

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Ларри Лайт
Джоан Киддон

ВОЗРОЖДЕНИЕ БРЕНДА

шесть франшизов

Вдохните в свой бренд новую жизнь
вместе с McDonald's



По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-169-1, название «Возрождение бренда: шесть принципов» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

SIX RULES FOR
**Brand
Revitalization**

*Learn How Companies Like McDonald's
Can Re-Energize Their Brands*

Larry Light, Joan Kidon

БИЗНЕС XXI ВЕКА

ВОЗРОЖДЕНИЕ БРЕНДА

ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ

*Вдохните в свой бренд новую жизнь
вместе с McDonald's*

Ларри Лайт, Джоан Киддон



*Санкт-Петербург — Москва
2009*

Серия «Бизнес XXI века»

Ларри Лайт, Джоан Киддон

Возрождение бренда: шесть принципов **Вдохните в свой бренд новую жизнь вместе с McDonald's**

Перевод С. Мининой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>П. Щеголев</i>
Редактор	<i>Б. Моносов</i>
Корректор	<i>М. Одинокова</i>
Верстка	<i>Д. Орлова</i>

Лайт Л., Киддон Дж.

Возрождение бренда: шесть принципов. Вдохните в свой бренд новую жизнь вместе с McDonald's. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2009. – 208 с., ил.

ISBN: 978-5-93286-169-1

Как взяться за возрождение пришедшего в упадок бренда, укрепить его позиции, повысить ценность и соответствие спросу? Эта уникальная книга предлагает ответы на эти непростые вопросы на примере одного из самых успешных проектов – возрождения бренда McDonald's.

Директор по глобальному маркетингу Ларри Лайт, ставший инициатором революционного прорыва McDonald's, представляет системный план вывода из кризиса любого бренда и повышения его прибыльности. Лайт и его соавтор Джоан Киддон иллюстрируют свою теорию яркими примерами из собственного опыта и дают рекомендации и советы для каждого сегмента рынка – от исследований и разработок до непосредственного руководства предприятием.

В книге рассказывается, как объединить свою организацию вокруг коллективной цели и как восстановить соответствие бренда потребительским запросам. А также о том, как коренным образом изменить отношение потребителя к бренду с помощью инноваций, модернизаций, маркетинговых ходов и ценовой политики. Авторы делятся с читателем методами оценки результатов с учетом мнения сотрудников и покупателей, технологией создания победной стратегии и ее осуществления. Верните успех своему бренду всего за шесть шагов!

ISBN: 978-5-93286-169-1

ISBN: 978-0-13-604331-7 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation of the English edition © 2009 Pearson Education, Inc. This translation is published and sold by permission of Pearson Education, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 29.04.2009. Формат 70x100^{1/16}. Печать офсетная.

Объем 13 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Мы посвящаем эту книгу памяти
прирожденных администраторов – Джима и Чарли.
Они искренне любили бренд McDonald's
и представляли его с гордостью.*

Ларри Лайт и Джоан Киддон

О книге «Шесть принципов возрождения бренда»

Шесть принципов возрождения бренда на практике доказали свою действенность для экономического стимулирования организации. В наши кризисные времена применение этих принципов – насущная необходимость. Такая книга должна стать настольной для менеджера любой фирмы, терпящей убытки, из-за того что падают продажи ее брендового товара.

Джерри Уинд, профессор бизнес-школы им. Р. Лаудера,
профессор маркетинга школы Уортона
Пенсильванского университета

Развивающаяся естественным путем розничная торговля упорно пыталась изменить свой почти полувековой отрицательный образ, сложившийся в результате неделикатного обращения с покупателями и неблагоприятного отношения к ней со стороны СМИ. Мы объединили методологию Ларри и его шесть принципов с традициями нашей компании, ставящими покупателя на первое место, и делаем сейчас значительные успехи.

Шау-Вай Лам, председатель
и генеральный директор DCH Auto Group

Лайт описывает историю возрождения McDonald's так живо, что чувствуешь, будто сам присутствовал при этом. Обладая богатым опытом и проницательным умом, он формулирует принципы, которые могут найти применение в любой ситуации. Если ваша компания переживает застой или упадок, вам необходимо это прочесть.

Дэвид Дж. Райбштайн, профессор школы им. Уильяма С. Вудсайда,
профессор маркетинга школы Уортона
Пенсильванского университета

Ларри и Джоан изложили основополагающие принципы, которые должен знать любой коммерческий руководитель, – возрождает ли он свой бренд или просто желает убедиться в его стабильности.

Расс Смит, генеральный директор H&R Block,
бывший президент представительства компании McDonald's в Европе

Возрождение бренда невозможно, когда нет всеподчиняющего желания создать для него мощную основу и когда нет руководителей, в полной мере осознающих все возможные риски и выгоды.

В задачи менеджера должно входить не только умение предвидеть события, но и способность вдохновлять других на продвижение бренда посредством различного рода контактов с потребителями, сотрудниками, поставщиками, со СМИ. Крайне важно понимать, что, хотя бизнесом управляют менеджеры, они не являются его единоличными хозяевами.

Стив Бэгби,
президент BAGBY ideas >360°, Чикаго, Иллинойс

Идея о том, что сила или слабость бренда определяет успех или провал вашего бизнеса, актуальна сегодня как никогда ранее. Эта книга не только содержит уникальные откровения о том, как был возрожден бренд McDonald's, но, что еще более важно, описывает шесть весьма полезных принципов для возвращения к жизни любого другого бренда.

Ганс Штраберг,
президент и генеральный директор Electrolux AB, Швеция

Эту книгу обязан прочесть каждый, кто так или иначе работает над брендом, будь этот бренд слабым или сильным, молодым или уже известным. Слаженный дуэт Ларри Лайта и Джоан Киддон делится своими взглядами на процесс переосмысления и перезапуска бренда, рассматривая реальный пример того, как увядающий бренд стал одним из самых успешных в мире. Ларри и Джоан излагают продуманную стратегию, благодаря которой ваш бренд сможет функционировать, увеличивать свое влияние и повышать эффективность предприятия.

Ларс Дж. Йоханссон,
старший вице-президент отдела коммуникаций
и брендинга компании Electrolux AB, Швеция

Принципы, описанные Ларри Лайтом и Джоан Киддон, составляют основу того подхода к управлению брендом, который использовала компания ЗМ. Эта книга содержит фундаментальные законы создания и возрождения бренда. Любой, кто хочет улучшить свой бизнес, просто обязан ее прочесть.

Дин Адамс,
бывший директор отдела по управлению
корпоративным брендом компании ЗМ

Книга рассказывает о том, как сочетание преданности своему бренду и сильных лидерских качеств может послужить развитию бренда. Она доказывает, что крупный бренд может обрести новую жизнь. Из четких объяснений Ларри и Джоан мы узнаём шесть простых принципов управления брендом. Однако не стоит думать, что достаточно лишь заучить эти принципы наизусть. Как бы там ни было, при принятии решений в управлении брендом всегда нужно прислушиваться к голосу сердца. Потому что в конечном счете всё решают люди, а не принципы.

Мария Кампилло,
бренд-консультант, Grupo Sanborns,
S.A. de C.V., Мексика

Джоан Киддон и Ларри Лайт объединили свои ключевые понятия и принципы, создав то, что по праву можно назвать долгожданным шедевром в литературе по управлению брендами. Книга, в которой можно найти все самые важные стратегические приемы маркетинга, рассказывает о возрождении бренда McDonald's и основана на обширном опыте Ларри как ведущего консультанта, руководителя, рекламодателя и университетского профессора.

Уриэль Альварадо,
менеджер по региональному маркетингу,
Латинская Америка, Saxo Bank, Дания

Я работал вместе с Ларри и Джоан, когда возглавлял M&M/Mars, и очень рад, что они наконец написали книгу, заключающую в себе их принципы и методики. Она открывает одну основополагающую истину: продвижение любого бренда начинается с понимания того, каких перемен хочет потребитель. Создание, развитие, поддержание и укрепление тесной взаимосвязи с потребителем – ключ к успеху бренда. Данная книга – подарок для тех, кто верит в свой бренд и знает, что маркетинг – это гораздо больше, чем реклама. Это замечательная книга... я не мог от нее оторваться.

Говард Уолкер,
бывший президент M&M/Mars

В последние два года Ларри активно участвует в преобразовании нашей компании в сторону большей ориентации на потребителя. Его понимание того, как совместить мотивации и способности сотрудников с рыночной стратегией компании, окажет неоценимую помощь любой команде руководителей, приступающей к «капитальному ремонту» бренда или стремящейся к дальнейшему росту за счет построения своих отношений с потребителем.

Винченцо Пиконе,
директор по международному маркетингу
компании GE Capital

Оглавление

Благодарности	15
Об авторах	16
Вступительное слово	17
Введение в теорию шести принципов и основанных на них методик	21
Глава 1. Предыстория возрождения	23
Большой бренд в большой беде	23
Что пошло не так?	24
Мечта Рэя Крока	30
Логистическая цепочка	31
Операция по спасению бренда: первые шаги	32
Что происходит с брендом?	33
О наших лидерах	40
План победы	41
Сила бренда	43
В итоге	45
Глава 2. Шесть принципов возрождения бренда	46
Брендинг и реклама – не одно и то же	47
Взаимосвязь бренда с товаром (услугой)	47
Шесть принципов	48
Принцип 1. Изменение приоритетов организации	48
Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей	49
Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом	50
Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов	51
Принцип 5. Восстановление доверия к бренду	51
Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда	52

Глава 3. Принцип 1. Изменение приоритетов организации	54
Цель бренда	54
О цели бренда McDonald's	56
Уравнение ценности	61
Финансовая дисциплина	64
Высокие стандарты производства	64
Профессиональный маркетинг	66
Что можно и чего нельзя делать при изменении приоритетов организации	66
Глава 4. Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей	68
Глубокое знание рынка	69
Полное представление о сегментации рынка	70
Схема сегментации рынка по потребностям	76
Выявление приоритетных сегментов рынка	76
Синтез против анализа	79
Приоритеты, приоритеты...	80
Лидерский маркетинг	81
Сегментация рынка McDonald's	83
Что такое обещание бренда?	84
Пирамида бренда	84
Суть бренда	87
Парадоксальное обещание	90
Парадоксальное обещание McDonald's	91
Что можно и чего нельзя делать, восстанавливая соответствие бренда нуждам потребителей	91
Глава 5. Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом	94
Люди	96
Продукт	106
Место	111
Цена	117
Продвижение	120
Заключение	136
Что можно и чего нельзя делать при переосмыслении отношений бренда с потребителем	136
Глава 6. Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов	140
Не всякий рост полезен	141
Сбалансированная система показателей бренда и бизнеса	146

Что можно и чего нельзя делать при создании культуры подведения итогов	155
Глава 7. Принцип 5. Восстановление доверия к бренду	157
Кризис доверия	159
Пять принципов формирования доверия	159
Вы – это то, что вы делаете	160
Участвуйте в дискуссиях, не уклоняйтесь от них	163
Фастфуд в поле критики	165
Открытость – ваш шанс на успех	167
Достоверные сообщения должны исходить из достоверного источника	168
Будьте социально ответственными	170
Что можно и чего нельзя делать при восстановлении доверия к бренду	173
Глава 8. Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда	175
Ориентация на единую цель	175
Свобода принятия решений в допустимых пределах	176
Внутренний маркетинг – обязательное условие	178
Что можно и чего нельзя делать при осуществлении глобальной стратегии бренда	180
Глава 9. Осуществление глобальной стратегии бренда. Создание Плана победы	182
Три сектора Плана победы	185
KIDDO Garden Foods	185
Шаг 1. Направление бренда – формулирование цели и обещания бренда	187
Шаг 2. Осуществление пяти Р	189
Шаг 3. Показатели эффективности работы	189
Смысл Плана победы	189
Что можно и чего нельзя делать при создании Плана победы	190
Глава 10. Работают ли шесть принципов возрождения бренда?	192
Движение вперед	193
Возрождение бренда	195
Алфавитный указатель	198

Благодарности

Создание этой книги было бы невозможным без поощрения и поддержки профессоров Джорджа Дэя, Дэвида Райбштайна, и Йорама (Джерри) Уинда. Они были единодушны в мысли, что возрождение McDonald's не просто замечательный пример ведения бизнеса, но и достойно стать основой уникальной книги для руководителей. Мы выражаем сердечную благодарность нашему редактору Марте Кули, которая не единожды помогала нам найти лучший способ собрать отдельные части в единое целое, а также редактору книги Энн Гобел, которая проявила необычайное терпение, проведя нас через процесс правки текста с благожелательностью и тактом. Особую благодарность мы выражаем нашей коллеге из Arcature LLC, Маргарет Филипс, которая помогала с ведением наших дел, пока мы писали эту книгу. И конечно, мы хотим поблагодарить наши семьи за то, что они продолжали мириться с нами и любить нас... Джойс, Лору и Мишель Лайт, а также Хлою и Оливию Киддон, и Наоми Левин.

Об авторах

Ларри Лайт – генеральный директор компании Arcature LLC, мирового лидера консалтинга в области брендов. Лайт работал директором по международному маркетингу в компании McDonald’s с 2002 по 2005 год – в ключевой период финансового подъема компании. Сотрудничая со многими организациями, начиная с Nissan и ЗМ и заканчивая IBM, он выработал основополагающие принципы и понятия, а также практические приемы и методики создания бренда, управления им и его продвижения на рынке с целью устойчивого роста прибыли. До этого Лайт был исполнительным вице-президентом компании BBDO, ответственным за маркетинг и связи с общественностью, председателем и генеральным директором международного отдела компании Bates Worldwide, а также членом совета директоров Bates.

Джоан Киддон – президент и исполнительный директор компании Arcature LLC. В возрождении бренда McDonald’s она участвовала как консультант по главным стратегическим проектам. Киддон начала карьеру маркетолога в нью-йоркском офисе BBDO, после чего перешла в офис BBDO/West в Лос-Анджелесе, где работала в должности директора по маркетинговым исследованиям. В 1991 году, после нескольких лет работы независимым консультантом, она стала сотрудником Arcature LLC.

Вступительное слово

В 1998 году руководство McDonald's обратилось к специалистам компании Arcature LLC, занимающейся консалтингом в области маркетинга, за помощью в развитии глобального направления своего бренда. Клиентом выступил Чарли Белл, исполнительный директор представительства компании McDonald's в Австралии и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Чарли быстро поднимался по карьерной лестнице и вскоре стал главой международного отдела McDonald's. Он попросил нас возглавить проект по усовершенствованию и внедрению глобального направления в развитии бренда. Однако в связи с различными организационными и культурными препятствиями рекомендованная им стратегия не была претворена в жизнь. В 2002 году на проходящем раз в полгода съезде управляющих Джек Гринберг, в то время генеральный директор McDonald's, сказал, что «маркетинг McDonald's в упадке»¹, и объявил, что компания начинает искать кандидата на должность директора по международному маркетингу. После нескольких месяцев поисков мне позвонил Чарли Белл. Со свойственным ему истинно австралийским обаянием Чарли спросил: «Как вы намерены воплотить в жизнь то, что вы проповедуете? Присоединяйтесь к нашей команде и помогите нам исправить положение дел в нашем бизнесе. Это станет для вас отличной возможностью продемонстрировать действие своих слов на практике. В отличие от большинства специалистов по консалтингу вы примете на себя ответственность за собственные действия по внедрению теории в практику, а также за результаты этих действий». Мало кто из работающих в сфере консалтинга получает такое предложение. И я принял вызов.

До этого я работал в рекламном бизнесе в качестве председателя и генерального директора международного отдела компании Bates Worldwide, а также был членом ее совета директоров. До работы в Bates я 16 лет трудился в рекламном агентстве BBDO в Нью-Йорке, где поднялся до должности исполнительного вице-президента, отвечающего одновременно за маркетинг и за связи с общественностью.

За многие годы работы в организационной и консалтинговой областях маркетинга я приобрел четкое понимание, выработал свои принципы,

¹ Журнал *PROMO*, April 29, 2002. http://promomagazine.com/news/marketing_mcdonalds_seeks_exec/.

понятия, приемы и методики «выращивания» бренда, управления им и его продвижения на рынке с целью устойчивого роста прибыли. Анализируя свой опыт сотрудничества с такими брендами, как Nissan, Post-it Notes, The New York Times, McDonald's и др., я стал интересоваться возможностями достичь устойчивого роста прибыли путем обновления бренда. Перспектива карьеры в McDonald's давала мне шанс осуществить свои идеи непосредственно на практике.

Хотя в делах McDonald's были заметны признаки упадка, я разделял убежденность Чарли в том, что этот бренд может быть возрожден. Я не сомневался, что при использовании репутации McDonald's и при должном внимании к потенциалу возрожденного бренда в этот бизнес можно вдохнуть силы для нового роста. Моя вера в возможность «омоложения» бренда McDonald's не покидала меня с той самой минуты в июле 2002 года, когда Чарли Белл позвонил мне и предложил занять должность директора по международному маркетингу.

В конце 2002 года появилась статья о McDonald's под названием «Hamburger Hell»¹ (в вольном переводе «Гамбургеддон». – *Прим. ред.*). Я до сих пор помню иллюстрацию к этой статье, созданную в мрачных, пугающих тонах. И этот случай был не единственным в своем роде. Статьи, расписывающие крах McDonald's, появлялись одна за другой. Репортеры, аналитики, обозреватели, франчайзи, работники, консультанты по маркетингу – все были полны скепсиса: «McDonald's устарел», «Бренд слишком велик для реставрации», «Времена McDonald's прошли».²

Спустя чуть более года, в марте 2004, выступая на конференции, проводимой журналом «*The Economist*», я начал свою речь с цитирования заголовков: «The Sizzle is Back» («Жара возвращается»), «Eye Popping Performance» («Сногсшибательное представление») и «McDonald's Leaves Analysts Upbeat on Prospects» («McDonald's заражает аналитиков оптимизмом»)³. А спустя еще один год McDonald's был назван образцом невероятного финансового подъема.⁴

¹ Gogoi P., Arndt M. Hamburger Hell // *BusinessWeek*. – 2003. – March 3.

² Появлялись статьи, подобные следующим: Browning E. S., Gibson R. McDonald's Arches Lose Golden Luster // *The Wall Street Journal*. – 1997. – September 3; Leonhardt D. McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch? // *BusinessWeek*. – 1998. – March 9; Tatge M., Copple B. McMissteps // *Forbes*. – 2001. – December 10.

³ Buckley N. McDonald's Back to Black // *The Financial Times*. – 2003. – April 29; Lambert E. Arches Turn Golden Again // *Forbes*. – 2003. – September 1; Buckley N. McDonald's Beefs Up Sales // *The Financial Times*. – 2003. – July 30; Leung S. McDonald's Net Increases 12.5%, Bolstered by Strong US Sales // *The Wall Street Journal*. – 2003. – October 12.

⁴ По состоянию на 11 декабря 2007 года, когда компания продолжала пожинать плоды стараний Канталупо и Белла по возрождению бренда, курс акций McDonald's достиг рекордно высокого уровня – 63,13 \$ за акцию (www.wsj.com).

Представитель швейцарского банка UBS Дэвид Палмер во время своей телефонной конференции назвал случай McDonald's «одним из ярчайших примеров оздоровления бренда за всю историю».¹ Финансовый веб-сайт «The Motley Fool» писал: «Благодаря ныне покойному Джиму Канталупо крупнейшая в мире сеть предприятий быстрого обслуживания модернизировалась и привела в порядок свои доходы».²

В октябре 2004 года был опубликован доклад компании Piper Jaffray под названием «Круг почета для Плана победы». В докладе сообщалось: «Благодаря своей победной программе корпорация McDonald's объявила, что общемировой рост объема продаж розничных точек, действующих больше года, составил 5,8%, чему способствовал и 8,5%-ный скачок объема продаж на внутреннем рынке. Бросая вызов отдельным критикам, национальная база корпорации McDonald's продолжает демонстрировать лучшие в своем классе объемы продаж существующих розничных точек, реализуя свою последовательную программу по выведению бизнеса на качественно новый уровень».³

За многие годы мы разработали методики, принципы и понятия, способные помочь любой компании вдохнуть новую жизнь в свой бренд. О них и повествует данная книга.

Проводимая нами «реставрация» бренда представляла собой последовательность строго упорядоченных действий. Мы управляли хорошо организованным процессом и следовали четкому, контролируемому плану. Но в книге вы найдете не только историю возрождения McDonald's; полученные нами уроки будут полезны во многих областях, включая межкорпоративный бизнес, сферу услуг, сферу потребительских товаров.

Мне доставило большое удовольствие работать вместе с двумя выдающимися коммерческими руководителями – генеральным директором Джимом Канталупо и исполнительным директором Чарли Беллом, который стал моим хорошим другом. После преждевременной смерти Джима собрание владельцев и операторов в апреле 2004 года сделало Чарли самым молодым за историю компании генеральным директором. Вскоре после назначения Чарли неожиданно тоже ушел в мир иной. Для меня, как и для всех, это стало ударом.

Помимо Джима и Чарли большую поддержку нашей команде с самого начала оказывал Мэтт Полл, главный финансовый директор компании. Он был страстным сторонником идеи о том, что необходимое условие роста прибыли – «оздоровление» бренда McDonald's. Также я сотрудничал с замечательной международной группой специалистов

¹ David Palmer, UBS conference call, September 2004.

² *www.fool.com*, 15 октября 2004 года.

³ Piper J., Analysts' report, Company note: Oakes, Peter H., CFA, Sr. Research Analyst and Scott R. Waltmann, Research Analyst, October 20, 2004.

по маркетингу бренда, возглавляемой Дином Барретом и Джеки Вудвардом.

Возрождение бренда McDonald's стало для меня невообразимым испытанием. Три года в McDonald's были годами напряженной работы, забирающей все душевные силы. Среди «взлетов» – запуск первой за всю историю McDonald's глобальной кампании по внедрению общего направления бренда в 119 странах мира. Среди «падений» – внезапные смерти двух главных сторонников моей программы, Чарли Белла и Джима Канталупо.

Эта книга не только моя, но и их. Дело в том, что новое направление, лежащее в основе возрождения бренда, не было бы столь успешным без поддержки Джима и Чарли. Свою книгу я основываю не только на воспоминаниях, но также и на общедоступных документальных сведениях о McDonald's. Существует множество версий возрождения этого бренда. Некоторые из них достоверны, некоторые – нет. И так, книга не только содержит извлеченные нами уроки, но и достоверно описывает события, происходившие в McDonald's с 2003 по 2005 годы.

Ларри Лайт

Введение в теорию шести принципов и основанных на них методик

Цель книги – поделиться с читателями принципами и практическими методиками, применение которых сопутствовало нескольким реальным успешным попыткам возрождения брендов, включая случай с McDonald's. Структурообразующей основой книги стали шесть главных принципов возрождения бренда. Это фундаментальные правила переосмысления бренда и формирования установок на его модернизацию. На каждом из принципов построены соответствующие методики, которым мы следовали в своей практике. Трудно переоценить значение этих положений: они формируют представления, готовность к действиям, знания, механизмы, при помощи которых идеи воплощаются в жизнь. Однако принципы без действий – всего лишь бесполезная умозрительность.

Структура книги показана на рис. 1. Движущая сила реконструкции бренда, как и любых других действий по его продвижению, – это стремление к устойчивому росту прибыли. Компания должна расти – как говорят некоторые, расти или уми, – но этот рост должен приносить прибыль и быть постоянным. А значит, необходимо работать с постоянными клиентами, они более преданны бренду и выгоднее.

Применяя изложенные в книге принципы и основанные на них методики, владельцы брендов, бренд-менеджеры и производители брендового товара найдут пути к «воскрешению» бренда, изменят свой образ мысли.

Чтобы продемонстрировать, как мои принципы становятся залогом успеха, я использовал историю McDonald's и другие примеры.

В первую очередь для меня крайне важно восстановить в памяти те обстоятельства, которые ускорили выход McDonald's из кризиса, и поделиться этими воспоминаниями с читателями.

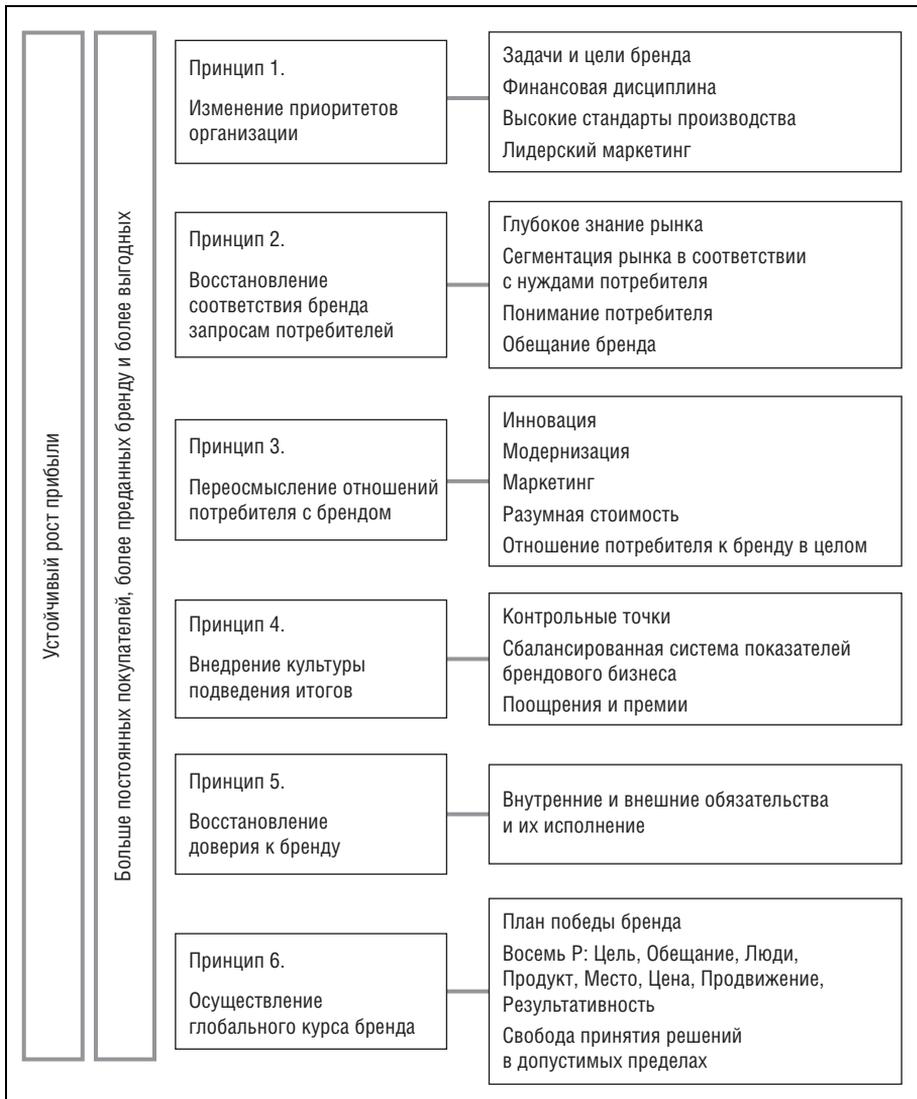


Рис. 1. Шесть принципов возрождения бренда

1

Предыстория возрождения

Большой бренд в большой беде

В феврале 1996 года коэффициент P/E¹ акций McDonald's был равен 27. Но в июле 1997 года прибыль компании за второй квартал выросла всего на 4%, причем на американском рынке доходы снизились на 2%.

Когда я пришел работать в McDonald's в сентябре 2002 года, курс упал до 17,66 \$ за акцию, тогда как в марте 1999 года она стоила 45,31 \$. McDonald's объявил о первом за свою историю (с 1965 года) квартальном убытке в 344 миллиона долларов. Продажи ресторанов, существующих больше года, снизились на 1,9% в Европе, на 6,1% в Азиатско-Тихоокеанском регионе и на 1,4% в США.²

В декабре 2002 года, после того как акции McDonald's упали за три года на 60%, совет директоров сместил с поста генерального директора Джека Гринберга и назначил на эту должность Джима Канталупо, отговорив его уходить на пенсию. Джим был «ветераном» McDonald's – он возглавлял международный отдел начиная с 1987 года. По состоянию на 12 марта 2003 года курс был чуть выше 12 \$ за акцию.³

Доходы с продаж падали, доля компании на рынке уменьшалась, франчайзи были разочарованы, моральный дух работников McDonald's

¹ Коэффициент P/E (цена/прибыль) – отношение текущей цены акции к прибыли на акцию за год. – *Прим. перев.*

² The Associated Press (AP), December 17, 2002.

³ The Wall Street Journal, Stock Charting, historical quotes, Dow Jones & Company, Inc., http://online.wsj.com/public/quotes/main.html?symbol=MCD+mod=moj_companies+type=djn.

стремительно падал, но еще сильнее росло недовольство покупателей.¹ Перед компанией маячила перспектива полного краха.

С другой стороны, у McDonald's было одно преимущество – приятные воспоминания покупателей о бренде. Люди хранили память о счастливых минутах, проведенных в McDonald's в детстве. Нынешние мамы и папы вспоминали, как ходили туда со своими родителями. Но, к сожалению, это не могло принести большой прибыли: ведь сравнительно недавних приятных воспоминаний о McDonald's не было у большинства покупателей.

Что пошло не так?

Упадку бренда McDonald's в период с 1997 по 2002 год способствовали многие обстоятельства. Всё произошло не сразу, бренд долго и мучительно терпел многочисленные неудачи, заметные порой всем и каждому. Что же пошло не так? Самый поверхностный анализ показывает, что McDonald's нарушил три фундаментальных принципа продвижения бренда, необходимых для получения устойчивого роста прибыли:

- Модернизация
- Инновация
- Маркетинг

Компания Reckitt Benckiser – крупнейший в мире производитель продуктов бытовой химии. До 40% прибыли ей приносят продукты, разработанные менее чем три года назад. Генеральный директор Барт

Три кита устойчивого роста прибыли

- Модернизация
- Инновация
- Маркетинг

¹ Деловая пресса в течение некоторого времени отслеживала падение McDonald's. Пророческая статья под названием «McRisky» (автор – Lois Therrin) появилась в «Business Week» 21 октября 1991 г. 17 марта 1997 года в «Business Week» появилась еще одна статья: «McDonald's: Now It's Just Like Any Other Burger Joint» (автор – Greg Burns). В этой статье приводятся слова Дэмона Брандейджа из NatWest Securities Corp.: «Они превратили один из мощнейших брендов в американской индустрии в обычный товар массового спроса». Другие статьи содержали критику тактики и маркетинга McDonald's: «Same Old, Same Old», Forbes, Copple, Brandon, February 19, 2001; «McDonald's Is Missing the Mark», BrandWeek, Miller, David, November 12, 2001.

Бехт объясняет успех компании господством инновационной и предпринимательской культуры производства.¹

McDonald's потерпел неудачу в деле постоянного улучшения отношений потребителя с брендом потому, что игнорировал три важнейших принципа: модернизация, инновация и маркетинг. Вместо того чтобы стремиться к качественному росту доходов от реализации продукта, McDonald's заиклился на снижении затрат.

Пока образ бренда ветшал и разрушался, McDonald's не вкладывала деньги в модернизацию и инновацию, а сосредоточилась на ежемесячных рекламных акциях. Вместо работы по раскрутке бренда среди потенциальных клиентов во главу угла ставились ежемесячные мероприятия по стимулированию сбыта. Целью таких мероприятий было кратковременно подстегнуть продажи за счет использования значимости бренда в сознании потребителей.² Один из членов моей команды по международному маркетингу сравнил такой подход с фейерверком: вы видите сильные, яркие вспышки, но через пару секунд от них не остается и следа.

В результате в период с 1997 по 2002 год мы стали печальными свидетелями заката бренда – бренда, лишённого профессионального управления и маркетинга. Надо заметить, что бедственное положение McDonald's стало «лакомым кусочком» для прессы.³ Один из аналитиков назвал компанию ненадежной, страдающей низким качеством продуктов и сервиса, а также отсутствием внимательного персонала.⁴ Марк Калиновски из «Salomon Smith Barney» крайне критично отзывался об управлении в McDonald's, а после совещания управляющих, посвященного реконструкции экстерьера ресторанов, заметил: «Красивое здание не компенсирует грубого, медленного обслуживания или неверного выполнения заказа».⁵

Однако при всей мрачности общей картины в ней были и светлые пятна, например Франция. Предпринятые Денисом Хеннекином измене-

¹ Cleaning Up // The Economist. – 2008. – February 16.

² «Один из руководящих работников McDonald's заметил, что компания выпускает слишком много рекламных сообщений, которые забивают каналы и приводят в беспорядок умы покупателей». (PROMO Magazine. – 2002. – April 29 (http://promomagazine.com/news/marketing_mcdonalds_seeks_exec/)).

³ Carpenter D. McDonald's Stock Hits 7-Year Low // AP. – 2002. – September 20; McDonald's Warns on Profits, Stock Tumbles 13% // Reuters. – 2002. – September 17; Foster J. You Deserve a Better Break Today // BusinessWeek. – 2002. – September 30; Leung S. McDonald's to Serve Up First Loss // The Wall Street Journal. – 2002. – December 18; Buckley N. McDonald's Posts Loss, Cuts Growth Target // The Financial Times. – 2003. – January 24; McDonald's Stock Fall to 9-Year Low // AP. – 2003. – February 13.

⁴ Kalinowski, Mark, Salomon Smith Barney, September 9, 2002.

⁵ Chu V. McDonald's Warns on Profits; Stock Tumbles 13% // Reuters. – 2002. – September 17.

ния в меню и интерьере привлекли покупателей в рестораны. А в открытых Чарли Беллом в Австралии «МакКафе» можно было попробовать качественный кофе, чай и кондитерские изделия в спокойной и располагающей атмосфере. Будь то кофейня с полным или ограниченным ассортиментом, австралийский пример наглядно показал, что улучшение качества и увеличение разновидностей кофе положительно влияет на выручку заведения.

Чтобы вдохнуть новую жизнь в такой известный и немолодой бренд, как McDonald's, требуются немалые усилия. Немалые усилия нужны и для того, чтобы вывести такой бренд из строя. В создании ситуации, при которой требуется тотальная реконструкция бренда, участвуют определенные стратегии, действия и образы мышления. Именно они стоят за теми факторами, которые пускают тот или иной бренд под откос.

Построить и открыть!

Так как объемы продаж в точках, действующих более года, снижались, управляющие McDonald's положили в основу стратегии роста открытие новых ресторанов. Вместо того чтобы пытаться увеличить число покупателей, посещающих уже существующие рестораны, было решено увеличить число ресторанов. Генеральная стратегия роста, таким образом, сводилась к открытию новых ресторанов, филиалов в новых странах, а также стимулированию активности покупателей путем ежемесячных «фейерверков» – рекламных акций и скидок. На брифинге аналитиков в январе 1998 года Майкл Куинлан, ставший впоследствии председателем и генеральным директором McDonald's, сказал, что «можно ожидать появления около 2200 новых ресторанов по всему миру и, возможно, 350 новых ресторанов в Штатах», так как планы расширения на 1998 год обещали быть такими же грандиозными, как и за год до этого.¹ При таком темпе в среднем каждые четыре часа открывался новый ресторан.

Несмотря на то что за десять лет компания увеличила количество ресторанов почти на 50%, ее доля на рынке уменьшилась.² Тем не менее генеральный директор Джек Гринберг продолжал осуществлять стратегию экстенсивного роста, основанную на постоянном открытии новых точек. В связи с этим франчайзи жаловались на то, что McDonald's, открывая новые рестораны, отбирает прибыль у уже действующих. При появлении каждого нового ресторана франчайзи сообщали, что доходы близлежащих ресторанов McDonald's падают на 6–20%. Отчеты McDonald's фиксировали снижение прибыли в течение полутора лет в 2001 и начале 2002 года.

¹ The Wall Street Journal. – 1998. – January 23.

² Leonhardt D. McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch // BusinessWeek. – 1998. – March 9.

Стратегия чрезмерно усердного расширения не могла не иметь последствий. Так, например, при подобных темпах открытия новых ресторанов невозможно основательно укомплектовывать штат служащих и обучить персонал таким образом, чтобы обеспечить высокопрофессиональный сервис. Обучение проводилось слишком быстро, из-за чего страдало качество обслуживания. Всё внимание уделялось эффективности в ущерб эффективности. Ничего удивительного: если вы стараетесь лишь перерезать побольше красных ленточек, вы забываете о своих основных функциях.

По результатам исследования качества обслуживания клиентов, проведенного Мичиганским университетом, рестораны McDonald's оказались в самом конце списка заведений экспресс-питания.¹ Исследование, проведенное в 2001 году компанией Sandelman and Associates, показало, что по качеству продуктов McDonald's находится на последнем месте среди 60 аналогичных брендов.²

Естественно, снижение производительности McDonald's удручающим образом отразилось на компаниях-франчайзи. Так, Реджи Вебб, управляющий одиннадцатью ресторанами в Лос-Анджелесе, рассказывал: «По-моему, я никогда в жизни не работал так много, но получаю меньше прибыли, чем получал когда-либо с обычного магазина».³

Регулярные проверки свидетельствовали о том, что отношение потребителя к бренду ухудшается. Снижение показателей деморализовывало работников, и руководство McDonald's решило прекратить практику регулярных проверок. Эту практику возродил в США Майк Робертс, глава американского представительства McDonald's. Позже она была возобновлена и в других странах.⁴

Компания Starbucks служит отличным примером того, что происходит при потере контроля над брендом. Неожиданным следствием слишком быстрого роста стал подрыв особого отношения потребителя к бренду Starbucks. Тогда Ховард Шульц вернулся к своему посту генерального директора.⁵ Он посвятил себя и свою организацию тому, чтобы вернуть уникальное отношение потребителей к бренду Starbucks.

¹ American Customer Satisfaction Index, University of Michigan, historical scores, www.theacsi.org.

² Daniel Eisenberg, «Can McDonald's Shape Up?», www.time.com, 2002.

³ Gogoi P., Arndt M. Hamburger Hell // *BusinessWeek*. – 2003. – March 3.

⁴ Garber A. No mystery: shopping the shops gains in popularity // *Nation's Restaurant News*. – 2004. – December 13.

⁵ В первом квартале 2008 года компания Starbucks приступила к действиям по возрождению бренда, вернув на пост генерального директора Ховарда Шульца, начав сокращение производства других товаров, помимо кофе, а также закрыв на один вечер в феврале свои рестораны для проведения маркетингового мероприятия по переподготовке и стимулированию сотрудников. Об этом сообщали: *The New York Times*. – 2008. – January 30; *The New York Times*. – 2008. – January 31; *The Wall Street Journal*. – 2008. – January 31.

В то время как McDonald's делал упор лишь на открытие новых ресторанов, покупатели требовали лучшего качества блюд, лучшего выбора, лучшего сервиса и лучшей атмосферы в ресторане. McDonald's забыл о необходимости улучшения бренда и заботился лишь о расширении.

Приобретения и модификации

В штаб-квартире McDonald's в г. Оук-Брук, штат Иллинойс, некоторые из членов команды управляющих потеряли веру в возможность рентабельного роста McDonald's. Они подвергли сомнению значимость бренда в сознании потребителей.

Среди прочих господствовало мнение о том, что значительного роста прибыли нельзя достигнуть органичным путем. Консультант, работающий с руководством компании, указал на то, что для роста цен на акции на Нью-Йоркской фондовой бирже необходимо иметь годовой рост в 10–15 %.

Поэтому, вместо того чтобы стремиться к органичному росту бренда, руководство McDonald's направило инвестиции на расширение за счет открытия новых ресторанов и приобретения других брендов. Казалось, девизом McDonald's стало «Верь в чужие бренды».

McDonald's последовательно приобретал Chipotle, Donato's, Pret-a-Manger, Boston Market... Такая стратегия только усугубила и без того мрачные настроения среди франчайзи.

К тому же был дан «зеленый свет» различным проектам по развитию приобретенных брендов. Так, например, инвестиции получил проект «McDonald's и Diner Inside», а также проект «McDonald's три в одном», сторонники которого хотели объединить под одной крышей закусочную, булочную и кафе-мороженое. На что бы ни шли капиталовложения – на открытие новых ресторанов, приобретение новых брендов или развитие проектов, – доходность от прироста инвестиций была ничтожной.

Ошибки, причуды и неудачи

McDonald's пережил череду громких неудач, и они были порождены действиями, призванными дать бренду новый толчок. Ниже перечислены некоторые из таких действий, наиболее активно освещаемые прессой:

- Целью создания баснословно дорогого сэндвича Arch Deluxe было стимулировать взрослых заключать с компанией франчайзинговые контракты. Но реклама, показывающая детей, воротящих носы при одном упоминании Arch Deluxe, будто говорила, что McDonald's – место не для детей. Попытка отмежеваться от детской аудитории определенно не могла вызвать рост прибыли McDonald's – дома Рональда Макдональда.

- В своеобразной рекламе Teeny Beanie Baby показывалось, как дети тащат своих родителей в McDonald's купить Harry Meal, привлеченные игрушками, и выбрасывают еду к которой они прилагаются. Такая реклама повлекла за собой нежелательное последствие – она закрепила в сознании покупателей образ Harry Meal как игрушки, к которой в нагрузку продается еще и какая-то еда. И это вместо того, чтобы представлять Harry Meal как очень вкусный продукт с прилагающейся в рамках рекламной акции игрушкой.
- Неудачная акция Campaign 55 привела к путанице в головах покупателей. Было практически невозможно отличить рекламу этой акции «My Size Meal» от уже существующей рекламы «Extra Value Meal».
- Ситуация с доходами продолжала усугубляться, но управляющие McDonald's сконцентрировались на управлении затратами, тогда как следовало бы уделить хоть немного внимания развитию самого бренда. Затраты на производство снижались уже за счет ухудшения качества продукции, отказа от подрумянивания булочек, изменения рецептов и технологий производства и сокращения штата. Управляющие надеялись, что покупатели не заметят или же им будет всё равно. Но они заметили. И им было не всё равно.

Люби или уходи

Неудивительно, что при снижении качества блюд, плохом сервисе, неудовлетворительном ассортименте и ошибках при выполнении заказов главной задачей маркетинга в McDonald's стали ежемесячные, преследующие меркантильные интересы рекламные акции. Реклама Harry Meal стала рекламой заманчивой игрушки, но не аппетитной еды. Что никак не могло помочь продвижению бренда на рынке. Излишний акцент на торговле, а не на бренде привел к тому, что покупатели стали приверженцами торговли, а не бренда.

Бренды живут, только если он пользуется любовью. Руководство McDonald's разлюбило бренд McDonald's. Их примеру последовали покупатели, франчайзи, сотрудники и всё финансовое сообщество.

Различные тактики, стратегии и программы способствовали тому, что без внимания остался главный приоритет – возрождение бренда McDonald's. Управляющие McDonald's превратились из защитников бренда в его разрушителей. Поэтому нет ничего странного в том, что в конце 2002 года находящийся в плену проблем McDonald's зарегистрировал первый за свою историю квартальный убыток.

Времена меняются

Мало было потери веры в бренд и всех этих ошибочных стратегий, McDonald's к тому же игнорировал развитие ситуации в маркетинговой среде, наблюдение за которой требует немалых сил и способностей.

Покупатели становились более информированными, более скептическими и более требовательными. Они начали больше беспокоиться о состоянии окружающей среды и о своем здоровье. Проблема детского ожирения, которая раньше всплывала довольно редко, стала одной из самых актуальных.¹ Мало кто из сотрудников McDonald's хотел признавать появление подобных проблем, не говоря уж о том, чтобы обсуждать их и готовиться к встрече с ними. McDonald's отверг вызов, брошенный ему развивающимся миром. Такое сопротивление переменам наиболее ярко описано в одной из статей журнала «*BusinessWeek*». В ней приведены слова Майкла Куинлана, в последующем председателя и генерального директора компании: «Разве мы должны изменяться? Нет, мы не должны изменяться. У нас самый успешный бренд в мире».²

Мечта Рэя Крока

Для более полной иллюстрации ситуации, вызвавшей необходимость возрождать бренд, стоит вкратце рассказать историю основателя McDonald's Рэя Крока. Эта история лишней раз доказывает, что в 2002 году дела в корпорации были хуже некуда. Рэй Крок был большим фантазером, поистине страстным мечтателем. В том возрасте, когда большинство грезит о скором уходе на пенсию, Рэй Крок задумывался о создании «райского местечка». Он рисовал в своем воображении удобное, доступное и приятное заведение, созданное для современной, динамичной и жизнерадостной Америки. Он хотел популяризировать питание вне дома.

Рэй Крок стремился доставить неповторимые впечатления каждому покупателю. Он говорил, что одна из наилучших наград – это довольная улыбка на лице посетителя.³

Уход от революционного замысла Рэя Крока к стратегии быстрого и дешевого питания вызвал у покупателей, увы, не улыбки, а хмурые взгляды. Мечта Рэя Крока заключалась не просто в удобном расположении и дешевизне. Это было бы искажением его идеи. Рэй знал: чтобы посещение McDonald's было для покупателей приятным приключением, требуется нечто большее, чем просто близость ресторана и выгодные цены. Необходима ориентация на качество, сервис, чистоту, готовность обслуживать покупателей с надлежащим уважением.

Руководство McDonald's растеряло главные достоинства бренда. Память компании притупилась. основополагающие принципы были сбро-

¹ The New York Times, The Wall Street Journal, The Economist, Advertising Age, BusinessWeek, assorted articles, 1996–1998.

² Leonhardt, David, «McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?», BusinessWeek, March 9, 1998.

³ Kroc, Ray, with R. Anderson, Grinding it Out, Contemporary Books, 1977.

шены со счетов. Неудивительно, что недовольство покупателей всё росло и росло.

Логистическая цепочка

Потере брендом передовых позиций способствовало и снижение производительности, связанное опять-таки с направленностью на минимизацию затрат, а не максимизацию эффективности.

Технологии производства блюд McDonald's не имеют аналогов. Действительно, не существует ничего подобного той цепочке процессов, которая обеспечивает выпуск фирменной продукции в ресторанах компании. Как часто официант в каком-нибудь ресторане сообщал вам, что фирменные блюда закончились? А теперь подумайте, почему работники McDonald's никогда не говорили вам, что «бигмаков» или картошки фри уже нет.

Только представьте, что в состав каждой порции из специального меню Extra Value Meal входят гамбургер, курица или рыба, специи, гарнир, салфетка, а также напиток, стаканчик и трубочка. И это стандартная порция. А ведь есть еще специальные порции для завтрака, Chicken McNuggets, разнообразные салаты, большой ассортимент десертов и напитков и многое другое. Наряду с этим выдаются всевозможные пакеты и стаканы. Позаботиться о том, чтобы нужный предмет был подан покупателю в каждом из 30 000 ресторанов, более чем 50 миллионов раз в день, в более чем 100 странах, – поистине грандиозная задача. Рассмотрим в качестве примера такие простые блюда, как йогуртовое парфе и картофель фри.

- **Йогуртовое парфе** – пластиковый стаканчик, пластиковая крышка, ложечка, салфетка, мюсли, йогурт и фрукты. Одна емкость, семь товаров.
- **Картофель фри** – картофель, соль, картонный пакет (три размера), салфетка, кетчуп. Три емкости, пять товаров.

Покупатели привыкли и не считают выполнение таких заказов логистическим чудом. Тем не менее скорость, с которой исполняются заказы, поражает. Это действительно очень эффективный процесс.

