того, Levi's упрямо следовала старому принципу “сделано в США”, что вело к росту издержек. Другой ошибкой была потеря связи с потребителями – в частности, с детьми и подростками, которым нравились джинсы с более широким покроем штанин.
 - Революционным достижением **Procter & Gamble**, создателя зубной пасты Crest, выпущенной в 1955 году, стало включение в состав фторидов олова. Появление Crest серьезно пошатнуло позиции пасты Colgate фирмы Colgate-Palmolive, доминировавшей тогда на рынке. Однако со временем фтористые соединения – флюориды – начали добавлять в США прямо в питьевую воду, и число заболеваний кариесом стало уменьшаться, а вслед за ним – и рыночная доля Crest. В ответ на это Procter & Gamble вывела на рынок множество разновидностей своей зубной пасты, вместо того чтобы сделать акцент на сильной стороне бренда – основанном на медицинских исследованиях “существенном лечебном эффекте”. В 1985 году маркетингологи бренда Crest не сумели привлечь внимания потребителей к новой пасте, предотвращавшей образование зубного камня, дав Colgate возможность быстро отреагировать широкой рекламой собственного продукта с аналогичным действием. Таким образом, Colgate Total стала первой зубной пастой, соединившей в себе три важные характеристики – защиту от кариеса, зубного камня и воспаления десен, – нанеся тем самым решающий удар по Crest.
 - **Burger King** переоценила свои силы, вознамерившись бороться против McDonald's одновременно по всем фронтам. Наиболее выигрышная стратегия для “догоняющего” – атаковать лидера на одном узком участке. Burger King быстро поняла свою ошибку, но снова просчиталась, попытавшись пойти с козырной карты McDonald's – быстроты обслуживания. Вместо этого Burger King следовало бы более активно подчеркивать свое основное преимущество – приготовление котлет для гамбургеров на открытом огне в жарочном шкафу, а не в масле на сковороде. Ведь за 20 лет до этого стратегически верная, но почему-то позже отвергнутая, кампания под лозунгом “На огне, а не на сковороде” как раз и принесла Burger King успех.
 - **Miller Brewing** создала первое низкокалорийное пиво на рынке США. Появление Miller Lite было встречено с большим энтузиазмом. Однако по мере продвижения компанией нового бренда слово “Lite”, созвучное с нарицательным “light” (“легкий”), все больше ассоциировалось у потребителей не с названием конкретного бренда, а с данным видом продукции. Название утратило свой необходимый для развития бренда творческий заряд. Затем Miller опрометчиво попыталась объединить в одном бренде элитное и легкое пиво. Компания экспериментировала с целым рядом сомнительных идей, в том числе с пивом, “прозрачным, как вода”. Тот, кто пытается быть всем сразу, не может быть лучшим даже в чем-то одном. Поэтому чрезмерно раздутая линейка продуктов наносит непоправимый ущерб каждому бренду компании.

Об авторе

Джек Траут – президент Trout & Partners, американской маркетинговой фирмы, имеющей представительства в 12 странах, среди клиентов которой – AT&T, Merrill Lynch и Southwest Airlines. Траут был одним из первых экспертов в области маркетинга, разработавших концепцию позиционирования. Он часто выступает с лекциями и является автором книг, ставших классикой маркетинга, в том числе “Дифференцируйся или