Все продукты и сопутствующие предметы уже есть в ресторане – остается только их подать. Но, к сожалению, с чем покупатели сталкивались слишком часто у окошек обычных ресторанов McDonald's и автокафе, так это низкий уровень обслуживания. Неприветливый и невнимательный обслуживающий персонал, несогласованность его действий, неточное выполнение заказов, не слишком чистое устаревшее оборудование. Один знакомый рассказывал мне, как ему пришлось уговаривать своего пятилетнего сына потерпеть, чтобы не ходить в грязный туалет.

Именно такими были настроения покупателей и франчайзи и именно таким было общее состояние корпоративного духа, когда я пришел работать в McDonald's. Условия были не самые благоприятные. McDonald's определенно не был райским уголком. Но, по крайней мере, мне были понятны причины тех проблем, с которыми мы столкнулись.

Корпоративная обстановка в McDonald's в период упадка

- Акцент на количественном росте за счет открытия новых ресторанов
- Акцент на количественном росте за счет приобретения других брендов
- Нарастающее ухудшение качества пищи, сервиса и санитарии
- Акцент на управление расходами, а не на продвижение бренда
- Акцент только на выгодные цены и удобство расположения

Операция по спасению бренда: первые шаги

В течение нескольких лет я и Джоан Киддон работали над стратегическим проектом по раскрутке бренда McDonald's. Мы давали рекомендации по осуществлению и развитию глобального направления, заложенного Чарли Беллом. Я провел множество конференций с сотрудниками McDonald's по всему миру. Нам пришлось очень хорошо изучить корпоративную культуру McDonald's и ее бренд.

Когда Чарли Белл предложил мне должность директора по международному маркетингу, он объяснил, что на самом деле международным маркетингом в McDonald's никто никогда не занимался. Ушедший в 1997 году Пол Шрейдж, по словам Чарли, в действительности был директором по рекламе. И он превосходно в этом разбирался. Но новая должность включала обязанности, не сводимые к одной лишь рекламе. Она требовала полного пересмотра принципов международного маркетинга бренда. Маркетинг – это нечто большее, чем просто реклама и промоакции. Чарли сказал, что руководство McDonald's решило найти обладающего соответствующими перспективами маркетолога среди людей, не работающих в компании. Однако постороннему человеку потребовалось бы около года на ознакомление с различными тонкостями бренда и корпоративной культуры. Я же со своим опытом сотрудничества с McDonald's мог приступить к работе немедленно. И потом Чарли знал, что я верю в этот бренд.

Мэтс Ледерхаузен, топ-менеджер, отвечающий за стратегическое планирование, с готовностью поддержал Чарли в том, что McDonald's ну-

ждается в руководителе, специализирующемся на глобальном маркетинге. Мэтс и Чарли убедили меня, что искать такого специалиста нужно не в рядах сотрудников McDonald's. Тем не менее я беспокоился о том, как McDonald's примет «чужого».

31 августа 2002 года я прилетел в г. Ноксвилл, штат Теннесси, на встречу с Джеком Гринбергом. Обстоятельства принудили Джека к поиску путей маркетингового «оздоровления» компании. Он сказал мне: «Восемьдесят процентов наших проблем – в нашем маркетинге. Маркетинг в упадке. Он не работает». «Ваша роль больше, чем ваша должность, – добавил он. – Вы будете как старший партнер в юридической фирме. Членом нашей команды лидеров-руководителей».

Что происходит с брендом?

Перед тем как принять предложение о работе в McDonald's, я пообщался с топ-менеджерами. Среди тех, с кем я говорил, были и члены команды старших руководителей – Мэтт Полл, Мэтс Ледерхаузен, Майк Робертс, Клэр Брабовски и Джим Скиннер. Все мои собеседники были на удивление единодушны – каждый говорил, что модель деловой деятельности McDonald's построена на росте сферы распространения. Такой подход напомнил мне фильм «Поле чудес»¹, в котором главный герой слышит потусторонний голос, говорящий: «Только построй, и они придут...».

Все, с кем я разговаривал, соглашались, что бренд McDonald's в беде. Они признавали, что в последние годы рост осуществлялся лишь за счет открытия новых ресторанов, но не увеличения удельного объема посетителей. Они осознавали, что образ бренда пострадал. Каждый из них соглашался с тем, что существующая бизнес-модель больше не работает, но никто не очертил конкретные проблемы и не изложил конкретных действий по их решению.²

Мы с Джоан обсудили предложение McDonald's, проанализировали мои беседы с менеджерами и рассмотрели все результаты, которые были получены нами за 20 лет работы в качестве консультантов. Как принятие этого предложения отразится на нашем консалтинговом бизнесе? Как мы будем управляться с делами, когда один из нас будет в Чикаго, а другой в Стэмфорде (штат Коннектикут)? Но в конце концов мы решили, что это предложение заключало в себе уникальную возможность – возможность осуществить наши принципы на практике, взяв на себя ответственность за результаты.

¹ «Field of Dreams» – мистическая семейная драма (1989, режиссер Фил Олден Робинсон, в главной роли Кевин Костнер). Название переводилось и как «Поле грез», «Поле мечты». – *Примеч. перев.*

² Личные беседы, август 2002 г.

Мы предвидели трудности, с которыми нам придется столкнуться. Но мы верили в наши принципы и методики и мы знали, что мы можем это сделать – мы можем изменить траекторию развития бренда и направить ее в нужную сторону.

Несоответствие запросам потребителей

С помощью Джоан Киддон мы провели маркетинговое исследование, проштудировали всё, что могли найти в архивах корпорации, изучили презентации и доклады, ознакомились с PR-стратегией McDonald's, встретились с большим количеством сотрудников, занимающих разные должности, а также посетили сами рестораны. Я разговаривал с обслуживающим персоналом, менеджерами ресторанов, франчайзи и руководством McDonald's. Моими собеседниками были люди, не понаслышке знакомые с истинным образом бренда: Фред Тернер (правая рука Рэя Крока), Эл Голин (советник Рэя Крока по связям с общественностью), Дэвид Грин (бывший директор по международному маркетингу) Кейт Рейнхард (председатель рекламного агентства DDB), Черил Берман (председатель рекламного агентства Leo Burnett), Пол Шрейдж, Денис Хеннекин, Дин Баррет и др. Из полученных мной сведений можно было смело заключить: McDonald's сбился со своего пути. Также было ясно и то, что бренд утратил тесную взаимосвязь с потребителем, свое соответствие его запросам.

Потеря такой взаимосвязи имела принципиальную важность. Поэтому главной задачей было найти способы ее вернуть. Когда бренд перестает соответствовать запросам, покупатель реже отдает ему предпочтение, количество потребителей сокращается. При этом покупатель начинает уделять больше внимания ценам. Объемы продаж, доля на рынке и доходность предприятия снижаются.

Время шло, но для McDonald's оно словно остановилось.

Нам требовалось многое исправить:

- Устаревший дизайн ресторанов
- непрофессиональная реклама
- Излишний акцент на стимулировании сбыта
- Снижение качества продуктов
- Отсутствие новых успешных предложений
- Низкокачественный сервис
- Отсутствие реакции на рост внимания потребителей к своему здоровью
- Недостаточный выбор
- Падение объема продаж Harry Meal
- Сокращение потребительской базы
- Отсутствие органичного роста

- Неполноценное обучение персонала
- Снижение доверия франчайзи
- Потеря у сотрудников гордости за бренд
- Отсутствие пристального внимания к глобальному развитию бренда

Задача успешного возрождения бренда требовала урегулирования каждого из этих вопросов. Главным приоритетом было изменение направления в стратегии роста. Джим Канталупо пересмотрел ее, сместив прицел с открытия как можно большего числа ресторанов на привлечение большего числа покупателей. В результате количество новых ресторанов, открытие которых планировалось в 2003 году, было сокращено с 1300 до 600.¹

Как McDonald's воспринял такую линию рентабельного роста? Джим говорил: «Мы будем расти за счет улучшения, а не только за счет расширения. Мы намерены предпринимать меньше действий, но выполнять эти действия качественнее».² Для качественного, а не количественного роста McDonald's необходимо, чтобы он был движим спросом, а не предложением. Требовалось изменить наши психологические установки: мы должны продавать не то, что хотим сбыть покупателю мы, а то, что хочет получить от нас покупатель.

Чтобы вернуть соответствие бренда потребительским запросам, нужно было пересмотреть всё. Ничто не должно было уйти от нашего внимания. Все факторы находились в тесном взаимодействии. Возрождение бренда не сводится лишь к проведению рекламных мероприятий и созданию благоприятных условий для продажи. Оно требует также обучения персонала, разработки новой продукции, улучшения дизайна помещений, разумного управления ценами, работы над упаковкой товара, поддержания связей с общественностью, а также профессионального управления кадровыми ресурсами.

В конце сентября 2002 года я слышал от разных людей о том, что McDonald's перестал обращать внимание на бренд. Компания была настолько сконцентрирована на подсчете расходов, что финансовый фактор вытеснил фактор бренда. Люди чувствовали отсутствие эффективного управления. McDonald's сбился с пути.

McDonald's позабыл о своем основателе, Рэе Кроеке, который был убежден в том, что быстрота и дешевизна – это еще не всё. Мы должны быть увлекательным приключением для посетителей.

В традициях McDonald's было вдохновлять владельцев-операторов, рассеивая их опасения новыми рекламными роликами во время про-

¹ D. Cohen, «McDonald's to close 175 restaurants», November 8, 2002, www.rense.com.

² Garber A. Z. McD Cooks Up New Strategy to Turn Around Chain // Nation's Restaurant News. – 2003. – April 21.

ходящего раз в полгода съезда. Установка была – не решать реальные проблемы, а показывать рекламу. Некоторые рекламные ролики, показанные на съезде, покупатели видели крайне редко, если видели вообще.

Так, например, когда одно из исследований выявило негативные впечатления покупателей о сервисе, McDonald's не стал вкладывать деньги в его улучшение, а запустил новую рекламную кампанию под названием «Нам нравится видеть ваши улыбки!». Разумеется, реакция покупателей была отрицательной. Почему они должны улыбаться, когда качество блюд было неудовлетворительным, обслуживание – некомпетентным, а помещения – неудобными?

Так что нет ничего странного в том, что одной из первых вставших передо мной задач стала разработка новой рекламной концепции. Создание новой рекламы, безусловно, интересное занятие и весьма полезное для проведения больших конференций. Но если реклама не будет учитывать насущные проблемы бренда, она не даст каких-либо значимых экономических результатов.

Новая реклама, не подкрепленная фундаментальными изменениями в работе компании, будет бесплодной. Разве может запуск нового рекламного ролика быть лекарством от всех болезней, поразивших бренд?

Рассмотрим пример компании Ford Motor Company, которая предприняла широкомасштабную рекламную кампанию, расхваливающую качество своей продукции: «Качество – задача номер один». На практике же качество продукции не оправдывало ожиданий. После 17-летних вложений в этот слоган Ford решил, что пришло время от него отказаться.

Сегодня Ford работает с акцентом на улучшение качества. В июне 2007 года в газете «The Wall Street Journal» появилось следующее сообщение: «Согласно результатам ежегодного исследования качества, компания Ford Motor Company сделала значительные успехи: каждая из отечественных марок автомобильного концерна поднялась выше среднеотраслевых стандартов, благодаря чему компании удалось не только обогнать отечественных конкурентов, но и ликвидировать разрыв с ведущими азиатскими производителями автомобилей. <...>

В среду компания J. D. Power and Associates обнародовала результаты ежегодного исследования первоначального качества автомобилей (IQS), согласно которым долговременный лидер Toyota Motor Corp. со своим массовым брендом *Toyota* продолжает терять позиции, уступая их Honda Motor Co. и слегка опережающему ее бренду *Ford Mercury*. По результатам исследования Ford оказался лучшим по основным показателям».¹

¹ *The Wall Street Journal*, June 6, 2007.

Надо сказать, что Ford и по сей день ощущает на себе последствия неправильного подхода к качеству брендовой продукции. Но сейчас качество автомобилей стало лучше, и руководство компании, работая в сфере маркетинговой коммуникации, может заполнить пробелы в представлениях покупателей о качестве своих автомобилей.

Последствия самонадеянности

Чарли Белл часто напоминал мне о том, что бренд McDonald's требует большей настойчивости, большей согласованности и большей стабильности. Он говорил, что McDonald's культивировал дух застоя, который порождает самонадеянность и самодовольство. В самом деле, крупные компании иногда заражаются «вирусом самодовольства». Организации, подобные McDonald's, имеют тенденцию к сохранению того, что довольно долго приносило прибыль, наивно полагая, что достоинства бренда будут преумножаться сами, без каких-либо преобразований. Применение старых, изведенных способов ведения бизнеса, как правило, сопровождается уверенностью в том, что эти способы, успешно применяемые в эпоху расцвета бренда, будут столь же действенными в любые времена. Такая политика отнюдь не способствует сохранению брендом своего соответствия спросу. Помните, как говорил Майкл Куинлан? Зачем меняться? Самонадеянность служит препятствием к развитию у человека энтузиазма и гордости за свои достижения.

Мои беседы со старшим руководством и франчайзи укрепили меня в мысли, что без целеустремленности, организационных изменений и индивидуальной ответственности бренд McDonald's не сможет эволюционировать. Для выхода компании из кризиса требуется выполнение трех принципов: ясность курса, согласованная реализация и доверие к бренду, передающееся от начальства к подчиненным.

Ясность курса заключается в четкой постановке задач бренда, его обещаний и целей. Согласованная реализация предполагает, что вся компания должна быть нацелена на осуществление этого общего курса. И наконец, доверие к бренду, передающееся от начальства к подчиненным, означает, что сотрудник прислушивается к мнению выше-

Возрождение бренда

Возрождение бренда предполагает, что не только топ-менеджеры должны быть лидерами, но и каждый сотрудник организации должен стать чемпионом. Поэтому главной задачей становится воссоздание отлаженной корпоративной культуры, призванной внушать особое отношение к бренду каждому отдельному покупателю, при посещении каждого ресторана и при каждой покупке.

Три принципа выхода из кризиса

- Ясность курса
- Согласованная реализация
- Доверие к бренду, передающееся от начальства к подчиненным

стоящего, а не нижестоящего и на основе этого мнения формирует свои представления о новом направлении в развитии бренда.

Об энтузиазме и гордости

В коридорах штаб-квартиры царили подавленность, уныние и тревога. От гордости сотрудников – важнейшая составляющая, необходимая для восстановления жизненных сил бренда, – не осталось следа. Люди, работающие над брендом, на самом деле не верили в возможность его возрождения. Мечта Рэя Крока о создании райского уголка благодаря высококачественному обслуживанию клиентов была забыта. Прошли те времена, когда люди гордились тем, что работают в McDonald's: на Kroc Way и French Fry Alley обслуживающий персонал напоминал скорее участников похоронной процессии, чем дружелюбных весельчаков. Люди переживали кризис веры в бренд.

Гордость – не то же самое, что удовлетворенность. Она предполагает нечто большее, чем просто быть довольным своей работой. Сотрудники, испытывающие гордость, поглощены своей работой; они серьезно относятся к ней как в стенах своей компании, так и за ними.¹

Джон Р. Катценбах, глава и основатель стратегически важной национальной консалтинговой фирмы Katzenbach Partners, так высказался на эту тему: «Гордость значит больше, чем деньги. Гордость сотрудников – это мощная движущая сила, толкающая отдельных людей и крупные компании к преуспеванию».²

Внутренний маркетинг имеет для бренда первостепенную важность. Вернуть гордость персоналу был призван сотрудник компании Kraft Foods Рич Флоерш, взятый на должность руководителя по работе с персоналом. Он поставил перед собой цель вдохнуть в сотрудников новые силы, улучшив общение между ними и усовершенствовав обучение. Его успехи в качестве руководителя внесли существенный вклад в возрождение бренда.

Когда издатели английского толкового словаря «Merriam-Webster's Collegiate Dictionary» сообщили о том, что слово «McJob» будет добав-

¹ *The Wall Street Journal*, June 18, 2007.

² Katzenbach Jon, katzenbach.com, January 1, 2003.

лено в словарь со значением «низкооплачиваемая и бесперспективная работа», Джим Канталупо среагировал быстро. В открытом письме издателям словаря он доказывал, что данное определение «неточно характеризует условия работы в ресторане» и «является пощечиной в адрес двенадцати миллионов работников ресторанной индустрии». Руководство McDonald's разослало это письмо по электронной почте в различные информационные организации в разных странах мира. Канталупо также писал о том, что «более тысячи мужчин и женщин, которые сегодня являются владельцами и управляющими ресторанов McDonald's, начинали свою карьеру с обслуживания посетителей за прилавком».¹ Энтузиазм и гордость Канталупо способствовали возвращению к сотрудникам McDonald's уверенности в своих силах.

Таким образом, для успешного обновления бренда на переднем плане должен находиться не внешний, а внутренний маркетинг.

Снижение расходов вместо работы над брендом

Бренд начинает приходить в упадок, когда управление брендом попросту заменяется контролем расходов. Увы, когда наступает кризис, часто пытаются именно снизить расходы, а не модернизировать сам бренд – менеджеры по учету издержек стремятся уйти от риска.

О компании Sears

Компания Sears – яркий пример того, что может произойти, когда расходы снижаются до такой степени, что страдает качество продукции. Финансист и председатель Sears Эдди Лэмперт, чей хеджевый фонд ESL Investments владеет 49,6% Sears, тратился на компьютерные системы, необходимые для оперативного управления, но ничего не вложил в развитие магазинов. Результат не заставил себя ждать: к 2008 году магазины стали плохо освещенными и грязными, посетители появлялись в них всё реже. Разумеется, упали объемы продаж и резко снизилась прибыль. А в мае 2008 года было объявлено, что убытки Sears Holdings за первый квартал составили 56 миллионов долларов.¹

¹ Kardos D. Sears Swings to a Loss as Weak Sales Hit Results // The Wall Street Journal. – 2008. – May 29; Jacobs K., McCormick G. E. Sears Holdings Posts Unexpected Loss on Markdowns // Reuters. – 2008. – May 29; Fabrikant G. Sears Holdings Reports an Unexpected Loss // The New York Times. – 2008. – May 30; Birchall J. Sears Suffers Dismal Quarter of Poor Sales // Financial Times. – 2008. – May 30.

¹ Open letter from Jim Cantalupo to Merriam-Webster // Reuters, November 10, 2003.

Когда бренд начинает переживать экономический шторм, на смену энтузиазму и предприимчивости часто приходит упрямство. Но недвижимость – удел статуй, а не брендов. Инертность бренда порождает убытки, а не доверие к нему. Первый шаг к возрождению – это признание неудач.

Однако вместо того, чтобы сделать каждый из своих ресторанов более привлекательным, McDonald's взялся за сокращение расходов, позабыв о необходимости продвигать бренд.

О наших лидерах

В конце 2002 года Джек Гринберг покинул свой пост. Как я уже писал, Джека заменил бывший вице-председатель и президент Джим Канталупо. Он выдвинул кандидатуру Чарли Белла на пост нового президента и главного операционного директора. Лидерская команда Джима и Чарли направила все силы на реконструкцию бренда McDonald's, по-новому ощутив безотлагательность этой задачи.

В нужное время они оказались в нужном месте в компании, взявшей курс на выход из кризиса. Джим, вставший у штурвала компании в январе 2003 года, коренным образом изменил мировую стратегию компании – с простого расширения на формирование лучших отношений McDonald's с потребителем. Он утверждал: «Залог успешной работы – внимание и дисциплина. Если мы будем исполнять распоряжения вышестоящих, будут и дивиденды от выручки».¹

Мы должны были «выровнять курс корабля». Франчайзи приветствовали новую стратегию «Золотых арок».² «У нас есть вера в бренд McDonald's,» – сказал Реджи Вебб, франчайзи одиннадцати ресторанов McDonald's в Южной Калифорнии. – Лучший способ обеспечить максимальный доход в будущем – это стопроцентная ориентация на развитие бренда McDonald's». Реджи также возглавлял франчайзинговую организацию. Он был среди первых руководителей-франчайзи, поддерживающих новые приоритеты бренда.

Чарли Белл начал работать в McDonald's, когда ему было 15 лет. В 19 он стал самым молодым менеджером компании, а в 29 – вошел в совет директоров австралийского представительства McDonald's. До того как Джим назначил его президентом и главным операционным директором, Чарли занимал посты президента McDonald's на Ближнем Востоке, в Азиатско-Тихоокеанском регионе, в Африке и в Европе. Он стал моим самым преданным сторонником. Белл внес неоценимый вклад в развитие тех преимуществ бренда, которые желали получить

¹ *The New York Times*, April 8, 2003.

² «Золотые арки» (Golden Arches) – символ McDonald's; иногда так называют саму компанию. – *Прим. перев.*

потребители (так называемых «обещаний» бренда), а также в наш знаменитый План победы бренда.

Время тогда летело стремительно. «Конец света» был вычеркнут из сценария благодаря неиссякаемому энтузиазму Джима и Чарли и их неугасимой вере в бренд McDonald's. Стремление к успеху бренда они выразили в призыве, похожем на «боевой клич»: «Стать больше, становясь лучше».

Не важно, каким брендом вы владеете и в каком состоянии он находится, ничто не будет столь заразительным (в хорошем смысле этого слова), как страстная вера команды управляющих в этот бренд. Как отмечал Джим Канталупо, «наши конкуренты копируют наши стандарты, но они не смогут копировать сам бренд».¹

План победы

План победы бренда является не концепцией маркетинга, а методологией управления предприятием. План победы McDonald's был создан именно в этом ключе. Эта инициатива не могла иметь региональный характер – она должна была быть глобальной, распространяясь по всем задействованным странам.

План победы представляет собой бизнес-модель, стоящую на трех китах:

- **Направление бренда** – куда мы хотим добраться?
- **Свобода выбора средств в допустимых пределах** – каким образом мы туда доберемся и что нам следует предпринять?
- **Контрольные точки** – как мы будем оценивать результаты нашей деятельности?

План победы призван служить ориентиром для людей, работающих над брендом, помогать им в определении приоритетных задач и разработке приемлемой и жизнеспособной программы действий. Это бизнес-модель, пересекающая должностные, географические и организа-

Три кита Плана победы

- Направление бренда
- Свобода выбора средств в допустимых пределах
- Контрольные точки

¹ Buckley N. Burger Boss Needs to Flip the Fortunes of Big Mac // The Financial Times, December 17, 2002.

ционные границы. Это самое мощное оружие в арсенале менеджера. Этот план затрагивает каждый аспект бизнеса.

План победы имеет четыре цели:

- Привлечь больше покупателей
- Убедить покупателей покупать чаще
- Усилить приверженность потребителя к бренду
- Повысить прибыль

Другими словами, больше покупателей, чаще покупающих и более преданных бренду, и больше прибыли – вот основные целевые установки для возрождения бренда.

Четыре цели Плана победы

- Больше покупателей
- Больше постоянных покупателей
- Больше приверженности к бренду
- Больше прибыли

В основе Плана победы лежит упорядоченная концепция, которой мы дали название «*Восемь Р (Пи)*». Эти восемь элементов представляют собой критически важные аспекты успеха бренда и бизнеса: Цель (Purpose), Обещание (Promise), Люди (People), Продукт (Product), Место (Place), Цена (Price), Продвижение на рынке (Promotion) и Результативность (Performance).

Восемь Р для Плана победы

- Цель
- Обещание
- Люди
- Продукт
- Место
- Цена
- Продвижение на рынке
- Результативность

Цель и Обещание определяют направление бренда. Цель бренда – это его главная миссия, а обещание бренда – это своего рода «договор» с покупателем: если вы приобретете товары нашего бренда, вы получите такой-то результат. Обещание бренда отвечает на вопрос: «Что мы хотим пообещать и предоставить любому покупателю при любой покупке?»

Последний элемент – *Результативность*. Она заключается в определении контрольных точек для оценки результатов деятельности по возрождению бренда.

Пять «дейтельных» Р

Какие действия мы будем предпринимать для достижения контрольных точек?

Ответ на этот вопрос заключается в пяти так называемых «дейтельных Р (Пи)»: Люди (People), Продукт (Product), Место (Place), Цена (Price) и Продвижение на рынке (Promotion).

Для выполнения обещания бренда недостаточно лишь благих намерений, нужны конкретные действия. Пять «дейтельных Р (Пи)» определяют, как мы будем достигать наших основных целей – больше покупателей, чаще покупающих, более приверженных к бренду, и больше выгоды. Как мы намерены выполнить наше обещание при работе с этими пятью Р, четко формулируется в Плане победы.

Более подробно План победы рассматривается в главе 9 («Осуществление глобального направления: создание Плана победы»). План победы бренда – это программа конкретных действий. Строгое следование этому Плану имеет решающее значение для осуществления стратегии возрождения бренда.

Сила бренда

Сила бренда – это еще одно важное понятие, которое должен знать бренд-менеджер. Наша цель – рост ценности бренда посредством повышения его влияния на сознание покупателя.

В основе сильного бренда лежат четыре элемента:

- **Индивидуальность** – ряд присущих бренду особенностей, по которым его узнаёт покупатель.
- **Осведомленность** – ощущение покупателя, что он знает о бренде достаточно, чтобы сформировать о нем собственное мнение.
- **Уникальность** – представление об особой значимости и исключительности бренда.
- **Авторитет** – репутация ведущего, заслуживающего доверия производителя высококачественной продукции.

Чтобы сделать свой бренд сильным, вам необходимо поставить перед собой цель стать самым узнаваемым, лидирующим по качеству и самым

надежным производителем, выполняющим соответствующие спросу и уникальные в своем роде обещания бренда.

Сила бренда

- Индивидуальность бренда
- Осведомленность о бренде
- Уникальность бренда
- Авторитет бренда

Ослабевание бренда

Легче всего добиться большей осведомленности покупателей о бренде, его узнаваемости. А повышение этого параметра всегда усиливает бренд. Исследования прошедших лет показали, что доля рекламного воздействия компании жестко коррелирует с долей внимания, завоеванной брендом.

Следующий шаг – не просто быть известным, а быть известным по какому-либо специфическому, уникальному признаку. Значимость и исключительность бренда – первое, на что необходимо обратить внимание, когда бренд переживает трудные времена. Подражание другим брендам или появление на рынке более совершенных новинок могут истощить потенциал вашего бренда, а ход времени может свести на нет его значимость.

Создание авторитета – самый продолжительный процесс. И если авторитет бренда упал, повысить его трудно.

В самую последнюю очередь разрушению подвергается такой компонент силы бренда, как узнаваемость. Если рейтинги узнаваемости упали – это верный признак того, что брендовые товары вскоре затеряются среди миллионов других, а сам бренд будет предан забвению.

Сильный бренд – это ценное вложение

Ценные бренды не появляются сами по себе – нужно способствовать их появлению. Это требует бесконечной работы по созданию, выращиванию, защите и укреплению устойчивой взаимосвязи между покупателем и брендом.

В итоге

Именно так обстояли дела в конце 2002 года. McDonald's терпел бедствие. Бренд «оступился» и пал ниже некуда. Руководство McDonald's угодило в ловушку, решив, что для успеха достаточно лишь количественного роста, а качественные изменения подождут. Они считали, что если чего-то станет больше, оно принесет больше дохода и популярности. Они жили в несуществующем мире и верили в то, что покупатели останутся такими же, как всегда. В 2002 году McDonald's был крупным брендом, но брендом, лишенным своего бывшего могущества. Он по-прежнему был узнаваем, но утратил свою значимость, свою уникальность, свой авторитет. Бренд McDonald's с нетерпением ожидал спасения.

2

Шесть принципов возрождения бренда

Любой пришедший в упадок бренд имеет шанс на возрождение, будь то IBM, Nissan, Apple, Harley-Davidson, Adidas, Gucci, Bayer Aspirin или McDonald's. Возрождение бренда – нелегкая задача, требующая методичного подхода. Но результат стоит усилий.

Некоторые говорят, что покупатели в наши дни всё меньше смотрят на торговую марку. Но это не совсем так. Потребитель хочет и ищет товары и услуги определенного бренда. Поэтому даже так называемый «Мир частных марок» постепенно переходит от копирования дорогостоящих брендов к созданию собственных брендов со своими уникальными преимуществами. Компании Safeway, Wal-Mart, Target, ИКЕА и Whole Foods руководствовались таким подходом, формируя приверженность потребителей к своему бренду. По мере того как товары, услуги и жизнь в целом приобретают всё более сложную структуру, рынок дробится, выбор товаров растёт, а клиенты становятся требовательнее к их качеству, бренды будут приобретать всё большее и большее значение для покупателей по всему миру. При покупке брендового товара покупатель тратит меньше времени на раздумья. Бренды облегчают и ускоряют принятие решения.

Собираясь возрождать бренд, нужно быть готовым к тому, что некоторые старые способы работы придется принести в жертву. Решение о том, чего делать не нужно, так же важно, как и решение, что делать нужно. И это не должны быть перемены ради самих перемен. Необходимо отказаться от тех методов, которые не работают, даже если они применяются давно и когда-то внесли немалый вклад в успех. Здесь не обойтись без тщательного контроля распределения ресурсов. Он нужен для того, чтобы убедиться, что деньги, время и силы уходят именно на то, что с наибольшей степенью вероятности принесет плоды, полезные для производства и бренда.

В январе 2003 года Джим Канталупо внес первое изменение – прекратил поддержку технологического проекта под кодовым названием «Инновации». В рамках этого проекта (стоимостью, к слову сказать, в один миллиард долларов) Джек Гринберг планировал создать глобальную цифровую сеть, соединяющую 30 000 ресторанов McDonald's с главными офисами и поставщиками.¹

«Мы знаем, что нужны изменения, – объяснял свой поступок Канталупо. – Но выбрасывать миллиарды на свои заморочки мы не собираемся».

Действия Канталупо были одобрены на Нью-Йоркской фондовой бирже. Он урезал капиталовложения на 40%, положив конец тому, что аналитики называли «неуправляемой ресторанной экспансией». Разумеется, это повлекло за собой существенный рост дивидендов.²

Брендинг и реклама – не одно и то же

Многие руководители считают, что управление брендом сводится к проведению рекламных кампаний и акций по увеличению сбыта брендового товара. В их представлении брендинг ограничивается лишь потребительским маркетингом и не включает в себя межкорпоративный маркетинг. Но они сильно ошибаются. Бренд предполагает обещание определенного результата при покупке определенного товара. Вы управляете брендом только тогда, когда обещаете потребителю, что ваш бренд имеет наибольшую ценность и дает соответствующие запросам результаты.

Взаимосвязь бренда с товаром (услугой)

Бренд – это уникальная совокупность товаров или услуг, приобретение которых обоснованно гарантирует клиенту лучшее качество и неповторимый опыт. Товар или услуга – это свидетельство выполнения или невыполнения обещания бренда.

Что такое бренд?

Бренд – это уникальная совокупность товаров или услуг, приобретение которых обоснованно гарантирует клиенту лучшее качество и неповторимый опыт.

¹ McDonald's ends project // The New York Times. – 2003. – January 3.

² The Wall Street Journal. – 2004. – April.

К примеру, когда в компании Procter and Gamble (P&G) возрождали бренд Crest, там подумали, что он может включить в себя нечто большее, чем только детскую зубную пасту с фтором. Сегодня бренд Crest – это обширный набор средств по уходу за полостью рта: большой ассортиментом зубных паст, зубных нитей, жидкостей для полоскания рта, отбеливателей и зубных щеток. Утверждается, что эти средства продлевают срок жизни зубов. Некоторые говорят, что подобное расширение бренда, выходящее за рамки его первоначального назначения, ослабляет бренд. Напротив. Методичный подход к расширению бренда может стать залогом его модернизации и укрепления его позиций на рынке. Именно такой подход, примененный тогдашним маркетинговым директором P&G Джимом Стенгелом, лишь укрепил позиции бренда Crest.

Шесть принципов

При возрождении бренда необходимо следовать шести простым принципам.

Шесть принципов возрождения бренда

- **Принцип 1.** Изменение приоритетов организации
- **Принцип 2.** Восстановление соответствия бренда запросам потребителей
- **Принцип 3.** Переосмысление отношений потребителя с брендом
- **Принцип 4.** Внедрение культуры подведения итогов
- **Принцип 5.** Восстановление доверия к бренду
- **Принцип 6.** Осуществление глобальной стратегии бренда

Принцип 1. Изменение приоритетов организации

Реализация приведенных выше принципов требует определенных действий. При возвращении бренду McDonald's былой силы мы использовали не только наши теоретические наработки, но и основанные на них практические методики.

Принципы и основанные на них методики лежат в основе Плана победы бренда. Изменение приоритетов организации и структурирование ее вокруг общих задач – это первый шаг в Плана победы. Какие у нас общие задачи? Какова главная цель нашего бренда?

Изменить приоритеты организации – значит сменить установку на предоставление товаров и услуг установкой на нужды потребителя. Первая установка выражается в следующем вопросе: «Как мы можем выгодно продать то, что мы умеем производить?» Вторая же предполагает совсем другой вопрос: «Как мы можем выгодно продать нашему клиенту то, что он хочет купить?»

Банально, зато правда: покупатель всегда прав. И мы должны найти лучший способ ему угодить. Покупатель – наш начальник, а мы – его подчиненные. Фил Котлер и Гэри Армстронг определяют маркетинг именно как *«удовлетворение нужд покупателя с получением выгоды»*.¹

Изменение приоритетов организации: практические методики

При изменении приоритетов организации нужно пройти следующие этапы:

- Определить цели и задачи бренда
- Укрепить финансовую дисциплину
- Достичь высоких стандартов производства
- Нанять лучших маркетологов

Каждый из этих этапов подробно рассмотрен в главе 3 («Принцип 1. Изменение приоритетов организации»).

Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей

Второе Р (Promise) в Плане победы предполагает значимые изменения в обещании бренда. Тогда как первое Р (Purpose, Цель) воодушевляет сотрудников организации на выполнение общей корпоративной миссии. Обещание бренда означает принятие добровольного обязательства предоставить определенный результат при приобретении брендового товара любым покупателем, в любое время в любом месте. Приняв на себя такое обязательство, мы делаем первый шаг к достижению поставленной нами цели.

Крайне важно понять, как создается обещание бренда. Во-первых, нужно произвести сегментацию рынка по нуждам покупателей. Во-вторых, что не менее важно, собрать и проанализировать различные мнения, взгляды и представления сотрудников организации, работающих на разных уровнях корпоративной иерархии, включая менеджеров.

¹ Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – NJ: Pearson/Prentice Hall, 2001.

Восстановление соответствия бренда запросам потребителей: практические методики

Для осуществления этого принципа на практике нужно пройти следующие четыре этапа:

- Глубоко изучить рынок
- Сегментировать рынок по нуждам покупателей
- Понять покупателя
- Создать обещание бренда

В главе 4 («Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей») описывается также использование так называемой «Пирамиды бренда», с помощью которой специалисты Arcature помогают компаниям создавать Обещание.

Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом

Бренд – это обещание определенного опыта. Для возрождения бренда необходимо изменить опыт отношения потребителя с брендом.

Переосмысление отношений потребителя с брендом: практические методики

Осуществление этого принципа будет невозможным, если не сделать следующего:

- Внедрить инновации
- Провести модернизацию
- Укрепить роль маркетинга
- Создать приемлемые для покупателя цены
- «Оздоровить» отношения потребителя с брендом в целом

При разработке Плана победы необходимо продумать все эти пункты: инновации, модернизация, маркетинг и разумная стоимость. Итоговой задачей при этом остается улучшение общего опыта отношений потребителя с брендом.

Некоторые маркетологи говорят: «Невозможно изменить образ мышления людей». Однако чтобы вернуть бренд к жизни, именно это вам и необходимо сделать. И это возможно.

Покупатели не знают о стратегии вашего бренда – они знают лишь то, что вы им обещаете, и то, насколько хорошо вы выполняете свои обещания.

Каким образом создать нужное отношение потребителя к бренду? В этом вам помогут пять «деятельных Р», работа над которыми гаран-

тирует выполнение вашего обещания. Это тема главы 5 «Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом».

Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов

Бывший мэр Нью-Йорка Эд Кох всегда спрашивал у своих избирателей: «Я хорошо работаю?» Культура подведения итогов сводится к оценке своих успехов при достижении контрольных точек. Речь идет об определении эффективности проделанной работы.

Работники делают то, что спланировало, оценило и одобрило начальство. И руководителю необходимо определить критерии, по которым он будет оценивать результаты.

Однако достичь нужных результатов недостаточно. Важно сделать это правильными способами. Критерии оценки помогут удостовериться в том, что результаты действительно достигнуты благодаря соответствующим действиям. Очень важно получить желаемый коммерческий эффект. Но не менее важно, чтобы этот эффект был основан на мощном фундаменте вашего бренда.

Внедрение культуры подведения итогов: практические методики

Ключевое значение имеют следующие этапы:

- Определить контрольные точки
- Ввести поощрения и премии
- Создать сбалансированную систему показателей брендового бизнеса

В главе 6 «Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов» представлена схема сбалансированной системы показателей. Эта схема очерчивает контрольные точки. В ней отражена важность создания баланса между коммерческим эффектом и успехами бренда.

Принцип 5. Восстановление доверия к бренду

Сильный бренд – это не просто торговый знак. Это знак *доверия*.

Сегодня покупатели стали более осведомленными, более требовательными и более внимательными к цене и качеству продуктов, чем когда-либо ранее. Но в то же время у них появилось больше скепсиса, больше вопросов и больше сомнений. В этом скептическом, требовательном и осмотрительном мире доверие к бренду значит очень многое. Если оно подорвано, бренд будет ослабевать. Поэтому пятым принципом возрождения бренда является именно восстановление доверия.

Восстановление доверия к бренду: практические методики

Для претворения в жизнь этого принципа необходимо:

- Создать и развить внутреннюю и внешнюю заинтересованность и стиль поведения

Сотрудники говорят о том, что работают в вашей организации, с гордостью? Гордятся ли они качеством продукции? Гордятся ли они своей работой? Уверены ли они в своих лидерах? В основе всех этих вопросов лежит вопрос доверия. Потребители верят в бренд, если в него верят сотрудники, – в образ бренда, в его качество, в своих руководителей.

Если вы ставите перед своей организацией определенные цели и год за годом не можете их достичь, уровень доверия к вам падает – и не только со стороны финансовых кругов, но и со стороны заинтересованной общестности. В конце 2002 года люди практически утратили доверие к бренду McDonald's.

В первом квартале 2003 года McDonald's допустил ошибку в своих финансовых прогнозах на следующие пять лет. На Уолл-стрит¹ не верили в планы McDonald's. Аналитики интересовались, какой доход был получен от миллиардов долларов, вложенных в открытие новых ресторанов. И недоверие появилось не только на Уолл-стрит – сотрудники McDonald's перестали верить своему руководству. Внутри самой компании к прогнозам отнеслись со скепсисом. Почему люди должны принимать наши планы, когда они не верят нам? Все лишь ожидали следующей волны понижения цен. Человеку гораздо важнее сохранить работу, нежели сознание успешности бренда.

Можно завоевывать доверие в течение долгих лет и потерять его за один день. Вера в бренд должна быть восстановлена – это неотъемлемая часть стратегии по его возрождению. Более подробно этот вопрос рассматривается в главе 7 («Восстановление доверия к бренду»). Потребительское доверие к бренду McDonald's неуклонно падало по мере того, как снижалось качество блюд и сервиса, устаревали интерьеры ресторанов, разрушался имидж компании и росло внимание людей к своему здоровью.

Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда

Нацеленность организации на общий курс имеет огромное значение. Когда компания объединена вокруг совместных задач, единой цели и разумного обещания, когда она имеет собственный План победы, ее

¹ Wall Street – Уолл-стрит, финансовый центр в Нью-Йорке, Нью-Йоркская фондовая биржа. – *Прим. перев.*

уже ничто не может остановить. План победы заряжает организацию энергией для нового броска к успеху. Глава 8 («Осуществление глобальной стратегии бренда») посвящена описанию роли внутреннего маркетинга. Наряду с этим в ней представлены некоторые методы корректирования общего курса, который должен быть принят не только самой организацией, но и ее партнерами и поставщиками.

Осуществление глобальной стратегии бренда: практические методики

Выработка нового, позитивного, всеобъемлющего мышления – непростая задача. Для внедрения единой глобальной стратегии нужно:

- Осуществить План победы
- Обеспечить свободу принятия решений в допустимых пределах

Свобода принятия решений в допустимых пределах подразумевает создание систематизированной схемы мышления и действий в интересах бренда. Такая схема будет работать и при решении проблем местного масштаба, и при преодолении глобальных трудностей.

Как можно использовать все эти знания для создания последовательного и логичного плана?

Осуществление глобальной стратегии бренда: создание Плана победы

Создание и осуществление Плана победы настолько важно, что мы посвятили этому отдельную главу (глава 9. «Осуществление глобальной стратегии бренда»). План победы представляет собой документ, в котором отражены все шесть принципов, а также указано, какие результаты ожидаются на каждом этапе работы. Огромную роль играет вера руководителей в План победы, равно как и энтузиазм и преданность всех сотрудников организации.

3

Принцип 1. Изменение приоритетов организации

Люди нуждаются в коллективной цели: они хотят чувствовать, что своей работой они вносят вклад в общее дело. Какой должна быть эта цель, объединяющая нас и ведущая нас в общем направлении? Чарли Белл любил повторять, перефразируя гитариста «The Beatles» Джорджа Харрисона: «Мы знаем по опыту, что если вы не знаете, куда идете, то любая дорога приведет вас туда».

План победы начинается с определения цели бренда. Это значит, что мы должны ответить на вопрос: «*Куда мы идем?*»

Изменение приоритетов требует пересмотра задач бренда, корректирования работы организации в соответствии с новой целью и новым обещанием, улучшения финансовой дисциплины, ориентации на высокие стандарты производства и использования высокопрофессионального маркетинга.

Цель бренда

Цель бренда = задачи бренда + предназначение бренда

Цель бренда

Цель бренда – это первое Р (Purpose) в нашем Плане победы. В формулировку цели мы включаем насущные задачи бренда и его предназначение (миссию). Цель – это не просто желание. Цель должна быть ос-

нована на анализе имеющейся информации, а не на догадках и предположениях. Для этого нужно чувствовать направление, главные приоритеты организации и бренда. Цель бренда должна завладеть умами сотрудников.

Задачи бренда

В 2003 году в брошюре, предназначенной для акционеров McDonald's, Джим Канталупо описал наши задачи:

«В 2003 году McDonald's начал реализацию нового стратегического курса, отражающего глубокие перемены в нашем подходе к росту бизнеса. Раньше мы делали упор на открытие новых ресторанов. Сегодня наше внимание направлено на улучшение продаж в уже существующих ресторанах.<...>

Среди наших краткосрочных задач – укрепление фундамента нашего бизнеса за счет достижения высоких стандартов производства и использования профессионального маркетинга, а также подготовка к перспективным инновациям. Выполнение этих задач обеспечит McDonald's стабильный рост выручки и чистой прибыли, а также увеличит доход от инвестиций».¹

Итак, новыми приоритетами компании стали:

- Рост за счет качественных улучшений
- Привлечение большего количества посетителей вместо открытия новых ресторанов
- Усовершенствование бренда
- Повышение прибыльности

Предназначение бренда

О предназначении бренда лучше знают те, кто работает в компании. Покупатели могут сказать вам лишь о том, чего они хотят сейчас, – они не загадывают на будущее. Клиенты могут жаловаться на проблемы – с этим они справляются превосходно. Но сказать, чего вы должны достичь, в чем состоит предназначение вашего бренда, – это задача руководства компании.

Автомобиль появился на американском рынке в начале XX века как дорогая игрушка для богатых. Генри Форд намеревался создать такой автомобиль, который имел бы доступную цену, был бы безотказным и практичным. В 1908 году Форд представил свою знаменитую модель Т. Она была образцом доступного автомобиля без излишеств – легкого, крепкого, простого, лишённого необязательных элементов и ценой всего 825 \$.

¹ «McDonald's Revitalization Plan», McDonald's Corporation, October 29, 2003.

С выпуском модели Т началась новая эра персональных средств передвижения. Легко управляемый, легко ремонтируемый, идеально подходящий для плохих дорог, этот автомобиль произвел настоящий фурор. К 1918 году половину всех автомобилей в Америке составляла модель Т.¹

Задачей Уолта Диснея было сотворение счастливого, волшебного мира, где дети могли бы весело проводить время вместе со своими родителями. Захваченный замыслом, Дисней посвятил себя созданию увлекательного, высококачественного парка аттракционов для всей семьи – Волшебного королевства. Подобное новаторство требует большой самоотдачи. Уолт Дисней как-то сказал: «Не секрет, что мы ставили каждый цент на то, что люди действительно будут заинтересованы в чем-то новом и уникальном в мире развлечений». Его страстное увлечение своей идеей одержало верх. «Все наши мечты могут осуществиться, и у нас есть силы на то, чтобы приблизить этот момент», – говорил он.²

На веб-сайте компании Whole Foods сказано: «Whole Foods Company (WFC) была основана в 1980 году в г. Остин, штат Техас». Предназначение этой компании заключалось в открытии специализированных магазинов, продающих полноценную, здоровую пищу – не просто диетических магазинов, забитых таблетками и микстурами. Девиз компании: «Здоровая еда, здоровые люди, здоровая планета».³

Миссия Google – организовать глобальный поток информации и сделать эту информацию общедоступной и полезной.⁴ Устремления Google направлены на то, чтобы помочь миру стать умнее.

Как видите, цель бренда определяет его задачи и отражает предназначение компании, смысл ее существования. Для возрождения бренда необходима новая цель, новые ориентиры. По словам Джеффри Абрамса, хорошее кредо должно направлять процесс принятия корпоративных решений.⁵

О цели бренда McDonald's

Если мы хотим, чтобы все были с нами заодно, нам нужно сначала определиться с тем, чем будет это «одно».

Чарли Белл вынашивал идею такого объединяющего фактора еще до того, как в январе 2003 года стал президентом и главным операционным директором McDonald's. В период своей работы в должности пре-

¹ www.hfmgv.org.

² www.brainyquote.com.

³ www.wholefoodsmarket.com, September 2007.

⁴ www.google.com, September 2007.

⁵ Abrahams J. 101 Mission Statements from Top Companies // The Wall Street Journal. – 2001. – May 2.

зидента McDonald's Europe в 2002 году он даже выработал соответствующий план, который назвал «ЕвроМиссией».

Чарли считал, что нам необходимо срочно разработать единый план возрождения бренда, подобный «ЕвроМиссии».

Джек Гринберг поддержал идею глобального плана и попросил меня как директора по международному маркетингу приступить к его разработке. Я начал в сентябре 2002 года, а к концу года работа уже была завершена. Так появился План победы бренда McDonald's.

Джим Канталупо и Чарли Белл официально объявили о плане возрождения McDonald's в январе 2003 года. Приоритет роста за счет открытия новых ресторанов был заменен другим – привлечение большего количества покупателей в уже действующие рестораны. Главной задачей на первый год стал поиск путей к возвращению былого могущества бренда. Способ ее выполнения был сформулирован в девизе: «Стать больше, становясь лучше».¹

Объединивший нас План победы довольно быстро дал первые результаты. В октябре 2003 года Джим выступил с такими словами: «Я доволен скоростью нашего продвижения. Наш бизнес в США опережает темп, заданный нами в начале этого года. Тем не менее еще многое предстоит сделать, чтобы достичь устойчивого роста прибыли во всех странах. Наш план возрождения направлен на восстановление лидерских позиций McDonald's в сфере производства и маркетинга за счет достижения большего соответствия потребностям покупателей и придания нашему бизнесу финансовой мощи».² К концу 2004 года McDonald's вновь стал могущественным брендом. Раньше предназначение McDonald's формулировалось так: «Быть лучшим в мире рестораном быстрого обслуживания». Многие люди сводили эту миссию к быстрому сервису и дешевым блюдам.

Однако Рэй Крок не хотел, чтобы McDonald's был лишь одной из многочисленных стандартных точек быстрого питания. Рэй Крок никогда не представлял McDonald's просто удобно расположенным и дешевым торговым предприятием. Он верил в то, что помимо ресторана с качественной пищей, доступными ценами и первосортным обслуживанием McDonald's должен стать неповторимым уголком счастья как для сотрудников, так и для покупателей. Рэй Крок хотел, чтобы клиенты всегда возвращались в McDonald's и, уходя, с нетерпением начинали ждать следующего визита. Он хотел, чтобы в ресторане можно было заказать вкусные и недорогие блюда и съесть их в необычайно уютной и дружелюбной обстановке. Рэй Крок настаивал на уважении при

¹ McDonald's Revitalization Plan. – McDonald's Corporation, 2003. В этой брошюре, названной «План возрождения McDonald's», компания представила акционерам свой План победы.

² «McDonald's Reports September and Third Quarter 2003 Sales», AOL Business News, www.prnewswire.com, October 7, 2003.

обслуживании каждого посетителя. Он считал, что нам необходимо показать клиентам, что мы действительно их ценим. Мы должны делать всё так, чтобы покупатели видели, что они нам не безразличны.¹

Чтобы возродить бренд McDonald's, нужно было поставить перед организацией новую цель, основанную на идее Рэя Крока. Это был ключ к возвращению ценности бренда в глазах покупателей. Мы перешли к новой цели – установка на покупателя. Она стала нашим маяком на пути совершенствования бренда. План победы бренда начинался с постановки этой четкой цели.

Цель бренда

Стать для посетителей любимым местом, где можно насладиться едой и напитками.

Новая цель бренда McDonald's гласила: «Стать для посетителей любимым местом, где можно насладиться едой и напитками». Разумеется, мы знали, что на тот период до такого положения дел было далеко. Но весь наш коллектив искренне желал, чтобы покупатель воспринимал McDonald's именно так. Джим и Чарли чувствовали, что в течение первых трех лет осуществления Плана победы нам нужно ориентироваться на превращение McDonald's в ресторан с любимой едой. На четвертый год, согласно плану, McDonald's должен был стать популярным местом и для любителей напитков.

Будучи главой австралийского представительства McDonald's, Чарли создал идею МакКафе – кофеен с богатым выбором кофе. Наш акцент на внесение в меню новых напитков и повышение качества и ассортимента кофе был прямым развитием идеи Чарли. Чарли твердо верил в то, что McDonald's может и должен стать популярным местом для тех, кто любит выпить чашку-другую бодрящего напитка. Он включил МакКафе в проект нового ресторана McDonald's, расположенного неподалеку от центрального офиса компании. Мало того, он открыл МакКафе в вестибюле центрального офиса, чтобы это ежедневно напоминало нам о том, что McDonald's может и должен стать любимым заведением наших посетителей не только в плане пищи, но и в плане напитков.

Чарли был глубоко убежден в том, что мы не должны тратить время на обсуждение сроков наших планов. Дебаты на подобные темы уже стали болезнью McDonald's. Чарли считал, что если мы не выполняем какой-либо проект достаточно эффективно сейчас, то не может быть и речи о том, чтобы перевести его в разряд долгосрочных.

¹ Крок Р. Forever Ray. – McDonald's, 2003.

Мы понимали, что нам будет сложно изменить приоритеты организации в соответствии с новой целью бренда, новой задачей «стать больше, становясь лучше» и новым пониманием предназначения бренда. Мы знали, что нам нужно создать определенный душевный настрой, внушающий каждому веру в нас и в то, чего мы можем достичь вместе.

Имея строго определенные приоритеты, пронизывающие всю нашу деятельность на всей географии компании, мы могли вырабатывать всеобщие установки и планы и действовать в соответствии с ними.

О посетителях

Смена цели бренда означало изменение образа мышления: мы должны думать не о том, как заставить покупателей хотеть того, что мы умеем производить, а о том, как удовлетворить их желания. Мы решили превратить в жизнь идею Рэя Крока об уважении к каждому покупателю.

Форрест Марс, основатель концерна Mars, Inc. – производителя шоколадных батончиков Mars и Snickers, корма для собак Pedigree, корма для кошек Whiskas, а также риса Uncle Ben's, – искренне верил в то, что «покупатель всегда прав».¹ Зайдите в любой супермаркет Stew Leonard's в Нью-Йорке или Коннектикуте, и вы увидите и почувствуете тот же подход. Его сторонником был и Рэй Крок. Однако позже, с началом масштабной ресторанной «экспансии», покупатель ушел из поля зрения McDonald's.

Эта потеря взаимосвязи с покупателем была заметна в различных своих проявлениях. Подавляющее большинство персонала никогда и не интересовалось, для чего был создан McDonald's. Корпоративная память часто притупляется, когда компания отходит от своих основополагающих принципов. По мере того как корпорация разрастается, становится всё сложнее узнать от ее работников о предназначении бренда.

Курс организации на потребителя подразумевает знание его нужд, проблем, поведения и восприятия вашего бренда и его конкурентов. Мы подробно обсудим это в главе 4 «Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей».

Любимый ресторан

Как можно сделать McDonald's любимым рестораном?

Достижима ли такая цель?

«Можно сказать, что мой любимый ресторан – Morton's или Le Cirque, но McDonald's...» – такой была реакция наших противников, когда мы внесли идею «любимого ресторана». Но, несмотря на их скептицизм, слова о «любимом ресторане» были оставлены в формулировке нашей

¹ The Five Principles of Mars, second edition, 1993.

новой цели. Задачей стало, обойдя конкурентные бренды, заслужить особое расположение покупателей. Но стать просто часто посещаемым рестораном было мало. Большинство наших постоянных посетителей приходили в McDonald's не потому, что им нравились наши блюда, – они приходили просто потому, что это было удобно и дешево. Однако по-настоящему бренд ценен, если он не просто популярен, а его предпочитают всем остальным. Это значит, что McDonald's должен был стать рестораном, который бы на самом высоком уровне удовлетворял вкусы наших покупателей и радовал их сердца.

Мы вновь и вновь повторяли: «Нас больше не устраивает то, что наши покупатели просто часто нас посещают. Мы хотим, чтобы они приходили к нам часто потому, что им здесь нравится». Достичь этой цели можно было за счет высоких стандартов производства и профессионального маркетинга. Мы знали, что пока у нас нет ни того ни другого, так что оба эти фактора были включены в наши задачи. Постановка цели бренда требует дальновидности: цель – это наше «место назначения». Наша смелая, но осуществимая мечта.

Место и образ питания

McDonald's и в самом деле не замечал очевидного: вкусы людей в еде и напитках со временем стали другими. McDonald's не мог признать того факта, что привычки и жизнь людей постоянно меняются. Чтобы сформировать пристрастие покупателей к бренду, необходимо было отразить в бренде McDonald's наше понимание современного образа жизни.

Так, например, постоянно растет популярность еды на вынос. Люди всегда любили и любят перекусить и могут делать это в любое время суток.

Но, с другой стороны, теперь они больше беспокоятся о своем здоровье, более внимательны к тому, что едят их дети, более требовательны к качеству, к выбору и к комфорту, более скептически.

Слово «место» в формулировке нашей цели предусматривает работу над дизайном ресторанов. Прежний подход к облику ресторана как некоего детского заведения устарел и не соответствовал современным рыночным реалиям. Необходимо было не только модернизировать дизайн ресторанов в целом, но и адаптировать его к специфическим условиям внутреннего рынка.

Словами «образ питания» мы подчеркнули необходимость усовершенствовать рестораны с точки зрения чистоты, неформальной обстановки и высокого комфорта.

Где и когда люди едят – это зависит сегодня от региона, целевой аудитории, повода и потребностей. Так, например, в магазинах ИКЕА есть собственные столовые и кафе; нередко готовые блюда можно купить на автозаправочных станциях; в больших супермаркетах есть специально от-

веденные для питания площади. Кроме того, люди едят в самолетах, поездах, в автомобилях, в барах, на рабочем месте и, конечно, дома.

Поскольку весь мировой рынок постепенно переходит к системе 24/7¹, McDonald's также встал перед необходимостью увеличить количество часов обслуживания. Многие рестораны стали работать дольше, многие – круглосуточно. Кроме того, нам пришлось признать важность продаж еды на вынос и легких закусок, а также растущую популярность автокафе. По некоторым данным, на долю последних в США приходится свыше 60% продаж.²

Новая формулировка цели оказала значительное влияние на дальнейшее развитие нашего бизнеса. Это было не просто общее, пространное заявление. В нем было ясно изложено предназначение нашего бренда и обозначены главные ориентиры: покупатель, любимое место и любимый образ питания.

Нельзя изменить цель бренда и продолжать делать всё то же, что вы делали раньше. Чтобы «стать больше, становясь лучше» и чтобы обрести любовь покупателей, недостаточно было превзойти своих конкурентов лишь в удобстве и ценах. Мы должны были обещать и предоставлять посетителям уникальное впечатление от бренда, имеющее наибольшую ценностную значимость. Поэтому следующим шагом в изменении приоритетов нашей организации было изменить отношение к уравнению ценности. Мы еще вернемся к вопросу о ценности бренда в главе 4.

Уравнение ценности

Уравнение ценности достаточно простое: в знаменателе дроби находятся два показателя бренда: удобство и цена. В числителе дроби – результат, который обещан покупателю в обмен на его деньги и время.

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Обещаемый результат}}{\text{Деньги и время}}$$

Важную роль здесь играет знаменатель. Назовем мы это «время и деньги», или «удобство и выгодные цены», или «быстрота и доступность» – это то, что отдает покупатель. Маркетологи еще называют это «начальной ставкой».

Некоторые руководители были глубоко убеждены в том, что понятие «доступности и удобства» составляет основу McDonald's. Однако

¹ 24/7 (двадцать четыре часа, семь дней в неделю) – обслуживание круглосуточно и без выходных. – *Прим. перев.*

² Minnik F. Expanding the Shrinking Drive-Thru // Digital Signage Association newsletter, March 2, 2006.

Джим Канталупо, Чарли Белл и финансовый директор компании Мэтт Полл признавали, что, обращая внимание лишь на знаменатель дроби, нельзя создать устойчивую ценность бренда. Управление, основанное на таких принципах, приводит к появлению дешевого, легкого в использовании, стандартного и однообразного товара. Как неоднократно подчеркивал в своих докладах Мэтт, ориентация лишь на удобство и цену – это прямая дорога к превращению брендовой продукции в малорентабельный ширпотреб.

Тем не менее существуют компании, которые ведут торговлю именно по «принципу знаменателя». Например, компания Wal-Mart продает по низким ценам огромный ассортимент товаров, включая одежду, предметы домашнего обихода, продовольственные продукты и лекарства. Но даже такая крупная розничная сеть, как Wal-Mart, не защищена от конкуренции других брендов – например, бренда Target, который может предложить гораздо больше, чем удобство и выгодные цены. Best Buy, Chipotle, Whole Foods, Safeway, Apple, IKEA, Toyota и другие крупные компании понимают, что ценность бренда включает в себя не только компоненты «знаменателя».

Чтобы достичь устойчивого роста прибыли, мы должны превосходить конкурентов не только по удобству и ценам. Рэй Крок знал о том, что «числитель» не менее важен, чем «знаменатель». Он признавал значимость доступности и удобства, но понимал, что преимущества McDonald's не сводятся лишь к этим аспектам. Он учил тому, что достоинство McDonald's – в той уважительной, дружелюбной и веселой атмосфере, в которую попадает посетитель, в тех впечатлениях, которые он получает в обмен на свои деньги и время. Рэй Крок напоминал каждому, что McDonald's – это счастливое место, в котором каждый может вкусно поесть и получить приятные впечатления.

Излишнее увлечение ежемесячными промоакциями и скидками может способствовать росту краткосрочных продаж, но оно всегда снижает ценность бренда в глазах покупателей.

В корпоративной среде полно специалистов, которые уменьшают расходы за счет сокращения сотрудников, закрытия производственных предприятий и синергизма. Но в один прекрасный день обнаруживается, что сокращать больше некого, закрывать больше нечего и объединять ресурсы больше не с кем. Что вы будете делать тогда?

«Голодание» бренда неизбежно приводит к его «анорексии». Как писали Грегори Закерман и Крис Хадсон в своей рубрике «Heard on the Street» в «*The Wall Street Journal*», «прирост доходов, получаемый от снижения затрат и улучшения показателей работы, не настолько существен и стабилен, насколько тот, который вызван увеличением объема продаж».¹

¹ Zuckerman G., Hudson, K. Heard on the Street // *The Wall Street Journal*. – 2007. – April 25.

Как и следовало ожидать, проводимые нами изменения встретили сопротивление. Некоторые искренне считали, что нам следует делать то же, что и раньше, но с бо́льшими усилиями.

Как это ни печально, но если вы на пути к банкротству, приложение бо́льших усилий может лишь приблизить его. Чтобы возродить бренд, нужно найти новый путь и следовать по нему. Необходимым условием при этом является наличие сильных лидеров, за которыми люди пойдут к новой цели.

В апреле 1993 года, когда IBM возглавил Лу Герстнер, компания находилась в очень трудном финансовом положении. Несмотря на обилие специалистов, способных создавать сверхмощные компьютеры, она несла значительные убытки – более 13 миллиардов долларов за два года. Доля компании на компьютерном рынке упала на 50%, ее покинули тысячи сотрудников. IBM переживала настоящий кризис, и возникла опасность того, что развал знаменитой компьютерной компании ускорят ее инвесторы.

Лу Герстнер был сильным лидером. Чтобы вернуть компании прибыльность, он частично продал активы, прекратил выпуск некоторых продуктов, снизил цены и уволил какое-то количество сотрудников. Одним из самых значительных решений стал отказ от использования операционной системы OS и передача соответствующей доли рынка конкуренту, Microsoft Corporation. Снижение цен на компьютеры, давшее наилучшие результаты, было не менее рискованным шагом, однако «это нужно было сделать, чтобы заручиться поддержкой покупателей. Если бы не она, компания разорилась бы».¹

Однако перемены не сводились лишь к снижениям расходов и цен на компьютеры. Гэри Хэмел в своей недавней книге «*The Future of Management*» («Будущее менеджмента») рассказывает о том, как Лу Герстнеру удалось сделать IBM клиент-центрической организацией, и на примере опыта Герстнера и его команды показывает, как следует воспринимать трудности и менять общие установки, а следовательно, и культуру компании.²

Лу Герстнер вывел IBM на путь к успеху. Когда он ушел, IBM вновь была процветающей компанией (2001 год был отмечен как восьмой по счету удачный год – прибыль составила почти 8 миллиардов долларов). IBM вновь вошла в разряд тяжеловесов. Герстнеру удалось заставить интеллектуалов и индивидуалистов организации стоимостью в 80 миллиардов долларов работать сообща.

¹ Joyce Routson, Stanford GSB News, «Gerstner Describes Bringing IBM Back to Health», www.gsb.stanford.edu/NEWS/headlines/vftt_gerstner.shtml, November 19, 2002.

² Hamel G., Breen B. *The Future of Management*. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2007. – P. 216–229.

Так же воспряла духом наша компания при Джиме Канталупо и Чарли Белле. Подход этих лидеров основывался на трех китах: финансовая дисциплина, высокие стандарты производства и профессиональный маркетинг.

Финансовая дисциплина

В нашем плане по возрождению бренда финансовая дисциплина является приоритетом номер один. Зарабатывать деньги, вернуть прибыльность, ликвидировать лишние потери, улучшить производительность – всё это очень важно. Вам необходимо заработать право на дальнейший рост.

Когда бренд испытывает трудности, руководители организаций часто сосредотачиваются на сокращении затрат, а не на повышении ценности бренда. Такой подход – самый быстрый для выравнивания баланса. Однако если при этом не направлять усилий на возрождение бренда, в конечном итоге вы обнаружите, что сокращать уже нечего. Так, Эл Данлоп сократил расходы компании Scott Paper, а затем продал компании Kimberly-Clark то, что осталось от бренда. Глава компании Nissan Карлос Гон поступил по-другому. Он резко сократил расходы, но при этом он не переставал верить в ценность своего бренда, которая повышалась за счет новых автомобилей и нового маркетинга. Он был предан идее возрождения бизнеса одновременно с возрождением бренда.

Разумеется, ликвидация потерь и улучшение производительности – задачи, которые актуальны всегда. Но, сокращая расходы и не делая ничего, кроме этого, вы лишь отдаляете решение этих задач. Вам нужны такие планы, такие сотрудники и такие действия, которые обеспечат качественный рост прибыли.

Финансовый директор McDonald's Мэтт Полл был именно таким сотрудником. Благодаря исключительным лидерским качествам Полла его отдел стал главным сторонником нашей идеи о том, что залогом устойчивого роста прибыли является возрождение бренда McDonald's.

Мэтт знал, что McDonald's должен улучшать производительность, более эффективно распределять ресурсы и более разумно вкладывать инвестиции в открытие новых ресторанов. Знал он и о том, что необходимо вкладывать деньги в модернизацию существующих ресторанов, выпускать высококачественные новинки и возрождать имидж бренда.

Высокие стандарты производства

Достижение высоких стандартов производства подразумевает создание такого качества обслуживания, благодаря которому большинство посетителей будет стремиться посещать McDonald's чаще. А значит, нужно улучшать качество блюд и сервиса. Нашей целью было возвра-

щение к «золотым стандартам» качества продуктов. А для этого нужно было усовершенствовать производственный процесс.

Производственное совершенство – это эффективный баланс между ответственностью тому, что ожидает покупатель, с одной стороны, и минимизацией потерь – с другой.

Руководителем, ответственным за повышение стандартов производства, была назначена Клэр Брабовски. Брабовски понимала, сколь важно восстановить соответствие бренда нуждам потребителей как фундамента для его возрождения. Она знала, что координация расходов сама по себе – отнюдь не рецепт получения устойчивого роста прибыли. Так как покупательский спрос возрастал и посетители требовали большего выбора, McDonald's необходимо было расширить свое меню. Кроме того, постоянно росла потребность в реальном повышении стандартов производства.

Жизненно важным для McDonald's было точное прогнозирование. Прогнозы составляются с учетом таких аспектов, как специфические данные об ассортименте продуктов; городские, региональные и национальные факторы; мероприятия местного масштаба (ярмарки, школьные каникулы, общенациональные рекламные акции); специфическая информация (например, закрытие дорог). Принимается во внимание также ряд других моментов: производительность за прошедший период, запланированные промоакции (например, дегустации или скидки), а также погода.

Достижение высоких стандартов производства одновременно снижает затраты и повышает уровень удовлетворенности покупателей. Работа ресторанов становится более эффективной, и посетители получают именно то, чего они ожидают. Рост эффективности позволял McDonald's контролировать расходы и приобретать большую ценность в глазах покупателей.

Работа по достижению высоких стандартов производства подразумевает не только управление логистической цепочкой. Она включает также обеспечение постоянного качества брендового продукта. Стремление к производственному совершенству – неотъемлемое условие любого бизнеса. Управление расходами – это постоянная задача. Задача поиска путей к повышению производительности тоже всегда остается актуальной. Но быть просто более производительным недостаточно. Нужно еще быть более успешным. Профессиональный маркетинг привлекает к вам посетителей. Производственное совершенство стимулирует их приходить к вам чаще.

Наша задача – стать больше, становясь лучше, и, став лучше, стремиться к еще большему совершенству. Эта задача требует достижения лучших стандартов производства и использования лучшего маркетинга.

Профессиональный маркетинг

Строгая финансовая дисциплина и акцент на высокие стандарты производства составляют фундамент эффективного маркетинга. Профессионализм маркетинга определяется не размерами вашего производства и не размахом вашего бизнеса. Он определяется масштабами ваших идей. Это означает, что необходимо постоянно вводить новшества, а не просто реагировать на действия конкурентов. Финансовая дисциплина, высокие стандарты производства и профессиональный маркетинг, идущие рука об руку, могут изменить отягощенную стереотипами психологию любой организации. Каждый сотрудник играет свою роль в успехе Плана победы.

Организационные обязанности в плане Джима по достижению устойчивого роста прибыли были распределены следующим образом:

- **Финансовая дисциплина** – Мэтт Полл (в подчинении у Джима Канталупо).
- **Высокие стандарты производства** – Клэр Брабовски (в подчинении у Чарли Белла).
- **Лидерский маркетинг** – Ларри Лайт (в подчинении у Чарли Белла).

Изменение приоритетов организации: практические методики

- Определить цели и задачи бренда
- Укрепить финансовую дисциплину
- Достичь высоких стандартов производства
- Нанять лучших маркетологов

Что можно и чего нельзя делать при изменении приоритетов организации

Что можно делать

- **Внушите топ-менеджерам преданность вашему плану.** Это сработает только в том случае, если генеральный директор, главный операционный директор, маркетинговый директор и все исполнительные директора компании являются сторонниками этого плана и хотят его осуществления. Сторонником должен стать каждый.
- **Будьте конкретны.** Продумайте и изложите вашу цель в простой, конкретной формулировке, смысл которой будет понятен каждому сотруднику.

- **Создайте межфункциональную команду.** Внимательно следите за внутренней работой каждого отдела в вашей организации. Используйте преимущества разных углов зрения.
- **Помните, что нет никаких табу.** Будьте готовы изменить то, что необходимо изменить, даже если это такие «священные коровы», как модель ведения бизнеса или финансовые ориентиры. Извлекайте уроки из своих ошибок.
- **Признайте ошибки.** Не прячьтесь от действительности и не приукрашивайте ее. Ваши сотрудники должны знать, что идет неправильно и как они могут это исправить.
- **Определитесь с типом вашего бизнеса.** С чем вы имеете дело: с ресторанами, с предприятиями быстрого обслуживания или, может быть, с чем-то особенным?

Чего нельзя делать

- **Не говорите туманно.** Если вы изъясняетесь общими фразами, это означает, что у вас нет четкой идеи того, чего вы хотите достичь и что вы хотите для этого предпринять.
- **Не спрашивайте у своих покупателей, каким должен быть образ вашего бренда.** Цель вашего бренда должна исходить изнутри вашей компании. Если кто-то из опрашиваемых покупателей обладает таким даром предвидения, что может сказать, чего вы можете достичь через пару лет, немедленно берите его к себе на работу.
- **Не отвергайте наследие вашей компании.** Ваш бизнес был когда-то процветающим. Вы можете шагать в ногу с эпохой, но в то же время эффективно использовать уроки прошлого. Прошлое может снова стать настоящим.
- **Не думайте, что завтра будет то же, что вчера.** Этот мир живет завтрашним днем, а завтрашний день может быть для вас не таким, как сегодняшний. А значит, не нужно сохранять существующий порядок вещей – надо предвидеть изменения и планировать свои действия в будущем.
- **Не обособляйтесь от сотрудников на периферии.** Топ-менеджеры в других регионах, расположенных далеко от центрального офиса, могут также сделать значительный вклад в общее дело. Держите для них двери открытыми. Приветствуйте коллективную работу.

4

Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей

Постоянное соответствие спросу в этом изменчивом мире – крайне важная задача для поддержания жизнеспособности бренда. Соответствие бренда потребительским запросам – это ключевой фактор, влияющий на решение потребителя купить тот или иной товар. Однако сегодня двигателем покупательского намерения всё чаще становится доверие к бренду. Конечно, нужно соответствовать спросу. Нужно быть непохожим на других. Но уникальность и соответствие запросам без доверия к бренду со стороны потребителей – это верный путь к краху.

Доверие – хороший фундамент для соответствия запросам и уникальности бренда. К вопросу доверия мы вернемся в главе 7 «Восстановление доверия к бренду». А эту главу мы посвятим теории и практике того, как восстановить соответствие бренда нуждам потребителей.

Когда бренд перестает отвечать их нуждам, потребителям кажется, что производитель их больше не понимает, что он хочет продать не то, что нужно им, а то, что уже научился производить.

Чтобы восстановить соответствие бренда потребительским запросам, мы должны:

1. Первым делом глубоко изучить рынок.
2. Получить полное представление о сегментации рынка. Без этого нельзя возродить бренд.
3. Выработать ясное понимание о потребителе.

4. Определить важность различных сегментов рынка.
5. Используя добытые знания и представления, сформулировать обещания бренда для приоритетных сегментов рынка.

Джим Канталупо подчеркивал необходимость изменений, способствующих восстановлению соответствия бренда McDonald's потребительским ожиданиям. Известны его слова: «Мир изменился. Наши покупатели изменились. И мы тоже должны измениться».¹

Глубокое знание рынка

Как мы с Джоан обнаружили, в крупных компаниях, подобных McDonald's, всегда хранится масса неиспользуемой информации. Все документы отобраны, обработаны, классифицированы и подшиты в определенном порядке. Большинство из них хранится в архиве. Изредка документы сначала читают, а только потом отдают в архив. Причем данные об определенной стране хранятся именно в этой самой стране, даже если они описывают причины, повлекшие за собой глобальные изменения.

Советуем вам отыскать всю доступную информацию и ознакомиться с ней. Может быть, после этого кто-то найдет нужным написать доклад или провести исследование. Сегодня благодаря Интернету и таким электронным ресурсам, как LexisNexis, можно найти информацию практически по любому вопросу. Всегда будьте в курсе событий, происходящих в вашей профессиональной среде, в вашей стране, в вашем регионе, в мире культуры и искусства и т. д.²

Прежде чем произвести сегментацию рынка McDonald's, мы решили выяснить, какая работа в этом направлении делалась ранее. Мы обнаружили, что с 1988 года было проведено более ста исследований сегментов рынка. Их результаты содержали колоссальное количество информации.

Если вы хотите быть организацией, шагающей в ногу со временем, вы должны знать, кто вы, какими знаниями вы владеете, что сейчас происходит в мире и что, возможно, будет происходить в будущем.

¹ Did Somebody Say a Loss // The Economist. – 2003. – April 12.

² Когда наша консалтинговая компания начинает работать над каким-то проектом, в первую очередь мы запрашиваем информацию. О том, какого рода информация нас интересует, вы можете прочитать в главе 9 («Осуществление глобальной стратегии бренда. Создание Плана победы») в разделе «Шаг 1. Направление бренда – формулирование цели и обещания бренда».

Полное представление о сегментации рынка

Сегмент рынка – это определенная группа людей или организаций, имеющих сходные потребности в сходных условиях. Ключевое понятие в этом определении – «потребность».

Чем не является сегмент рынка? Сегмент рынка не является категорией продуктов. Не является он и географическим понятием. Не существует французского рынка, японского рынка или рынка итальянского. Географическая территория – это то, где существуют сегменты рынка. Территория относится к вопросу о том, каким образом вы организуете выполнение обещания вашего бренда для приоритетных сегментов рынка.

Повторимся: категория продуктов – не сегмент рынка. Не существует, например, рынка блеска для губ или туши для ресниц. Но существует рынок привлекательности, рынок молодости, рынок статуса, рынок элегантности.

Нет рынка автомобилей, рынка безалкогольных напитков, рынка кормов для животных или рынка гамбургеров. Товары – это то, что мы поставляем на рынок; они не определяют сам рынок.

Если вам нужен автомобиль, чтобы возить вашего ребенка на тренировки по футболу или уроки игры на саксофоне, вы можете остановить свой выбор на мини-вэне Chrysler, на легковом автомобиле Volvo или внедорожнике Toyota. Каждый из них будет обслуживать одну и ту же потребность. Тем не менее эксперты в автомобильной промышленности относят эти автомобили к разным категориям, потому что учитывают не сегментацию рынка по нуждам, а характеристики самого товара.

Сегмент рынка – это всегда какая-то потребность. Нет потребности – нет и рынка. Если это глобальная потребность, то и рынок будет глобальным, если растущая – то и рынок растущий. Если французы и австрийцы испытывают одну и ту же потребность, их можно смело отнести к одному и тому же рынку. То, что они при этом живут в разных странах, – всего лишь случайность. Если неправильно определить потребность, сегмент рынка будет тоже определен неверно.

Роль маркетинга состоит в том, чтобы с выгодой удовлетворять нужды покупателей посредством брендовых товаров, причем делать это так, чтобы ощущаемая покупателем ценность бренда была выше, чем у конкурентных аналогов. Среди задач маркетинга – привлечение покупателей и повышение их приверженности к бренду.

Иногда лучший способ привлечь покупателя – убедить его в том, что именно вы предлагаете решение его проблемы (проблем). Если бренд может решить одну или несколько главных проблем покупателя, он несет в себе желаемую выгоду. Люди, как правило, стремятся уйти от риска, предотвратить его. Стремление избежать беспокойства или необходимость решить какую-либо проблему – более сильные движущие

силы, чем желание получить удовольствие. И это на самом деле так: люди обычно платят больше за предотвращение неприятного результата, чем за получение приятного. Такой подход универсален, крайне эффективен и практичен при решении вопросов, стоящих перед специалистами по маркетингу, разработчиками и научно-исследовательскими группами, особенно когда речь идет об инновациях и модернизациях, касающихся продукта или услуги.

Так, специалисты компании Dyson обнаружили, что многие сталкиваются с проблемами при эксплуатации пылесоса. Не секрет: мало кто любит очищать пылесборные мешки. Кроме того, людей утомляет поиск конкретно тех мешков, которые только и подходят к модели их пылесоса. И в Dyson изобрели пылесос без пылесборного мешка. После чего добавили еще одно усовершенствование – пылесос стал дольше сохранять всасывающую силу, таким образом компания решила еще одну типичную проблему традиционных моделей.

А компания Diet Coke, например, удовлетворила потребность покупателей в диетической коле, обладающей превосходным вкусом.

Иногда покупательскую потребность можно удовлетворить путем небольшой модернизации. Отличный пример – выпуск мини-вэна Chrysler с четвертой дверью. Принятие такого решения было обусловлено тем, что людям не нравилось иметь доступ к задним сиденьям лишь с одной стороны автомобиля.

Главное отличие между маркетингом и торговлей – это внимание к нуждам потребителя. Торговля сводится к тому, чтобы убедить покупателя купить наш товар. Маркетинг требует знания того, какой товар хочет или будет хотеть в будущем покупатель, и предоставления ему именно такого товара. Превосходное понимание нужд покупателя создает основу для исключительного преимущества перед конкурентами.

Сегментация рынка

Процесс сегментирования рынка заключается в разделении потребителей на целевые группы. Члены одной группы имеют общие потребности, отличающиеся от потребностей членов других групп.

Те, кто рассматривает сегментирование рынка лишь как один из многих инструментов исследования, не понимают его реальной стратегической ценности. Информация, полученная в ходе тщательного сегментирования рынка, помогает направлять политику продвижения бренда, разрабатывать маркетинговые стратегии и осуществлять распределение ресурсов. Она позволяет вам определить приоритетные области для инноваций. Она помогает определить ваши реальные конкурентные преимущества, причем результаты могут вас удивить. Эффективная сегментация приводит в действие стратегию всего вашего бизнеса, а не только брендинга.

Мы живем в мире, в котором массовый маркетинг¹ уже не работает. Маркетинг, направленный на сбыт товара массового производства широким массам потребителей при помощи средств массовой информации, больше не приносит прибыли. Собственно говоря, массового маркетинга, такого, каким мы его знали, уже не существует. В 2004 году обложка журнала «*BusinessWeek*» была украшена заголовком «The Vanishing Mass Market» («Исчезающий массовый рынок»).

Как писал журнал, национальный рынок «раздроблен на бесчисленное число сегментов, отличающихся друг от друга не только по демографическим признакам, но и по всё более разграниченным и требующим пристального внимания предпочтениям потребителей». По мнению авторов, мир стал качественно другим.²

Массовому маркетингу не хватает фокусировки на конкретной проблеме. Он не направлен на решение специфических проблем. Массовый маркетинг хочет понравиться всем, но в результате появляется такое рекламное сообщение, которое нравится всем понемногу, но никому не нравится особенно сильно. Сегментация рынка выявляет определенные группы потребителей, их потребности и те условия, при которых они покупают товары того или иного бренда. Наш бывший клиент из компании Mars любил говорить, что эффективная сегментация рынка обеспечивает компании «*устойчивое отличительное преимущество*».

Для сегментации рынка мы воспользовались творчеством... Редьярда Киплинга. Его «шестерку слуг» звали: Что, Кто, Почему, Как, Когда и Где. Применительно к маркетингу это звучит так: то, что люди покупают, зависит от того, кто они, почему они нуждаются в чем-то и при каких обстоятельствах (как, когда и где) они в этом нуждаются.

Так как, согласно нашему подходу, сначала нужно понять потребности людей, мы задаемся следующими вопросами: почему потребитель использует ту или иную вещь? Что лежит в основе той или иной потребности? В связи с какими своими проблемами потребитель начинает нуждаться в той или иной вещи? Затем мы выясняем, кем являются люди, имеющие такие потребности. Это называется *профиллированием* сегментов рынка. Следующий шаг – выявление *обстоятельств* (как? когда? и где?), в которых существуют рассматриваемые нами потребности.

Товарная классификация

В журналах и профессиональных маркетинговых исследованиях предлагаются разные способы сегментирования рынка. Некоторые марке-

¹ Массовый маркетинг – маркетинг, осуществляемый организацией при массовом производстве одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей. – *Прим. перев.*

² Branco A. The Vanishing Mass Market // *BusinessWeek*. – 2004. – July 12.

тологи, например, берут за основу сегментации классификацию товаров. Такой способ представляется весьма простым и нетрудоемким. Вы просто разделяете существующие типы товаров на отдельные категории.

Использование данного подхода можно наблюдать в различных областях промышленности. Например, в автомобилестроении выделяются такие категории, как автомобили среднего класса, автомобили класса «люкс», внедорожники и др. Тонкости сегодняшнего автопрома обуславливают появление таких трудноразличимых товарных сегментов, как автомобиль класса «люкс», автомобиль класса «полулюкс», седан повышенной комфортности и автомобиль премиум-класса.

В недавней статье журнала *«Automotive News»* рассказывается о главных сегментах, выделяемых компанией Ford в рамках ее стратегии по завоеванию мирового рынка. Не затрагивая вопрос комплектации автомобиля при изготовлении, автор показывает, с какими проблемами может столкнуться компания, разделяющая рынок только по характеристикам товаров, что по сути дела является товарной классификацией. Если вы не рассматриваете потребности покупателей, какое значение имеет разница между автомобилем класса B, автомобилем класса C, кроссовером или компактным автомобилем средних размеров с задним приводом?¹

Товарное сегментирование – это взгляд на рынок с позиций производителя. Это классификация товаров и выделение сегментов рынка в соответствии с характеристиками выпускаемых товаров. Так, например, у одного производителя все товары подразделялись на «горячее оборудование», «холодное оборудование» и «водное оборудование». Но покупатели никогда не спрашивают себя, нужно ли ему «горячее оборудование». Покупатели хотят электрическую плиту, или обычную духовку, или микроволновую печь, или тостер, или гриль – то есть то, с помощью чего можно сварить, разогреть, разморозить, выпечь, зажарить и т. д. Причем все эти задачи должны выполняться быстро или медленно, ночью или днем. Куда, интересно, отнести посудомоечную машину, которая моет, а после высушивает посуду – к «водному» или к «горячему» оборудованию?

McDonald's считал, что раз он большой бренд, то должен нравиться всем покупателям в любых своих проявлениях. Некоторые отрицали необходимость сегментации по потребностям покупателей, заявляя, что McDonald's всегда был «брендом гамбургеров и картошки фри для каждого».

Ошибочное мнение. «Бренд гамбургеров и картошки фри» – это именно товарная категоризация, но не сегментация рынка по нуждам поку-

¹ Wilson A. One Ford, Many Key Segments // *Automotive News*, April 30, 2007.

пателей. И потом, бренд не может нравиться всем и всегда. Ориентация на неопределенный массовый рынок неизбежно приводит к посредственности.

Сегментация рынка по принципу «Почему?»

В основе *сегментации рынка по принципу «Почему?»* лежат специфические потребности функционального и эмоционального характера. Выявление потребностей – это исходный пункт для осмысленной сегментации рынка. Сегментация рынка по потребностям начинается с того, что вы выявляете группы людей или организаций, имеющих общие потребности, которые отличаются от потребностей других групп.

Основное внимание уделяется тому, почему люди делают то, что делают. Сегментация рынка по принципу «Почему?» помогает разрабатывать дизайн продукта, проводить опытно-конструкторские работы, позиционировать товар на рынке, устанавливать цены, осуществлять торговлю и маркетинг. Применительно к лосьону для загара такая сегментация может выглядеть следующим образом:

- Те, кто просто хочет иметь глубокий, темный загар.
- Те, кто хочет получить естественный загар, занимаясь активным отдыхом.
- Те, кого беспокоит сухость и шелушение кожи при чрезмерном загаре.
- Те, кто хочет получить максимальную защиту от рака кожи.

В этих сегментах мы можем выделить функциональные потребности, эмоциональные потребности или их комбинации.

Однако сегментация рынка по принципу «Почему?» не показывает нам, кто имеет эти потребности; она лишь показывает, что существуют различные группы людей с общими потребностями. Не видим мы и того, при каких обстоятельствах, в каких ситуациях у людей возникают эти потребности. Поэтому появляется необходимость в двух других вопросах: «Кто?» и «При каких обстоятельствах?» Итак, следующим шагом после определения сегментов рынка по потребностям является профилирование: кто имеет эти потребности и при каких условиях?

Сегментация рынка по принципу «Кто?»

Сегментация рынка по принципу «Кто?» помогает изучить выявленные группы потребителей с точки зрения демографических характеристик, образа жизни, поведения и жизненных ценностей. Такая сегментация очень важна. Кроме того, она очень любопытна – с ее помощью начинаешь лучше понимать людей. К такой сегментации любят прибегать рекламные агентства. Она полезна для создания так называемой «рекламы образа жизни». Понимание того, кто имеет ту или иную потребность, способствует построению связи потребителя с брендом.

Без достаточно глубокого понимания нужд покупателей будет сложно разработать и реализовать стратегию по развитию бренда. Так, руководители компании Gap считали, что для повышения доходности достаточно сегментации рынка по возрасту. Была образована сеть розничных магазинов Forth & Towne, продающих одежду для женщин «за тридцать». После закрытия этих магазинов в прессе писали о непонимании производителем привычек своих покупательниц, а также о множестве других причин провала Forth & Towne¹, однако даже критики не заметили того очевидного факта, что не все женщины балзаковского возраста имеют одинаковые потребности и одинаковые привычки. Ведь женщины «за тридцать» – это не рынок. Какую из потребностей женщин магазины Forth & Towne могли удовлетворить лучше, чем конкуренты? Это было совершенно непонятно.

Сегментация по принципу «Кто?» не дает полного понимания психологии потребителя. Она помогает выделить отличительные характеристики людей, имеющих те или иные потребности.

Такое «профилирование» клиентов наряду с выделением определенных сегментов рынка по потребностям помогает не только лучше понять нужды покупателей, но и выработать маркетинговые планы.

Сегментация рынка по обстоятельствам

Такая сегментация основана на том, что в разных ситуациях люди имеют разные потребности. Нередко при изменении обстоятельств изменяются и покупательские предпочтения. К примеру, вы можете предпочитать один сорт пива, когда смотрите бейсбол, другой сорт – когда обедаете с клиентом, и третий – когда сидите с друзьями дома перед телевизором.

Важно понять, при каких обстоятельствах, когда и где у покупателя возникает та или иная потребность. И вновь: выделение этих обстоятельств – недостаточное условие для получения полноценной картины рынка. Обстоятельства нужно связать с определенными потребностями и определенными группами потребителей.

Рассмотрим, например, напитки. По каким случаям люди употребляют напитки? Это нам покажет сегментация рынка по обстоятельствам:

- В начале дня
- В перерывах между едой
- Вместе с едой (завтрак, обед, ужин).
- В одиночестве
- С детьми
- С друзьями

¹ Barbaro M. Gap Closing Chain Aimed at Over-30s // The New York Times. – 2007. – February 27.

- С деловыми партнерами
- Вечером

Однако такая сегментация ничего не говорит нам о тех потребностях, которые заставляют людей употреблять напитки при тех или иных обстоятельствах. Ничего она не говорит и о самих этих людях.

Исходный определяющий фактор сегментации рынка – это потребности. Задача бренда в том, чтобы обещать и с выгодой предоставлять покупателям удовлетворение их специфических потребностей на максимально высоком уровне.

Именно поэтому мы начинаем с сегментации рынка по принципу «Почему?». Затем мы уточняем, какие люди и при каких обстоятельствах (как, когда и где) имеют выявленные нами потребности.

Схема сегментации рынка по потребностям

Итак, что мы делаем? Мы собираем всю информацию и получаем многомерное представление о рынке: то, что люди покупают и используют, зависит от того, почему они в этом нуждаются, кто они и при каких обстоятельствах (как, когда и где) они могут это использовать.

Так, например, сегментация рынка по потребностям для кофе Starbucks может выглядеть следующим образом. Выделяются четыре базовые потребности (Почему?): я испытываю жажду, мне нужно взбодриться, мне нужно сделать перерыв, я хочу себя побаловать.

- **Четыре наиболее частых вида обстановки для питья кофе (При каких обстоятельствах?)** – чрезвычайная ситуация, дома, перерыв в работе, посещение кафе.
- **Четыре группы людей (Кто?)** – «жаворонки», «совы», адепты Нью-эйдж¹, ценители кофе.

Первоначально компания Starbucks ориентировалась на любителей «побаловать себя». Акцент на этом сегменте рынка привел к тому, что образ Starbucks занял в сознании потребителей второстепенное место. Кофе Starbucks воспринимался как напиток, не подходящий для работы и дома, удовлетворяющий лишь вкусы настоящих ценителей и заведомо любителей кофеен, желающих немного шикануть.

Выявление приоритетных сегментов рынка

Рынок определяют три параметра – почему? кто? при каких обстоятельствах? Как видно на примере с автомобилем, предназначенным

¹ New Age – совокупность мистико-религиозных течений, проповедующих, в частности, правильный образ жизни (вегетарианство, воздержание и т. п.). – *Прим. ред.*

для того, чтобы возить ребенка, рынок определяет не продавец, а покупатель и его потребности. Если бренд – источник того обещания, которое дается покупателю, то имеет значение лишь то, как рынок воспринимают покупатели. От них мы узнаём, какие альтернативы они рассматривают при определенной потребности в определенной ситуации.

Так, например, деловая пресса воспринимает McDonald's в основном как ресторан гамбургеров. Доля рынка и производительность McDonald's определяются в сравнении с другими «брендами гамбургеров». И многие из менеджеров McDonald's согласны с этим. Но это заблуждение. На самом деле McDonald's удовлетворяет разные нужды разных групп потребителей в разных ситуациях. Потребности детей отличаются от потребностей подростков, молодежи и взрослых людей. Меняются потребности и в зависимости от времени суток. Конкурентные преимущества завтраков в McDonald's иные, чем у обедов и легких закусок. Поэтому для каждого из этих параметров – почему? кто? при каких обстоятельствах? – McDonald's имеет разную конкурентоспособность.

Представьте себе, что вы возвращаетесь домой из деловой поездки и хотите что-нибудь перекусить. Расположенные в аэропорту кафе предложат вам большой выбор. При этом вам могут понадобиться такие продукты, чтобы их было легко нести в одной руке или чтобы они не крошились на ваш откидной столик в самолете. Ваши потребности будут иными, если бы вы покупали товары этого же бренда с другом в торговом центре возле вашего дома.

Правильная сегментация рынка имеет фундаментальное значение для современного маркетинга. Превосходное понимание покупателя, его потребностей, его личности, ситуаций, в которых он испытывает те

Snickers

Шоколадный батончик Snickers пережил возрождение в 1993 году благодаря простому наблюдению: сильное и навязчивое чувство голода мешает нормальной человеческой деятельности (Почему?). Целевой аудиторией (Кто?) Snickers стала молодежь. Обстоятельства (Как? Где? Когда?) были следующими: люди съедают кусочек пиццы, булочку или печенье, чтобы удовлетворить этот голод. Голод часто посещает людей в каждодневных ситуациях: на работе, на учебе, ночью и т. д. Раньше Snickers рекламировался просто как вкусный батончик в шоколадной глазури, наполненный орехами, нугой и карамелью. Внимательное изучение потребителя и точное понимание его потребностей, в том числе потребности в легких закусках, качественно изменили траекторию бренда.

или иные потребности, составляет основу стратегических конкурентных преимуществ бренда.

Однако помните, что в любом способе исследования столько же от творчества, сколько от науки. Сегментация рынка не станет панацеей от всех проблем. Она не ответит вам на вопрос, что вы должны делать завтра. Однако с ее помощью вы можете создать почву для дальнейшего творческого и интуитивного поиска наилучшего поля деятельности вашего бренда в настоящем и будущем.

Чтобы получить преимущество над конкурентами в нашем быстро развивающемся мире, мы должны иметь четкое представление о покупателе с разных углов зрения: что люди покупают, зависит от того, почему они в этом нуждаются, кто они и при каких обстоятельствах (как, когда и где) они могут это использовать.

Как сообщалось в одной из статей, опубликованной в *«New York Times»* в марте 2007 года, мантрой компании Wal-Mart в течение 44 лет было выражение «Низкие цены. Всегда». Но затем Wal-Mart начала применять другой подход, основанный на сегментации рынка. Все покупатели Wal-Mart были разделены на несколько групп по своим потребностям:

- **«Жажущие» бренда** – люди с низким доходом, одержимые тем не менее тягой к брендовым товарам (нуждающиеся в них).
- **Чувствительные к ценам состоятельные люди** – более зажиточные покупатели, которым просто нравится экономить.
- **Любители дешевизны** – покупатели, которые нуждаются в низких ценах и не могут позволить себе большего (им нельзя выйти за рамки бюджета).

В статье говорилось о том, что «отныне все решения о производстве товара будут строго распределяться по трем группам». Wal-Mart создала «пять крупных товарных категорий, предназначенных для этих трех групп покупателей: продовольственные товары, развлекательная продукция, одежда, предметы домашнего обихода и фармацевтические товары».¹

Крупные бренды имеют дело с основными законами человеческой природы. Глобальная сегментация рынка требует выявления универсальных истин, которые не зависят от времени и географического положения. Так, идея об удовлетворении «сильного голода» стала универсальной истиной для Snickers.

Желание покупателя экономить – это универсальная истина. Освежающая сила напитка, используемая компанией Coca-Cola, – тоже универсальная истина. И такие крупные бренды, как McDonald's, тоже

¹ Barbaro M. It's Not Only About Price at Wal-Mart // The New York Times. – 2007. – March 2.

имеют дело с какими-то фундаментальными человеческими истинами. Такие истины – «общие знаменатели», неизменные со временем.

Если глобальный бренд использует универсальную истину, то та или иная ее интерпретация подойдет к условиям любого местного рынка.

Понимание потребителя

Обработка найденной вами информации, в том числе о сегментах рынка, – это не просто чтение. Это вид искусства. Недостаточно просто распечатать статистические данные и сказать «Вуаля!».

Исходные данные могут и должны быть проанализированы с использованием разных статистических подходов. Необходимо видеть не просто эти данные, а то, что стоит за ними. Однако с помощью одного лишь анализа нельзя получить полное представление об интересующем вас вопросе. Анализ информации нужно подкрепить пониманием потребителя.

Понимание потребителя – термин, которым любят злоупотреблять маркетологи и специалисты отделов маркетинговых исследований. Понимание потребителя – это глубокое знание о том, как в действительности целевой потребитель думает, как он себя чувствует или как он действует. Оно помогает вам выявить те потребности, о которых потребитель не говорит напрямую.

Чтобы понимать клиента, вы должны быть открыты для всего и вы должны использовать всё. Вам нужно научиться видеть не просто информацию, но и подтекст. При этом вы должны избегать домыслов, дисциплинируя свое мышление. Нужно находить на первый взгляд незаметные взаимосвязи между различными предметами, идеями и образами. Понимание покупателя можно представить как развитую интуицию, где интуиция – это способность видеть внутреннюю суть вещей. Для этого нужно осознать, изучить, пропустить через себя и принять действительность.

При рассмотрении информации и статистических данных вам понадобится не только математическое мышление, но и творческий подход. Вы удивлены?

Не жалейте сил на то, чтобы извлечь из информации всю возможную пользу. Хорошо бы было, если бы существовала особая технология по выработке понимания потребителя, но ее не существует. Это часть общего процесса, требующая от вас определенного склада мышления.

Синтез против анализа

Вот где необходимо новое мышление. В маркетинге синтез играет более важную роль, чем анализ. В бизнес-школах обычно учат, что с помощью хорошего анализа можно выработать превосходный творческий подход к потребителю, ведущий к инновационным решениям.

Увы, это не так. Анализ помогает понять, *как обстоят наши дела на сегодняшний день и как мы пришли к такому положению дел*. Но он не поможет понять, к чему мы должны стремиться. Критическое рассмотрение уже совершенных действий и аналитический взгляд, обращенный в прошлое, не помогут нам в создании нашего будущего. Самые остроумные находки обязаны своим появлением не детальному анализу, а творческому синтезу.

Рассчитывая лишь на тщательный анализ, можно обречь себя на творческий паралич. Анализ означает расчленение информации на части. Синтез же предполагает творческую интеграцию, преобразование старых элементов и расположение их в новом порядке.

В ноябре 2003 года *«Harvard Business Review»* писал: «Настоящие новшества и стратегические преимущества компаний всё чаще приписывают заслугам так называемых синтезаторов – людей, способных соединять информацию из разных областей и с ее помощью вырабатывать понимание того, что должна делать компания».¹

Очень важно определить тенденции – идеи и образы, окружающие нас и влияющие на стиль нашего поведения. Знание тенденций полезно тем, что они информируют нас о том, что происходит в мире. Однако они не дают представления о том, куда нам следует идти. Эксперты, анализирующие тенденции, пытаются заглянуть в завтрашний день; люди, занимающиеся творческим синтезом, ищут способы этот завтрашний день построить. Для создания будущего необходим синтез, а для синтеза нужны способные к нему люди.

«Синтезаторы» очень разные люди. Они неординарно мыслят. Они любят двусмысленности, аналогии и парадоксы. Они любопытны и пытливы. Они делают незнакомое знакомым, и наоборот. Синтез объединяет производственных рабочих, творческих работников, социологов и естествоведов, которые видят то, что мы почти или вовсе не замечаем. Они могут делать прогнозы на основе разрозненных, казалось бы, никак не связанных между собой фрагментов информации. Синтез – неотъемлемая часть новаторского мышления. В будущем специалисты по синтезу будут цениться выше, чем аналитики.

Приоритеты, приоритеты...

Ни один бренд, даже самый крупный, не может с одинаковым успехом использовать все возможности. Поэтому необходимо установить приоритеты. Нельзя обращаться ко всем группам потребителей сразу. Вам

¹ Anderson C. Finding Ideas // Harvard Business Review. – 2003. – November. – P. 18–19. Также см. Gardner H. The Five Minds for the Future. – Boston: Harvard Business Review Press, 2007. Говард Гарднер дает полное представление об отличительных особенностях и преимуществах синтезирующего и творческого мышления.

нужно «вбить кол» в определенном месте, очертив территориальные границы вашего бренда.

Итак, нашим следующим шагом является определение приоритетных сегментов рынка. Для многих руководителей это сложная задача. Легко сказать «да» высокоприоритетным сегментам рынка, гораздо сложнее сказать «нет» низкоприоритетным. Руководители часто говорят: «Мы не можем никого игнорировать», «Мы хотим нравиться каждому», «Почему мы должны ориентироваться на молодежь? Почему не на родителей или пожилых людей?» Тем не менее выявить приоритетные сегменты рынка – это очень важно.

Установление приоритетов вовсе не означает, что бренд должен быть ориентирован лишь на один сегмент рынка. Однако нельзя и относиться к каждому сегменту одинаково. Установление приоритетов помогает нам решить, каким сегментам нам следует уделять основное внимание.

Определение приоритетных сегментов рынка требует не только понимания наших сильных и слабых сторон, но и знания существующих тенденций и будущих возможностей. Разумеется, требует оно и рассмотрения доступных ресурсов.

Выбирать приоритетный рынок нужно не только при помощи определенных методов исследования. Сегменты необходимо рассматривать в рамках вашего прогноза на будущее. Продумайте перспективы работы с каждой из групп потребителей. Подумайте о том, что уже есть сейчас и что может быть в будущем. Выявленные вами возможности того или иного сегмента создадут почву для новых идей.

Как определить приоритеты разных сегментов рынка? Оцените каждый из сегментов с точки зрения относительных конкурентных преимуществ и наличия благоприятных возможностей.

Мы рекомендуем использовать следующий метод. Определить приоритетные сегменты поможет двухпараметрический график, подобный тому, что приведен на рис. 4.1. Сегменты E и F имеют высокоприоритетные возможности. Сегмент B имеет большой потенциал, однако для его полноценного использования нужно достичь высокой организационной компетенции и конкурентоспособности. Сегмент C дает нам конкурентное преимущество, однако этот сегмент имеет гораздо меньшие перспективы для роста прибыли. Что же касается сегментов A и D, то им лучше вовсе не уделять никакого внимания – здесь у нас будет мало возможностей для конкурентного преимущества и роста прибыли.

Лидерский маркетинг

Быть лидером – значит показывать дорогу в будущее. Специалисты, занимающиеся маркетингом, должны прокладывать путь к новой цели бренда. Нам было ясно, что для McDonald's внутренний маркетинг не менее важен, чем внешний. Мы пересмотрели роль маркетинга и на-

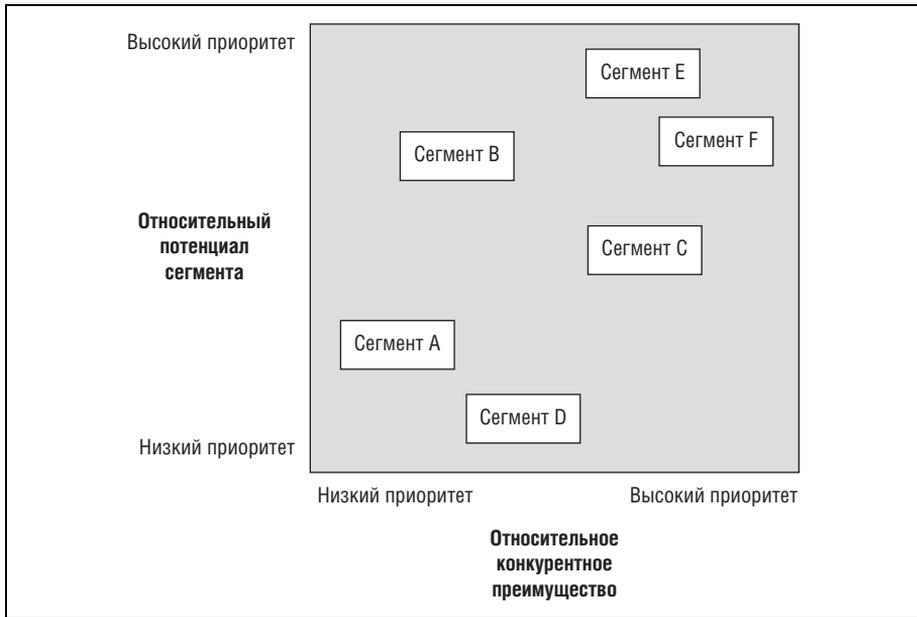


Рис. 4.1. Выявление приоритетных сегментов рынка

звали нужный нам маркетинг *лидерским*. Как мы писали в главе 3 «Принцип 1. Изменение приоритетов организации», лидерский маркетинг играет важную роль при изменении общего курса организации.

Мы применили слово «лидерский» потому, что проявление лидерских качеств является необходимым условием возрождения бренда. Лидерство предполагает отречение от несовременных и отживших идей. Лидер создает возможности для отказа от тех маркетинговых приемов и установок, которые ведут бренд к гибели.

Я расскажу о том, как мы практиковали лидерский маркетинг, когда работали над восстановлением соответствия бренда нуждам потребителей. Такой мегабренд, как McDonald's, не может следовать известному принципу нишевых брендов – найти одну узкую потребительскую сферу и там доминировать.

Что же нам нужно было предпринять? Ответ в том, что не следует метаться между массовым маркетингом и нишевым. Решением нашей проблемы должен стать дифференцированный маркетинг. Какие бы споры ни вызывала принятая компанией McDonald's в 2003 году стратегия дифференцированного маркетинга, результаты показали, что она была наиболее эффективна. Такую стратегию избрали и некоторые другие бренды. Так, например, компания Best Buy изначально ориентировалась на пять основных групп покупателей:

- Охотники за технологическими новинками
- Домохозяйки, живущие в пригороде
- Предприятия малого бизнеса
- Состоявшиеся профессионалы
- Отцы семейств

Одна из статей в «*Financial Times*» была посвящена тому, что Best Buy решила сделать приоритетными две или три из этих пяти групп.¹

Сегментация рынка McDonald's

Потенциально прибыльны многие сегменты рынка, однако необходимо было установить приоритеты. Ключевая задача производства и сервиса McDonald's заключалась в предоставлении качественной и доступной еды в чистой обстановке и приветливой атмосфере. Эта стратегия была выражена аббревиатурой «QSCV» – Качество, Сервис, Чистота, Стоимость (Quality, Service, Cleanliness, Value). Однако стратегией бренда стал дифференциальный, многоплановый маркетинг.

Маркетинговые ресурсы McDonald's были направлены на три приоритетных сегмента, три группы покупателей с различными потребностями:²

- Вкусная еда и развлечения для детей
- Здоровая пицца для молодых мам
- Сытная еда для молодых мужчин

Дети очень важны для McDonald's. Они – неотъемлемая часть наследия бренда. Мамы также имеют большое значение, так как от них зависит каждодневный рацион семьи. А молодые мужчины важны потому, что они заключают в себе потенциал для роста компании и одновременно являются значимой частью новой тенденции в восприятии бренда.

Три этих ключевых сегмента отвечают на вопросы «Почему?» и «Кто?». Мы выделили также четыре наиболее существенные ситуации: обед, завтрак, поздний вечер и легкая закуска.

Таким образом, от массового маркетинга, не имеющего четких приоритетов, компания McDonald's перешла к ориентации на ограниченное количество конкретных сегментов, точно адресованный маркетинг и определенные продукты.

¹ Birchall J. Best Buy Plots its Global Strategy // *Financial Times*. – 2008. – Май 13.

² Эта концепция была представлена на нескольких мероприятиях в 2004 г., например на *Advertising Age* в июне 2004 года и *Association of National Advertisers* в октябре 2004 года.

Что такое обещание бренда?

Бренд – это не просто название. Некоторые эксперты в области маркетинга говорят, что мы должны свести бренд к названию компании и стремиться к тому, чтобы оно закрепилось в сознании покупателей. Такой подход привлекает своей простотой. Однако это примитивный маркетинг. Бренд – это больше, чем имя, это идея, идея многоплановая, многомерная, многоаспектная. Считаю, что бренд – это одно-два слова, мы не учитываем его сложности, лишаем бренд его притягательности. Такие крупные бренды, как McDonald's, – не одномерное явление.

Теперь, когда мы выявили приоритетные сегменты рынка для нашего бренда, как мы сформулируем его особую идею? Какой результат мы хотим пообещать и предоставить каждому покупателю? То, каким будет наше обещание, зависит от следующих факторов: характеристики бренда; функциональные и эмоциональные потребности покупателей, которые может удовлетворить бренд; индивидуальность бренда; другие особенности бренда.

В замечательном мюзикле Фрэнка Лёссера «*Парни и куклы*» (1950) Аделаида поет: «Ты обещаешь мне это, обещаешь мне то, ты обещаешь весь мир, но потом ты целуешь меня и вновь уходишь».

Обещание, которое вы даете определенному сегменту рынка, – это своего рода договор между брендом и покупателем. Нельзя пообещать и забыть. Дав обещание, мы гарантируем потребителю, что если он приобретет брендовый товар, то получит определенный результат. И мы обязаны сдержать слово.

Обещание бренда – это второе Р (Promise) в нашем Плане победы. К формулировке обещания нужно подходить вдумчиво и творчески. В качестве вспомогательного инструмента мы используем так называемую *Пирамиду бренда*.

Пирамида бренда

Пирамида бренда – это простой способ собрать данные для того, чтобы на их основе сформулировать обещание бренда. Пирамида состоит из пяти уровней:

- **Характеристики бренда** – нижний уровень пирамиды. Они представляют собой надежное основание, на котором базируется обещание.
- **Функциональные достоинства** – то, что может предоставить бренд целевому потребителю.
- **Эмоциональные достоинства** – то, что чувствует потребитель, когда пользуется теми или иными функциональными достоинствами бренда.

- **Ценность бренда для конкретного потребителя** – то, каков целевой потребитель и какие у него установки, взгляды, убеждения, интересы, образ жизни.
- **Индивидуальность бренда** – то, какие особенности бренда отличают его от других и делают его более привлекательным в глазах целевого потребителя.

Функциональные и эмоциональными преимуществами вместе создают притязания бренда. Потребительская ценность и индивидуальность бренда создают его репутацию.¹ Мы создаем обещание бренда на основе его притязаний и репутации.

Обещание бренда отталкивается от слов, мыслей и идей, содержащихся в каждом уровне Пирамиды бренда (рис. 4.2). Это заявление о гарантии определенного результата. Оно говорит о том, чем мы хотим быть для потребителя. Это – устремление нашего бренда. Только вы и ваша команда специалистов наряду с некоторыми топ-менеджерами можете определить образ бренда в соответствии со своим исследованием сегментации рынка и другой имеющейся у вас информацией. Такая работа не имеет ничего общего с догадками и предположениями. Напротив, речь идет о взвешенных решениях на основе конкретных данных.

Однажды мы со студентами рассмотрели пример бренда Swatch. На основе информации, содержащейся в исследовании Европейского цен-

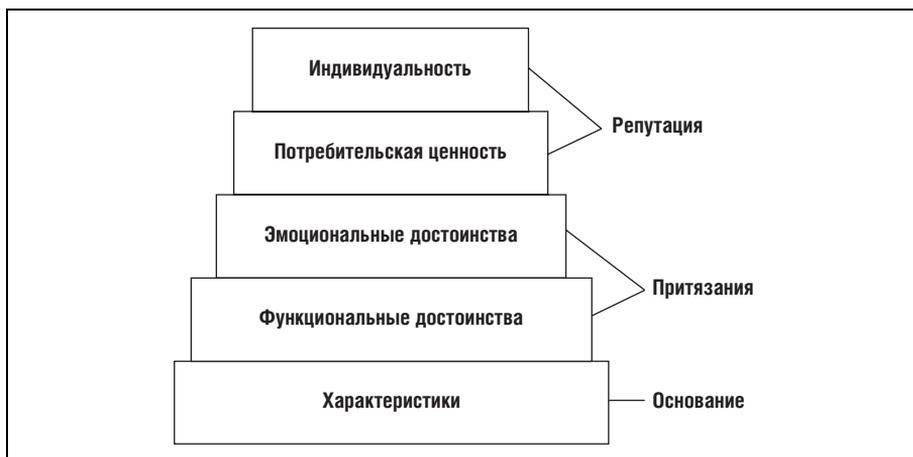


Рис. 4.2. Пирамида бренда

¹ LG Electronics использует аналогичный подход, который представлен на веб-сайте компании. Бренд LG рассматривается с точки зрения ценностей, обещания, достоинств и индивидуальности (www.lge.com).



Рис. 4.3. Пример Пирамиды бренда для Swatch

тра бизнес-образования (CEDEP) на базе школы бизнеса INSEAD¹, а также информации из газет и журналов мы создали Пирамиду бренда для Swatch (рис. 4.3).

Синтезируя найденные данные и используя наше понимание потребителя, мы разрабатываем Пирамиду бренда. После этого создаем «договор с покупателем» – обещание нашего бренда (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Договор обещаний бренда

<p>Для людей, имеющих следующие ценности...</p> <p>Которые ищут следующие достоинства...</p> <p>Наш бренд, обладающий следующими особенностями...</p> <p>Лучше всех предоставляет следующие достоинства...</p> <p>Потому, что имеет следующие характеристики...</p>	
---	--

¹ INSEAD-CEDEP, 1987, Distributed by ECCH at Babson Ltd., Babson College, Babson Park, MA; Taylor W. Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek // Harvard Business Review. – 1993. – March/April.

Наши клиенты на протяжении многих лет использовали Пирамиду бренда для того, чтобы изменить обещания своих сбившихся с пути успеха брендов и восстановить их соответствие запросам потребителей.

Nissan

В 1999 году мы использовали Пирамиду бренда, работая с Nissan. Это был первый значительный шаг Карлоса Гона в его трех-летнем творческом плане по модернизации бренда. Карлос был сторонником использования многофункциональных межтерриториальных команд. В 1999 году бренд Nissan был слабым и раздробленным. В результате построения Пирамиды бренда и формулировки нового обещания была создана новая концепция. Команда дизайнеров придерживалась этой концепции и при работе над брендом Nissan, и при работе над его собратом Infiniti.

Обещание Nissan определило дизайн фирменных магазинов, интерьер вестибюля центрального офиса, а также служило ориентиром при обучении сотрудников и партнеров в выставочном зале здания.

Суть бренда

Формулирование обещания бренда – важный стратегический шаг на пути к восстановлению соответствия бренда запросам покупателей. Но для того, чтобы донести идею до всей организации, нам нужно было изложить ее кратко, таким образом, чтобы все сотрудники, заинтересованные лица и владельцы ресторанов могли проникнуться ее духом. Можете назвать это «боевым кличем»; мы называем это *сутью бренда*.

Суть бренда McDonald's

Суть бренда McDonald's заключалась в том, чтобы заслужить искреннюю симпатию детей. Однако из детского бренда McDonald's эволюционировал в бренд, предназначенный для мечтателей. Новая суть бренда была ориентирована на людей, которые в душе оставались детьми. Ведь это молодые обычно хотят повзрослеть, а вот взрослые вовсе не стремятся быть еще взрослее.

Фраза, выражающая новую суть бренда, звучала просто: «Вечно молодой». Суть бренда рассказывает о том, какие мы сейчас и какими мы хотим стать.

Суть бренда выражает его дух, его характер. Она представляет собой емкую вдохновляющую фразу. Эта фраза четко обозначает наши отличия от конкурентов и мотивы, двигающие нашими покупателями.

Лексикон сути бренда

Сформулировать суть бренда недостаточно. Необходимо также пояснить, что мы вкладываем в эту фразу. Мы называем такие пояснения лексиконом *суть бренда*. Они раскрывают несколько смысловых аспектов сформулированной нами фразы.

Цветок лотоса

Словам разумно придавать общеизвестные значения. Используя в речи какое-то слово, мы все должны иметь в виду одно и то же.

Чтобы найти пять-шесть слов, которые помогут нам сформулировать суть бренда, мы используем метод «цветка лотоса». Этот метод гарантирует, что мы создаем общий лексикон и независимо от того, кто наш сотрудник, где он живет, и на каком языке говорит, мы с ним будем понимать суть бренда одинаково.¹

19 мая 2008 года в программе «World Wide Exchange» («Глобальные перемены») на канале CNBC было показано интервью с Дэвидом Проктером, генеральным директором банка Al Khaliji Bank. Проктер упомянул, что его банк готов использовать несколько направлений роста и эти направления связаны с пятью главными ценностными качествами банка: Смелый, Популярный, Быстрый, Энергичный и Надежный. Это напоминает наш метод «цветка лотоса» с пятью «лепестками» – смысловыми аспектами бренда (рис. 4.4).²

Работая с одной компанией, мы проинтервьюировали 86 ее сотрудников, находящихся на разных уровнях корпоративной иерархии. Каждого из сотрудников мы попросили сформулировать фразу, которая выражает для всех работников саму суть бренда. В результате мы услышали 86 разных формулировок этой чрезвычайно важной фразы. Противоречивые толкования сути бренда неизбежно ведут к противоречивым действиям.

Суть бренда наряду с несколькими смысловыми аспектами из лексикона определяют процесс обучения сотрудников, процесс разработки продукции, маркетинг, дизайн магазинов и многое другое. Нам было необходимо убедиться, что простая фраза «Вечно молодой», характеризующая новую суть бренда McDonald's, понимается сотрудниками во всех странах одинаково.

¹ Более полное описание метода «цветка лотоса» см.: Higgins J. M. 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business. – Winter Park, FL: New Management Publishing, 1994. – P. 144.

² «World Wide Exchange», CNBC, interview with David Procter, May 19, 2008.

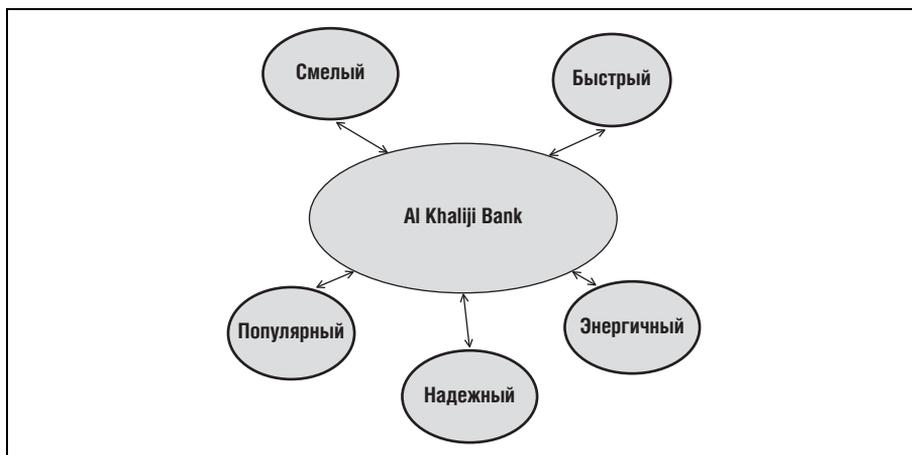


Рис. 4.4. Пример «цветка лотоса» для Al Khaliji Bank

Порядок формулирования сути бренда

Существует ли алгоритм формулирования сути бренда и ее смысловых аспектов? Нет, такого алгоритма не существует. Это исключительно творческий акт, который свершается за счет интуитивного понимания Пирамиды бренда, обещания бренда, сегментации рынка, целевого потребителя, а также за счет своего собственного восприятия бренда. Но следует помнить, что представление, сформированное на основе анализа имеющейся информации, не имеет ничего общего с догадками и предположениями.

Несмотря на то что строгого алгоритма не существует, есть перечень простых действий, на который можно опираться при формулировании сути бренда:

- Руководствуйтесь пониманием потребителя.
- Будьте последовательны при создании Пирамиды бренда и обещания бренда.
- Используйте как можно больше доступной информации.
- Произведите творческий синтез информации.

Суть бренда McDonald's была сформулирована в результате переработки множества документов, в том числе исследований, докладов, статей и книг о McDonald's, книг о продуктах и питании, вырезок из периодической печати за 1990–2002 гг., информации, найденной в Интернете, а также избранных интервью с руководством McDonald's, в частности теми людьми, которые работали рука об руку с Рэем Кроком. Помимо аналитической работы для создания сути бренда требовался также синтез информации.

Парадоксальное обещание

Одним из лучших способов выражения сути бренда является *парадоксальное обещание*. Оно включает в себя сразу несколько, иногда, казалось бы, противоречащих друг другу, обещаемых брендом результатов. Покупатели не любят выбирать, какое достоинство продукта для них важнее. Например, если вы хотите пить диетическую колу, то вы, скорее всего, выберете такую, которая содержит минимум калорий и в то же время имеет отличный вкус.

В рекламе жидкости для мытья посуды Palmolive маникюрша Мардж говорит зрителям: «Она беспощадна для грязной посуды, но нежна для рук». Компания Miller Lite рекламировала свое легкое пиво, используя слоган: «Больше вкуса, меньше градуса».

Парадоксальные обещания имеют огромный потенциал. Если потребитель ассоциирует ваш бренд с таким обещанием – это большое преимущество перед конкурентами.¹

Примеры парадоксальных обещаний

- Изысканность и функциональность – Mazda Miata
- Коллекционное искусство и большая польза – The Franklin Mint
- Меньше жиров, меньше калорий и отличный вкус – Lean Cuisine
- Освежающий вкус и ноль калорий – Diet Coke
- Современный, высокотехнологичный и легкий в использовании – Apple iMac
- Водонепроницаемый и дышащий – Gore-Tex
- Индивидуальность и комфорт – The Gap
- Европейский шик, новейшие технологии и японская надежность – Lexus

¹ Интересный взгляд на парадоксальное обещание представлен в книге: Reinhold J. Target's Inner Circle. – Fortune, 2008: «Компания Target рекламирует себя как обитель дизайнеров, в то время как на самом деле зарабатывает тем, что продает ширпотреб наподобие отбеливателей и крупы». Известна цитата одного из бывших руководителей Target: «Люди сами заключают в себе парадокс. Они хотят приспособливаться и быть частью группы, но в то же время выделяться и быть уникальными. Target удовлетворяет потребности и тех и других: мы ориентированы на индивидуальность и на массы».

Парадоксальное обещание McDonald's

Мы поняли, что у нас есть все возможности для создания парадоксального обещания McDonald's.

Соединяя противоположности, мы сконструировали для McDonald такие обещания:

- Давно знакомый, но современный
- Глобальный, но региональный
- Простой, но со вкусом
- Комфортабельный, но впечатляющий
- Стабильный, но меняющийся
- Высокое качество, но доступные цены

Выявив эти парадоксы, мы пришли к выводу о том, что суть бренда, определяющая его новый курс, состоит в его энергичном росте при достаточно крепком основании. Задача, которая стояла перед брендом, заключалась в сохранении и укреплении богатого наследия McDonald's, а также в возвращении тесной взаимосвязи McDonald's с потребителем. Одна из тех особенностей, которые делают McDonald's таким замечательным, была в том, что его главные ценности остаются актуальными всегда, но их интерпретация может изменяться с течением времени. Нашей задачей было сохранять McDonald's «вечно молодым».

Формулировка актуального обещания бренда и сути бренда может объединить разрозненную организацию, стимулировать ее к активным действиям и указать правильное направление. Обещание бренда – это такое обещание, которое бренд дает любому покупателю, в любое время и в любом месте.

Что можно и чего нельзя делать, восстанавливая соответствие бренда нуждам потребителей

Что можно делать

- **Поймите потребителя.** Узнайте своего целевого потребителя лучше, чем его знают ваши конкуренты. Убедитесь в том, что у вас есть четкое представление о вашем сегменте (сегментах) рынка. Нужно уметь рассказывать о своих приоритетных потребителях так, словно они ваши лучшие друзья.
- **Вдохновляйте.** Убедитесь в том, что обещание вашего бренда является достаточно притягательным и мотивирующим, особенно в трудные времена. Людям нужен душевный подъем, а не меланхолические настроения.
- **Произведите трехфакторную сегментацию рынка.** Отдельной сегментации по принципу «Что?», по принципу «Кто?», по принципу

«Почему?» или по обстоятельствам недостаточно. Жизнь – не одномерное явление, люди тоже не одномерны, поэтому и ваша сегментация тоже не должна быть одномерной.

- **Взгляните на рынок с точки зрения потребителя.** Пусть потребности ваших покупателей и их неудовлетворенные потребности создадут конкурентную группу. Вы будете удивлены. Изучите восприятие вашего бренда вашим целевым потребителем.
- **Осуществите синтез информации.** Не ограничивайтесь лишь анализом при выработке идей о перспективах и обещаниях вашего бренда. Развивайте в себе способность проникновения в суть вопроса. Руководствуйтесь вашим пониманием потребителя.
- **Определите приоритетные сегменты рынка.** Используйте приведенный в данной главе пример (см. рис. 4.1) и принимайте решения в соответствии с вашими возможностями, перспективами на будущее, важностью каждого сегмента и его потенциалом. Не пытайтесь ориентироваться сразу на все сегменты. Принимайте решение вдумчиво, как и любое другое жизненно важное решение.
- **Создайте Пирамиду и обещание вашего бренда.** Если у вашего бренда уже есть обещание, пересмотрите его, используя нашу схему. Для успешности бренда необходимо, чтобы он сохранял соответствие современным взглядам и представлениям. Помните, что создание обещания – это не просто стандартная процедура для галочки. Вы должны с душой создавать то, что будет сопутствовать вашему бренду довольно долгое время.
- **Произведите конкурентный анализ для каждого сегмента.** Взгляните на ваших конкурентов глазами вашего потребителя.
- **Используйте свою сегментацию рынка по потребностям как окно в мир.** Каждый из выявленных вами сегментов несет в себе большие возможности. Используйте полученные вами данные для разработки инноваций и создания новых идей. Каждый сегмент может стать почвой для новой концепции.

Чего нельзя делать

- **Не делайте общих обещаний.** Неконкретность и предложение товаров для всех ведут к превращению брендовых товаров в ширпотреб, в товары, не имеющие каких-либо значимых отличий. Продукт для всех – продукт для никого.
- **Не используйте шаблонный маркетинг.** Шаблонный маркетинг – это не маркетинг бренда. Ему недостает энтузиазма и пронизательности. Прибегая к нему, вы действуете по трафарету. Ревностно относитесь к каждому слову и к каждой фразе в Пирамиде и в обещании бренда.

- **Не придерживайтесь психологии массовой торговли.** В сегодняшнем мире это верный путь к провалу. Массовые маркетинговые обращения ведут к ширпотребу.
- **Не попадайтесь в ловушку нежизнеспособных сегментов рынка.** Рассудительно подходите к выбору приоритетных сегментов. Руководствуйтесь не только вашим пониманием существа вопроса и вашими прогнозами на будущее, но и оценкой текущей политики вашей организации и имеющихся ресурсов. Не заикливайтесь на невыгодных сегментах.
- **Не думайте, что на творческий синтез способен каждый.** Рисовать может любой, но много ли у вас знакомых Клодов Моне? Найдите способного человека среди ваших коллег или наймите его со стороны. Не тратьте деньги на тренинги креативности. Конечно, разные практики и игры – это весело, но настоящей способностью к творческому синтезу обладают лишь единицы.

5

Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом

Улыбки на лицах людей – неотъемлемая часть нашего имиджа.

Рэй Крок «McDonald's: Как создавалась империя»

Бренд – это обещание особенного и соответствующего спросу результата. Общий опыт отношений потребителя с брендом (функциональный и эмоциональный) определяет самобытность бренда.

Так, например, бренд Lexus внес в автомобильную промышленность новое понимание роскоши. Lexus – это больше, чем дорогой, качественный и технологически усовершенствованный автомобиль. Этот автомобиль имеет для своего покупателя большую ценность и предоставляет ему уникальный опыт вождения.

Бренд Swatch представил новый взгляд на наручные часы. Этот аксессуар неожиданно превратился в такую вещь, которую следует менять по каждому поводу: при смене одежды, настроения или почему еще. И часы Swatch действительно можно менять постоянно, так как эти броские и стильные вещицы вполне доступны по цене.

Рэй Крок понимал: чтобы бренд McDonald's был успешным, недостаточно обещать посетителям лишь быстрый сервис, дешевые гамбургеры, картофель фри и напитки. Бренд должен обещать лучший результат. На заре своего существования McDonald's отличался от других ресторанов своей особой атмосферой: он был живым и подвижным.

В былые времена, когда вы открывали дверь под «Золотыми арками», вы наблюдали слаженную работу персонала, сплоченного духом товарищества, видели улыбки посетителей, ощущали приятные запахи еды, атмосферу процветания, жизнерадостности и ожидания чуда. Как говорилось в одном из первых рекламных сюжетов Рэя Крока, «McDonald's – это очень, очень, очень счастливое место».

Однако, как мы подробно рассказывали в главе 1 «Предыстория возрождения», эта уникальная атмосфера была разрушена. Сотрудники McDonald's больше не испытывали счастья и гордости, и это было слишком хорошо заметно. Они выполняли заученные действия без всякого энтузиазма. На смену духу товарищества пришла бездушная рутинка. В новую версию словаря «*Miriam-Webster's Collegiate Dictionary*» было внесено имеющее уничижительный оттенок слово «Макджоб» (McJob) со значением «низкооплачиваемая и бесперспективная работа».

Чтобы «оживить» бренд McDonald's, нам нужно было воссоздать, собрать воедино, синхронизировать и переориентировать всю систему, обеспечивающую качество, чистоту, сервис и доступные цены. Мы должны были вдохнуть в организацию новые силы за счет достижения высоких стандартов производства и использования лидерского маркетинга. Необходимо было переосмыслить весь опыт взаимоотношений потребителя с брендом.

Перестройка отношений потребителя с брендом требует определенной деятельности внутри организации. Внедрение в деятельность сотрудников новых механизмов – задача лидеров. Для этого нужно:

- Внедрить инновации
- Провести модернизацию
- Укрепить роль маркетинга
- Создать приемлемые для покупателя цены
- «Оздоровить» отношения потребителя с брендом в целом

Каждое из этих действий затрагивает все пять «деятельных Р» в Плане победы. В главе 7 «Восстановление доверия к бренду» мы расскажем о том, как План победы способствует привнесению слаженности в работу сотрудников. Приложить указанные действия необходимо к каждому из пяти Р:

- Люди (People)
- Продукт (Product)
- Место (Place)
- Цена (Price)
- Продвижение (Promotion)

Например, задайте себе такой вопрос: «Какие инновации в сфере продуктов я могу осуществить, чтобы повысить ценность моего бренда»

в глазах потребителей?» Или: «Как новое освещение у входа в ресторан скажется на общем восприятии моего бренда потребителем?»

Цель бренда и обещание бренда служат компасом, указывающим курс для Плана победы. «Но как „оздоровить“ отношения потребителя с брендом в целом?» – спросите вы. «Как выполнить обещание бренда и достичь нашей цели?» Пять «деятельных Р» являются ключевыми сферами в процессе активизации бренда. Связанные с ними действия имеют решающее значение для выравнивания курса организации и возрождения бренда.

Люди

Если бизнес ориентирован на потребителя, это не означает, что на первом месте находится потребитель. На самом деле он занимает второе место, на первом месте – сотрудники. Именно поэтому фактор «Люди» поставлен первым в списке «деятельных Р».

Когда речь идет о взаимоотношениях с покупателями, особенно если дело касается предприятий сферы обслуживания, на первый план выходит персонал предприятия. Гордость сотрудников – крайне важный фактор, влияющий на успех бренда в глазах потребителей. Невозможно перестроить отношения потребителя с брендом, если ваши сотрудники не гордятся брендом и не стремятся стать частью его нового образа. А чтобы вести их вперед, нужны лидеры. Работа с персоналом играет огромную роль в стратегии возрождения бренда.

Если мы хотим, чтобы сотрудники любили бренд, мы должны любить сотрудников. Если мы хотим, чтобы наши сотрудники с гордостью и энтузиазмом строили отношения с потребителем, мы должны показать им, что мы гордимся ими и тем, что они делают.

Хорст Шульц, основатель и бывший операционный директор компании Ritz-Carlton Hotel Company, хорошо это понимал. Важной вехой в возрождении бренда Ritz-Carlton стала новая формулировка цели бренда. Вот она: «Мы – леди и джентльмены, обслуживающие леди и джентльменов». Эта фраза стала основным принципом, определяющим стиль поведения сотрудников Ritz-Carlton.

«Руководство отелей Ritz-Carlton стремится дать своим сотрудникам все возможности для того, чтобы они могли вновь и вновь приятно удивлять клиентов. Так, каждый сотрудник (руководство всегда называет свой персонал „леди и джентльмены“) имеет право тратить до 2000 \$ в день на постояльца для выполнения его явных или скрытых желаний. <...>

Наибольшие успехи в обслуживании достигнуты компанией благодаря политике при приеме на работу и воодушевлению сотрудников».¹

¹ Gray A. Welcome to Service // Dealerscope. – 2006. – December.

Если ваши собственные сотрудники не верят в ваш бренд, значит, в него не поверят и покупатели. Это правило применимо и к организациям, работающим не в сфере обслуживания. Лидерство означает «нисходящее» влияние: люди следуют не только словам лидера, но и его установкам и действиям.

Первое впечатление не изменить, поэтому не растрачивайте первые дни общения с сотрудником впустую. При приеме на работу нового сотрудника в течение первых трех дней у вас будет уникальная возможность создать у него положительное впечатление о бренде. Адаптация и ориентация сотрудника в самом начале работы создают почву для его дальнейшего успешного обучения.

Так, например, в компании Disney каждый сотрудник «Диснейленда» – участник одного большого шоу. Руководство компании очень серьезно подходит к процессу найма и проводит несколько собеседований с каждым соискателем. Нанимаются в первую очередь люди, которых никак нельзя назвать мизантропами. При этом работодатель всегда убежден в том, что потенциальный сотрудник знает о своих будущих обязанностях и о том, чего от него ждут. Каждый новичок независимо от того, какую роль он будет играть, проходит однодневный курс под названием «Традиции 1». В ходе курса новые сотрудники узнают о традициях и ценностях компании Disney. Помимо этого, они учатся тому, как обходиться с гостями парка, чтобы у них остались самые лучшие впечатления. После теории сотрудники проходят практику непосредственно в парке. Таким образом, упор делается на класс сотрудников.¹

Сотрудники Disney четко представляют себе свои ценности и приоритеты. На первом месте – безопасность, на втором – обходительность, на третьем – зрелища и качество продуктов и на четвертом – эффективность. Нельзя научиться общению с клиентом, прочитав какое-нибудь руководство; это умение должно идти от сердца. Сотрудникам необходимо усвоить эти ценности и верить в них. Как говорил Рой Дисней, брат Уолта: «Когда приоритеты ясны, решения принимаются легко».²

Уолт Дисней, как и Рэй Крок, верил в своего покупателя и верил в возможность предоставления покупателю наилучшего результата из всех возможных. «Уолт Дисней так искренне любил своих посетителей, что хотел оставить у них самое лучшее впечатление о своем парке. Он считал, что если персонал, общающийся с посетителями, будет делать свою работу на высшем уровне, то и вспомогательный персонал потянется за ним. Он придерживался так называемой философии „четырёх шагов“: Вообрази, Поверь, Осмелься и Делай».³ Дисней выделил две недели на обучение уборщиков, но не потому, что уборка парка такое

¹ Heskett et al. *Service Breakthroughs*. – Free Press, 1990.

² Broz J. *Management Expert Explains the Disney Way* // *Chicago Daily Herald*, D3 edition. – 2007. – March 1.

³ Там же.

сложное дело, а потому что посетители часто обращаются со своими вопросами именно к уборщикам.¹

Компании Ritz-Carlton, Disney и McDonald's в этом смысле не отличаются от других: любая организация (а не только работающая в сфере обслуживания) нуждается в сотрудниках, любящих свой бренд.

Если ваше заведение принадлежит к ресторанам быстрого питания, это вовсе не означает, что ваш персонал не может гордиться своей работой. Многие сотрудники ресторанов Chipotle расскажут вам о том, как они любят свою работу. Они объяснят вам, что работа в Chipotle – это не просто работа – это карьера. Chipotle открывает своим сотрудникам путь к успеху.

Среди ресторанов быстрого питания в Chipotle самый преданный работе обслуживающий персонал. Гордые за свой бренд сотрудники готовят блюда более высокого качества и производят более хорошее впечатление на посетителей.

В 2006 году Chipotle, признав большую роль менеджеров, запустил специальную программу для рестораторов. Целью этой программы было «поощрение хорошо работающих генеральных менеджеров с тем, чтобы они оставались на своей должности, а не искали большего заработка и лучших перспектив в качестве региональных менеджеров в Chipotle или в других компаниях».²

«Помимо регулярных надбавок, призванных повышать индивидуальные и коллективные показатели трудовой деятельности, в рамках этой программы генеральные менеджеры могут получить премию 10 000 \$ за обучение рабочих, имеющих повременную оплату, обязанностям менеджера, а также премию в 10% от выручки в случае превышения плана». Это означает, что менеджер, который зарабатывает, например, «47 000 \$ в год, может заработать около 100 000 \$, если годовая прибыль ресторана составит 1,6 миллиона долларов».³

Сотрудники Chipotle – это один из главных факторов успеха компании. Один генеральный менеджер Chipotle как-то сказал: «Я счастлив оттого, что работаю в Chipotle. Я просыпаюсь каждое утро в нетерпеливом ожидании, когда же я вновь окажусь здесь, со своими коллегами. Деньги придут сами. Если сотрудники счастливы, если ресторан успешен, если вы счастливы и не просите ни о чем, – деньги придут к вам сами».⁴

1 Valenzuela P. How to Keep Good Staff from Leaving; Methods of Human Resource Management in the Health Care Industry // Physician Executive. – 2007. – July 1.

2 Berta D. Chipotle Incentive Program Aims to Keep, Promote GMs // Nation's Restaurant News. – 2007. – November 5.

3 Там же.

4 Там же.

Рестораторы Chipotle

За один год существования программы один из рестораторов Chipotle заработал 100 000 \$ только благодаря показателям продаж. Текущесть менеджеров в Chipotle сейчас – менее 30% (в 2006 году было 34%). Этот показатель гораздо ниже среднего показателя по отрасли, равного 39%. Некоторые из рестораторов Chipotle отметили, что помимо денег они высоко ценят предоставленную им возможность управлять заведением так, будто бы это их собственный ресторан.¹

¹ Davis J. Six-Figure Income Possible at Chipotle // Rocky Mountain News. – 2007. – August 21.

Переосмысление первой Р («Люди») для McDonald's означало возвращение к образу мыслей Рэя Крока. То есть нужно было вернуть сотрудникам гордость за бренд при помощи новой системы обучения, поощрения и премий. Мы хотели, чтобы наши сотрудники не только любили свою работу, но и советовали своим друзьям работать в McDonald's.

Мы начали с того, что стали внушать сотрудникам чувство гордости за то, что они работают в McDonald's, за то, что представляет собой McDonald's как организация, за меню ресторана и за то, что они являются частью компании. Никогда не преуменьшайте значимость гордости сотрудников.

В McDonald's работают более 1,5 миллиона человек. Превращение этих людей в так называемых «посланников» бренда несет в себе огромную силу. Пункт «Люди» не означает работу лишь с обслуживающим персоналом и менеджерами. Нужно работать с каждым сотрудником.¹

Новый вариант нашего слогана «Вечно молодой» звучал так: «Вот что я люблю» («I'm lovin' it»). Нашей задачей стало сделать так, чтобы и посетители, и сотрудники могли сказать: «Вот что я люблю». Это была очень высокая планка. Но зачем стремиться к чему-то меньшему?

Создатели Lexus описывали свой «договор» с покупателем так: «Наша задача – создать лучший автомобиль из когда-либо существовавших. Lexus будет обращаться с каждым владельцем как с дорогим гостем».

¹ Недавно в прессе состоялись бурные дискуссии по поводу значка McDonald's. Чарли Белл полагал, что сотрудники должны быть настолько горды своей работой в McDonald's, чтобы никогда не стесняться носить этот значок на отвороте пиджака, свитере, кофте, платье или рубашке.

Шесть принципов гордости

Чарли Белл говорил, что возрождение маркетинга в McDonald's означает, что наши сотрудники должны:

- Гордиться тем, где они работают
- Гордиться тем, что они делают
- Гордиться тем, что они носят значок McDonald's
- Гордиться меню ресторана
- Гордиться тем, что они едят продукты McDonald's
- Гордиться тем, что они являются частью McDonald's

Они добавляли: «Мы полностью изменим представление о роскошных авто за счет нашей преданности качеству, за счет создания автомобиля, отвечающего всем требованиям владельца. Мы обязуемся ценить нашего покупателя как личность, выполнять наши обещания сразу и всегда превосходить ожидания. Мы соединяем все эти принципы в „договоре“, призывающем наших компаньонов и торговых посредников обращаться с покупателем как с дорогим гостем и постоянно улучшать качество обслуживания».¹

Сделать слоган «Вот что я люблю» символом McDonald's, его конкурентным преимуществом – такая цель стояла перед нами. Мы понимали, что для достижения этой цели McDonald's должен вновь и вновь зарабатывать репутацию гостеприимного заведения – у каждого покупателя, миллионы раз в день.

Как мы писали выше, компания Disney считает первые моменты знакомства с брендом самыми важными. У вас есть только один шанс на положительное первое впечатление. К сожалению, мои первые часы работы в McDonald's принесли лишь разочарование и не имели никакого отношения к бренду.

Первые дни – самые запоминающиеся

Мои первые 72 часа работы в McDonald's были для работодателя упущенной возможностью.

Я всё еще помню свой первый день в McDonald's. Мое знакомство с компанией заключалось в том, что мне показали мой офис и ознакомили с принципами работы в компьютерной сети. В течение следующих трех дней меня научили пользоваться электронной почтой, дали

¹ *lexus.com*, а также личный опыт: как бывший владелец автомобиля Lexus я много лет пользовался услугами исключительно высокого уровня.

множество паролей для доступа к моему компьютеру, почтовому ящику, внутрикorporативной сети, серверу, системе голосовой почты, после чего ознакомили с медицинскими льготами сотрудников McDonald's. Потом мне рассказали о программе предоставления автомобилей руководителям McDonald's. Затем у меня состоялась еще одна встреча, в ходе которой я узнал, как пользоваться моим новым мобильным телефоном, и выучил еще один пароль. На этом инструктаж был закончен. Все!

Я должен был стать полноценным представителем бренда. Однако никто не познакомил меня с наследием McDonald's, я не услышал ничего, что могло бы вызвать у меня гордость за моего нового работодателя. Я не знал, что мне отвечать на вопрос моих друзей: «Ну и как тебе там, в McDonald's?» Я не познакомился ни с корпоративной культурой компании, ни с идеологией и ценностями бренда. Ничего подобного! Я не знал ни миссии McDonald's, ни планов компании на будущее. Не было ничего, кроме простого указания приступить к работе.

Итак, наш отдел по международному маркетингу совместно с Ричем Флоершом из отдела по работе с персоналом начал трудиться над изменением правил адаптации сотрудников при приеме на работу. Наша новая программа была частью общей стратегии возрождения бренда, и мы называли ее «Изучай это. Живи этим. Люби это» («Learnin' it. Livin' it. Lovin' it»). Программа была призвана сделать первое знакомство новых сотрудников с McDonald's теплым, информативным, воодушевляющим и интересным.

Обучение правилам обслуживания

Разумеется, вопрос сервиса в ресторанах очень важен. Чарли Белл вновь и вновь повторял, что мы должны уделять большое внимание приему, обучению и поощрению персонала. Должна быть уверенность, что наши сотрудники стремятся обслужить клиента как можно лучше. Они должны не только предоставлять посетителям быстрый, приветливый и внимательный сервис, но и делать это со знаменитым гостеприимством McDonald's.

Покупатели указывали плохой сервис как главную причину того, почему они не возвращаются в McDonald's. Было необходимо прививать сотрудникам и развивать в них умение быть обходительным, сохраняя высокую скорость обслуживания. Под руководством Рича Флоерша, начальника отдела по работе с персоналом, возобновил свою деятельность корпоративный университет McDonald's – Hamburger University. Вновь в учебную программу вошли основные правила гостеприимства. Посещаемость занятий превысила 40%. Использование интерактивного обучения персонала обеспечило согласованность учебного процесса в разных странах. Ведь понятие качественного сервиса не сводится лишь к высокой скорости обслуживания клиентов.

Hamburger University – это центр подготовки персонала McDonald's, через который ежегодно проходят 5000–7000 менеджеров. Университет расположен в здании площадью 12 077 квадратных метров в городе Оак-Брук, штат Иллинойс. Он был построен в 1983 году в тихой местности на участке в 32 гектара с двумя искусственными озерами. В здании находится четыре аудитории с «театральной» расстановкой стульев, конференц-зал на 300 человек, 20 помещений для семинарских занятий, три действующие лаборатории и различные офисы. В задней части аудиторий расположены кабинки переводчиков.¹

Азы управленческой деятельности в университете преподает группа «профессоров». Дальнейшее, более глубокое обучение происходит вне стен Hamburger University.

Многие иностранцы приезжают в Оак-Брук именно для профессиональной подготовки. Основам часто обучают при помощи спутниковой связи и специальных программ, разработанных в университете и при необходимости адаптированных для местных условий. McDonald's принадлежит шесть «спутниковых университетов» в разных странах.

Единый учебный план этих университетов применяется также в различных региональных учебных центрах.²

Контроль за обучением содержит несколько этапов. Во-первых, используются основные бухгалтерские данные: сколько человек окончил учебу, какие дисциплины они изучали, каждый ли менеджер получил сертификат.

Затем, при оценке результатов обучения, применяются более сложные методы анализа. По окончании курса учащиеся сдают тесты на профпригодность. После обучения работники и их руководители сообщают о том, как оно сказывается на практических результатах деятельности. И наконец, в рестораны, менеджеры которых учились в Hamburger University, приезжают инспекционные группы. При этом используется и методика «контрольной закупки» – инспекторы инкогнито посещают рестораны McDonald's в разных уголках земного шара.³

Благожелательный персонал всегда украшает день покупателя, дарит ему немного естественной и ненавязчивой доброты. Менеджеров наших ресторанов обязали пройти основной курс обучения гостеприимству. Были запущены пробные проекты аттестации на соответствие высшему качеству сервиса (QSC). Также были разработаны и представлены программы по уменьшению текучести кадров.

¹ Workforce Management online, *www.workforce.com*, May 2006.

² Galagan P. Old school gets new role // T&D Magazine. – 2006. – № 11 (60).

³ Там же; Galagan P., Bingham T. Training: they're lovin' it // T&D Magazine. – 2006. – № 11 (60).

Навыки на всю жизнь

Сегодня большинство не ищет работы «на всю жизнь», как было много лет назад. Однако, как и прежде, люди хотят приобретать на работе полезные навыки. Им нужен такой опыт, который поможет им идти по жизни дальше – на других работах, в других организациях, в других странах. И они хотят гордиться своей работой, местом своей работы, своей компанией.

Google – одна из тех компаний, которые всячески поощряют и стимулируют рост и развитие своих сотрудников. «Google адаптируется к тому, что сегодняшние молодые специалисты придают всё большее значение балансу между работой и личной жизнью. Корпоративная культура Google нацелена на личности, которые стремятся к использованию инноваций и своих творческих способностей для создания конкурентных преимуществ компании. Мы заинтересованы в людях, которые мыслят нестандартно и креативно и которые хотят делать что-то значимое для этого мира. Каждый сотрудник Google может тратить 20% своего рабочего времени на разработку нового проекта. Эта практика уже дала свои результаты – так появились инновационные проекты Google News, Gmail, Google Talk, Orkut и Froogle».¹

Nike – еще один пример компании, в которой сотрудники могут обучаться и развивать свои творческие способности в процессе работы. Суть корпоративной культуры компании выражается фразой «Браться за дело без промедления». Это означает, что молодым сотрудникам предоставлены все возможности для продвижения как по горизонтали, так и по вертикали. «У нас нет так называемого „инкубационного периода“. Nike не будет ждать до тех пор, пока вам исполнится 28 лет, чтобы признать вас ценным сотрудником», – говорит менеджер Nike Бен Элкин. Хотя большинство сотрудников Nike начинают свою карьеру в главном офисе компании в г. Бивертон, штат Орегон, возможности для развития у них есть везде, начиная от торговли в Европе и заканчивая проведением баскетбольных программ в Китае. Молодые сотрудники Nike также участвуют в дискуссиях на тему социальной ответственности компании.²

Аудиторская фирма PricewaterhouseCoopers имеет репутацию компании, активно прививающей своим сотрудникам умения и навыки. Как отметил один из новых сотрудников, «компания дает вам хороший фундамент для всего, что вы хотите осуществить в жизни». Ernst & Young – еще одна компания, понимающая важность практического опыта сотрудников. «Мне нравится, что в благодарность за мои усилия компания дает мне возможности для профессионального и личного

¹ They Love It Here, and Here and Here // Business Week Online, B-School News. – 2006. – June 4.

² Там же.

роста» – говорит Жасмин Ридер, в прошлом стажер, а теперь – штатный работник Ernst & Young.¹

Мы хотели, чтобы наши сотрудники вновь гордились работой в McDonald's и тем, что получают навыки, которые помогут им в дальнейшей жизни. Мы хотели, чтобы они гордились своей работой в McDonald's настолько, что рекомендовали бы ее своим друзьям. Такая цель может быть достигнута, даже если речь идет об индустрии фастфуда. Chipotle, например, приложила значительные усилия, чтобы вернуть своим сотрудникам гордость, и добилась желаемого. Обычно люди, которые ищут работу, заинтересованы в том, чтобы она была высокооплачиваемой, безопасной и предоставляла бы определенные льготы. Но кроме всего этого, люди также хотят получать от своей работы удовлетворение. Если мы хотим достичь цели нашего бренда, то есть сделать McDonald's любимым для посетителей заведением питания, нам прежде всего необходимо превратить McDonald's в любимое место работы для наших сотрудников.

Внутренний маркетинг

Без внутреннего маркетинга не обойтись. Никакие программы и планы не будут иметь успеха, если вы поставите на первый план внешний мир, а не ваших сотрудников. Сотрудники – это всегда главный приоритет.

После разработки глобальной рекламной кампании «Вот что я люблю», прежде чем о ней узнали покупатели, мы сначала запустили ее среди своих сотрудников. Тем самым мы продемонстрировали, что наш персонал является главнейшим элементом в деле возрождения бренда McDonald's. Мы хотели, чтобы слоган «Вот что я люблю» стал не только рекламой для потребителя, но и нашим внутрикорпоративным девизом.

Чарли Белл интуитивно понимал такую необходимость. Он на своем опыте ощутил важность хорошего сервиса, будучи еще 15-летним сотрудником McDonald's в Австралии. Чарли понимал, что качество обслуживания очень сильно сказывается на общем результате. И он знал, что сотрудники, которые гордятся брендом и предоставляют первоклассный сервис, произведут на покупателя неизгладимое впечатление. Это впечатление, в свою очередь, повлияет и на приверженность покупателя к бренду.

От топ-менеджеров зависит многое

За указаниями люди обращаются к вышестоящим, а не к нижестоящим. Вести вперед должны лидеры. Они должны вдохновлять. Они должны оценивать и поощрять нужные результаты, достигнутые пра-

¹ Там же.

вильными средствами. Однако при рассмотрении пункта «Люди» нужно принимать во внимание не только персонал, непосредственно занимающийся обслуживанием клиентов.

Одна компания, с которой мы сотрудничали, каждый год проводила семинары для ознакомления персонала с новой политикой бренда, утвержденной советом директоров. Эти трехдневные занятия были посвящены рассмотрению новых направлений брендинга, новых методик, новых дисциплин и новых систем показателей. Семинары проводились в приятной обстановке вне стен организации. Присутствующие получали сумки с символикой мероприятия, в которые были вложены сувениры и папки с информационными материалами. Содержание этих мероприятий было интересным. Расположение и питание было отличным. Вечера проводились весело. О семинарах давали превосходные отзывы. Исследования показывали, что информация была прекрасно усвоена.

Но после окончания семинаров сотрудники возвращались в свои офисы в разных регионах и продолжали делать то же, что и раньше. Каждодневная работа продолжалась без изменений.

Подчиненный начинал понимать, что график работы останется прежним, и менеджеры будут ставить всё те же самые цели. Потому что, по их мнению, весь этот «брендовый бред» нужен был лишь для того, чтобы соответствовать современным стандартам ведения бизнеса. Проведенные занятия никак не сказывались на общей организационной системе. Лидеры никуда никого не вели.

Не стоит ожидать возрождения бренда, если сотрудники видят, что их руководители не верят в идею бренда и не демонстрируют свою преданность этой идее. Франчайзи, владельцы, операторы не будут преисполнены энтузиазма, если увидят, что в действиях менеджеров в Оак-Брук ничего не изменилось.

Рядовой персонал, менеджеры, владельцы, поставщики и другие люди, имеющие дело с брендом и его потребителями, в своей деятельности ориентируются на топ-менеджеров. Если компания взяла курс на возрождение бренда, топ-менеджеры должны проявить самоотдачу и преданность новой стратегии.

Компания McDonald's была решительно настроена поднять дух сотрудников. Так, например, в ресторанном бизнесе руководящую роль играют менеджеры ресторанов. Компания признала, что необходимо поощрять руководство ресторанов и вернуть им гордость за бренд. Я принимал участие в первой за всю историю McDonald's глобальной конференции менеджеров, состоявшейся в Сиднее в 2004 году. На конференции присутствовали менеджеры из 37 стран.

Продукт

Потребитель – это источник жизненной силы для любого бизнеса. Потребитель не глуп. Он видит, когда бренд сбивается с пути и приближается к своему закату. Потребитель тверд в одном: если он собирается тратить свои кровные на брендовый товар, то этот товар определенно должен нести в себе соответствующее спросу обещание и наивысшую ценность. Продукт и услуга представляют собой свидетельство выполнения или невыполнения обещания бренда.

Jaguar всегда был брендом узкой ниши. Со временем, в связи с недочетами в качестве автомобилей и заоблачными ценами на техническое обслуживание, Jaguar потерял всех своих покупателей, за исключением небольшой группы преданных поклонников. Потребительская база бренда значительно сократилась. Компания Ford приобрела Jaguar и попыталась вернуть бренд к жизни, однако вскоре оставила эти попытки и продала его индийской компании Tata Motors.

Потребительская база McDonald's тоже неумолимо сокращалась. Этому способствовали многие причины, но главной из них, как мы подчеркивали выше, послужила та, что бренд утратил соответствие покупательским потребностям и не имел никакой привлекательности для новых клиентов. Конкуренция росла, и рынок наполнялся новыми продуктами и новой информацией о продуктах. Чтобы возродить наш бренд, необходимо было преобразовать меню.

Приоритетной задачей нашего бизнеса стало повысить посещаемость ресторанов. Для достижения резкого роста посещаемости нужно было не только увеличить количество появлений постоянных клиентов, но и обрести новых. Мы должны были убедить равнодушных, привлечь людей, которые вовсе не были расположены к McDonald's. Повышение приверженности покупателей к бренду должно было стать гарантией доходности наших капиталовложений.

Нужно было дать нынешним и потенциальным посетителям шанс изменить свое мнение о McDonald's. Повлиять на сознание наших покупателей мы могли при помощи новшеств в меню.

Новинки изменяют отношение

Отношение – это аккумуляция знаний о чем-либо, в результате которой формируется предрасположенность негативного или позитивного характера к определенным действиям. Отношения устойчивы к изменениям. Чтобы повлиять на предрасположенность, необходимо изменить ту информацию, на основе которой она формируется.

Компания Apple каждый год радует покупателей новыми заманчивыми продуктами. Обычное и кабельное телевидение каждый сезон завлекает новыми программами. Tide из года в год совершенствуется и расширяет свой ассортимент за счет новых вариантов уже существующих

товаров (например, Tide with Bleach), а также за счет новинок (например, Tide to Go).

Для поддержания интереса и изменения отношения к бренду нужно дать покупателям что-то новое. А чтобы изменить и их поведение, нужно дать покупателям что-то новое и в то же время отвечающее их потребностям. Необходимо предоставить людям возможность поменять свои предпочтения. Элементы новизны предоставляют им такую возможность. В случае с McDonald's главный упор нужно было сделать на новые блюда.

Модернизация и инновация

Инновации и постоянная модернизация – ключевой фактор успеха. Эти две составляющие одинаково важны для достижения устойчивого роста прибыли.

Под руководством Фреда Тернера и при поддержке Майка Робертса McDonald's направил свои усилия на возвращение ревностного отношения сотрудников к качеству блюд. В результате былой политики, основанной сугубо на снижении расходов, качество блюд и сервиса в McDonald's существенно снизилось. Фред сделал первый шаг к возвращению «золотых стандартов» качества. Чтобы стать для наших посетителей любимым заведением, мы должны были сделать так, чтобы любимыми стали наши блюда и напитки. В частности, мы сделали следующее:

- Улучшили вкус гамбургеров, добавив в них новые специи, а также усовершенствовал процедуру их приготовления и правила хранения.
- Повысили качество булочек и вновь стали их подрумянивать.
- Стали использовать новое оборудование и новые технологии приготовления.
- Повысили качество кофе.

Однако посетители хотели большего выбора, а не только тех блюд, которыми традиционно был знаменит McDonald's. И это касается не только McDonald's. Постоянный рост ассортимента – требование современного рынка. Когда будете в супермаркете, посмотрите на полки с чипсами или печеньем, попробуйте выбрать зубную щетку, обратите внимание на широчайший выбор напитков. В мире, где правит свобода выбора, меню McDonald's было слишком ограниченным.

Новые блюда McDonald's

Новые товары, которые обретают большую популярность, вносят весомый вклад в дело возрождения бренда. Они свидетельствуют о готовности бренда к переменам. Для Nissan такой популярной новинкой, положившей начало возрождению бренда, стал вернувшийся в 2002 году

Nissan Z. Возрождение Apple ознаменовалось выпуском обновленной версии компьютера iMac и созданием плеера iPod. Возрождение GE началось с инвестиций в инновационные технологии, при помощи которых производитель продемонстрировал свою ответственность за состояние окружающей среды. Для Toyota знаковым событием стал выпуск автомобиля Toyota Prius, доказавший лидерство бренда в области экономичных двигателей.

Многие упрекали McDonald's в том, что в его меню отсутствуют низкокалорийные продукты. В ответ на критику в начале 2003 года был представлен ряд новых салатов. Это стало свидетельством того, что McDonald's вновь шагает в ногу со временем. Новые салаты получили одобрение легендарного голливудского актера Пола Ньюмана и подавались с натуральной приправой, выпущенной его собственной продуктовой компанией Newman's Own. Появление в меню потрясающе вкусных салатов наводило людей на мысль о том, что в McDonald's действительно грядут большие перемены.

Реклама этих салатов была нацелена на молодых мам. Хотя понятно, что не только они едят салаты, этот акцент придал блюду особую привлекательность для особой группы потребителей. А значит, уровень доверия потребителей к бренду повысился.

Когда молодые женщины приходили в McDonald's с детьми, они, как правило, не ели сами. Так что салатное меню предназначалось именно для них. Это был простой способ вызвать немедленную реакцию потребителей. В конце концов, женщина уже находилась в ресторане. Благодаря большому выбору блюд, включающему салаты, йогурты, яблочные дольки и напитки, родители могли не только купить что-нибудь для себя, но и сократить количество ограничений при решении вопроса, где будет есть ребенок.

В истории McDonald's появлению новых блюд не всегда сопутствовал успех. Было известно много случаев неудачных новинок, таких как, например, McLean или Salad Shakers. В 1998 году «*BusinessWeek*» писал о том, что последней успешной новинкой McDonald's был Chicken McNugget, появившийся в 1983 году: «В 1990-х годах компания перешла от экспериментов с пиццей и овощными гамбургерами к странным акциям по стимулированию сбыта, таким как прошлогодняя акция Campaign 55». В статье также говорилось: «Действия компании по усилению бренда не выходят за рамки стандартного „гамбургеры и картофель фри“».¹

Требовался качественно иной подход к разработке новых продуктов. Инициативу взял на себя Майк Робертс, настаивавший на том, что нам необходим новый упорядоченный процесс. Новые продукты – это уни-

¹ Leonhardt D. McDonald's: Can it regain its golden touch? // *BusinessWeek*. – 1998. – March 9.

кальный шанс изменить отношение людей к бренду. Однако если производство претерпевает слишком много изменений, покупатели будут чувствовать раздражение и весь эффект новизны будет сведен на нет.

Результаты новой стратегии были поразительны. Хотя не каждая из новых идей была успешной. Так, например, не оправдали ожиданий включенные в меню куриные палочки. Тем не менее наши шансы на успех значительно повысились. Такие новшества, как McGriddles, новые салаты, кофе более высокого качества, Chicken Snack Wrap (завернутый в лепешку кусочек куриного мяса), а также йогуртовое парфе, внесли свой вклад в возрождение бренда McDonald's.

Иной подход к разработке новых продуктов

Прежде McDonald's, разрабатывая новые продукты, лишь наблюдал за конкурентами и реагировал на их действия. Этот подход преследовал цель найти новые способы для уже налаженного производства, а также убедить потребителя в том, что ему нужно то, что мы уже умеем производить.

Такой подход встречается нередко. Многие производители не любят вносить изменения в существующий ассортимент лишь по той причине, что у них нет стопроцентной уверенности в том, что новый продукт будет успешным. Такая проблема была характерной для многих производителей электрооборудования, которые модифицировали лишь внешние, второстепенные компоненты приборов, такие как ручки, кнопки или цвет.

Однако эффективный маркетинг заключается в том, чтобы выяснить, какие перемены нужны потребителям, а затем найти способ удовлетворить эти потребности с выгодой для себя и лучше, чем конкуренты. Начинать не с самого продукта, а с потребностей покупателя.

Компания Home Depot представила новый огнетушитель. С технической точки зрения в других огнетушителях нет никаких недостатков. Но внешне они весьма непривлекательны и их обычно прячут в шкаф, в кладовую или какое-то другое место, куда, случись пожар, непросто будет добраться. Новый огнетушитель HomeHero Kitchen Fire Extinguisher от компании Home Depot (ценой всего \$30) поможет вам спасти свое жилище от огня, но не за счет какого-либо химического усовершенствования – огнетушитель распыляет обычный порошок, похожий на пищевую соду. Просто он выглядит достаточно эстетично, чтобы его можно было поставить на кухонный стол, у всех на виду. И вы дотянетесь до него раньше, чем возгорание перерастет в настоящий пожар.¹ В процессе модернизации громоздкого (40 сантиметров в длину) огнетушителя HomeHero производителю удалось улучшить его эрго-

¹ Sofge E. Quick HomeHero Fire Extinguisher Is One You Don't Have to Hide // Popular Mechanics. – 2007. – November.

номику. Выдернув чеку, вы можете держать и направлять прибор одной рукой, нажимая большим пальцем на пусковой рычаг. В простой инструкции по применению указано, что HomeHero пригоден в двух случаях: возгорание электроприбора и возгорание жиров.

Компания Dyson в свое время выпустила усовершенствованный пылесос. Как мы упоминали выше, потребители досадовали на необходимость искать пылесборные мешки, подходящие именно для их типа пылесоса. Dyson разработала пылесос, лишенный пылесборного мешка. Новинка оказалась настолько успешной, что все конкуренты Dyson были вынуждены создать аналогичные модели.

Выдвижение потребительских нужд на первый план переворачивает ваш подход к инновациям с головы на ноги. Сегментация рынка по потребностям становится основной движущей силой в процессе разработки новых товаров.

Отвечающая за меню группа менеджеров под руководством Клэр Брабвски приветствовала идею сегментации рынка по потребностям. Клэр стала сторонницей нашего нового подхода к новшествам. Она не только приняла нашу сегментацию, но и приложила усилия по распространению данной идеи внутри компании.

Happy Meal

Детское ожирение – довольно острый вопрос в продовольственном маркетинге, заточенная пика которого была направлена прямо на McDonald's. Мы видели необходимость в создании альтернативного варианта Happy Meal, более полезного для здоровья детей.

Джим Канталупо заявил, что нам необходимо не просто реагировать на действия конкурентов, а демонстрировать наше лидерство. Прежде всего мы обратили внимание на тот факт, что родители хотели видеть больший выбор напитков для завтрака Happy Meal. Вскоре McDonald's объявил, что отныне покупатели Happy Meal могут выбрать любой из нескольких полезных напитков: молоко, минеральную воду, напиток Sunny Delight, апельсиновый или другой фруктовый сок. Во Франции к этому ассортименту был добавлен йогуртовый напиток Actimel. Во многих странах можно было заказать бутилированную воду.

Помимо этого, многие родители хотели видеть альтернативу жареному картофелю. Тогда McDonald's включил в состав Happy Meal свежие яблочные дольки, а в некоторых странах – еще и виноград без косточек. Чтобы стать любимым заведением наших посетителей, мы сделали упор на расширение выбора блюд и напитков. Chicken McNugget тоже был улучшен и предлагался теперь в виде цельного кусочка куриного мяса.

Место

Место – это не просто здание, в котором расположена торговая точка. В зависимости от вида бизнеса это может быть ресторан, веб-сайт, офис, зал ожидания, номер в отеле, рабочее место покупателя, магазин-салон, полки в супермаркете, грузовые автомобили или фургоны. Для одного из наших клиентов место его бизнеса находится у него дома. Именно там он занимается торговлей. Где бы ни находилось это место, помните, что это лицо вашего бизнеса.

Мало кому понравится сидеть в старом, грязном самолете. Вы будете ощущать дискомфорт и тревогу. Мало кому понравится ветхий, пропитанный дурными запахами аэровокзал или вестибюль гостиницы. В гостиничном номере с потертым ковром и потрепанными шторами, заляпанным и колотым кафелем в ванной и ржавым душем вы будете чувствовать себя неуютно. Кто захочет покупать игрушки в магазине, на окнах которого наружные ящики для цветов пожелтели от времени? И конечно, никто не захочет часто ходить в обветшалый, устаревший ресторан. Его облик испортит впечатление от любой еды. Посетители, как правило, считают, что если вы не заботитесь о том, как ваш ресторан выглядит снаружи, то тем более вас не волнует, как он выглядит изнутри, особенно там, где готовятся блюда. Здание вашего ресторана должно притягивать, а не отворачивать.

Любые изменения начинаются с изменений в розничной торговле. Это ваш момент истины. Розничные магазины – это место наиболее мощного, наиболее близкого к покупателю и наиболее убедительного маркетингового сообщения.

Место торговли – это «дом» вашего бренда. В качестве положительного примера можно привести сеть супермаркетов Trader Joe's. Обстановка здесь простая, непринужденная и приветливая. Сотрудники носят рубашки навыпуск и изображают обитателей океанского побережья. Товары располагаются и помечаются этикетками весьма оригинально. Вы покупаете какой-нибудь мелочь, но чувствуете себя так, словно стали обладателем чего-то особенного. И добраться до Trader Joe's быстрее и легче, чем до Whole Foods.

Компания Mumm Napa Vineyards открыла очаровательный и изысканный магазин в г. Сейнт-Хелена, штат Калифорния. Конечно виноградники – это нечто удивительное и экскурсия по ним крайне интересна, но то, за счет чего был возрожден бренд, – это дегустационный зал. Компания открыла единственное в своем роде дегустационное помещение, содержащее в себе что-то от французского бренда Mumm и что-то от виноделен в калифорнийских долинах Напа и Сонома. Вы сидите за маленькими столиками внутри или снаружи зала, а перед вами раскинулась долина виноградников. Вам предлагают различные сорта игристых вин, включая такие, которые вы не найдете в ресторанах. Элегантно одетый официант рассказывает вам о каждом сорте вина

так, словно вы – особый гость. По воскресеньям здесь подают поздний завтрак. Хотя бутылка вина стоит тут меньше 20 \$, уезжая, вы думаете, что это место не что иное, как американская Шампань.

Магазины Apple также являются блестящим примером представления бренда. Выполненные в том же стиле, что и культовые товары Apple, эти магазины вместе со своими сотрудниками словно воплощают главный принцип компании: «Простые в использовании компьютеры». Вокруг Apple всегда царит ажиотаж – магазины всегда наполнены людьми, желающими «приобщиться» к бренду и искренне заинтересованными в том, чтобы как можно больше узнать о продуктах компании и их использовании.

Кофейни Starbucks были призваны воздействовать сразу на несколько органов чувств посетителя. Для этого в помещении должен быть сам кофе, аромат кофе и атмосфера праздника. Джейн Стивенсон в газете «Ad Age» писала: «Посетители приходили сюда за „мультисенсорными“ впечатлениями, которые можно было получить в любой из кофеен Starbucks, – окружающие звуки, вид и аромат кофе создавали неповторимую атмосферу, которую дополняли мебель, музыка и доступ в Интернет. Starbucks продавал такие товары, как атмосфера и ощущения».¹

Одной из задач, поставленных Карлосом Гоном, было приведение в порядок автосалонов Nissan и Infiniti. Дизайн салонов Nissan, включая рекламные вывески, необходимо было модернизировать, дабы он отражал новый имидж бренда. Поскольку Infiniti принадлежит к классу автомобилей класса «люкс», салоны Infiniti должны были приобрести соответствующий облик.

Когда посетитель приходит в ресторан McDonald's, он приходит к бренду. Внешний вид и атмосфера ресторана должны воплощать новый образ и новое восприятие бренда. Как писала Пола Мур в журнале «Denver Business Journal»: «McDonald's взял пример с других предприятий розничной торговли, таких как Starbucks Coffee Co. и Wal-mart Stores, Inc. Теперь компания стремится стать „поставщиком образа жизни“, а не только продавцом еды».²

Такой многосегментный, многоплановый бренд, как McDonald's, требует многогранного подхода ко всем розничным точкам. Поэтому для достижения нашей цели – стать любимым рестораном для наших посетителей – мы должны были внести разнообразие в устаревший, стереотипный облик ресторанов McDonald's. Глава французского McDonald's Денис Хеннекин предложил собственный подход к изменению дизайна ресторанов. «Изменение имиджа играет немаловажную роль

¹ Stevenson J. Use merchandising to build and attract consumers; powerful tool: what and how you sell at the retail level can drive just as much growth as other strategies // Ad Age. – 2008. – February 25. – P. 17.

² Moore P. Marble, jazz: is this really McDonald's? // Denver Business Journal. – 2006. – August 28.

в сегодняшнем конкурентном мире розничной торговли, – комментировал Хеннекин. – Мы не должны стареть быстрее наших покупателей». ¹

Нам нужно было сделать так, чтобы наши рестораны свидетельствовали о выполнении нового обещания бренда. Мы должны были создать такую внутреннюю обстановку, которая отражала бы актуальность этого нового обещания. Необходимо было не только внести разнообразие в оформление ресторанов, но и придать им современный вид. Ведь интерьер сказывается на настроении не только посетителей, но и сотрудников. Люди гордятся тем, что работают в стильных ресторанах.

Итак, важным, хотя и не единственным, элементом пункта «Место» было изменение облика ресторанов.

Изменение облика ресторанов

Если здание ресторана – это лицо бренда, то McDonald's явно нуждался в нескольких «пластических операциях». Дизайн ресторанов должен был изменяться в соответствии с нашей новой стратегией и в «вечно молодом» стиле. Для этого нужно было нечто большее, чем «принарядиться-примолодиться». McDonald's нужно было использовать современный дизайн, чтобы представить публике свой новый «неувядающий» стиль. Впервые за последние 30 лет McDonald's предпринял глобальную реконструкцию своих ресторанов.

В одной из статей в «*BusinessWeek*» сообщалось: «Просуществовав 30 лет без каких-либо модернизаций, 51-летний гигант фастфуда приобретает новый авангардистский вид. В XXI веке в ходе приобретающей небывалые масштабы перестройки имиджа крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого обслуживания подвергла реконструкции 30 000 своих ресторанов по всему миру». ²

«*BusinessWeek*» также отмечал, что эта реконструкция и должна была быть произведена. «McDonald's, чьи рестораны ежедневно посещает более 40 миллионов человек, за последние три года предпринял энергичные шаги по обновлению своего меню и привлечению новой волны покупателей. В частности, в меню были добавлены такие полезные блюда, как высококачественные салаты (для женщин), яблочные дольки и обезжиренное молоко (для детей). Но чем больше эксклюзивных новинок (таких, как азиатский куриный салат) появляется в меню McDonald's, тем больше плохо освещенные и переполненные пластмассой рестораны не соответствуют тому современному и приветливому образу, который хочет иметь компания. „McDonald's обещает быть *вечно*

¹ Werdigier J. McDonald's European tour: sales rise as the chain revamps its restaurants on the Continent // The International Herald Tribune. – 2007. – August 18. – P. 11.

² Gogoi P. Mickey D's McMakeover // BusinessWeek. – 2006. – May 15.

молодым брендом, – говорит Джон Миологос, вице-президент McDonald's Corp. по архитектуре, дизайну и строительству. – И мы должны выполнить это обещание“. ¹ Предыдущее крупное изменение в ресторанах McDonald's было в начале 80-х, когда были созданы игровые зоны для детей.

«Большая красная крыша выглядит уже несовременно», – заявляет Джон Брикер, креативный директор студии Studio 585, созданной для продвижения бренда дизайнерской компании Gensler. Ее заменят на плоскую крышу, украшенную осовремененными «золотыми арками». ²

Далее автор статьи сообщает, что после проведения большого конкурса среди дизайнерских фирм летом 2004 года гигант фастфуда выбрал в качестве партнера нью-йоркскую компанию Lippincott Mercer. Питер Диксон, креативный директор этой компании, в течение всего 2005 года работал совместно с группой специалистов McDonald's по внутренней архитектуре и дизайну над созданием нового прототипа. Новый дизайн стал официально применяться в том же году. Lippincott Mercer, у которой до контракта с McDonald's было немного клиентов из ресторанного бизнеса, в дальнейшем создала себе хорошую репутацию, работая с компаниями, желающими преобразить лицо и стиль своего бренда. Так, в 2002 году компания помогла модернизировать дизайн магазинов Nissan Motor Co. в соответствии со стилем нескольких новых эксклюзивных автомобилей. В результате средний объем продаж автомобилей Nissan вырос за год до 57%, в то время как общий рост оборота по продажам составил 33%. ³

Реконструировать более 30 000 ресторанов – задача не из легких. Но «вечно молодой» стиль обязывает. Ресторан – это своего рода рекламный щит. Он может служить высокоэффективной рекламой бренда.

Опыт французского McDonald's показывал, что смена декора положительно влияет на общее впечатление посетителя, увеличивает объем продаж и прибыль. McDonald's не остановился на одном интерьере, а принял несколько различных дизайнерских концепций, созданных для того или иного региона. Принцип единых стандартов ушел в прошлое. Настало время адаптировать бренд к современным условиям. Главным изменением политики компании в области дизайна стала уверенность в том, что каждый ресторан может выглядеть по-особенному, если в нем царит атмосфера McDonald's и работают сотрудники McDonald's.

¹ Gogoi P. Mickey D's McMakeover // BusinessWeek. – 2006. – May 15.

² Там же.

³ Там же.

Чистота

Рэй Крок придавал большое значение чистоте. Чистота – это третий элемент в его знаменитой мантре «QSC» (Quality, Service, Cleanliness). За прошедшие годы, по мере того как бренд приближался к своему кризису, чистоте перестали уделять большое внимание. Чарли Белл страстно желал, чтобы McDonald's вновь стал «королем чистоты». Он настаивал на том, что компания должна пересмотреть свои стандарты чистоты и придерживаться новых стандартов как в собственных ресторанах, так и в ресторанах, принадлежащих франчайзи.

McCafeЪ

Еще один способ восстания бренда McDonald's из пепла заключала в себе принадлежащая Чарли Беллу идея McCafeЪ. Экспериментальные McCafeЪ были впервые открыты в Австралии и Новой Зеландии, где обрели популярность и составили достойную конкуренцию другим кафе и кофейням, включая Starbucks. Для McCafeЪ была отведена особая зона в каждом ресторане – это был уголок для тех, кто хотел окунуться в уютную атмосферу высококлассной кофейни. Позже эта идея распространилась и на другие страны.

Одну такую кофейню Чарли Белл открыл в вестибюле главного офиса McDonald's в г. Оак-Брук. Кофейня была призвана донести до сотрудников идею о новом призвании McDonald's. Чарли стремился изменить первое впечатление посетителей о ресторане. Он хотел сделать так, чтобы они воспринимали McDonald's не как малоинтересную забегаловку у автобусной остановки, а как «вечно молодой», развивающийся бренд. Заходя в вестибюль главного офиса, люди сразу видели новый эксперимент бренда, который говорил о том, что McDonald's вновь встал на путь перемен. McCafeЪ в главном офисе привлекало внимание сотрудников по утрам, когда они приходили на работу, а во время обеденного перерыва сотрудники, как и посетители, могли посидеть за столиками и пообщаться. Всё это способствовало созданию такой обстановки, которая вполне соответствовала нашему новому рекламному слогану «Вот что я люблю». Это не было заведение для прибыли, это был способ донести посыл бренда.

Построенный по новому дизайну ресторан McDonald's неподалеку от главного офиса компании в США тоже был призван доставить публике весть о новой ипостаси бренда. Ресторан был создан в «вечно молодом» стиле и содержал внутри кофейную зону.

Помня о цели «стать для посетителей любимым местом с любимым образом питания, способом насладиться едой и напитками», Дон Томсон, президент американского представительства McDonald's, отмечал на собрании аналитиков: «Мы хотим превратиться из ресторана, в котором напитки служат лишь дополнением к пище, в такой ресторан, в который ходят ради самих напитков». Чарли продолжал настаивать

на необходимости создания кофеен. Сегодня кофе вносит немалый вклад в растущие объемы продаж McDonald's. Чарли также понимал, что обычный прилавок McDonald's не подходит для McCafe. В то время как в одних странах, вводя McCafe, рестораны оставляли без изменений, а в других странах – слегка модифицировали, в США основной прилавок McDonald's переоборудовали, отделив от него кофейную секцию. Тем самым было улучшено качество сервиса и самого продукта.¹ Отличный пример того, как глобальная идея может приобретать региональные особенности и преимущества.

Рестораны McDonald's должны были отличаться друг от друга, и их отличия должны были быть обусловлены разными подходами и разными потребностями покупателей в разных регионах. В одних ресторанах, например, можно поесть на свежем воздухе во внутреннем дворике, другие – оснащены мультимедийными комплексами, и т. д.

Автокафе

Помимо обычных ресторанов существовали еще автокафе. Такие кафе приобретают сейчас всё большую популярность. По статистике, более 60% продаж McDonald's в США приходится на автокафе.² В связи с высокой интенсивностью дорожного движения и опасностью возникновения пробок McDonald's предложил и начал внедрять идею автокафе с двусторонним движением. Такое кафе было создано даже в Китае.

Автокафе как представители бренда обязаны быть «вечно молодыми». В отличие от ресторана здесь покупатели не видят ни нового интерьера, ни чистоты помещения. Задача «МакАвто» – обслужить покупателя таким образом, чтобы произвести на него впечатление, которое останется с ним, куда бы он ни поехал. Эта задача требует решения и по сей день.

Коллективные столики и другие инновационные дизайнерские решения

Под влиянием тенденции, зародившейся в Европе, в некоторых ресторанах появились так называемые «коллективные столики», которые очень понравились молодежи. В других ресторанах создавались уютные уголки для бесед.

¹ «Coffee clash: McDonald's takes on Starbucks», November 18, 2007, *www.msnbc.msn.com*.

² Недавняя статья в «Advertising Age» сообщала о том, что «менее одной третей части любителей фастфуда питаются в ресторанах. Вероятность повторных покупок и формирования приверженности бренду в большой степени зависит от положительного опыта покупок в автокафе». Lemonnier J. Your Fast-Food Fix Costs \$500 A Year // Advertising Age. – 2008. – May 26.

Сегодня обустройство ресторанов ведется несколькими способами. В частности, используется такой маркетинговый прием, как комплексное воздействие на чувства посетителя – слух, обоняние и др. К примеру, чтобы улучшить впечатление посетителей о бренде отеля Westin Hotels применяют особый аромат. А кофейни Starbucks и розничные магазины Urban Outfitters используют музыку. Атмосфера того помещения, которым представлен ваш бренд, – это серьезный фактор успеха.

Помимо того что появился новый дизайн ресторанов, руководством McDonald's были предприняты шаги, призванные изменить общее впечатление посетителей. На него влияют, в частности, такие факторы, как звуки работающего оборудования, внешний вид прилавка, вид из окна, музыка, плазменные экраны, удобство сидений.

Цена

Генри Форд посвятил себя миссии создания недорогого автомобиля. Он сделал личный транспорт доступным для широких кругов населения. Сэм Уолтон создал розничную империю, сделав доступными повседневные товары. Основатель пригорода Левиттаун Уильям Левитт популяризировал персональные дома, сделав их доступными для среднего американца. Основатель Bank of America Амадео Джиганнини сделал доступным использование банковской системы. Сегодня клиенты банков принимают как должное многое из того, что внедрил Джиганнини, – например, жилищную ипотеку, автокредиты и другие потребительские кредиты. Пионер дисконтного брокерства Чарльз Шваб создал одну из наиболее известных широкой публике финансовых корпораций. Шваб произвел революцию в мире дисконтного брокерского сервиса. Он снижал цены, когда другие брокеры их повышали. Достижением же Рэя Крока стало доступное для большинства питание вне дома. Он популяризировал питание в закусочных.

Соответствие требованиям и высокая доступность определили успех таких брендов, как Ford, Wal-Mart, Bank of America, Schwab и McDonald's. Помните, каким был первоначальный рекламный слоган McDonald's? «Гамбургеры за 15 центов». Рэй Крок, конечно, понимал, что McDonald's не сможет продавать гамбургеры за такую сумму вечно. Но он был убежден в том, что текущая цена на гамбургеры должна быть прямо пропорциональна тогдашним 15 центам.

Цены в McDonald's всегда играли и будут играть большую роль. Цены всегда будут главным стратегическим рычагом бренда. Но важно также и то, как мы говорим о ценах.

Ценность – это не просто цена. Ценность – это то, что вы получаете за ту цену, которую платите. Лидерский маркетинг подразумевает знание разницы между ценовой политикой, которая тормозит развитие

бренда, и формированием ценности бренда, которое способствует его продвижению.

Цена и ценность

Цена – это важная составляющая уравнения потребительской ценности. Но она – лишь часть, а не всё уравнение целиком. Чтобы определить, насколько ценным является бренд, необходимо выявить его функциональные и эмоциональные достоинства. Ценность является отношением обещаемого результата к отдаваемым покупателем деньгам и времени.¹

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Функциональный и эмоциональный результат}}{\text{Деньги и время}}$$

Руководители Toyota понимают это. Высокой ценностью обладают не только автомобили марки Toyota Corolla. Когда Toyota представила Lexus, это был не просто автомобиль класса люкс – это был доступный автомобиль класса «люкс» (не дешевый, но намного дешевле, чем Mercedes). Lexus обещал лучший среди автомобилей класса «люкс» результат при наименьших затратах денег и времени. То, что руководители компании называли «неутомимой погоней за совершенством», означало не просто усиленную ценовую политику. Они рассматривали все компоненты ценности.

Для получения преимущества над конкурентами McDonald's должен был предоставить что-то большее, чем просто низкие цены и скорость обслуживания. Мы должны были предоставить адекватный и уникальный результат, чтобы покупателей стало больше и чтобы они приходили к нам чаще. Безусловно, McDonald's должен был быть удобным и быстрым. Но для того, чтобы повысить воспринимаемую потребителем ценность бренда, нам необходимо было усовершенствовать всё в целом. А достичь этого можно было только при помощи высоких стандартов производства и лидерского маркетинга.

Реальная ценность

Ценность – это не просто цифры в меню. Это маркетинговый императив. Конечно, нам нужно было заверить наших покупателей в том, что наши продукты по-прежнему доступны. Но сделать бренд доступным еще не значит обесценить бренд в глазах покупателей. Ценность McDonald's – это не просто стоимость меню. Стоимость меню – это совокупная стоимость всех блюд, в него входящих. А ценность бренда определяется общим результатом общения покупателя с брендом.

¹ Мы обсуждали уравнение ценности ранее, но очень важно понять ту роль, которую играет цена в обещании бренда.

Чарли Белл любил вспоминать историю об одном ребенке, который, желая купить свою любимую еду в McDonald's, пересчитывал монетки в ладони. Мальчик стоял возле таблички с меню и перебирал в ладони деньги, пока не убедился, что их достаточно. Когда мальчик наконец понял, что он сможет купить на зажатые в маленьком кулачке деньги что-то вкусное, он улыбнулся. Он знал, что получит в McDonald's то что искал. И для этого ребенка это была самая лучшая, самая ценная покупка.

Коридор реальной ценности

Чтобы сформировать ценность, мы усиливаем бренд, а не используем те достоинства, которые бренд унаследовал из своего прошлого. А чтобы повысить акционерную стоимость, нам необходимо стать наиболее эффективным и продуктивным поставщиком брендового товара, имеющего определенную ценность для потребителя.

Для создания ценности бренда мы должны регулировать отношения между той ценой, которую хочет заплатить покупатель, и теми выгодами, которые он хочет получить взамен. Мы писали об этом, когда разбирали уравнение ценности. Что является «реальной ценностью» предлагаемого нами товара? Ее определяет не продавец, а покупатель.

На рис. 5.1 предлагаемые достоинства брендов А, В и С воспринимаются как обладающие реальной ценностью. Диагональная полоса, изображенная на рисунке, носит название «коридор реальной ценности». Бренды, расположенные выше этого коридора, обладают низкой ценностью в отношении рассматриваемых достоинств. Бренды ниже коридора обладают наивысшей ценностью.

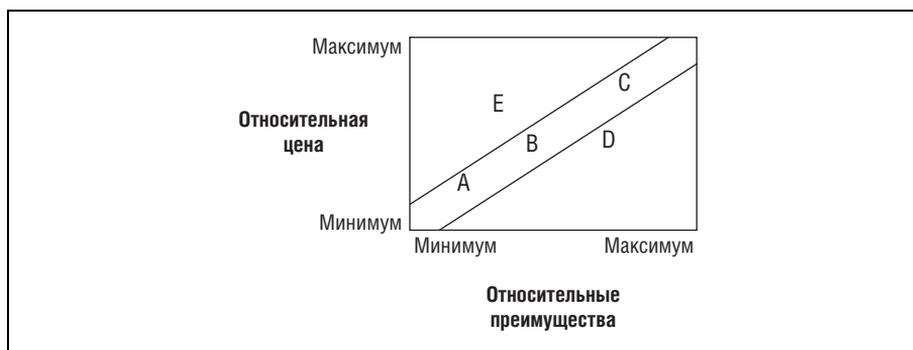


Рис. 5.1. График воспринимаемой покупателем реальной ценности бренда

Магазины Target

Магазины Target в США предоставляют низкие цены. Но помимо этого бренд Target олицетворяет современную моду. Обещание: «Элегантность и стиль по доступным ценам» отличает бренд Target от Wal-Mart.¹ Как писала в мае 2005 года «*Financial Times*»: «Похоже, что дела у Target обстоят лучше...»²

Не формируйте у потребителя привязанность к сделкам

Немедленным действием, предпринятым руководством McDonald's, было уменьшение чрезмерно большого акцента на интенсивные маркетинговые коммуникации. Увеличение сбыта не есть повышение приверженности к бренду. Страсть к совершению покупок – это не привязанность. Преданность покупателя бренду нельзя купить за взятку. Всё, чего вы можете достичь путем стимулирования сбыта, – это сформировать у потребителя привязанность к сделкам, но не привязанность к бренду. Если у ваших конкурентов цены ниже, чем у вас, то такой потребитель быстро о вас забудет и станет покупать товар у ваших конкурентов. Вы не создадите сильный бренд за счет снижения цен и повышения удобства, если у потребителя нет предпочтения к вашему бренду. Наш финансовый директор Мэтт Полл неустанно подчеркивал, что подобное поведение – это гиблая дорога, ведущая вас и ваш бренд вниз, к посредственности.

Ценность – вот настоящая сделка

Систематическое напоминание покупателям о доступности бренда играет важную роль. Однако чрезмерный акцент на ценах разрушает у покупателей истинную преданность и формирует приверженность к сделке. Для возрождения бренда необходимо, чтобы главным маркетинговым сообщением было сообщение не о цене, а о соответствии бренда покупательским потребностям.

Продвижение

Информацию о бренде несет всё, что с ним связано. Продвижение бренда не сводится лишь к рекламным кампаниям. Оно предполагает создание интегрированного подхода к защите интересов бренда.

¹ Birchall J. What Wal-Mart Women Really, Really Want // *The Financial Times*. – 2005. – October 10.

² The Lex Column // *The Financial Times*. – 2005. – May 13.

Продвижение бренда и торможение бренда

К сожалению, термин «продвижение товара», как правило, имеет ограниченные толкования в маркетинге. Часто его объясняют как краткосрочные коммерческие акции, преследующие своей целью немедленный сбыт товара. Однако на самом деле продвижение – это не только акции вроде «Скидка 20% в течение этой недели» или «Два по цене одного». Это гораздо больше, чем единовременное стимулирование сбыта.

Меня часто спрашивают: «Сколько нам нужно тратить на продвижение и сколько – на рекламу бренда?» Этот вопрос поставлен некорректно.

Для начала нужно определиться с дефиницией термина «продвижение бренда». «Продвигать» – значит поднимать на более высокий уровень, улучшать позиции. Целью любого распространения сведений о бренде должно быть повышение его уровня, продвижение его на более высокие позиции в сознании покупателей. Согласно словарю «*Merriam-Webster's Dictionary*», продвижение – это «действие, способствующее росту или развитию чего-либо». Таким образом, люди поступают неправильно, когда пытаются разграничить финансирование рекламы и финансирование продвижения бренда. Любые маркетинговые коммуникации должны продвигать бренд, способствовать его дальнейшему росту.

Пункт «Продвижение» в нашем Плана победы подразумевает не проведение ежемесячных, несогласованных друг с другом, краткосрочных промоакций. Эта задача предполагает все действия по распространению сведений о бренде, будь то розыгрыш призов, продажа товаров «в нагрузку», выпуск рекламного ролика или фирменной брошюры. Все эти действия должны быть структурированы вокруг единого посыла, продвигающего бренд на более высокий уровень и способствующего его рентабельному росту.

Антоним к слову «продвижение» – «торможение». К сожалению, сегодня многие действия «по продвижению» на самом деле не продвигают бренд. Они лишь тормозят его развитие, увеличивая объем продаж за счет его репутации, что пагубно сказывается на состоянии бренда в долгосрочной перспективе. Чрезмерное количество непостоянных и «одноразовых» маркетинговых обращений причиняет вред бренду. Действия по «торможению» бренда обесценивают, дезориентируют его и сбивают его с пути успеха.

Тормозя развитие бренда сегодня, нельзя ожидать укрепления его силы завтра. Нескоординированные промоакции приводят к прогрессирующей деградации бренда. Нужно рекламировать не «суперцены», а «супербренд по суперценам».

Обязательной и неотъемлемой частью нашей стратегии экономического подъема было создание таких маркетинговых коммуникационных программ, которые поднимали бы бренд в восприятии покупателей на

более высокий уровень. Стратегия McDonald's заключалась в том, чтобы от постоянных ежемесячных сделок с покупателем перейти к стабильному, согласованному и всестороннему продвижению бренда.

Журналистика бренда

Для таких мегабрендов, как McDonald's, Coca-Cola, Kellogg's, GE, Samsung, Sony, HP или Visa, необходимо изменить стратегию позиционирования бренда, введя новое понятие – *журналистика бренда*. Мегабренды носят комплексный, многомерный и многосегментный характер. Ни одна из коммуникаций не сможет рассказать обо всех ценностях бренда сразу.

Уникальное торговое предложение

При запуске нового бренда или при создании нишевого бренда очень полезной может оказаться теория *уникального торгового предложения*, также получившая название «*позиционирование бренда*». Однако этот взгляд может стать тупиковым для мегабренда, который должен шагать в ногу с изменяющимся миром.

Давайте представим себе, что такое журналистика. Журналистика – это сбор и передача информации о событиях и происшествиях. Журналистика упорядочивает разрозненные или несвязанные явления. Журналистика информирует, развлекает и убеждает.

Представьте себе какие-нибудь периодические издания, к примеру еженедельные газеты или журналы. Будь то «*Time*», «*Newsweek*», «*The Economist*», «*The New Yorker*», «*US News*» или «*World Report*» – *везде* действует один принцип. Так же как и в случае с «*Atlantic Monthly*», «*Vanity Fair*» или «*Rolling Stone*». Главное направление журнала дает о нем ясное, всеобъемлющее представление и определяет его общий стиль, отличающий один журнал от другого. Однако каждый журнал печатает статьи на самые разные темы, интересующие разные круги населения. Редакторы не надеются, что каждый из читателей прочтет каждую статью. Разные люди с разными интересами будут читать разные статьи. А с течением времени меняются пристрастия и одного отдельно взятого человека – в другом возрасте ему уже будут любопытны другие статьи. Лишь очень небольшой процент людей прочтет номер целиком.

Тот же принцип действует и в журналистике бренда. Журналистика бренда – это хроника его биографии изо дня в день, из года в год. Именно так мы создаем ценность бренда, которая сохраняется в сознании покупателя на протяжении всей жизни.

Представьте себе студента колледжа, который выбрал себе специальность. Он будет посещать не все курсы подряд, а лишь те, которые связаны с его профилем. При этом студент может позволить себе посещать также факультативные для него дисциплины, порой никак не

связанные с его будущей профессией. И тем не менее весь учебный процесс этого студента будет так или иначе связан с его установкой на определенную специальность.

Теперь представьте себе коммуникации McDonald's. Все события, связанные с McDonald's, заносятся в журналистскую хронику бренда. Мы определяем общую цель и характер бренда. Мы формулируем обещание бренда. Но соответствие обещанию подразумевает предоставление разных результатов разным людям и в разных ситуациях. Мотивы, побуждающие людей идти в McDonald's, отличаются у детей, подростков, молодежи, родителей и пожилых людей. McDonald's неодинаковым образом подходит для завтрака, ланча, обеда, полдника, буднего или выходного дня, а также визита с детьми, без детей или во время деловой поездки. Набор конкурентных преимуществ бренда будет разным для разных людей и в разных ситуациях.

Журналистика бренда не означает изменение основного видения бренда или обещания бренда. Это способ понравиться разным людям с разными желаниями и в разных ситуациях. В программу коммуникаций входит компилирование разрозненных сообщений, различных тем и сюжетов, в результате которого формируется динамичная, постоянно развивающаяся история бренда. Журналистика бренда позволяет нам выразить его многомерную суть так, чтобы она понравилась специфической группе потребителей со специфическими потребностями.

Журналистика бренда требует комплексного использования способов коммуникаций: спортивных, глобальных, локальных, коммуникаций на открытом воздухе и в помещении, коммуникаций, приуроченных к особым событиям, образовательных, музыкальных, печатных, телевизионных, онлайн-овых, радиокommunikаций и т. д. Это очень трудная задача. Все обращения бренда в различных средствах массовой информации должны быть внесены в последовательную историю бренда, отражающую его обещание.

Шумиха в СМИ

Я впервые озвучил идею о журналистике бренда на конференции, организованной журналом «*Advertising Age*» в июне 2004 года, назвав ее не только новой маркетинговой стратегией McDonald's, но и будущим всего маркетинга. После этого поднялась небольшая шумиха в СМИ. Непреклонные ретрограды стояли на своем, яростно защищая прежние взгляды, основанные на позиционировании бренда. Они предрекали новому маркетинговому подходу скорый крах.¹

Но, к счастью, были и люди, которые смотрели не в прошлое, а в будущее и признавали (опять же в «*Advertising Age*»), что социальные тен-

¹ Trout J. Brand Chronicles, Baloney! // *Advertising Age*. – 2004. – July 19. – P. 18. Они ошибались.

денции указывают на непрерывную фрагментацию культуры. Журналистика бренда была способом коммуникации с этим «мелко раздробленным обществом».¹

В том же году Джеймс Р. Стенгел, директор по международному маркетингу компании Procter & Gamble, заявил на собрании Ассоциации рекламодателей США в г. Неаполь, штат Флорида: «Традиционная модель маркетинга, при которой мы все выросли, отжила свой век. Мы в Procter & Gamble серьезно работаем над новыми моделями, и нуждаемся в них не только мы».²

Джим Стенгел понимал, что узкая направленность бренда Crest ограничивала возможности для роста прибыли. Crest был создан как бренд детской зубной пасты с фтором, имевший знаменитую рекламу: «Посмотри, мам, – ни одной дырочки!» Сегодня Crest представляет собой мегабренд с огромным потенциалом роста. Теперь это средства для полноценного ухода за полостью рта в течение всей жизни. Это обещание здоровой улыбки и свежего дыхания: «Здоровая и красивая улыбка на всю жизнь». Новая стратегия бренда ориентирована не только на детей. Чтобы донести информацию о Crest до потребителей, публиковались различные сообщения в СМИ, призванные заинтересовать различных людей с различными потребностями. Такая журналистика способствовала возрождению бренда Crest.

По мере того как мир изменяется, необходимо отказываться от старых идей. Заиклившись на традиционной маркетинговой модели, не построишь будущего.

Приверженцы позиционирования бренда (я называю их «позиционалистами») понимают бренд как нечто неизменное, узкое и одномерное. Они считают бренд простой идеей, которую можно выразить одним словом. И они полагают, что если такая идея закрепились в сознании потребителей, ее уже никак не изменить. Но это не так. Бренды – комплексные, многомерные явления, и мнения людей можно изменить. McDonald's служит тому прекрасным примером. Эти же самые люди уверяют нас в том, что расширение ассортимента – это плохо. Однако возрождение бренда Crest доказывает ошибочность и этого утверждения.

Расширение ассортимента

«Позиционалисты» говорят, что расширение ассортимента представляет угрозу для бренда. Но это не всегда так. Рациональная стратегия расширения ассортимента может усилить позиции бренда. На самом

¹ Popcorn F. Light gets it right; cultural change requires a multidimensional approach to marketing // Advertising Age. – 2004. – August 2. – P. 11.

² The New York Times. – 2004. – October 19.

деле для мегабрендов расширение ассортимента является немаловажной частью программы роста.

Постоянное разрастание Crest, происходящее в соответствии с описанным нами выше новым обещанием, играет сегодня большую роль в жизни бренда. За счет широкого ассортимента продуктов, предназначенных для гигиены зубов и предотвращения кариеса, зубного камня, налета, повышенной чувствительности зубов, а также для защиты зубной эмали, бренд становится только сильнее. Он включает разнообразные гели, пасты (в том числе отбеливающие), средства для полоскания, зубные щетки, отбеливающие полоски и многое другое. Такое расширение ассортимента повышает привлекательность Crest для потребителя. Оно позволяет бренду соответствовать потребностям разных людей в разные периоды их жизни.

Подход к слогану «Здоровая и красивая улыбка на всю жизнь», основанный на журналистике бренда, позволяет привлечь внимание к бренду со стороны большего числа покупателей с большим разнообразием потребностей и в разные периоды их жизни. Такой подход создает взаимоотношения с брендом «на всю жизнь». Он помогает признать важность формирования долговечной потребительской ценности для устойчивого роста прибыли.

Tide – еще один бренд компании P&G, эволюционировавший от узконаправленного бренда стирального порошка для эффективной стирки до мегабренда со слоганом «Tide знает ткань лучше всех». Существуют жидкий Tide, Tide для стирки в холодной воде, Tide с отбеливателем, Tide с пятновыводителем, Tide с новыми ароматами и даже «портативный» Tide, с помощью которого можно удалить пятно от пищи сразу же на месте (Tide to Go). Такое расширение ассортимента помогает сделать журналистскую историю бренда более основательной.

Какой урок мы можем извлечь из всего вышесказанного? Необходимо регулярно подвергать переоценке традиционные подходы в маркетинге. Инновации и модернизация нужны и в маркетинге.

Сегментация рынка – фундаментальное понятие современного маркетинга. Однако идея о том, что суть бренда может быть сведена до одного слова и направлена на один сегмент рынка с лишь одной потребностью, неприменима к современным рыночным условиям.

Культурный маркетинг

Цель *культурного маркетинга* – сделать так, чтобы бренд соответствовал нуждам представителей разных культур. Задача такого маркетинга – охватить вниманием отдельные культурные сегменты и межкультурные образования, которые становятся всё более заметными в современном обществе. Как привить американский бренд наподобие McDonald's на чужой почве – во Франции, Австралии, Китае? Как сделать этот же бренд приемлемым для разных культур в США? Добиться

того, чтобы глобальный бренд соответствовал многим культурам, – крайне важная задача. Повсеместное установление одинаковых стандартов ведет к гомогенизации маркетинга. Поликультурность и многонациональность – это то, чего мы хотим достичь при помощи рекламной кампании «Вот что я люблю» («I'm lovin' it»).

«Вот что я люблю»

Фраза «Вот что я люблю» и дух, который она в себе заключает, универсальны для многих культур. Мы были свидетелями того, как наш лозунг стал популярным в США, России, Дании, Великобритании и Китае. В России, например, более 20 000 студентов участвовали в параде и несли флаги и транспаранты со слоганом «I'm lovin' it». В Корее бегуны устроили акцию, пробежав с этим слоганом по городским улицам. В Китае был придуман даже специальный жест для обозначения этой фразы!

Постоянство играет важную роль

Новое направление рекламной кампании и новая стратегия руководства McDonald's нашли отклик в действиях сотрудников и покупателей по всему миру. К концу 2005 года маркетинговым директором McDonald's стала Мэри Диллон. Она быстро заключила, что рекламная кампания, доставшаяся ей в наследство, до сих пор работает. Нет причин ее менять. В 2008 году Диллон сказала, что «Вот что я люблю» – это реклама, у которой впереди еще долгая жизнь. Узнаваемость этих слов и соответствующих им пяти нот по-прежнему максимально высока, не менее высока и их притягательность.¹ Такое постоянство в рекламной стратегии резко контрастирует с предыдущей рекламной практикой McDonald's. С 1960 по 2002 год McDonald's провел 21 рекламную кампанию.² Такое непостоянство порождает неопределенность. В 2003 году McDonald's начал первую за свою историю глобальную рекламную кампанию. В 2008 году она всё еще действует.

В 2008 году маркетинговым директором McDonald's в США стал Нил Голден. В интервью газете «Ad Age» Нил отметил восприимчивость покупателей к слогану «Вот что я люблю». Он отметил, что местоимение «я» в этом слогане олицетворяет покупателя, отражает его точку зрения. Слова «вот что» подразумевают приятные мелочи, которые украшают нашу жизнь, а также то, что McDonald's шагает в ногу с этой жизнью. Когда Нила спросили, сколько может продлиться эта кампания, он ответил: «Столько, сколько можно себе представить, и, наверное, даже больше. Это блестящая идея; вне всякого сомнения, этот сло-

¹ McD's CMO Dillon Activates 'The Year of Innovation' // Brand Week. – 2008. – May 5. – P. 14–15.

² McDonald's @50, anniversary book. – McDonald's Corporation, 2005. – P. 40–41.

ган – один из самых узнаваемых в мире. Это наше достояние». Такое убеждение коренным образом отличается от господствующего прежде мнения о пользе краткосрочных пиар-акций. Ниже приводится список рекламных кампаний, проведенных McDonald's с 1960 по 2003 годы:¹

1960. All American Menu (Всё американское меню)
1961. Look for the Golden Arches (Ищите Золотые арки)
1962. Go for the Goodness at McDonald's (За хорошим питанием – в McDonald's)
1966. McDonald's... The Closest Thing to Home (McDonald's... Самый близкий к дому)
1967. McDonald's Is Your Kind of Place (McDonald's – это место для вас)
1971. You Deserve a Break Today (Сегодня вы заслужили перерыв)
1974. McDonald's Sure Is Good to Have Around (McDonald's – хорошее место для встреч)
1975. We Do It All For You (Всё, что мы делаем, мы делаем для вас)
1976. You, You're the One (Ты для нас единственный)
1979. Nobody Can Do It Like McDonald's Can (Никто не сделает это так, как McDonald's)
1981. Nobody Makes Your Day Like McDonald's Can (Никто не украсит ваш день так, как McDonald's)
1983. Together, McDonald's and You (McDonald's и вы – всегда вместе)
1984. It's a Good Time for the Great Taste of McDonald's (Время насладиться лучшим вкусом в McDonald's)
1988. Good Time, Great Taste, That's Why This Is My Place (Хорошее место, отличный вкус, вот почему я сюда вернусь!)
1990. Food, Folks, and Fun (Еда, народ, веселье)
1992. What You Want Is What You Get at McDonald's Today (То, что вам надо, вы получите в McDonald's сегодня)
1995. Have You Had Your Break Today? (Вы делали перерыв сегодня?)
1997. My McDonald's (Мой McDonald's)
1998. Did Somebody Say McDonald's? (Кто-то сказал McDonald's?)
2000. We Love to See You Smile (Нам нравится видеть ваши улыбки)
2002. Smile (Улыбайтесь!)
2003. I'm lovin' it (Вот что я люблю)

¹ Там же.

История создания слогана «Вот что я люблю»

Слоган «Вот что я люблю» стал широко известным универсальным выражением того, как люди с «вечно молодой» душой воспринимают и ощущают жизнь. Мы надеялись, что это спонтанное ощущение будет возникать у наших покупателей, сотрудников, поставщиков, владельцев-операторов. Слоган объединял разные культуры, разные слои населения, разные страны. Однако его необходимо было представить по-разному во Франции или Австралии, на афроамериканском или латиноамериканском рынке.

Стратегия возрождения бренда McDonald's не сводилась лишь к рекламе. С самого начала эта стратегия разрабатывалась с учетом глобальной направленности бренда. В марте 2003 года мы посетили все крупнейшие представительства McDonald's в десяти странах. Везде мы искали новые идеи. Каждое из представительств могло показать, как оно донесет обещание бренда до потребителя с учетом нашей глобальной стратегии и условий местного рынка. В результате мы получили единое выражение бренда, которое варьировалось в зависимости от особенностей локальных рынков.

Идея слогана «Вот что я люблю» появилась в г. Унтерхахинг, в Германии. Позже она была принята повсеместно. Мы считали, что для возрождения бренда необходимо не только провести рекламную кампанию, но и качественным образом изменить подход к бренду. Слоган «Вот что я люблю» отвечал этому требованию. Мне сказали, что с появлением этого слогана впервые весь McDonald's заговорил на одном языке и выработал глобальную концепцию бренда. Достигнуть такой согласованности в более чем 110 странах было непросто. Безусловно, встречались определенные препятствия – однако это не означало, что нам нужно было уменьшить масштабы наших планов. Благодаря поддержке Джима Канталупо и Чарли Белла мы преодолели встреченное сопротивление.

Всё началось с получения адекватного представления о потребителе, понимания потребителя. Эта критически важная стадия процесса началась, как только я вернулся из поездки по миру. Я настоял на том, что мы должны тщательно изучить всё, связанное с нашим потребителем, и как можно лучше понять его. Так в задачу продвижения бренда был включен еще один пункт – понимание потребителя. Как мы применяли понимание потребителя в рамках этой задачи, мы расскажем далее.

Эра «Я»

Всегда есть возможность улучшить свое понимание бренда и потребителя. Чтобы возродить бренд, необходимо восстановить его соответствие нуждам потребителей. Мир постоянно изменяется: статичный бренд теряет свои позиции в сознании покупателей. Итак, наша новая

стратегия была основана на выработке нового понимания покупателей и их потребностей.

Эра «Я» означает эру одновременно индивидуальности и общности. Мы знаем поколение людей, которые ценят свою индивидуальность, но в то же время хотят чувствовать свою принадлежность к определенной группе. Они хотят стать частью коллектива и контактировать с другими людьми, обладающими аналогичным образом мышления. Однако они не хотят потерять свою независимость и творческую свободу. Пусть им и нравится иметь общие ценности, они наслаждаются своими отличиями.

Понимание особенностей этих людей составило основу нашей новой стратегии. Кроме того, оно сформировало новое понимание самого бренда – McDonald's как коллектив личностей. Эта идея лежит в основе маркетинговой концепции, которую мы назвали журналистикой бренда.

McDonald's – это общество людей, имеющих одинаковые ценности. Это глобальный бренд, гостеприимно открывающий свои двери, за которыми посетители могут чувствовать себя комфортно, сохраняя свою индивидуальность и удовлетворяя свои потребности, возникшие в связи с теми или иными обстоятельствами.

Я-позиция

Благодаря нашему пониманию покупателя мы знали, что существует группа людей, которые не любят, когда им указывают, что делать. Они не хотят, чтобы реклама говорила им, какое решение следует принять. Это поколение людей стремится думать и говорить само за себя. Те рекламные кампании, которые McDonald's успешно проводил в прошлом – «McDonald's – это место для вас», «Сегодня вы заслужили перерыв», «Всё, что мы делаем, мы делаем для вас», «Ты для нас единственный», «Нам нравится видеть ваши улыбки», – не соответствовали мировоззрению этого нового поколения потребителей. В этих слоганах «мы» говорим «им» что надо делать, как надо себя чувствовать и т. д.

За годы нашего существования мы успели сказать покупателям о том, что они должны «сделать перерыв сегодня», что «всё, что мы делаем, мы делаем для них», что «никто не украсит их день лучше, чем McDonald's», что «нам нравится видеть их улыбающимися» и т. д. Черил Берман, креативный директор рекламного агентства Leo Burnett, охарактеризовала этот маркетинговый подход так: «Мы то, мы сё».

Нам необходимо было изменить способ подачи информации и вместо местоимения «мы» начать употреблять местоимение «я». Такой подход получил название «Я-позиция».

«Я-позиция» отражала точку зрения покупателя и показывала, как McDonald's вписывается в его повседневную жизнь. Выражение «Вот что я люблю» говорило о том, что не важно, молоды вы или стары,

в вашей жизни есть то, что вы любите, и вам нравится, что McDonald's составляет часть вашей жизни. Привлекательность этого слогана состояла еще и в том, что в нем не говорилось лишь о продукте. В нем отражены простые удовольствия повседневной жизни. Как было сказано на веб-сайте канадского представительства компании, McDonald's – это «часть нашей жизни и нашей культуры». Реклама McDonald's акцентирует внимание «не только на продукте, но скорее на общем впечатлении от McDonald's, представляя его как вызывающую теплые и приятные чувства часть наших будней».

«Вечно молодой» стиль подразумевает не возрастные данные человека, а его отношение к жизни. Работает ли человек в McDonald's, или приходит в него как посетитель, выражение «Вот что я люблю» находит отклик в его сердце.

Не важно, откуда приходят идеи

Великие идеи могут появляться откуда угодно. Мы вновь и вновь убеждались в этом, работая над внедрением и развитием кампании «Вот что я люблю».

Одна из самых сильных сторон глобального бренда – это исключительное разнообразие творческих возможностей и идей.

В глобальной организации таланты обычно не на виду. Удивительные идеи могут появиться в любом месте. Те, кто утверждает, что крупные компании не могут быть творческими, ошибаются. В действительности всё наоборот.

Именно масштабы дают компании огромное разнообразие творческого потенциала, из которого она может черпать новые идеи.

Проблема в том, что в международном маркетинге многие компании до сих пор верны своей «мантре»: «Думай глобально, действуй локально». Неожиданным последствием такого мышления обычно является следующий подход: «Мы продумаем все наиболее важные моменты на глобальном уровне, а вы действуйте на местном уровне не думая». Некоторые представители из других стран понимают эти слова так: «Думают в США. Делайте как они говорят». Хотя некоторые лидеры McDonald's изначально отрицали принцип принятия глобальной идеи без адаптации ее к местному рынку.

Задача любой организации, большой или маленькой, – максимально использовать яркие идеи. И всё равно, откуда они. Мы хотим получать лучшие идеи от наших партнеров по коммуникациям и наших поставщиков. Таким образом, мы разрушаем барьеры, стоящие на пути к творческому самовыражению.

Например, слоган «Вот что я люблю» появился в Германии и McDonald's не преминул им воспользоваться. Мы увидели, что идея изменить интерьер ресторанов стала весьма успешной во Франции, и рас-

пространили эту идею на все остальные страны. Мы увидели успех кофеен в Австралии, и во многих ресторанах других стран появились кофейные зоны.

В г. Бирменгеме, Англия, был создан новый подход к конструированию упаковки. Этот подход был принят повсеместно, и у McDonald's впервые появились единые глобальные стандарты упаковки. Идея включить в меню салаты появилась в США, но получила развитие в Австралии и «салатное меню» было там значительно расширено. Позже австралийское меню переняла Европа. Всё это – отличные примеры заимствования идей, их адаптирования и улучшения.

Наряду с идеями о новых продуктах и напитках существуют примеры других хороших идей, пришедших из разных стран. Например, идея эффективной уличной рекламы, появившаяся в Бразилии и позже заимствованная США, Европой и Азией.

Творческие находки разных региональных представительств получали «зеленый цвет». Новые рубашки для членов бригады McDonald's, созданные в Нидерландах, пользовались такой популярностью, что вскоре появились в продаже в нидерландских универсамах. В канадском Торонто была осуществлена замечательная идея рекламы на железнодорожных вокзалах, в США была создана выразительная печатная реклама фруктово-орехового салата, в Тайване проводились впечатляющие представления в подземных переходах.

Ничто не объединяет организацию так, как понимание того, что повсеместно используются идеи и творческие инициативы, идущие не только из США, но и из других стран.

Мы поняли, что коммуникации, основанные на универсальных истинах, не имеют культурных ограничений. Так, например, некоторые рекламные проекты, разработанные агентством DRM для латиноамериканского населения США, были в дальнейшем использованы в других странах в ходе глобальной рекламной кампании. Афроамериканское агентство Burrell создало эффективную рекламу новых салатов McDonald's, которая затем тоже использовалась на общем рынке. Реклама бренда, в которой была отражена любовь к футболу (или американскому футболу), была создана в США, а показывалась в Аргентине.

Согласно нашему подходу, основанному на журналистике бренда, реклама, выпущенная в разных странах после «Вот что я люблю», отражала дух этого слогана, но была приведена в соответствие с условиями местного рынка.

Рекламная кампания «Вот что я люблю» проводилась на летних и зимних Олимпийских играх, на чемпионате мира по футболу, во время тура Джастина Тимберлейка под названием «Justified and I'm lovin' it». Слоган стал неотъемлемой частью наших отношений с Sony, MTV и ESPN, интернет-проектов, тренингов обслуживающего персонала, проектов по глобальному внедрению новой упаковки, событийного

маркетинга, а также возрождения образа Рональда Макдональда. И это лишь некоторые из сфер маркетинговых коммуникаций, затронутые концепцией «Вот что я люблю».

Упаковка

Упаковка брендового товара – особенное и значимое средство передачи информации. Информацию о бренде сообщает каждая мелочь: рекламные вывески, фирменные бланки, магазинные сумки, дизайн магазинов, даже запахи и звуки в магазине – всё несет какой-то смысл.

Покупая плеер iPod, вы первым делом берете в руки и открываете красивую, восхитительно оформленную коробку. Сделав заказ в интернет-магазине Bliss, вы получите его в фирменной голубой коробке независимо от того, какая компания осуществляет доставку – US Post Office, FedEx или UPS. Необычная голубая упаковка, в которой продаются изделия Tiffany, – это часть обещания бренда предоставить роскошный подарок. Упаковка фармацевтической продукции Target – яркое и убедительное публичное заявление о выдающейся индивидуальности бренда.

Ежедневно миллионы людей «держат в руках» бренд McDonald's. Маркетологи не должны воспринимать упаковку как обычную тару, не играющую большой роли для бренда. Она нужна не только для того, чтобы продавать в ней продукт, но и для того, чтобы возвещать о бренде. Если говорить об упаковке McDonald's, то здесь бренд оставил о себе весьма разрозненные впечатления. Упаковку продукта видит не только сам покупатель, но и окружающие, особенно если речь идет о пакете или пластиковом стакане McDonald's. Когда была создана новая упаковка, она стала своего рода рекламой бренда в руках самого покупателя.

Современная упаковка розничного товара в США обязана своим происхождением знаменитым сумкам компании Bloomingdale. Став популярными, такие сумки помогли компании приобрести огромную известность и в 1960-х годах превратиться в законодателя американской моды.

Когда вы идете по улице с фирменной кружкой Starbucks, вы ходячая наружная реклама этого бренда. При этом окружающие воспринимают вас как ценителя кофе.

Если вы находитесь на совещании и раскрываете свой ноутбук Sony или Apple, сидящие напротив увидят на крышке ноутбука логотип производителя. Он сообщит им, что вы предпочитаете именно этот бренд.

Женщина, купившая перед посадкой в самолет салат McDonald's, благодаря упаковке сообщает другим пассажирам о том, что ей нравится McDonald's.

Мы пересмотрели наш подход к упаковке. Нацеленность на возрождение бренда требовала изменить традиционные представления: упаковка – это не просто тара для продуктов или напитков, а эффективный канал коммуникации бренда, имеющий самую большую зону охвата. Упаковка приобрела новый вид. Единая для всех стран, она была призвана донести наши девизы «Вот что я люблю» и «Вечно молодой».

Рональд Макдональд

Обновление образа Рональда Макдональда тоже было немаловажной частью продвижения бренда. Если у вашего бренда есть какой-то культовый персонаж, будь то Тунец Чарли, Тигр Тони, Бетти Крокер, Ковбой Мальборо или Микки Маус, необходимо обращаться с этим персонажем с должным уважением и высшей степенью заботливости.

Рональд Макдональд – это один из самых известных героев в мире торговых марок. По сообщениям «*US News & World Report*» и «*The Economist*», он является первым по узнаваемости брендовым персонажем после Санта-Клауса.¹ К сожалению, McDonald's ограничил сферу деятельности Рональда Макдональда детскими манежами, словно тюремными решетками. Руководители McDonald's забыли о том, что взрослые тоже любят клоунов. Вспомнить хотя бы таких великих комиков, как Бродяга Вилли (роль которого исполнял Эмметт Келли), Чарли Чаплин и гениальный мим Марсель Марсо. Буффонада вызывает улыбки не только на детских лицах. Артисты «Цирка Солнца» («*Cirque du Soleil*») популярны у зрителей самых разных возрастов. Однако роль Рональда Макдональда сводились лишь к развлечению детской публики.

Как я упоминал ранее, Рэй Крок задумывал McDonald's как счастливое место, и Рональд Макдональд стал олицетворением этого счастья. Его призванием было создавать веселую и безоблачную атмосферу. Итак, для возрождения бренда McDonald's, нам нужно было вернуть Рональду Макдональду его призвание.

При пересмотре роли Рональда Макдональда выявилась важность обещания бренда. Всё, что нам требовалось, – это сделать его «вечно молодым» и привлекательным не только для детей.

Изменение имиджа было для Рональда Макдональда не в новинку. McDonald's изменял его образ и раньше, хоть и не всегда успешно. Некоторые перемены были крупными, некоторые – не очень, но перемены были.

¹ Spake A. How McNuggets changed the world // *US News & World Report*. – 2001. – January 22; Did somebody say a loss? // *The Economist*. – 2003. – April 12.

История Рональда Макдональда

Первоначально Рональд Макдональд имел вид самоделки – при взгляде на него казалось, что его можно сделать дома самому, был бы бумажный стаканчик и парик.

В конце 1960-х Рональд Макдональд стал более активным и даже обзавелся собственным средством передвижения – Flying Hamburger Vehicle (летающий бургермобиль). Было сказано, что он прилетел в McDonald's на самолете American Airlines (это было частью его «авиационного» имиджа).

В 1970-х Рональд претерпел ряд изменений. Его карманы, ранее имевшие форму контейнеров для пищевых продуктов, превратились в обычные большие карманы. Теперь он носил туфли не только красного, но еще голубого и желтого цветов. И наконец, его поселили в особую страну – Макдональдлэнд.

В 1973 году был изменен парик Рональда: появился косой пробор и волосы стали более взъерошенными. Кроме того, в попытке сделать клоуна более современным в те бурные 70-е были внесены изменения в его грим.

В 1974 году Рональд стал более атлетичным и более социально сознательным. В тот год был создан первый «Дом Рональда Макдональда» для семей, в которых дети страдали тяжелыми хроническими заболеваниями.

В 1975 году Рональд Макдональд обретает свой прежний облик (который он имел до 1974 года). Его брови выпрямляются, а парик становится более округлым и гладким. Боковые карманы больше не прямые, а штаны не такие мешковатые, как раньше.

В начале 1980-х изменения Рональда Макдональда вышли за пределы его гардероба. Рональд стал ковбоем. Вы, наверное, помните Рональда Макдональда на «чизбургеровом Макпоезде»? Ему даже довелось побывать викингом и астронавтом. У него было почти так же много профессий, как у Барби!

Со временем Рональд Макдональд стал менее героичным, приобретает более веселый образ с легкой примесью волшебства. Но он стал волшебным героем только для маленьких детей, их сказочным другом.

Возрождение Рональда Макдональда

McDonald's совершил ошибку, ограничив круг общения Рональда Макдональда детьми дошкольного возраста. Но мы понимали, что никогда не поздно что-то изменить. Заботу о возрождении Рональда Макдональда взяла на себя Черил Берман из агентства Leo Burnett. Она увидела способы расширить образ Рональда с тем, чтобы он нравился не только детям, но любому человеку с «вечно молодой» душой. Черил и ее команда страстно верили в то, что Рональд был превосходным по-

средником в общении между покупателем и брендом и очень обаятельной личностью. Рональд Макдональд любит жизнь и знает, что в душе каждого из нас много любви. С его помощью McDonald's мог выразить всю теплоту и дружелюбие фразы «Жизнь – это как McDonald's, и я ее люблю».

Мы знали, что Рональд Макдональд был великолепным «посланником» бренда. Чарли Белл провозгласил его «начальником отдела счастья» компании McDonald's. Мы решили привлечь Рональда к нашей олимпийской рекламной кампании – он встретился и весело пообщался с такими спортивными знаменитостями, как Яо Мин, Серена Уильямс и Венус Уильямс. Гардероб Рональда пополнился семью новыми костюмами в его фирменной цветовой гамме.

Всё, что делал Рональд Макдональд, он делал, для того чтобы поднять бренд на всё более и более высокий уровень в соответствии с обещанием, адресованным всем, кто «вечно молод» душой.

Но мы также признавали и то, что Рональд Макдональд может не менее успешно общаться с детьми, призывая их лучше питаться и быть активнее. Эту воспитательную роль клоун играл и ранее. Например, он напоминал детям, чтобы они пристегивали ремень безопасности в автомобиле. Рональд мог вновь вернуться к своей полезной миссии.

Теперь в своих школьных представлениях Рональд Макдональд призывал детей правильно питаться и чаще играть в подвижные игры. В скандинавских странах была создана специальная программа для детей Harry Mile¹, которая объединяла в себе идею Harry Meal и пропаганду физической активности. Во многих странах мира появились аналогичные программы McDonald's, призывающие школьников правильно питаться и быть активными.

Делать упор лишь на поощрение физической активности – несложно. Но это будет восприниматься как попытка переложить груз ответственности с McDonald's на родителей и ребенка. В действительности ответственность несут все.

Было важно установить нужный баланс в этих коммуникациях. Центром внимания в продовольственной рекламной кампании должны быть продовольственные продукты. То, какие продукты мы едим, имеет большое значение. McDonald's взял на себя ответственность за предоставление потребителю здоровой пищи и за поощрение потребителя к совершению лучших покупок. Призыв правильно питаться, обращенный к детям, очень важен.

Рональд Макдональд мог успешно справляться с такой задачей. Например, как упоминалось ранее, с детскими завтраками McDonald's предоставлял на выбор разные напитки, в том числе и молоко. Но когда

¹ Mile (англ.) – миля, в том числе и как единица беговой дистанции. – *Прим. ред.*

на упаковке этих завтраков появилось столь знакомое детям изображение Рональда Макдональда, продажи резко увеличились.

Заключение

Возрождение бренда – задача, требующая немалого напряжения сил. Она требует преданности цели бренда и обещанию бренда. Она требует готовности к изменению системы взглядов и практических методик. Она требует способности отринуть устаревшие маркетинговые концепции. И что еще более важно, она требует, чтобы каждый руководитель был настоящим лидером. У McDonald's были свои лидеры – Джим Канталупо и Чарли Белл, создавшие План победы.

Ситуация, когда бренд становится настолько успешным, что никто не хочет перемен, равносильна самоубийству. Помните о том, что избегая перемен, становясь самонадеянными, почивая на лаврах, вы обрекаете себя на провал. Как говорит известный консультант в области брендов Мартин Линдстрём: «Бренды должны расти вместе со своим потребителем и прислушиваться к его постоянно меняющимся потребностям – какими бы они ни были».¹ То, что сделало бренд таким, какой он есть сегодня, может не сделать его таким, каким он должен быть завтра. Вы должны точно знать, что необходимо оставить и что необходимо изменить.

Любая компания нуждается в регулярной переоценке своего бренда и своих методов ведения бизнеса. В этом сложном и динамичном мире подходы, успешные вчера, могут не дать столь же превосходных результатов сегодня и завтра.

Что можно и чего нельзя делать при переосмыслении отношений бренда с потребителем

Что можно делать

- **Будьте готовы отказаться от методик, которые не дают ожидаемых результатов.** Если вы много лет делали что-то при помощи одних и тех же способов и они приносили вам удачу, это не означает, что эти способы будут успешными и сегодня.
- **Придерживайтесь многопланового маркетингового подхода.** В наши дни мир стал более сложным и раздробленным, чем когда-либо. Людей можно рассматривать с разных позиций и углов зрения. Молодая женщина может одновременно быть матерью, другом, со-

¹ McDonald's @50, anniversary book, Martin Lindstrom page, McDonald's Corporation, 2005, p. 247.

трудником и т. д. Принимайте во внимание многоаспектность человеческой личности.

- **Придерживайтесь многосегментного подхода.** Все пять «деятельных Р» играют свою роль. Помните об этом, разрабатывая новые подходы в сфере обслуживания, новые продукты, интерьер помещения, стратегии ценообразования, а также аспекты продвижения бренда, включая рекламу, упаковку, культурный маркетинг и рекламных персонажей. Не забывайте о том, что вы должны рассмотреть каждую из пяти Р.
- **Убедитесь в том, что ваши стандарты и программы обслуживания укрепляют ваш бренд.** Сервис – это гораздо больше, чем просто обслуживание покупателя. Сотрудники компании должны знать, что качество сервиса зависит от них, какую бы должность они ни занимали.
- **Уважайте своих работников.** Обращайтесь с ними хорошо, обучайте их качественно. Они – «посланники» бренда.
- **Внушайте гордость.** Позвольте своим сотрудникам открыто гордиться. Эталон гордости – сотрудник, который рекомендует работу в вашей организации своим друзьям. В маркетинге гордость – это не смертный грех. Напротив, грех – это отсутствие гордости.
- **Разработайте программу адаптации новых сотрудников.** Делайте упор на первое впечатление. Каждый новичок в первый день своей работы должен получать информацию о бренде. Это сразу же даст толчок к появлению у него законной гордости.
- **Предоставляйте сотрудникам ценный жизненный опыт.** Люди сегодня не ищут работу на всю жизнь. Вместо этого они хотят получать ценные навыки, которые помогут им в будущем.
- **Развивайте приверженность бренду у менеджеров всех уровней.** Сломите сопротивление менеджеров среднего и высшего звена к брендингу и новым идеям. Все усилия будут напрасными, если ваши менеджеры упорно держатся за старую модель ведения бизнеса.
- **Повышайте уровень узнаваемости бренда и количество постоянных покупателей.** И то и другое играет важную роль. Вам необходимо привлекать новых покупателей *и одновременно* создавать условия для того, чтобы прежние покупатели продолжали приходить к вам.
- **В программе инноваций поставьте на первый план покупателя.** Инновации должны разрабатываться с учетом выраженных и невыраженных потребностей покупателя, а также его будущих, еще не возникших потребностей.
- **Помните о том, какое значение для бренда имеет место, в котором ведется торговля.** Если ваш бизнес не имеет дело с ресторанами или розничной торговлей, это не означает, что вы можете оставить

пункт «Место» без внимания. «Местом» может быть даже веб-сайт или телефонный номер.

- **Уделяйте внимание обеим частям уравнения ценности – и числителю, и знаменателю.** Концентрация лишь на одной части этого уравнения не поможет повысить ценность бренда в глазах потребителя.
- **Устанавливайте цену в соответствии с потребительской ценностью товара, а не с себестоимостью.** Имейте реальное представление об изменениях цен и разумно оценивайте их последствия.
- **Напоминайте людям о том, что вы предоставляете широкий диапазон цен.** Убедитесь в том, что стоимость ваших товаров расценивается как справедливая.
- **Создайте программу коммуникаций для продвижения бренда на рынке.** Каждая коммуникация должна благоприятствовать развитию бренда, поднимая его на более высокий уровень привлекательности и соответствия целевому потребителю.
- **Практикуйте журналистику бренда.** Широкий круг потребителей требует широкого разнообразия коммуникаций. Свести бренд к одному слову – это не упрощение, это примитивизм. Примитивный маркетинг – это суицидальный маркетинг. Бренд – это комплексное явление.
- **Практикуйте культурный маркетинг.** Бренды – это многомерное и транскультурное явление. Люди подвержены влиянию разнообразных местных факторов. Используйте это в своих интересах при условии, что это улучшит обещаемый брендом результат.
- **Обратите внимание на упаковку вашего товара.** Упаковка – это своеобразный «рекламный щит» вашего бренда. Не важно, маленькая она или большая, но она сообщает определенную информацию. Убедитесь в том, что ваша упаковка рассказывает о бренде именно то, что нужно.
- **Проверьте эффективность рекламных персонажей вашего бренда.** Во что бы то ни стало обращайтесь с ними с уважением и заботой. Убедитесь в том, что ваш персонаж не увяз в прошлом. Однако, чтобы возродить его, необязательно отрекаться от его наследия и основных ценностей.
- **Гордитесь вашим товаром.** Необходимо, чтобы сотрудники уважали ваш товар и использовали его. Зачем нужны сотрудники, которые не считают товары, которые они продают, достаточно хорошими для себя? Удостоверьтесь в том, что изменения товара только повышают его ценность, а не ведут к деградации.

Чего нельзя делать

- **Не начинайте внешних кампаний, пока не объявите о них сотрудникам.** Ваши сотрудники должны быть на первом месте. Если вы

начнете внешнюю кампанию, не известив их об этом, они сочтут себя второстепенными элементами в вашей организации. При этом пострадают и ваши покупатели. Покупатели будут думать, что ваши сотрудники не встречаются друг с другом, так как их до сих пор никто не проинформировал и/или не обучил должным образом.

- **Не позволяйте топ-менеджерам и менеджерам среднего звена срывать ваши планы в отношении рядовых сотрудников.** Препятствия на среднем уровне организации могут тормозить любые попытки привести организацию в движение. Ведение дел по привычной модели будет каждый раз сводить на нет результаты обучений и тренингов. Убедитесь, что менеджеры всех звеньев преданны новой стратегии в той степени, которую предполагают их должностные обязанности.
- **Не отказывайтесь от ваших главных принципов или товаров.** Если у вас появился новый проект или новый сегмент рынка, это отнюдь не означает, что нужно сбросить со счетов вашу историю и ваши ключевые товары. Модернизация может производиться в порядке возникновения необходимости: вспомните, например, Tide, который обновлялся и улучшался более 50 раз. При производстве продукта могут потребоваться какие-то новые ингредиенты (к примеру, заменители транс-жиров или сахара). Ваша влюбленность в новый товар не должна наносить ущерб существующим товарам.
- **Не практикуйте «маркетинг знаменателя».** Цена и ценность – это не одно и то же. Увлечшись таким маркетингом, вы не заметите, как ваши товары окажутся на одной полке с ширпотребом.
- **Не акцентируйте внимание лишь на ценах.** Обычная торговля вместо продвижения бренда обесценивает бренд. Рекламируйте не «суперцены», а «супербренд по суперценам».
- **Не сводите продвижение бренда к отдельным акциям.** Информацию о бренде передает всё, что с ним связано. Продвижение означает улучшение восприятия бренда потребителем. Это не только реклама или серия разрозненных акций по увеличению сбыта. Если это действия по продвижению бренда, то они должны вести к повышению ценности бренда в глазах потребителя.
- **Не расслабляйтесь.** Убеждение в том, что успешные в прошлом методики будут продолжать работать и в будущем, намного опаснее, чем перемены.

6

Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов

Создание так называемой «культуры итогов» подразумевает создание корпоративной культуры, при которой оценка деятельности производится на основе определенных достигнутых результатов. В частности, устанавливаются «контрольные точки», или критерии оценки, и внедряется система поощрения сотрудников в зависимости от результатов их деятельности.

Для создания такой культуры применяются три практических действия:

- Определить контрольные точки
- Ввести поощрения и премии
- Создать сбалансированную систему показателей бренда и бизнеса

В McDonald's не существовало «культуры итогов». Имидж бренда ухудшался, снижался объем продаж ресторанов, существующих более года, сокращалась прибыль, падал курс акций. Тем не менее всё это никак не сказывалось на системе вознаграждения сотрудников. Даже когда рестораны были в упадке, топ-менеджеры продолжали получать премии. Стоит ли говорить, что эта практика была совершенно бессмысленной. При оценке деятельности управляющих необходимо учитывать задачи бренда, задачи бизнеса, а также объем собственного капитала компании.

Сотрудники организации делают то, что спланировало, оценило и одобрило начальство. Необходимо разработать сбалансированную систему критериев, которая показывала бы, достигнуты ли нужные результаты нужными способами.

Рич Флоерш, глава отдела по работе с персоналом и ответственный за пункт «Люди», изменил систему, по которой оценивалась деятельность менеджеров. Согласно новой системе, сумма жалования и премий для менеджеров напрямую зависела от результатов их работы. Причем учитывались как результаты в сфере бизнеса, так и результаты в сфере маркетинга.

Не всякий рост полезен

Существует высококачественный рост и низкокачественный рост. Низкокачественный рост губительно сказывается на ценности бренда даже в том случае, когда растет прибыль. Недостаточно просто обеспечить рост – необходимо обеспечить качественный рост прибыли. А для этого нужно повысить ценность бренда. Качественный рост прибыли в свою очередь необходим для устойчивого роста прибыли. При помощи последнего мы создаем устойчивый рост биржевой стоимости акций. Сбалансированная система показателей брендового бизнеса помогает нам оценить наши успехи.

Чтобы сформировать ценность бренда, деятели рынка должны изменить свое мышление. Они должны отдавать предпочтение управлению не товарным производством, а брендом, заострять внимание не на предложении, а на потребителе, думать не о том, «как можно сделать это дешевле», а о том, «как можно сделать это лучше». Так задачей McDonald's вместо роста за счет расширения стал рост за счет улучшения качества.

Проникновение и лояльность

Что важнее для бренда: привлечение большего количества покупателей или повышение покупательской приверженности к бренду? Этот вопрос обсуждался десятилетиями.

И то и другое – важные показатели для любого бренда. Термин «*проникновение*» означает увеличение количества покупателей. Рост потребительской базы играет значительную роль. Термин «*лояльность к бренду*» подразумевает рост количества постоянных покупателей, формирование у покупателей предпочтения к бренду и уменьшение их чувствительности к ценам.

Наши основные ориентиры – это одновременный рост количества покупателей, рост количества постоянных покупателей, рост приверженности покупателей к бренду и рост прибыли.

Когда я пришел работать в McDonald's в сентябре 2002 года, число клиентов каждого ресторана сокращалось. Если бы эта тенденция продолжилась, в конечном итоге оказалось бы, что для того, чтобы подержать прежний объем продаж McDonald's, каждый покупатель должен был бы посетить ресторан 50 миллионов раз в день.

Повышать приверженность к бренду можно и у сокращающейся категории потребителей. Однако такое формирование лояльности к бренду очень рискованно. Бренд Jaguar, потребительская база которого сокращалась, испытал это на своем опыте.

Неизменная задача бренда заключается в постоянном привлечении покупателей и предоставлении им желаемого результата с тем, чтобы они вновь возвращались к вашему бренду и предпочитали бы его другим. Эта задача предполагает создание и укрепление постоянной эффективной связи между покупателем и брендом. Невозможно сделать бренд успешным лишь за счет привлечения новых покупателей. Привлечение покупателей, которые не возвращаются к вам, – бесполезная трата времени. С другой стороны, полагаться лишь на постоянных покупателей, количество которых всё время сокращается, не менее рискованно.

Что касается главных задач нашего брендового бизнеса, то они заключаются в привлечении большего количества постоянных покупателей, повышении лояльности к бренду и увеличении прибыльности бренда.

Четыре определяющих фактора потребительской ценности

Первый шаг в создании «культуры итогов» – определение контрольных точек. Формирование ценности бренда начинается с выработки стратегии и заканчивается получением определенных результатов. Необходимо оценивать объем реализации продукции и прибыльность бизнеса. Необходимо также отслеживать изменения в репутации бренда. Чтобы быть лидером рынка, вам нужен объем продаж. Чтобы занимать на рынке ведущее положение по уровню доходов, вам нужна лояльность потребителей.

Первое, что требуется, – это, конечно, производительность. Она предполагает сокращение расходов путем ликвидации излишних потерь, повышения эффективности доступных ресурсов и оптимизации распределения ограниченных ресурсов. Данные действия имеют непосредственное отношение к финансовой дисциплине и достижению высоких стандартов производства.

McDonald's не получал достаточной прибыли от добавочного инвестированного капитала. Мэтт Полл представил новый методичный подход, с помощью которого мы значительно повысили коэффициент рентабельности добавочного инвестированного капитала.

Однако повышение производительности – недостаточное условие для достижения стабильности и экономического благополучия. Единственный способ получить устойчивый рост прибыли – приобрести постоянное конкурентное преимущество, которое будет обеспечивать рост объема продаж и чистой прибыли.

Чтобы достичь стабильности, мы должны увеличивать объем продаж, повышать прибыльность бренда и непрерывно укреплять его позиции. Бренд должен быть сильным. Сила бренда складывается из трех основных показателей: узнаваемость, значимое отличие и авторитет (составляющими которого являются качество, лидерство и доверие).

Сильный бренд – это не то же самое, что крупный бренд. А повторная покупка брендового товара вовсе не свидетельствует о покупательском предпочтении или лояльности к бренду. Повторные покупки при отсутствии потребительской приверженности к бренду представляют угрозу для ценности бренда. Приучая потребителей делать покупки лишь из-за цены и удобства, вы не повысите ценность бренда, а разрушите ее.

Кабельное телевидение может служить ярким примером того, что наличие повторных покупателей вовсе не является доказательством их приверженности к бренду. Когда кабельное телевидение было единственной альтернативой, люди покупали его. Однако уровень обслуживания и соответствие требованиям со стороны поставщиков были ужасными. Люди чувствовали себя обманутыми. В результате, когда широкое распространение стали получать маленькие и легкие в установке «тарелки», разочаровавшиеся в кабельном телевидении покупатели стали переходить на спутниковое телевидение.

Программы авиакомпаний по привлечению постоянных покупателей за счет скидок на дальние рейсы тоже вовсе не обязательно формируют лояльность к бренду. Они приводят лишь к появлению постоянных покупателей. Некоторые пассажиры, к примеру, часто летают на самолетах авиакомпании Northwest Airlines в г. Детройт. Тем не менее это не означает, что Northwest Airlines является их любимой авиакомпанией.

Руководители McDonald's попали в ловушку, не понимая, что постоянство не всегда означает лояльность. Большинство постоянных клиентов McDonald's не отдавали ему абсолютного предпочтения. Наиболее ценные для компании покупатели не испытывали никакой симпатии к ее бренду.¹ Лояльность к бренду – это больше, чем просто постоянные покупки. Лояльность к бренду – это постоянные покупки брендового товара по причине покупательского предпочтения. Это означает, что покупатель считает ваш бренд лучшим вариантом для удовлетворения определенной потребности в определенной ситуации. Ваш бренд является для него любимым брендом, который он предпочитает другим, который он стремится покупать снова и который он с удовольствием рекомендует своим друзьям.

¹ Larry Light, speech to the Association of National Advertisers, October 2004.

Результатом ошибочного подхода к потребительской лояльности стало то, что McDonald's становился всё более незащищенным перед конкурентными брендами.

Потребительская лояльность к бренду

Создание нужного объема продаж – важная задача. Но чтобы достичь устойчивого роста прибыли, мы должны позаботиться не только о качественной, но и о количественной стороне продаж. Необходимо нацелить нашу культуру одновременно на объем и качество продаж. Это означает, что нужно избавиться от установки «продажа любой ценой» и ввести в корпоративную культуру новую концепцию продаж, основанную на лояльности к бренду.

Мы понимали, что наличие у McDonald's постоянных покупателей было недостаточным условием для успеха. Мы хотели, чтобы люди приходили к нам постоянно потому, что любят наш бренд. Нашей целью было «стать любимым местом и любимым образом питания».¹ В своем бизнесе McDonald's придерживался принципа проникновения и постоянства. Однако постоянные покупатели не любили McDonald's, не имели к нему пристрастия. Они приходили сюда из-за удобного расположения ресторана и невысоких цен.

Лояльность к бренду и товары длительного пользования

Концепция лояльности к бренду, а не только к товару или сервису, имеет большое значение для категории товаров длительного пользования. Если вы торгуете такими товарами, то вы можете ждать, пока ваш покупатель купит, например, другой холодильник, 10–15 лет или даже дольше. Наличие других товаров того же бренда, которые потребитель может покупать гораздо чаще, повышает узнаваемость бренда, а также его авторитет и уникальность в глазах покупателя. Компании Samsung, LG и Sony успешно применяли такую стратегию.

Лестница потребительской лояльности

Потребительская лояльность к бренду напоминает лестницу: существуют различные степени привязанности к бренду, от минимальной (то есть низшей ступени) до максимальной (высшей ступени). Процесс возрождения бренда требует от нас внимательного рассмотрения всего

¹ McDonald's 2005 Annual Report, p. 10.

рынка и исследования его на наличие потенциальных покупателей и их расположения на лестнице лояльности.

Среди потенциальных покупателей есть такие, которые просто незнакомы с брендом. Среди же покупателей, знакомых с брендом, выделяются две основные группы: те, кто не пользуется брендом, и те, кто в той или иной степени им пользуется.

Потребители, не пользующиеся брендом, в свою очередь подразделяются на следующие группы:

- Те, кто ни разу не пользовались брендом
- Те, кто пользовался брендом и счел его товар удовлетворительным
- Те, кто пользовался брендом и счел его товар неудовлетворительным

В 2002 году число людей, знакомых с брендом McDonald's, возросло. Это были люди, которые в прошлом имели опыт общения с брендом, но в настоящем не обращались к нему регулярно, хотя и не считали его плохим. Эта группа покупателей представляла собой благоприятное поле для деятельности, направленной на возрождение бренда. Нужно было лишь понять, как вернуть таких покупателей.

Рассматривая группу потребителей, которые используют бренд, можно выявить четыре степени приверженности к бренду (рис. 6.1):

- **Восприятие бренда как одного из многих.** Покупатель знаком с брендом и время от времени пользуется им, но не выделяет его на фоне аналогичных брендов. Покупателю нравится та или иная категория товаров, но он не видит существенных различий между производящими ее брендами. Факторами, влияющими на решение купить брендовый товар, в этом случае являются цена и удобство.
- **Бренд в списке основных вариантов.** Бренд находится среди любимых брендов покупателя (обычно их три), из которых покупатель будет делать окончательный выбор.
- **Предпочтение.** Предпочитаемый бренд – это бренд, который покупатель предпочитает всем остальным, его любимый бренд.
- **Энтузиазм.** Покупатель, имеющий эту степень приверженности, предпочитает любимый бренд даже в том случае, когда альтерна-



Рис. 6.1. Лестница потребительской лояльности

тивный брендовый товар стоит дешевле. Покупатель-энтузиаст не только стремится покупать бренд регулярно, но и рекомендует его своим друзьям.

Формирование пристрастия к бренду – это действия по продвижению покупателей на более высокие ступени лестницы лояльности. Ваша задача состоит в том, чтобы увеличить число покупателей, которые не просто предпочитают бренд, но и предпочитают его даже в том случае, когда за товар приходится немного переплатить. Такие покупатели не только продолжают покупать бренд, но и охотно рекомендуют его своим друзьям и знакомым.

Сбалансированная система показателей бренда и бизнеса

Обязательно нужно создать сбалансированную систему критериев оценки бизнеса. Мы определили их для каждого из пяти «деятельных Р» (Люди, Продукт, Место, Цена, Продвижение). Более того, мы привели к общему стандарту, обеспечивающему единые прогрессивные представления о бренде во всем мире, такие основные критерии, как чистота, потребительская лояльность и др.

Чтобы каждый сотрудник McDonald's мог ознакомиться с «контрольными точками», мы опубликовали их список. Встречи с региональными представителями, проходящие раз в три месяца в течение года, были посвящены рассмотрению результатов деятельности, соответствующих этим точкам. Итоги вывешивались на видном месте в офисе Чарли, где для этого была отведена отдельная стена. Сбалансированная система показателей бренда и бизнеса помогла нам убедиться в том, что результаты достигнуты верными способами. Эта система включает оценку каждого из пяти Р, оценку потребительского восприятия бренда, а также оценку результатов «контрольных закупок».

«Любая работа в McDonald's зависит от посетителей наших ресторанов. Они – причина всего, что здесь происходит. Без этих людей не было бы и нас».¹

Фундаментальная задача бизнеса заключается в создании ценности. Рэй Крок считал, что для того, чтобы бренд представлял какую-то ценность для инвесторов, он должен прежде всего иметь ценность для потребителей. Рэй знал, что любой поток денежных средств начинается с покупателя, обменивающего свои деньги на предлагаемый нами товар. Ценность бизнеса мала, если это не потребительская ценность.

Степень силы бренда и потребительской лояльности к бренду можно измерить. Измерению поддается и имидж бренда, и его ценность. Эти характеристики входят в сбалансированную систему показателей на-

¹ Ray Kroc, TV interview with Tom Snyder, Tomorrow, 1977.

ряду с такими, как объем продаж, акционерный капитал и прибыль компании.

Схематично эту систему можно представить как приборную панель автомобиля: на ней расположены важнейшие элементы управления вашим брендом на пути к достижению устойчивого роста прибыли (рис. 6.2).

Объем продаж / Акционерный капитал	Прибыль
Сила бренда	Имидж бренда
Лестница потребительской лояльности к бренду	Ценность бренда

Рис. 6.2. «Приборная панель» управления брендом

Установка на возрождение бренда требует внимательного отношения к оценке наших успехов на пути к осуществлению Плана победы. Все действия и все наши цели и планы будут бесполезными, если мы не определимся с критериями оценки результатов нашей работы. Выявление этих критериев сплачивает всю организацию вокруг задачи повышения ценности бренда.

Какой бы прекрасной ни была ваша политика и какими бы воодушевляющими ни были ваши слова, большинство менеджеров будет оставлять без внимания то, что не оценивается и не поощряется.

«Контрольные точки» Плана победы McDonald's

Общекорпоративную систему оценки результатов деятельности необходимо применять на практике – в противном случае она будет лишь бесполезным упражнением в теории. McDonald's сплотил все свои структурные подразделения вокруг одних и тех же задач. В соответствии с Планом победы McDonald's кроме уже существующих общих финансовых показателей ввел общие показатели для всех аспектов деловой деятельности – материальных и нематериальных.

Были установлены определяемые покупателем критерии для каждой из пяти Р (Люди, Продукт, Место, Цена и Продвижение). И для каждой из этих задач McDonald's установил трехлетние «контрольные точки».

Критериями для пункта «Люди», например, были сервис, преданность сотрудников и репутация работодателя. Для задачи «Продукт» были установлены такие критерии, которые определяли любимые по-

купателями блюда и напитки. Для «Места» были такие критерии, как чистота и другие характеристики, относящиеся к облику ресторана. Главным критерием для «Цены» стала ценность покупки. А для «Продвижения» критериями стали реклама, производительность и доверие к бренду.¹

Существовали глобальные критерии и локальные критерии. Для оценки производительности местных ресторанов была разработана специальная программа улучшения качества.² Эта программа всесторонней оценки деятельности ресторанов была введена по инициативе Майка Робертса, который на тот момент был президентом представительства McDonald's в США. Каждый ресторан регулярно инкогнито посещали инспекторы. Целью «Программы по оптимизации деятельности ресторанов» было, предоставив операторам и менеджерам необходимые методики и тренинги, помочь им выявить недостатки и улучшить производительность. Программа учитывала «показатели, относящиеся к 12 аспектам деятельности, которые непосредственно влияют на впечатление посетителя, а следовательно, и на результаты бизнеса».³

Внедрение подобной системы требует терпения и смелости. Намного легче описать ее, чем осуществить на практике. Принятие общих критериев оценки деятельности – это настоящее достижение для любой

«Контрольные точки» McDonald's¹

- **Люди** – повышение скорости обслуживания и уровня гостеприимства персонала, уменьшение количества жалоб, связанных с качеством обслуживания.
- **Продукт** – улучшение качества горячих блюд и свежести продуктов.
- **Место** – возвращение к наивысшим стандартам чистоты.
- **Цена** – лучшее соотношение цены и качества, повышение доходности ресторана.
- **Продвижение** – повышение узнаваемости бренда, возвращение к максимально высокому уровню продаж Harry Meal в расчете на один ресторан.

¹ «McDonald's Revitalization Plan», brochure for shareholders, McDonald's Corporation, October 29, 2003.

¹ McDonald's Shareholders Brochure, October 2003.

² McDonald's Corporate Responsibility Report, 2004.

³ Там же.

организации. Особенно в децентрализованных глобальных организациях, где разные региональные представительства имеют собственные стандарты определения успешности. Стремление изменить эти стандарты нередко встречает сопротивление. То и дело нам приходилось выслушивать жалобы на то, что новая единая система оценок аннулирует данные по местным нормативным показателям, собиравшиеся в течение многих лет.

Сбалансированная система показателей бренда и бизнеса помогает оценивать наши успехи на пути к совершенству. Иными словами, речь идет не только о достижении промежуточных целей; мы должны производить оценку наших успехов, учитывая конечную цель. Поэтому в систему критериев необходимо включить перспективный взгляд на бренд. Мы сравниваем то, где мы сейчас, с тем, где мы хотим оказаться в будущем. Продвинулись ли мы ближе к нашему «пункту назначения»? Насколько далеко мы находимся в данный момент от заветной цели?

Некоторые компании оценивают уровень удовлетворенности покупателя в процентном соотношении к теоретически достижимому максимуму (например, удовлетворенность, равная 80%). Toyota стремится к полному отсутствию дефектов и 100%-ной удовлетворенности покупателей. Это не значит, что Toyota ожидает достичь этой цели в ближайшем году, однако именно на нее ориентируется компания при оценке своих действий. Те, кто оценивает свои успехи на пути к легко достижимым целям, всегда проигрывают тем, кто ставит более сложные задачи и сравнивает свои успехи с идеалом.

Ценность бренда

Известно, что ценность бренда – одно из главных достояний компании. Поэтому оценка достижений в формировании ценности бренда является ярким показателем эффективности нашей торговой деятельности.

Ценность бренда – это восприятие покупателем его особой финансовой значимости. Это отличие между брендовым и эквивалентным небрендовым товаром (услугой) можно выразить в денежных знаках. Рэй Крок однажды сказал: «Котлета, которую кладут в гамбургер, – это просто комок фарша. Но в гамбургере от McDonald's этот комок фарша уже не просто комок фарша».¹

Бренды не всегда повышают ценность товара или услуги – иногда они уменьшают ее. Карлос Гон, возглавив Nissan, сообщил прессе о том, как потребители ощущают ценность бренда Nissan, подкрепив свои слова результатами недавнего исследования. «В Северной Америке по сравнению с аналогичными автомобилями марки Toyota автомобили

¹ Kroc R., Anderson R. Grinding It Out. – St. Martin's Paperback ed, p. 102.

General Motors против Toyota

Если вы хотите понять, что представляет собой настоящая финансовая ценность бренда, вспомните о Toyota Corolla и Geo Prism – автомобилях, созданных в Калифорнии в конце 80-х годов с помощью обычного производственного оборудования под названием NUMMI. Оба автомобиля были выпущены на одном и том же конвейере, одними и теми же рабочими, по одним и тем же стандартам качества. Однако благодаря своему бренду автомобиль Corolla стоил на 300 \$ дороже, и продавалась эта модель лучше. Toyota Corolla принесла компании 108 миллионов долларов, а дилерам Toyota – 128 миллионов долларов. Производители Geo Prism пришли к выводу, что этот сегмент рынка не будет для них прибыльным, и отказались от данного бренда. Эта история подтверждает тот факт, что отличие брендов определяется не процессом производства и не работниками. Отличие заключается в ценности брендов. Значимость бренда в сознании потребителей стоит дороже миллионов долларов.

Nissan оцениваются примерно на 1000 \$ дешевле», – сказал он.¹ Иными словами, бренд Nissan снижал осязаемую стоимость каждого автомобиля на 1000 \$.

Увеличение доли рынка – недостаточное условие для маркетингового успеха. Большую долю на рынке можно приобрести за счет скидок или эксплуатации бренда. В случае с McDonald's доля рынка увеличилась за счет чрезмерного стимулирования сбыта с помощью цен.

Однако ценность бренда нужно зарабатывать честно и делать это постоянно. Объем продаж бренда может расти, в то время как его ценность будет падать. Некоторые компании удивляются, почему, несмотря на рост продаж, дела в бизнесе обстоят так плохо. Им непонятно, почему при росте выручки снижается чистая прибыль компании.

Сила бренда и ее взаимосвязь с ценностью бренда – это нечто большее, чем просто оригинальная маркетинговая концепция. Оба этих фактора существуют в реальности и значительно влияют на итоговую прибыль организации. При росте этих показателей снижается чувствительность покупателей к ценам, а следовательно, растут объемы продаж и рентабельность бизнеса.

¹ Thorton E. Remaking Nissan // BusinessWeek International. – 1999. – November 15.

Кофе McDonald's против кофе Starbucks

В номере журнала «Consumer Reports» за март 2007 года были опубликованы результаты исследования вкусовых качеств кофе. В ходе исследования профессиональные дегустаторы посещали такие рестораны и кофейни, как McDonald's, Starbucks, Dunkin' Donuts и Burger King. Результаты сравнительной оценки качества кофе, подаваемого в этих заведениях, показали, что в McDonald's кофе гораздо вкуснее и дешевле, чем в Starbucks, Burger King и Dunkin' Donuts. «Мы сравнили качество продаваемого конкурентами обычного черного кофе – без вкусовых добавок, молока и сахара. И что же вы думаете? McDonald's одержал верх над всеми». В статье сообщалось, что «кофе McDonald's довольно хорош и умеренно крепок», в то время как кофе Starbucks «крепкий, но жженный и настолько горький, что на глазах выступают слезы».

Но многие покупатели уделяют большое внимание репутации бренда. Поэтому значительная их часть предпочитает платить больше за кофе Starbucks, чем пить этот напиток в McDonald's.

Эластичность цен

Эластичность цен – важный показатель ценности бренда. Из основ экономики мы знаем, что при росте цен спрос падает. Экономисты называют этот показатель «спросом», а не «объемом продаж», так как объем продаж в действительности зависит от распределения вашего товара, от ваших действий по его продвижению и множества других факторов. Количественную зависимость спроса от цены можно выразить более наглядно.

Приведем пример. Изобразим на графике зависимость спроса от цены для некоего бренда: см. рис. 6.3.

А теперь представим себе, что мы начертили такую же зависимость для его основного конкурента. Проанализировав оба графика, мы можем вычислить *разницу ценности брендов* (рис. 6.4).

Бренд В имеет **большую** ценность для потребителя, чем бренд А. Потребитель не только предпочтет его при одинаковой цене брендовых товаров, но и согласится заплатить более высокую цену. Другими словами, бренд В имеет значительное преимущество в ценности.

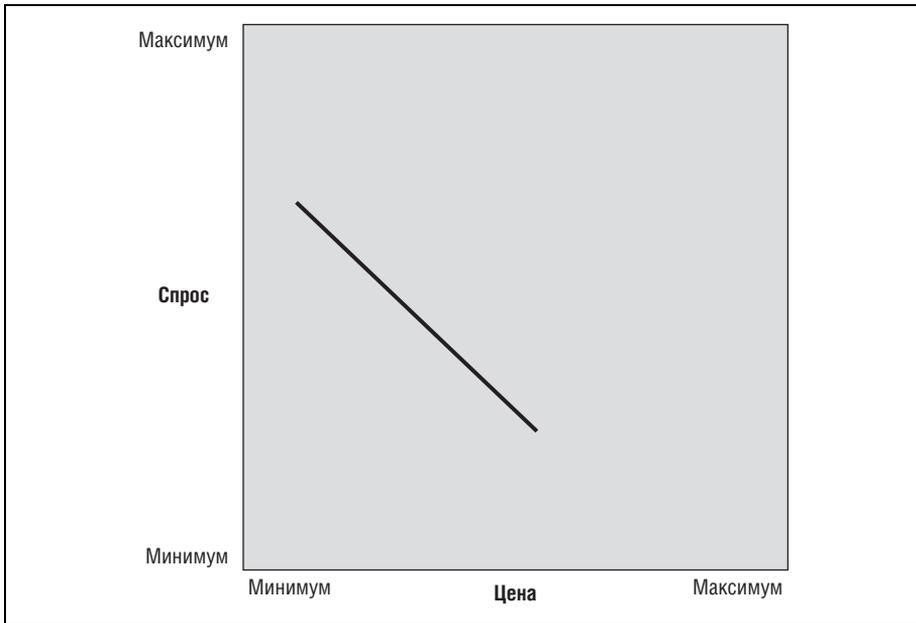


Рис. 6.3. Эластичность цен

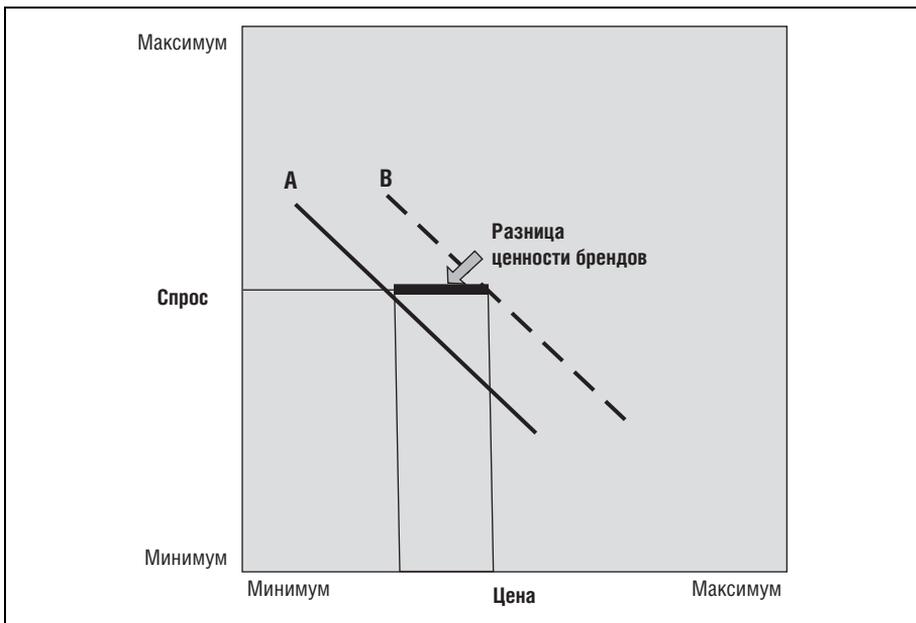


Рис. 6.4. Разница ценности брендов

Разницу ценности брендов мы определяем как разницу цен, которая создаст одинаковый спрос для обоих брендов. То есть при данной разнице цен средний потребитель в определенном сегменте рынка придаст обоим брендам одинаковую ценность. Как видно из графика, бренд А имеет для потребителя недостаточную ценность.

Одна компания, выпускающая техническую продукцию средней стоимостью 2000 \$, имела преимущество в ценности бренда более чем в 300 \$. Выше также рассматривался пример бренда Nissan, который, по словам Карлоса Гона, уступал в ценности на североамериканском рынке бренду Toyota около 1000 \$.¹

Однажды мы работали с потребительским товаром длительного пользования, цена которого составляла примерно 1000 \$. Бренд имел негативную разницу ценности, равную около 200 \$. Производитель был вынужден сделать цены более низкими, чем у его главных конкурентов. В противном случае бренд потерял бы существенную долю рынка.

У другого нашего клиента, работающего в сфере межкорпоративного сервиса, ценность бренда была на 43 \$ выше, чем у главных конкурентов. Такое преимущество является главным источником прибыльности бренда. Если у вашего бренда есть преимущество в ценности, это не означает, что вы можете повышать цены до максимального уровня. Повышение цен – это стратегическое решение, которое зависит от того, чего вы хотите добиться: сохранить свою долю рынка, увеличить ее или продвинуть на рынке бренд.

Иногда у продавца возникает соблазн максимально увеличить краткосрочную прибыль в ущерб долгосрочной ценности бренда. Ни в коем случае нельзя постоянно повышать цены, чтобы компенсировать низкий объем продаж. Рэй Крок часто подчеркивал, что неоправданное повышение цен – это не лучший способ ведения бизнеса. Он понимал, что существует такое понятие, как «реальная ценность».

Исследование, проведенное Боулдингом, Ли и Стелином, показало, что «действия, направленные на продвижение бренда, уменьшают эластичность цен».² Чрезмерный упор на цену – в рекламе или других средствах продвижения бренда – не формирует, а разрушает лояльность к бренду. Такие действия вредят ценности бренда. Если центром маркетингового сообщения является цена, то это злоупотребление потребительской лояльностью, а не ее повышение.³

1 Thorton E. Remaking Nissan // BusinessWeek International. – 1999. – November 15.

2 Boulding W., Lee E., Staelin R. The Long-Term Differentiation Value of Marketing Communication Actions // MSI, Working Paper. – 1994. – P. 92–134.

3 Light L., Morgan R. The Fourth Wave: Brand Loyalty Marketing, The Coalition for Brand Equity. – NY: American Association of Advertising Agencies, 1994.

Один производитель высокотехнологичной продукции включил разницу ценности брендов как один из параметров в систему поощрения менеджеров. Анализ реальной ценности и вычисление разницы в ценности брендов могут использоваться как критерии оценки работы менеджеров по формированию потребительской ценности бренда.

Управление результатами

Создание сбалансированной системы показателей позволяет не только оценивать результаты деятельности, но и управлять ими.

В McDonald's мы использовали систему показателей для оценки состояния нашего бренда в разных странах и для оценки наших успехов на пути к достижению главной цели – «стать для посетителей любимым местом и образом питания». Кроме того, мы использовали эту систему для определения приоритетных направлений дальнейшего роста. В чем заключаются наши достижения? В чем заключаются наши проблемы? Что приносит результаты? Почему? Что не приносит результатов? Почему? Как нам следует распределять имеющиеся у нас ресурсы?¹

Цель сбалансированной системы показателей бренда и бизнеса – создание такой организации, которая способна к самообучению и накоплению знаний, причем знаний не только о том, в чем заключаются ее достижения, но и о том, как можно достичь большего.

В руках Эрика Лейненджера и Джерри Калабриза сбалансированная система показателей превратилась в эффективный инструмент обучения. Ими была создана необычайно удобная в пользовании база данных, благодаря которой можно было проводить различного рода исследования на тему дальнейшего роста. Наиболее ценным вкладом этих сотрудников было создание простого метода анализа для выявления тех сторон деятельности, в которых бренд был успешен, и тех, в которых он показывал результаты ниже ожидаемых. Ведь главным приоритетом менеджмента является постоянное усовершенствование.

Управление достижениями подразумевает знание того, как прийти к этим достижениям. Наилучший способ повысить эффективность нашей деятельности – это учиться на опыте друг друга. Глобальная система обучения основывается на трех действиях:

- *Перенять* идею, эффективно работающую в другом месте.
- *Адаптировать* эту идею к условиям местного рынка.
- Постоянно *совершенствовать* эту идею.

Хорошо проработанная система показателей бренда и бизнеса помогает нам извлекать важные уроки из наших успехов и неудач. Единая

¹ The measurement goals are articulated in the Shareholders Brochure, October 2003? pp. 4–6.

система оценок нужна не только чтобы признавать и поощрять, но и чтобы стимулировать появление новых идей и предотвращать повторение старых ошибок.

Иногда использование «культуры итогов» приводит к тому, что руководители начинают уделять внимание лишь отчетам о достигнутых результатах. Однако оценивать нужно всё, что можно оценить. Ничто не может заменить обоснованного суждения. Мы должны уметь взвешивать результаты на весах наших знаний и принимать справедливые решения. Ожидая нужных вам статистических данных, вы лишь откладываете дело в долгий ящик. Ожидая лишь одного правильного ответа на вопрос, вы можете истолковать результаты так, что не найдете правильного ответа. Цифры не решают ничего. Всё решают только люди.

Что можно и чего нельзя делать при создании культуры подведения итогов

Что можно делать

- **Сконцентрируйте внимание организации на повышение ценности бренда.** Чтобы ваш бренд имел наивысшую ценность, недостаточно быть лучше конкурентов лишь по цене. Чтобы достичь устойчивого роста прибыли, нужно не только управлять ценами. Сделайте уравнение ценности руководящей концепцией вашей компании.
- **Укрепите силу бренда.** Сильные бренды приносят прибыль. Поставьте задачу стать наиболее узнаваемым, высококачественным и вызывающим наибольшее доверие брендом, предоставляющим уникальный, соответствующий спросу результат. Помните о необходимости учитывать четыре компонента сильного бренда: индивидуальность, покупательская осведомленность, уникальность и авторитет.
- **Повышайте лояльность к бренду.** Продвигайте ваших покупателей вверх по лестнице лояльности. Проявляйте заботу о ваших наиболее преданных клиентах.
- **Поймите тех, кто вас отвергает.** Выясните, почему у этих людей возникают проблемы при пользовании вашим брендом, почему они отворачиваются от вас. Причины могут быть гораздо серьезнее, чем вам кажется. Вы можете вернуть этих покупателей. Один наш клиент был ошарашен, когда узнал, что в его товарной категории потребители сталкиваются более чем с 500 проблемами, несмотря на то что его компания из года в год продолжает совершенствовать свой товар.
- **Оценивайте то, что вы хотите держать под контролем.** Контролируйте не только объем продаж, рост доли рынка и прибыли. Стремитесь не только к количественному, но и к качественному росту вашей доли рынка.

- **Ориентируйтесь на систему оценки результатов.** Используйте критерии оценки не только чтобы оценить ваши успехи, но и чтобы извлекать из ваших действий уроки. Не наказывайте за низкие показатели – учитесь на ошибках. Поощряйте хорошие результаты.
- **Проведите исследование того или иного вопроса.** Получить нужные данные можно при помощи разных видов исследований.

Чего нельзя делать

- **Не истолковывайте результаты неадекватно.** Принимайте их такими, какие они есть, и двигайтесь дальше. Результаты можно анализировать, интерпретировать, синтезировать, но нельзя ими манипулировать.
- **Не позволяйте результатам решать за вас.** Цифры ничего не решают. Решения принимаете только вы. Используйте результаты для того, чтобы определить, какие решения следует принять и какие из них будут приоритетными. Старайтесь не увязнуть в излишнем анализировании.
- **Не используйте результаты для того, чтобы подкрепить свое предвзятое мнение.** Результаты и статистические данные нейтральны к различным мнениям. Подгонка результатов под ваше заранее сформированное мнение может направить организацию и ее ресурсы по неверному пути.

7

Принцип 5. Восстановление доверия к бренду

Сильный бренд – это больше, чем торговый знак. Сильный бренд – это знак доверия. Доверие – необходимое условие для формирования долгосрочной лояльности к бренду. Доверие к бренду – неотъемлемый компонент его силы. Без доверия не может быть лояльности.

Если вы доверяете бренду, вы становитесь его приверженцем. На доверии формируется убеждение. Доверие облегчает процесс восприятия новой информации. Доверие – это скорее показатель взаимоотношений, а не торговли.

Что такое доверие? Доверие – это «ожидание человека или группы людей, что он или они могут положиться на слова, обещания, устные или письменные утверждения другого человека или группы людей».¹ Доверие к бренду мы определяем как «ожидание того, что на обещание бренда можно положиться».

Доверие нельзя купить. Его нужно зарабатывать, причем постоянно. Степень доверия растет со временем. Оно может жить долго, однако стоит чуть поколебать доверие, как оно тут же начинает падать. Можно создавать доверие долгие годы и разрушить за один день. Доверие – необходимая составляющая длительной потребительской приверженности. Если у потребителя есть прочная связь с брендом, ее будет трудно разорвать, однако если она рвется, то рвется мгновенно. Доверие – ценная награда за ваши действия, влияющая на итоговую прибыль. Хотя на завоевание этой награды может уйти много времени, ее очень легко потерять.

¹ Rotter J. B. «Generalized Expectancies for Interpersonal Trust» // American Psychology, vol. 26, 1971, pp. 443–452.

Доверие играет ключевую роль, например, в вопросе потребления бутилированной воды: производитель берет на себя ответственность за отсутствие в ней химикалий, солей тяжелых металлов, ядов, токсинов и т. д. Компания Perrier, производитель минеральной воды, пользовалась доверием потребителей вплоть до начала 1990-х. Но в феврале 1990 года компания была вынуждена изъять из продажи в США свою минеральную воду, так как анализы показали наличие в ней бензола. После этого компания не предпринимала никаких действий. Руководители Perrier не увидели в случившемся большой проблемы. Не последовало ни изменений в производстве, ни согласованных публичных сообщений. Покупатели были обеспокоены и сбиты с толку. Их волновал вопрос: «Что со мной случится, если я буду каждый день пить воду Perrier?» Сначала на этот вопрос никто не хотел отвечать, а когда ответы появились, то они были самыми разными – в каждом регионе представитель компании отвечал что-то свое.

В том же году бренд Perrier вернулся на рынок в новом виде, но вскоре возникла другая проблема. Обнаружилось, что текст на этикетках бутылок не соответствует действительности.¹ У потребителей возникли вопросы по поводу ответственности и добросовестности производителя. В конечном итоге в 1992 году права на бренд были проданы компании Nestle, но после этого Perrier уже не удалось вернуть ту долю рынка, которую она занимала до 1990-х гг. Сегодня этот бренд вынужден противостоять целой армии конкурентов.²

Потребитель может купить товар нового, незнакомого бренда из любопытства или в связи с его особой ценой. Однако если ваша цель – формирование лояльности к бренду, то вам необходимо завоевать доверие потребителя.

Сегодня приобретение покупательского доверия становится всё более сложной задачей. В этом изменчивом мире людям нужны бренды, проверенные временем. Доверие минимизирует предполагаемый риск и дарит покой. На доверии основывается убеждение. Доверие облегчает процесс восприятия новой информации: люди положительно реагируют на расширение ассортимента того бренда, которому они верят. Доверие способствует созданию устойчивых взаимоотношений потребителя с брендом.

¹ На этикетках было написано, что вода добывается из естественного источника и сразу же разливается в бутылки. Однако, как выяснилось, пузырьки газа появлялись в воде уже после того, как она была набрана из источника. Perrier был вынужден изменить текст. На этикетках стали писать, что газирование воды производится во время розлива.

² James G. Perrier Recalls Its Water in U.S. After Benzene is Found in Bottles // The New York Times. – 1990. – February 10; см. также: Haig M. Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time. – London: Kogan Page Ltd., 2003, pp. 129–131.

Возвращение покупательского доверия к бренду – невероятно сложная задача. Лидеры должны уделять внимание как внешней, так и внутренней преданности бренду. Для возрождения бренда McDonald's такая тактика была необходимой.

Как рассказывается далее в этой главе, наша консалтинговая компания Arcature LLC придерживается четырехаспектного подхода к внутреннему маркетингу.

Кризис доверия

Сегодняшний покупатель не только более осведомлен и более требователен к цене и качеству товара, но и более скептичен и подозрителен. В настоящее время в мире развивается тенденция «антидоверия».

Известно много случаев потери потребительского доверия – например, история корпорации Epron или шин Firestone на внедорожнике Ford. Как сказал когда-то Софокл, «хиреет вера, коль сомненья крепнут».¹ Доверие подвергается испытаниям. Люди теряют доверие к политическим лидерам, народному образованию, религиозным лидерам, бизнесу и т. д.

Восстановить доверие необходимо. Эл Голин, директор McDonald's по связям с общественностью при Рэе Кроеке, писал в своей книге «*Trust or Consequences*» («*Либо доверяют, либо добиваются*»): «Доверие должно стать неотъемлемой частью любой стратегии продвижения бренда». По его выражению, доверие – это «невидимое ядро долговременного успеха».² Длительная лояльность к бренду требует доверия.

Доверие потребителей может быть невероятно ценным достоянием. Такие бренды, как Johnson & Johnson, Whole Foods, H&M, Nordstrom, In-N-Out Burger, Amazon, e-Bay и Procter & Gamble, которые довольно долго пользуются глубоким доверием покупателей, имеют огромное преимущество перед конкурентами.

Восстановление доверия потребителей к бренду – важный фактор его возрождения. Значимость этой задачи очевидна для людей, которые руководствуются здравым смыслом. Однако во многих случаях при управлении брендом общепринятый здравый смысл не всегда является таковым.

Пять принципов формирования доверия

При осуществлении плана по возрождению бренда применяются пять ключевых принципов формирования покупательского доверия:

¹ Софокл, «Эдип в Колоне».

² Golin A. *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*. – New York: AMACON, 2003.

- Вы – это то, что вы делаете
- Участвуйте в дискуссиях, не уклоняйтесь от них
- Открытость – ваш шанс на успех
- Достоверные сообщения должны исходить из достоверного источника
- Будьте социально ответственными

Вы – это то, что вы делаете

Прежде чем потребовать доверия, необходимо его заслужить. Прежде чем покупатель начнет верить вам, он должен решить, достойны ли вы этого. Сегодняшнего покупателя не заманишь фразой «Верь мне!»

Тем не менее продавцы прибегают к этой фразе так же часто, как и политики. В 2006 году программа новостей «World News», идущая на телеканале ABC, опубликовала печатную рекламу ведущего своего вечернего выпуска Чарльза Гибсона. Реклама гласила: «Верьте Чарльзу Гибсону!»¹ А телеканал CNN называет себя «самым достоверным источником новостей».

Другой пример. Производитель средств электронной связи и авионики Rockwell Collins говорит о себе как о компании, «каждый день завоевывающей доверие».² В 2004 году стартовала ее рекламная кампания под названием «Доверие значит многое» («Trust Matters»)³.

Конечно, доверие значит многое. Однако доверие не достается легко – его нельзя заслужить, лишь раздавая рекламки. Взывая «Верь мне!» вы не добьетесь доверия покупателей. Ведь важно не то, что вы говорите, а то, что вы делаете.

Представьте потребителю ясное свидетельство того, что вашему обещанию можно верить. Популярные товары и услуги являются осязаемым проявлением истинности вашего обещания. Возрождая бренд, достаточно просто сказать: «Мы прислушиваемся к вам» или «Мы изменяемся к лучшему». Гораздо большее значение имеют реальные доказательства этих заявлений. Именно таким доказательством стало появление в меню McDonald's в апреле 2003 года куриного салата «Цезарь». То же самое можно сказать и о повторном выпуске автомобиля Nissan Z в январе 2002 года.

Доверие – это убежденность в том, что бренд оправдывает ваши ожидания. Это значит, что вы можете положиться на его обещание. Так, бренд Starbucks обещал приятное место отдыха – вне работы и дома – уютное кафе, где вы можете расслабиться в одиночестве или с друзьями

¹ Print advertisement, US News & World Report, October 2, 2006.

² Forbes. – 2006. – July 4.

³ BusinessWeek. – 2004. – September 20.

ми и насладиться разнообразием чудесных вкусов свежеприготовленного кофе, вдыхая замечательные кофейные ароматы. Когда Starbucks утратил связь с сутью этого обещания, когда оно перестало выполняться, покупатели были разочарованы. Они потеряли доверие к бренду. Чтобы сотрудники вспомнили об обещании бренда, потребовалось вернуть на пост генерального директора Starbucks Ховарда Шульца.

Помните, как авиакомпания United Airlines приглашала «летать в мирном небе»? Сегодня пассажиры вряд ли поверят в мирное небо при полете из чикагского аэропорта О’Хара в нью-йоркский Ла Гуардиа. Давая обещание, не преувеличивайте свои возможности. Обещайте лишь то, что вы можете предоставить, и предоставляйте то, что вы обещали.

Будьте предсказуемы

Предсказуемая модель поведения – важнейший элемент доверия. Один из способов повысить степень предсказуемости – это предоставление исключительных гарантий. Так, Nordstrom заработал репутацию надежного бренда именно благодаря предоставлению безусловных гарантий. Реклама бренда Lands’ End звучит так: «Гарантировано. Точка».

Компания FedEx закрепилась на рынке благодаря тому, что гарантировала доставлять письмо в пункт назначения за один день. В ответ на это ее конкурент US Postal Service тоже учредила службу экспресс-доставки. Однако за годы работы выяснилось, что Postal Service не сдерживает своего обещания, в то время как FedEx по-прежнему обеспечивает доставку почты на следующее утро. Какой из этих компаний вы доверили бы срочное письмо?

Как мы возвращали доверие покупателей к McDonald’s

Покупатели потеряли доверие к McDonald’s. Мы должны были показать им, что мы вновь его заслуживаем. С этой целью мы предприняли ряд действий по повышению уровня потребительского доверия. Повторяю, что важно не то, что **Вы** говорите, а то, что **Вы** делаете.

Наши покупатели хотели большего выбора, их требования к меню постоянно росли. В 2003 году Джим Канталупо представил расширенный ассортимент комплектов Harry Meal, который включал ломтики фруктов, морковные палочки, фруктовые соки, воду, молоко, йогуртовые напитки, горячие сэндвичи с сыром и другие блюда (в зависимости от страны).

Поддерживая сторонников здорового образа жизни, считающих энергетический баланс неотъемлемым фактором здоровья, McDonald’s организовал тур Боба Грина по американскому континенту. Боб Грин – персональный тренер американской телеведущей Опры Уинфри и признанный эксперт в области фитнеса. В Канаде была разработана специальная программа для школьников, призывающая их к занятиям

физкультурой. Хотя поощрение физической активности и здорового образа жизни детей – всегда актуальная задача, больший упор нужно было сделать на продуктах McDonald's. Чрезмерный акцент на занятиях фитнесом выглядел бы как попытка компании снять с себя ответственность за последствия питания в McDonald's для здоровья потребителей.

В 2003 году McDonald's представил Harry Meal для взрослых – набор, включающий в себя новый салат, минеральную воду и шагомер. Со временем в меню появились такие новинки, как йогуртовое парфе, салат из курицы гриль (в Китае), тунец (на Карибах), белковые блюда (в Канаде), вегетарианский сэндвич (в Японии), а также фруктово-ореховый салат (в США). С «двойными порциями» было покончено.

В Австралии благодаря сотрудничеству с высокоуважаемой группой диетологов Food Group McDonald's довольно быстро стал лидером в таком важном социальном вопросе, как влияние питания на здоровье и самочувствие человека.

В Великобритании при участии BBC была создана серия двухминутных анимированных роликов, предназначенных для того, чтобы развлекать детей и объяснять им, почему надо есть больше овощей.

Игрушки, входящие в комплект Harry Meal, значительно повышают объем продаж. Эти игрушки очень нравятся детям. Родители уверены в том, что они абсолютно безвредны. По инициативе Питера Шэфера и Ронды Урбик в 2004 году McDonald's повысил уже и так довольно высокие стандарты безопасности игрушек. В сотрудничестве с Bureau Veritas и Intertek Labs были разработаны инновационные стандарты качества игрушек, гарантирующие высокую степень безопасности. Стандарты McDonald's превосходили общепринятые государственные стандарты. На каждом этапе производства игрушки, начиная от разработки ее дизайнера и заканчивая выпуском готового изделия, проводились тесты на безопасность. Даже в эпоху скандалов с игрушками на мировом рынке в 2007–2008 годах безопасность игрушек в Harry Meal не подвергалась сомнению.

Почему же игрушки McDonald's отличаются таким высоким качеством? Это прежде всего заслуга Ронды Урбик, директора McDonald's по охране труда и обеспечению безопасности, которая всегда была очень требовательна к качеству игрушек для Harry Meal. Вот некоторые ее достижения:

- Все игрушки к Harry Meal производятся для McDonald's только собственными проверенными поставщиками. Они не покупаются в готовом виде у посторонних производителей.
- Мы не считаем безопасность игрушек чем-то само собой разумеющимся и тщательно отслеживаем каждый этап производства. Стандарты безопасности игрушек McDonald's намного превышают общепромышленные.

- Наши поставщики не используют для игрушек краски с примесью токсичных материалов. Это требование предъявлялось ко всем поставщикам в течение более 20 лет.
- Игрушки для Harry Meal проверяются на безвредность не раз и не два. Они проходят через серию профилактических мероприятий, которые начинаются с процесса разработки игрушки и продолжаются до самого ее запуска в производство.
- Практика проверки игрушек не нова для McDonald's. Мы проверяли и перепроверяли игрушки для Harry Meal в течение десятилетий. Такие испытания осуществляются ежечасно, ежедневно или еженедельно в зависимости от производственного цикла игрушки. Как правило, за год игрушки McDonald's проходят более миллиона тестов на безопасность.
- За надежность игрушек McDonald's отвечает группа специалистов, в которую входит более 300 профессиональных исследователей, экспертов по человеческому фактору, инженеров по безопасности, инженеров по дизайну, инженеров по качеству и инженеров-испытателей со всего мира.¹
- Дела говорят больше слов. Когда речь идет о формировании доверия, покупатели хотят видеть, что вы достаточно надежны для того, чтобы вам доверять.

Участвуйте в дискуссиях, не уклоняйтесь от них

Рэй Крок однажды сказал: «Лидер должен быть готов рисковать, не бояться стать объектом для критики, быть оптимистичным и прогрессивным».²

Хранить молчание, когда на повестке дня важные вопросы, не черта лидера. Молчание – знак согласия. Доверие покупателей слишком важно, чтобы молчать. Лидеры всегда отстаивают свои интересы.

Chipotle – не такой крупный бренд, как McDonald's, Wendy's, Burger King, Taco Bell или KFC. Однако лидерство в доверии зависит не от масштабов бренда, а от масштабов действий. Стив Элз, основатель и генеральный директор Chipotle, активно защищает интересы своего бренда. Его личное стремление и миссия Chipotle выражаются фразой: «Изменить представления людей о фастфуде и их привычки».³

¹ WDTV.com, Breanna Burmeister, May 22, 2007.

² Крок, Ray, 1968 Toronto Leadership Video.

³ «Chipotle взял на себя обязательство поставить в 2008 году более 22 700 тонн натурального мяса». The Wall Street Journal Online. – 2008. – January 7; Chipotle Press Release, Chipotle Mexican Grill.

Стив Элз признаёт негативные стороны блюд быстрого приготовления. Но он также понимает, что проблема этих блюд не в том, что они готовятся быстро. Проблема в самих блюдах.

Стив гордится тем, что его ресторан предлагает блюда быстрого приготовления только самого высокого качества. Надо отметить, что Chipotle может похвастаться не только превосходными буррито. В этом ресторане готовят свинину с «Ранчо Нимана», курицу, содержащуюся в естественных условиях, используют натуральные бобы и сметану из молока коров, выращенных без применения гормонов и кормовых добавок. Chipotle является крупнейшим закупщиком мяса животных, растущих в естественных условиях. В 2008 году Chipotle заказал у поставщиков 23 608 тонн такого мяса – это на 40% больше, чем в 2007 году. Стив Элз сделал заявление о том, что Chipotle «планирует оказывать влияние на канал поставок в США».¹

Личный девиз Стива – «Еда на совесть» – отражен во всем опыте взаимоотношений покупателей с брендом Chipotle. Стив знает, что без добросовестности не может быть доверия к бренду. Для него добросовестность касается всех аспектов бренда, начиная с того, как вы обращаетесь со своими поставщиками, и заканчивая тем, какую обстановку вы создаете в ресторане, или как вы готовите ваши блюда, или как вы относитесь к вашим покупателям и сотрудникам.

Стив Элз полагает, что развитию бизнеса способствует не пассивное желание защитить себя, а активное отстаивание своих принципов.

Оборонительная позиция – это проигрышная тактика. Можно решить, что раз компания игнорирует критику, значит, ей есть что скрывать. Если вы храните молчание или прячетесь, другие начнут придумывать о вас легенды и подправлять вашу биографию. У бренда всегда есть репутация. Другой вопрос, кто эту репутацию создает. Не в ваших интересах позволять другим топтать доброе имя вашего бренда.

Вам также необходимо убедиться в том, что все сотрудники понимают ваши главные лозунги. Менеджеры должны пройти соответствующий инструктаж, как это было в McDonald's, с тем чтобы, отвечая на вопросы поставщиков или представителей прессы, они точно знали, что говорить.

Компания Nike решала проблему плохих производственных условий на азиатском рынке не отмалчиваясь, а внедряя новые правила и решительно изменяя свои производственные обязательства в разных странах. Руководство компании не пряталось от проблемы, а предпринимало реальные шаги по ее устранению. На канале CNBC стала выходить специальная часовая передача, посвященная бренду Nike, культуре Nike, новаторским принципам компании, а также ее открытому подходу, заключающемуся в том, что компания не закрывает глаза на

¹ Cohen A. «Ode to a Burrito» // Fast Company, April 2008..

проблемы своих представительств в других странах, а эффективно решает их.¹

После известного скандала с игрушками в 2007 году, когда их то и дело запрещали и снимали с продажи, крупнейшие производители усилили контроль над качеством производства своих игрушек в Китае. Более строгие требования установили и крупнейшие розничные торговцы. Канадский производитель MEGA Brands, также столкнувшийся с проблемой безопасности игрушек, совместно с Intertek Labs разработал новые стандарты тестирования на безвредность. Эти стандарты были более высоки, чем государственные или любые другие в данной отрасли.²

Фастфуд в поле критики

Индустрия быстрого питания является главной темой в многочисленных дискуссиях о проблемах здоровья по всему миру. Как лидер в этой отрасли, McDonald's представляет собой наиболее привлекательный объект для нападков. McDonald's критиковали и подвергали остракизму обозреватели, защитники прав потребителей, диетологи, законодатели, управленцы, юристы, писатели, режиссеры, общественные организации и многие другие.

Как крупнейшая и наиболее известная сеть ресторанов быстрого питания McDonald's регулярно объявлялся главным врагом человеческого здоровья. Такое отношение, с одной стороны, расплата за лидерство, а с другой – его привилегия: когда говорит лидер, весь мир слушает.

Вместо того чтобы прятаться от проблем, вступайте в дискуссию. Будьте позитивны. Расскажите вашу версию происходящего.

Расскажите свою версию

Если вы участвуете в дискуссиях на важные социальные темы, будьте не наблюдателем, занявшим оборонительную позицию, а активным участником. По мере того как в мире стало доминировать негативное

¹ «SWOOSH! Inside Nike: CNBC presents an unprecedented look inside Nike's \$16 Billion Empire», reported and anchored by Darren Rovell, CNBC Sports Reported, CNBC, 2007.

² Проблемы индустрии игрушек были освещены в многочисленных статьях: Story L. Putting Playthings to the Test // The New York Times. – 2007. – August 29; Morgenstern G. Toy Magnets Attract Sales, And Suits // The New York Times. – 2007. – July 15; Simon B. Toy Story with a Tough Moral for Managers // The Financial Times. – 2007. – August 9; Casey N. Toy-Safety Measures Expand // The Wall Street Journal. – 2007. – September 11; Tschang C.-C. Bottlenecks in Toyland // BusinessWeek. – 2007. – October 15; McIlroy M. How Mattel Can Win Back Parents // Advertising Age. – 2007. – August 6.

мнение по поводу последствий быстрого питания, качество фастфуда тоже стали считать всё более низким. Молчание руководства в ответ на вопросы о качестве продуктов McDonald's было бы губительным для бренда. Поэтому с помощью ряда программ McDonald's публично объявил о высоком качестве своих блюд.

В Австралии McDonald's начал комплексную программу по развитию продукции и маркетинга, призванную повысить качество бренда и уровень потребительского доверия. Австралийские представители McDonald's уверенно участвовали в общественных дискуссиях, демонстрируя первенство компании в вопросе качества питания и его последствий для здоровья человека. Директор австралийского представительства McDonald's Гай Руссо стал в этой стране уважаемым лидером. Он говорил о McDonald's как об одном из решений проблемы здоровья.

В Великобритании, помимо всего прочего, было распространено 17 миллионов брошюр, рассказывающих потребителям о переменах в McDonald's.

Во Франции, стране, где McDonald's считался полной противоположностью национальной кухне, он, как мы говорили ранее, смог стать уважаемым заведением благодаря усилиям Дениса Хеннекина. Как и австралийские руководители, Денис не уходил от дискуссий. Во Франции McDonald's заслужил доверие потребителей благодаря экстенсивной рекламной кампании в сочетании с некоторыми изменениями меню, в которое были включены блюда французской кухни. McDonald's стал восприниматься французами как бренд, рожденный в Америке, но выращенный во Франции. Успехи Дениса Хеннекина были признаны и оценены другими европейскими лидерами. К 2008 году европейская часть McDonald's превосходила американскую по таким показателям, как объем продаж и рост прибыли.¹

«Вот что я ем и что я делаю»

Свое маркетинговое сообщение «Питайтесь правильно и оставайтесь активными» McDonald's представил в современном молодежном энергичном стиле. Это сообщение было выражено в лозунге «Вот что я ем и что я делаю». Слоган связал различные сообщения, которые можно было увидеть в средствах массовой информации, в Интернете, на мероприятиях местного масштаба и т. д. Эта короткая фраза в простой и понятной форме передавала довольно сложное представление об энергетическом балансе: важно и правильно питаться, и быть в активной форме. При помощи спутниковой связи с новой программой ознакомилась вся организация.

¹ Gibson R. McDonald's Profit Rebounds on Strong Overseas Results // The Wall Street Journal. – 2008. – April 22. Сравнение результатов торговли в США и Европе см.: Kardos D. McDonald's US Sales Rebound // The Wall Street Journal. – 2008. – May 8.

Слова «вот что я ем» стоят первыми, так как именно в них заключается суть любой продовольственной компании. Если бы акцент был смещен на вторую часть лозунга, это перекладывало бы основной груз ответственности на потребителя. Однако продовольственные компании тоже несут ответственность – за информирование потребителя и за действие ему в правильном выборе.

Компания PepsiCo продемонстрировала свое лидерство при помощи программы «Smart Spot». Символ «Smart Spot» размещается более чем на 250 видах продукции PepsiCo и означает соответствие стандартам Управления по контролю за продуктами и лекарствами и Национальной академии наук (США).

Лидировать в потребительском доверии – это не просто выделяться на фоне других. Такое лидерство требует публичной деятельности. Если вы хотите возродить свой бренд, вам необходимо активно высказываться в его защиту – только тогда он сможет выделиться.

Открытость – ваш шанс на успех

Правда – это не то же самое, что и доверие. Правда – это факт, доверие – это чувство. Для превращения вашего бренда в «знак доверия» вам понадобится и то и другое. Чтобы доверять бренду, людям необходимо видеть правду, а не только читать о ней.

«Без открытости доверие слепо». Такой вывод был сделан в исследовании Business Superbrands 2003 года, опубликованном в феврале следующего года в «*Brand Strategy*». В исследовании сообщалось, что британские менеджеры считают открытость главным двигателем успеха бренда. В ходе опроса эти менеджеры говорили, что открытость «снимает с бренда завесу таинственности и неопределенности», позволяя покупателям видеть всё, что происходит с брендом, и, при желании, быть частью этого процесса.¹

Сегодня много говорят об открытости. Этой теме был посвящен номер журнала «*Wired*» за апрель 2007 года. На обложке под заголовком «Будьте открытыми – и правьте миром» было написано: «Сильные компании делятся своими секретами с конкурентами, ведут блоги о находящихся в разработке продуктах и даже признают свои неудачи. Эта новая тактика называется „полная прозрачность“. Она охватывает всё большее количество компаний по всей стране. Читайте о том, как достичь успеха за счет открытости».²

¹ Business Superbrands survey, Brand Strategy, February 2004; www.superbrands.uk.com; brandstrategy.co.uk; www.accountancyage.com/accountancyage/features/2139749/branding-mark.

² *Wired*, April 2007.

Открытость – важный аспект формирования доверия при реализации программы по возрождению бренда. Возьмем, например, акцию «День открытых дверей» в McDonald's. Эта идея принадлежала главе французского McDonald's Денису Хеннекину. Дети, родители, учителя, приходя в рестораны, посещали кухню, смотрели, как готовятся блюда, как моется пол и чистятся грили, а члены бригады McDonald's рассказывали им, как осуществляется их повседневная работа.

Идея заключалась в том, чтобы познакомить посетителей с внутренней, «закулисной», жизнью McDonald's. На Дни открытых дверей приглашались и СМИ. Каждый мог узнать всё о кухне McDonald's – откуда привозятся продукты, как готовятся и подаются блюда. Когда эта акция началась во Франции, доходы компании заметно возрасли.

Открытость несет в себе и определенные опасности. Если уж вы открыты с публикой, то вы должны быть в хорошей форме. В сегодняшнем информационном мире достаточно воспользоваться поисковиком Google – и вы узнаете о себе всё. Сейчас очень немногое остается в тайне.¹ В журнале «Advertising Age» появилась статья на эту тему, в которой говорилось, что при любом раскладе вы не сможете избежать всех ошибок и что прозрачность не является панацеей.²

Недавнее исследование, проведенное Майклом Пирсоном и Дипаком Малхотрой, также посвящено риску, связанному с прозрачностью. Авторы исследования указывают, что повышение доверия у одной группы потребителей может привести к потере доверия со стороны другой группы.³

Достоверные сообщения должны исходить из достоверного источника

По мнению писателя Джозефа Конрада, «слово во все времена преобладало над смыслом».⁴ Анализируя опыт рекламной деятельности McDonald's, мы поняли, что делали нужное дело, но неправильно себя подавали. Приоритетные сегменты рынка получали о нас искаженную информацию.

Доверие основывается на общих ценностях, на ощущении диалога и взаимодействия. Пользоваться доверием – значит не просто иметь нужный аргумент, но и правильно его подать. Поэтому, как сказано

¹ *Wired*, April 2007.

² Creamer M. You Call This Transparency? // *Advertising Age*. – 2007. – April 30.

³ Pirson M., Malhotra D. Unconventional insights for managing stakeholder trust // *MITSloan Management Review*, # 4 (49), 2008, pp. 43–50.

⁴ Дж. Конрад «Традиционное предисловие». Цитируется в переводе А. Ливерганта (Иностранная литература. – 2000. – № 7).

выше, мы изменили «голос» нашего бренда. Покупатели не любят, когда с ними говорят свысока. Им не нравится, когда корпорация-гегемон указывает им, что делать. Наш стиль обращения от лица McDonald's не соответствовал особенностям современного потребителя.

Сегодня многие бренды практикуют в маркетинге и инновациях подход, ориентированный на покупателя. Но все действия будут бесполезными, если, представляя свой товар, вы не проявляете уважения к покупателю.

Так как мнению равного всегда доверяют больше, потребитель внимательнее прислушивается к голосу другого потребителя, а не корпорации. Мы решили создать такое обращение к покупателю, которое отражало бы наиболее надежную точку зрения, а именно – слова самих покупателей о том, что они любят в своей жизни и какое место в этой жизни занимает McDonald's.

Как говорилось в главе 5 («Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом»), в слоган «Вот что я люблю» был вложен следующий смысл: наши покупатели ощущают себя вечно молодыми, любят жизнь и любят McDonald's, который идеально подходит для их образа жизни. Местоимение «я» отражало позицию покупателя, а не компании. «Что» обозначало ту радость, которую приносит в жизнь человека McDonald's.

Хотя мнению равного доверяют больше, доверием также пользуется и мнение экспертов. Потребители верят тем сообщениям, которые поступают из надежных внешних источников. Так, бренд Crest быстро обрел доверие потребителей, когда в 50-х получил одобрение Американской стоматологической ассоциации. А McDonald's получил в Испании поддержку педиатров.

В Австралии был также привлечен авторитетный внешний консультант – Food Group. Это одна из наиболее уважаемых в Австралии официально зарегистрированных групп практикующих врачей-диетологов. Эксперты из Food Group одобрили новые блюда в меню McDonald's, в создании которых они участвовали лично.

McDonald's учредил Глобальный консультативный совет, состоящий из уважаемых врачей, диетологов и других признанных специалистов в области питания. Целью совета было помочь McDonald's в работе над проблемой ожирения, в частности детского.

Предоставление достоверной информации – ответственный шаг. Ваша задача состоит в том, чтобы стать для потребителя доступным и наиболее надежным источником информации – ценной, полезной, понятной, своевременной и достоверной.

Компания Whole Foods на своем веб-сайте предоставляет информацию о своих принципах, касающихся продуктов питания, а также рекомендует посетителям другие полезные сайты. ИКЕА создала для своих покупателей виртуального помощника по имени Анна. Если вы хотите

новую кухню или новую деталь интерьера и вам нужна информация, просто зайдите на сайте www.ikea.com в раздел «Спросите у Анны». Сайт Petside.com – превосходный интерактивный информационный ресурс для любителей домашних животных. На этом сайте вы можете получить ответы на ваши вопросы и найти полезные советы по уходу за своими питомцами.

Будьте социально ответственными

Социальная ответственность подразумевает множество аспектов, но ее суть заключается в совершении общественно полезных действий. Для финансового подъема корпорации за счет таких действий требуются огромные усилия и умение распоряжаться ресурсами. В сегодняшнем сложном и изменчивом мире социальная ответственность помогает достигнуть устойчивого роста прибыли.

В выпуске журнала «*The Economist*» за 19 января 2008 года был опубликован доклад на тему социальной ответственности корпораций. В начале доклада говорилось о том, что в мире, сотрясаемом корпоративными скандалами, потребительское доверие к компаниям сильно подорвано.

В связи с этим компании делают сегодня всё для сохранения своей репутации. Помимо этого, авторы доклада отмечали, что общественно полезные действия компании положительно влияют на процесс найма сотрудников и трудовую дисциплину: люди хотят работать в компании, если их ценности, этические и моральные представления совпадают с корпоративными.¹

Уровень доверия не зависит от размеров вашей компании. Он зависит только от ваших поступков. Так, например, Starbucks регулярно напоминает о себе, поддерживая такие программы, как «День Земли», «Чистая вода» и «Честная торговля кофе». Procter & Gamble в мае 2007 года объявила о том, что сократит объем используемой упаковки для своих моющих средств, выпуская высококонцентрированную жидкость, для которой понадобятся емкости меньшего размера. То, что компании не прекращают прилагать огромные усилия по повышению своей социальной ответственности, подтверждает то, что общественно полезные действия – эффективное средство формирования доверия.

Повышение доверия с помощью демонстрации своей социальной ответственности – это не только спонсорская поддержка тех или иных мероприятий. Недостаточно раз в год поддержать пропаганду профилактики рака молочной железы, поучаствовать во Всемирном дне Зем-

¹ Franklin D. et al. Just good business: a special report on corporate social responsibility // *The Economist*. – 2008. – January 19. Более подробная информация – на сайте www.economist.com/specialreports.

ли или сделать ежегодные рождественские пожертвования. Формирование доверия предполагает создание устойчивых, постоянных обязательств, укрепляющих обещание вашего бренда.

Потребителям нужна гарантия, что вами действительно движут высокие мотивы. Это значит, что то дело, которое вы поддерживаете, должно быть тесно связано с вашим брендом. Потребители всегда поймут, является ли эта связь формальной (конъюнктурной), или действительно соответствует вашим устремлениям.

Программа Pedigree Adoption Drive, в рамках которой создавались приюты для бездомных собак, является отличным примером повышения доверия за счет общественно полезных дел. Компания PepsiCo совместно с актером Мэттом Дэймоном жертвует пять центов с продажи каждой бутылки воды Ethos на то, чтобы дети во всем мире могли пить чистую питьевую воду.

Восстановление доверия – это обязательство бренда по отношению к покупателям и сотрудникам, принимаемое компанией как на локальном, так и на глобальном уровне. Лидеры рынка всегда несут особую ответственность и имеют особые возможности. Такие крупные производители, как McDonald's, не должны решать лишь социальные проблемы. Однако, поскольку они являются лидерами, их влияние на рынок гораздо больше, чем их удельный вес на нем. Лидеры должны использовать свою мощь и свой авторитет, чтобы подавать пример другим. Если лидеры не ведут вперед, другие будут упрекать их в том, что они не выполняют свои обязанности.

Рэй Крок считал, что совершение компанией общественно полезных действий наиболее целесообразно и достойно приложения максимума усилий. Он учил, что ответственный член общества всегда отдает обществу свой долг. Он был убежден в том, что необходимо быть ответственным по отношению к стране, к ближним и к области, в которой ты лидируешь.

McDonald's в сотрудничестве с Conservation International и несколькими поставщиками разработал принципы определения приоритетных обязанностей в области продовольствия и сельского хозяйства. При этом были затронуты социальные вопросы, вопросы охраны окружающей среды и охраны животных. McDonald's стал ярким сторонником сертификации качества мяса на всех этапах его приготовления. Было решено не покупать мясо животных, выращенных в дождевых лесах или на территории недавно вырубленных дождевых лесов. McDonald's ратовал за запрет жестоких методов обращения с курами и свиньями. Кроме того, при выборе поставщиков рыбы компания стала руководствоваться критерием экологической чистоты.¹

¹ McDonald's Worldwide Corporate Responsibility Report, 2004 and 2006.

В течение десятилетий McDonald's поддерживал нуждающихся детей с помощью «домов Рональда Макдональда». В этих домах дети, имеющие серьезные заболевания, могли жить вместе со своими семьями на протяжении всего курса лечения. Был учрежден Международный день детей, отмечающийся ежегодно. В этот день миллионы долларов шли на детскую благотворительность. Помимо этого, были разработаны другие благотворительные программы (например, «Ronald McDonald Care Mobile»), а также было создано специальное подразделение для помощи нуждающимся детям – Ronald McDonald House Charities.

У McDonald's есть богатый опыт привлечения общественности. Рэй Крок утверждал, что общественная деятельность и взаимодействие с местными жителями играют крайне важную роль. «Мы должны сотрудничать с населением и общественными группами в любых вопросах. Если жителям нужна новая детская площадка или какое-либо новое оборудование для этой площадки, мы должны сделать всё, что можем, чтобы помочь им. Нам не безразличны их проблемы. Однако проявлять участие в их проблемах только для того, чтобы они приходили к нам и оставляли здесь свои деньги, недостаточно. Нам нужно совершить что-то такое, что сделает нас их друзьями. Что-то такое, благодаря чему они будут возвращаться к нам – потому, что увидят, что мы хорошо их знаем и рады с ними сотрудничать. У нас есть обязанность перед обществом – обязанность отвечать добром на то, что общество делает для нас».¹

Формирование доверия – наиболее трудная задача, но результаты стоят ваших усилий. На опыте McDonald's мы поняли, что пошатнувшееся доверие покупателей к бренду можно восстановить. Это требует времени, сил и преданности своему делу. Однако всё это сполна окупается.²

¹ Крок, Ray, Phil Donahue Show, 1977.

² Люди преданны тем брендам, которые заслуживают доверия. Формирование лояльности к бренду приносит свои плоды. Фредерик Райххелд писал, что в одном из банков 5%-ное повышение лояльности клиентов увеличило прибыль банка на 60%. В одной страховой компании аналогичное повышение лояльности клиентов сократило выплаты с каждого страхового полиса на 18%. Reichheld F. F. Loyalty-Based Management // Harvard Business Review. – 1993. – March/April.

Что можно и чего нельзя делать при восстановлении доверия к бренду

Что можно делать

- **Занесите в вашу систему показателей бренда и бизнеса критерии доверия.** Доверие можно измерить. Если вы не знаете, какую степень доверия оказывает вам потребитель, ваш бренд окажется среди отстающих.
- **Станьте для покупателя способом решения важной проблемы.** Покупатели предпочитают бренды, имеющие те же ценности, что и они. Вы же не хотите, чтобы покупатели говорили о вас: «Отличный бренд, но это не мое».
- **Действуйте предсказуемо.** Непредсказуемое поведение и постоянно изменяющиеся убеждения и ценности приводят покупателей в недоумение и ослабляют их доверие. Позвольте покупателям поближе познакомиться с вами, вашими убеждениями и стилем поведения. Близкое знакомство создаст у них более комфортное состояние.
- **Предоставляйте информацию.** Если вы не будете этого делать, покупатели всё равно найдут нужные сведения. Интернет может играть роль как создателя, так и разрушителя имиджа.
- **Проследите за тем, от какого лица и в каком тоне подается реклама.** Рекламные обращения, которые делаются свысока или унижают покупателя, могут быть забавными и остроумными, но помните, что вы можете оскорбить кого-то.
- **Ищите надежное подтверждение ваших слов со стороны третьих лиц.** Вы, конечно, можете взять доверие «взаимы». Однако в результате вашему бренду может понадобиться восстановление пошатнувшегося доверия. Пусть доверие со стороны третьих лиц работает на вас.
- **Участвуйте в общественной жизни.** Ищите те мероприятия и события местного или глобального масштаба, в которых вы можете проявить заботу о покупателях, и участвуйте в них. Помните, что в глазах ваших покупателей вы – это то, что вы делаете.

Чего нельзя делать

- **Не занимайтесь только разговорами – действуйте!** Действия говорят больше, чем слова. Не ограничивайтесь обсуждением проблемы, а проявляйте себя в конкретных поступках.
- **Не обещайте невозможного.** Обещайте лишь то, что вы можете предоставить, и предоставляйте то, что вы обещали. Если покупатели будут ожидать от вас того, на что вы не способны, рано или поздно их доверие к вам будет подорвано.

- **Не молчите.** Споры нет, молчание – это золото, но только в том случае, если вы находитесь в читальном зале библиотеки. Говорите от имени своего бренда четко и громко. Объясните ваши цели. Люди должны без искажений услышать то, что вы можете им сказать.
- **Не прячьтесь.** Дымовая завеса не успокаивает, а создает неопределенность. Покупатели хотят знать правду. Как писал в своей книге «*Backfire*» («Ответный огонь») Лорен Бариц: «Секрет – это личная правда, а это уже одно из определений безумия».¹

¹ Baritz L. *Backfire: A History of How American Culture Led Us into Vietnam and Made Us Fight the Way We Did.* – Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1998.

8

Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда

«По отдельности никто из нас не хорош так, как все мы вместе взятые».¹ Совместная работа приносит наилучшие результаты – Рэй Крок всегда руководствовался этим принципом. Он считал, что человек, хотя и стремится к личному успеху, работает прежде всего на систему. По его мнению, в бизнесе каждый работает на себя, как частный предприниматель, однако никто не может работать в одиночку.

Для Рэя Крока, для McDonald's и для любой другой организации, стремящейся к успеху своего бренда, самой главной задачей является ориентация на общую цель, сплочение организации вокруг нее.

Для выполнения этой задачи нужно:

- Создать и реализовать План победы.
- Обеспечить свободу принятия решений в допустимых пределах.

Ориентация на единую цель

Ориентация на единую цель предполагает совместную работу, осуществляемую в едином направлении. У всех нас есть общая цель и общее обещание. У нас есть одинаковые представления о том, в каком направлении движется наш бренд. У нас одни и те же приоритеты и системы показателей.

Свобода принятия решений в допустимых пределах обеспечивает глобальное единство бренда при сохранении его региональных особенно-

¹ Крок, Ray, Corporate Motto, 1979.

стей. Эффективным инструментом для сплочения организации вокруг единой цели является План победы.

Свобода принятия решений в допустимых пределах

Организация, сплоченная вокруг общей цели, – не значит строго формализованная. Ориентация на общую цель не ограничивает творческий потенциал сотрудников. Она лишь указывает направление для его применения.

Великий философ и правовед Шарль Луи де Монтескье говорил: «Свобода есть право делать всё, что дозволено законами». «Свобода предполагает законы, – добавлял он. – В противном случае она превратится в анархию».¹

При осуществлении глобальной стратегии бренда необходимо убедить каждого в том, что преданность общему курсу и объединение организации вокруг общего Плана победы отнюдь не ограничивают свободу творчества. Напротив, мы ее поощряем. Но чтобы направлять наше творчество в нужном русле, мы создали свои «законы».

Глобальная стратегия бренда не предполагает приведения организации к единым стандартам в маркетинге. Речь идет не о глобальной стандартизации, а о приведении в гармонию. Свобода принятия решений в допустимых пределах позволяет отдельным региональным представительствам обретать собственные формы под влиянием местного рынка и при этом полностью соответствовать общемировой идее бренда.

Говоря о свободе принятия решений в допустимых пределах, мы имеем в виду не только маркетинговые коммуникации. Так же как и План победы, эта свобода выходит за пределы маркетинга и затрагивает все аспекты бизнеса. Такая свобода, однако, предполагает создание определенных границ. Поощряются любые не выходящие за них творческие действия. Вам не позволено выходить за эти пределы и изменять их, так же как вы не можете передвигать границы между Нью-Йорком и Пенсильванией или между Германией и Францией. Но внутри установленных границ вы вольны делать всё, что захотите.

Приоритеты

Глобальная стратегия бренда требует определения приоритетов. Для огромной компании, действующей более чем в 100 странах и обслуживающей 47 миллионов покупателей в день, установить такие приоритеты нелегко. Многие люди думают, что установление приорите-

¹ Montesquieu, Charles Louis de Secondat, *The Spirit of Laws*, France, 1748.

тов – это ограничение. Нашу политику свободы принятия решений в допустимых пределах критиковали за то, что она устанавливает пределы, которые воспринимаются как ограничение. Но приоритеты – это не ограничение, это акцентирование. Для создания сильного бренда необходимо установить приоритеты и определить направление на единую цель.

McDonald's установил ясные приоритеты для своего бренда и своего бизнеса. Как мы писали ранее, новым приоритетом бизнеса вместо роста за счет масштабного строительства ресторанов стал рост за счет привлечения покупателей в уже существующие рестораны.

На словах это было просто, но на деле эта задача требовала немалых усилий и воспринималась как настоящий вызов и внутри компании, и на Уолл-стрит. Рост за счет увеличения количества ресторанов весьма нагляден. Его трудно не заметить: новое место, новый регион, новый ресторан, новые цифры. Что же касается ориентации на качественный рост, то здесь подходит присказка: «Легко сказать, сложнее сделать».

Поэтому нам был так нужен План победы. Новая цель бренда помогла нам определить приоритеты. Вместо того чтобы добиваться продажи любой ценой, McDonald's решил повышать объем продаж, становясь любимым местом и образом питания для своих покупателей.

Новое обещание бренда быть «вечно молодым» обеспечило ясность направления, на которое ориентировались наши представители по всему миру. Всё, что создавалось в интересах бренда, проходило через призму этого обещания и соотносилось с его масштабами.

Как вы добьетесь преданности ваших сотрудников бренду? Внешнему маркетингу должен непременно предшествовать маркетинг внутренний. Эффективный внутренний маркетинг подразумевает решение задач по четырем главным направлениям:

- **Обучение.** В чем заключаются новая цель бренда и новое обещание бренда? Почему мы работаем именно в этом русле? Почему именно сейчас?
- **Воодушевление.** Какое будущее мы будем создавать? Почему я должен в это верить? Преданы ли наши лидеры этой идее? Соответствуют ли действия наших менеджеров Плану победы?
- **Самореализация сотрудника в рамках Плана.** Что всё это значит для меня лично? Что мы будем делать не так, как все? Что лично я должен делать не так, как все? Обеспечат ли мне соответствующую поддержку?
- **Оценка.** Как мы будем оценивать результаты и использовать их? Будем ли мы поощрять тех, кто достигает нужных результатов правильными способами?

Четыре элемента внутреннего маркетинга

- Обучение
- Воодушевление
- Самореализация
- Оценка

Внутренний маркетинг – обязательное условие

Внутренний маркетинг нужен не только для того, чтобы убедиться, что сотрудники усвоили концепцию свободы в допустимых пределах и План победы и руководствуются ими в своих действиях.

Внутренний маркетинг не сводится лишь к внутренним контактам. Недостаточно лишь донести до менеджеров наше видение. Мы должны применять к внутренней аудитории знания и навыки и из области внешнего маркетинга.

Внутренний маркетинг определяет личные успехи и успехи бизнеса в процессе возрождения бренда. Это очень важно. Сотрудникам нужно знать, чего от них ждут и по каким критериям их будут оценивать и вознаграждать.

Когда бренд подвергается нападкам со стороны, эффективная программа внутреннего маркетинга поднимает дух сотрудников и помогает им любить свою работу и гордиться ею.

В 1980-х годах сотрудники компании Mars с трудом могли доказать кому-либо, что они работают на передовую компанию. Руководство компании потратило много времени, сил и ресурсов на разработку и внедрение программ, информирующих о питательных веществах, рационе, гигиене полости рта и составе своих высококачественных продуктов, употребление которых полезно в любое время суток. Выпускались брошюры и видеофильмы. Эти программы преследовали цель помочь сотрудникам стать более осведомленными в вопросах питания. Люди, работающие в Mars, должны были прекрасно разбираться во всех вопросах, связанных с питанием и гигиеной зубов и полости рта. В результате сотрудники, у которых были дети, могли объяснить учителям своих детей, почему батончик Milky Way может заменить завтрак. Кроме того, сотрудники не терялись, когда на вечеринке кто-то спрашивал их о работе. Такое обучение способствует появлению гордости за свою компанию. Можно сказать, благодаря этому обучению каждый сотрудник становится «адвокатом» бренда.

Компания General Electric проявляет необыкновенную активность в вопросах обучения своих сотрудников. Мне довелось участвовать в нескольких краткосрочных интенсивных программах обучения. В рамках этих программ сотрудники не только получают знания и практические навыки, но и вырабатывают единую, согласованную позицию, занимаемую ими во время дискуссий и при совершении действий.

В компании Nissan курс обучения в духе нового обещания бренда прошли не только сотрудники, но и дилеры, которые изменили свой имидж. По странам были распространены книга о бренде и брошюра с ответами на часто задаваемые вопросы. Был снят посвященный возвращению целевого потребителя видеofilm с участием Карлоса Гона.

McDonald's нуждался в поддержке 1,6 миллиона своих сотрудников. Чтобы вернуть доброе отношение своих сотрудников к бренду, руководство представило экстенсивную глобальную кампанию «Вот что я люблю» сначала сотрудникам, а потом потребителям. Реакция сотрудников превзошла все ожидания.

В Китае был изобретен специальный жест «Вот что я люблю», которым члены бригады McDonald's приветствовали посетителей ресторана. А еще китайцы придумали танец «Вот что я люблю», который исполнялся в ресторанах.

Джим Канталупо и Чарли Белл, посетив Шанхай, ощутили этот необычайный прилив энергии у сотрудников McDonald's. Вернувшись из Китая, они сказали мне, что не помнят, когда в последний раз видели у наших сотрудников столько энтузиазма, гордости и целеустремленности. А мой знакомые в Китае рассказали мне, что не помнят, когда в последний раз видели столь увлекательное зрелище, как Джим Канталупо, исполняющий танец «Вот что я люблю».

В Латинской Америке проходили необыкновенно веселые корпоративные встречи работников McDonald's. Главной идеей нашего внутреннего маркетинга было превращение 1,6 миллиона сотрудников в так называемых «посланников» бренда.

Внутренний маркетинг всегда требует больших усилий, но его результаты вселяют надежду, а иногда и просто окрыляют. Меня часто спрашивают, как нам удалось практически одновременно начать одну и ту же рекламную кампанию в одном и том же стиле во всех 119 странах, которые охватывает империя McDonald's. Это действительно было нелегко. Возрожденный McDonald's уже не передвигался так грузно, как огромный неповоротливый броненосец, а, подобно легкому паруснику, лавировал меж других брендов, уверенно направляясь к будущему успеху.

Внутренний маркетинг позволил создать такую модель бизнеса, которая была ориентирована на качественный, а не количественный рост. Он помог убедить сотрудников в том, что они действительно играют большую роль в деятельности организации. Он помог нам установить

допустимые пределы для творчества и другой деятельности, а также вдохновил нас на поиски творческих идей в разных уголках мира.

Внутренний маркетинг помог нашим сотрудникам приспособиться к происходящим изменениям. Ведь многие люди чувствуют себя неуютно, когда привычный порядок вещей меняется. Благодаря внутреннему маркетингу наши сотрудники превратились из пассивных наблюдателей в активных участников процесса возрождения бренда.

Что можно и чего нельзя делать при осуществлении глобальной стратегии бренда

Что можно делать

- **Информируйте каждого сотрудника.** Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники вели себя так, а не иначе, вы должны объяснить им, чего от них ждут. Как писала «New York Times» в мае 1986 года: «Скрытность – это болезнь, и Чернобыль – проявление этой болезни».
- **Создайте атмосферу срочности.** Иначе многие будут ждать результатов исследования, новой рекламной кампании или второго пришествия. В бизнесе некоторые люди могут просто творить чудеса, но важно дать им толчок, для того чтобы быстрее и увереннее двигаться вперед.
- **Охарактеризуйте успех.** Дайте людям знать, где кроется золотая жила. Каждый должен знать, в чем именно заключается успех.
- **Создавайте возможности для обучения.** Обучайте, наставляйте, тренируйте сотрудников так, чтобы они могли изменить свое отношение к делу и эффективно работать.
- **Цените достижения.** Сотрудники выполняют то, что, по их мнению, оценят менеджеры. Им нужно видеть свои достижения, чтобы не ощущать бессмысленность своих трудов.
- **Учитесь на ошибках.** Вашим кредо должна стать постоянная работа над собой. В ошибках нет ничего плохого, если вы извлекаете из них уроки и продолжаете совершенствоваться.
- **Признавайте и вознаграждайте за подлинный прогресс.** Всегда отмечайте даже маленькие достижения, откликайтесь на успехи и давайте людям стимулы, чтобы идти дальше.

Чего нельзя делать

- **Не говорите: «Мы не можем».** Негативный настрой в самом начале дела не станет стимулом к успеху. Осуществление глобальной стратегии лучше начинать с фразы «Я думаю, что смогу».
- **Не оставайтесь спокойным.** Перемены вызывают дискомфорт. И это нормально. Если вас ничего не беспокоит, возможно, вы продолжаете делать то же самое, что и раньше, или вовсе не делаете ничего.
- **Не ограничивайтесь словами.** Глобальная стратегия бренда не будет реализована, если вы будете только говорить. Вы должны говорить и одновременно действовать. Действия говорят больше, чем слова. Слова необходимо подкреплять делами.

9

Осуществление глобальной стратегии бренда. Создание Плана победы

Как часто вы слышите, что менеджеры говорят: «Мы все должны быть заодно»? Слова «быть заодно» – это «Святой Грааль» любого менеджера, маркетолога или исполнительного руководителя независимо от того, каким бизнесом они занимаются. Тем не менее организации редко имеют общую цель, общие методики и общие критерии оценки. План победы нужен именно для того, чтобы на одной странице сформулировать цель, обещание, методики и критерии оценки, которых будут придерживаться все сотрудники.

Цель Плана победы – достичь организационного единства. Такое единство настолько важно для возрождения бренда, что мы посвятили эту главу описанию принципов создания Плана победы.

Чтобы возродить бренд, необходимо изменить корпоративную культуру. В ее основе должно лежать не желание «играть так, чтобы не проиграть», а преданность стратегическому плану, направленному на настоящую победу.

План победы обеспечивает концентрацию всех действий по возрождению бренда вокруг восьми P: Purpose (Цель), Promise (Обещание), People (Люди), Product (Продукт), Place (Место), Price (Цена), Promotion (Продвижение) и Performance (Результативность).

В главе 3 «Принцип 1. Изменение приоритетов организации» мы подчеркивали, что сотрудникам нужно понимать цель. Они хотят знать, для чего конкретно они работают, в чем заключается эта общая цель, общее направление, которое объединит нас. Чтобы возродить бренд, мы должны изменить приоритеты и духовно сплотить организацию вокруг общей цели.

Создание Плана победы начинается с формулирования цели бренда и обещания бренда. Это значит, что нам нужно ответить на вопрос: «Чего мы намерены достичь и какой результат мы обещаем предоставить нашему покупателю?»

Цель бренда – это первая Р в Плане победы. Цель бренда – это заявление о главном предназначении бренда. Цель должна давать ясное понимание направления деятельности и ключевых задач организации и бренда.

Обещание бренда – это вторая Р в Плане победы. Оно является своего рода «договором» между брендом и покупателем. Обещание указывает на связь между ними и выражает обязательство предоставить определенный результат тому, кто купит брендовый товар.

В главе 4 мы рассказали о необходимости восстановления соответствия бренда McDonald's запросам потребителей. Мы изменили представление о том уникальном результате, который мы обещаем и предоставляем покупателю.

Цель бренда и обещание бренда обеспечивают ясное направление нашего Плана победы. Когда мы сформулировали цель и обещание, нам следует подумать о том, какие действия нужно предпринять, чтобы достичь этой цели и выполнить это обещание. Эффективность цели и обещания бренда определяется не добрыми намерениями, а конкретными действиями.

Это возвращает нас к пяти «действенным Р»: Люди, Продукт, Место, Цена и Продвижение. Пять этих пунктов покажут нам, как мы справляемся с нашим обещанием и как нам удастся привлечь больше постоянных покупателей, усилить преданность бренду и увеличить прибыль.

План победы определяет приоритеты наших действий при выполнении обещания бренда. Возрождение бренда предполагает пересмотр всех пяти пунктов. В главе 5 «Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом» мы подробно описали все эти задачи.

Создание «культуры итогов» – это создание такой корпоративной культуры, при которой оценка деятельности производится на основе заранее определенных результатов. В главе 6 «Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов» мы говорили о необходимости определения контрольных точек и создания системы поощрения сотрудников в зависимости от результатов их деятельности.

Мы разработали и внедрили в McDonald's глобальную системную программу оценки. Для учета наших результатов были установлены ежегодные контрольные точки на три года вперед.¹

¹ Как упоминалось ранее, детали Плана победы и цели контрольно-оценочной программы были отражены в брошюре для акционеров за октябрь 2003 г.

Чарли Белл с особым энтузиазмом относился к оценке наших повседневных достижений. В его офисе была специальная стена, на которой вывешивались достигнутые нами результаты.

Система оценок включала показатели, относящиеся к пяти Р, такие как преданность сотрудников, восприятие товара и сила бренда.

После создания Плана победы – стратегического плана развития бренда – все подразделения бизнеса должны быть объединены вокруг общих задач, действий и критериев. Нельзя сказать, что добиться этого было легко. При осуществлении Плана победы требуется как материальная, так и моральная поддержка топ-менеджеров. Это крайне важно. Всё, что касается того, как люди оцениваются и вознаграждаются, не должно оставаться мертвой буквой. Топ-менеджеры должны призывать к объединению вокруг общих целей и быть лидерами, заряжающими сотрудников на достижение успеха.

Чтобы уменьшить нежелание сотрудников работать по общим стандартам и правилам, необходимо создать напряженный, но удобный рабочий график.

Ниже мы вкратце описали преимущества сплочения организации вокруг Плана победы:

- План победы представляет собой фундамент для реконструкции ценности бренда. Он определяет приоритетные задачи, выполнение которых необходимо для успеха. План победы создает почву для возрождения бренда.
- План победы помогает выявить важнейшие компоненты бренда, начиная от цели и обещания, осуществляемых при помощи решения пяти Р, и заканчивая оценкой результатов. Непоследовательное развитие бренда и бизнеса приводит к внутреннему хаосу. Люди должны иметь возможность действовать в соответствии с условиями местного рынка, не выходя при этом за рамки нашей глобальной стратегии.
- План победы обеспечивает ясность курса, благодаря которой все сотрудники разделяют общие цели и приоритеты и движутся в одном направлении. Вы не достигните успеха, если у вас нет ориентиров. Они имеют решающее значение.
- План победы помогает глобальной организации действовать как единая сплоченная команда, лишенная каких-либо организационных или географических границ. Изоляционная политика ограничивает, подавляет творческое мышление и сдерживает развитие всей компании.

Три сектора Плана победы

План победы включает в себя три сектора:

- **Сектор 1. Направление бренда.** Здесь мы формулируем цель бренда и его обещание. Цель бренда отвечает на вопросы «Зачем существует этот бренд? В чем состоит его миссия?»
- **Сектор 2. Действия.** План победы определяет приоритетные действия по осуществлению общего направления бренда. Диапазон этих действий очерчивается пятью Р: Люди, Продукт, Место, Цена и Продвижение. План победы определяет высокоприоритетные действия для решения каждой из пяти задач.
- **Сектор 3. Эффективность бренда.** Необходимо четко определить контрольные точки. Они будут использоваться как критерии оценки наших успехов на пути к достижению цели бренда и выполнению его обещания. На этом пути мы будем осуществлять действия по решению пяти задач.

План победы

- **Направление бренда** – цель бренда и обещание бренда
- **Действия** – люди, продукт, место, цена, продвижение
- **Эффективность бренда** – контрольные точки

Для успешного осуществления Плана победы необходимы два главных компонента. Во-первых, вам нужна команда целеустремленных и преданных своему делу топ-менеджеров. Именно такую команду составляли наши руководители Джим Канталупо, Чарли Белл и Мэтт Полл.

Во-вторых, огромное значение в деле успеха бренда имеет объединение организации вокруг общей цели. Речь идет о такой сплоченности, когда организационные и географические границы не играют никакой роли.

KIDDO Garden Foods

Чтобы показать, как может выглядеть План победы, мы создали его пример для гипотетической компании – поставщика свежих продуктов (рис. 9.1).

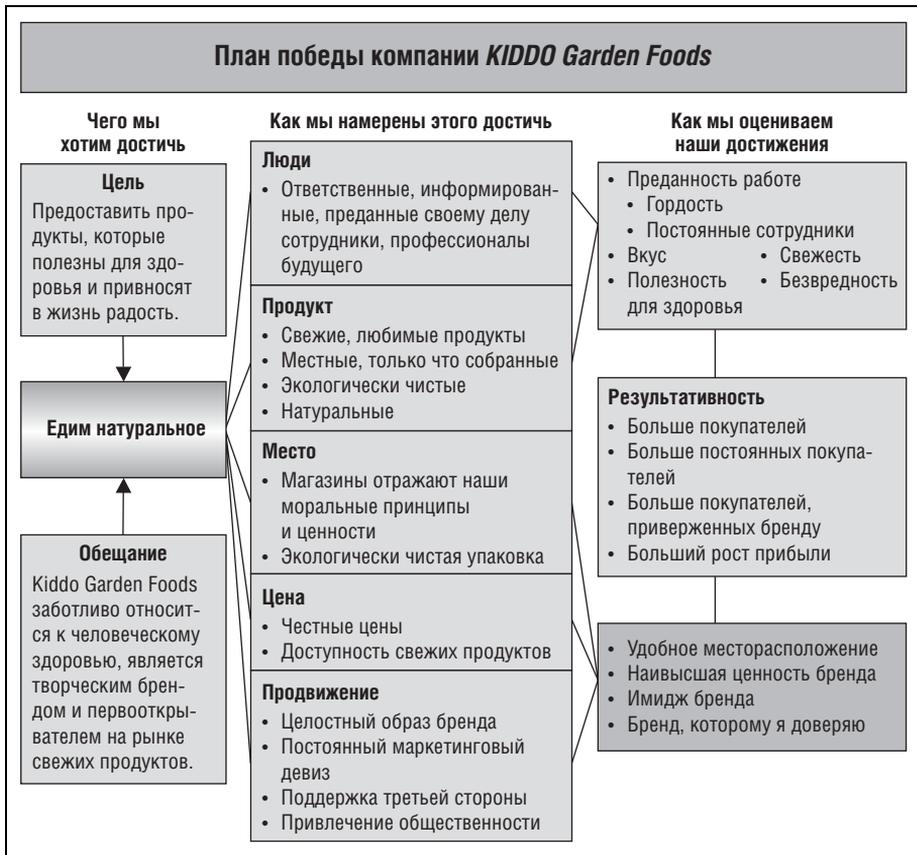


Рис. 9.1. Пример: План победы компании KidDO Garden Foods

Цель бренда гласит: «Мы мечтаем о том, чтобы люди всегда были здоровыми и искренне наслаждались жизнью». Это не общее заявление. Оно отражает видение будущего, видение людей в этом будущем и того, как они могут прожить свою жизнь.

Обещание бренда в том, что он внимательно и заботливо относится к человеческому здоровью, что он является творческим брендом и первооткрывателем на рынке свежих продуктов. Эта идея отражена в сути бренда: «Едим натуральное».

Чтобы выполнять обещание бренда и работать дальше над его образом, необходимо решить пять конкретных задач:

- **Люди.** Сотрудники KidDO Garden Foods ответственны, информированы и преданы своему делу. Они – профессионалы будущего.

- **Продукт.** Наши овощи и фрукты – самые любимые покупателями, чистые, выращенные поблизости, только что собранные. Их выращивали в экологически чистых и естественных условиях (без генетических модификаций, на органических удобрениях и т. д.).
- **Место.** Наши овощи и фрукты продаются в магазинах, которые отражают наши моральные ценности, и укладываются в экологически чистую упаковку.
- **Цена.** Мы придерживаемся честных цен. Мы хотим, чтобы свежие продукты были доступны нашим покупателям.
- **Продвижение.** Мы формируем целостный образ бренда, имеем постоянный маркетинговый девиз, заручаемся поддержкой третьих лиц и привлекаем общественность.
- **Результативность.** Оценивать наши успехи мы будем как на внутреннем, так и на внешнем уровне, так как у нас есть критерии оценки для обоих уровней. Kiddo Garden Foods также привлечет третьих лиц для проведения тестов на безвредность своих продуктов.

Как собрать всю нужную информацию? Какими будут наши шаги?

Шаг 1. Направление бренда – формулирование цели и обещания бренда

Начните с обзора относящейся к делу информации. Тем самым вы ответите на вопрос «Что нам известно?» Подобное исследование поможет вам оценить текущую ситуацию. Изучите, проанализируйте и синтезируйте следующую информацию:

- Кто наши покупатели – какие у них ценности, взгляды, убеждения? Как они относятся к данной категории товаров, к представляющим ее конкурентным брендам и к нашему бренду?
- Данные о том, как покупатели воспринимают наш бренд. Какие у них проблемы восприятия? Что движет покупателями при выборе?
- Существует ли какая-то сегментация рынка? Какие потребности имеют покупатели?
- Информация о динамике рынка. Сильные стороны. Слабые стороны. Тенденции.
- Динамика лояльности.
- Особенности совершения покупок/заключения договоров.
- Вся доступная информация о конкурентах, включая ежегодные отчеты, контрольные данные и т. д.
- Сводки, составленные в критические периоды основателем компании, преуспевающими менеджерами.

- Все существующие руководства по использованию бренда. Всё, что касается бренда и принадлежит главному офису и территориальным подразделениям. Любые локальные сведения о бренде.
- Любые книги о бренде или об истории компании.
- Корпоративная идеология/миссия? Отчеты о той работе, которая способствовала созданию такой идеологии.
- Макроинформация – обширная информация о социальных, экономических, политических и культурных проблемах и тенденциях, которые могут оказывать влияние на бренд.
- Любые положения о позиционировании бренда, а также творческие заметки. Доклады, презентации, исследования и другая информация, способствовавшая выработке такого подхода.
- Каталоги, материалы для рекламных стендов, реклама, действия по продвижению бренда, логотипы, общественная информация о деятельности корпорации и об отдельных продуктах.
- Самые успешные рекламные кампании, пиар-акции, другие мероприятия в истории бренда. Как они представляли суть бренда?
- Речи менеджеров высшего звена и все материалы СМИ за последние несколько лет, повествующие об образе бренда, его ценностях и миссии компании.

Как мы уже писали, синтез информации требует особого склада мышления. Вам понадобится такой человек, который может видеть взаимосвязи и тенденции, а также делать выводы на основании любых доступных сведений, даже самых смутных и разрозненных.

Изучив все эти документы, проведите беседы с руководством компании. Такие беседы можно проводить лично или по телефону в зависимости от местонахождения и наличия времени и денег. В ходе бесед вам необходимо выяснить стратегические планы руководителей в отношении бренда и получить полное представление о бренде в контексте конкретного проекта. Ваша цель – выработать такую концепцию бренда, которая поможет вам возродить его.

После этого данные проведенного вами исследования и результаты бесед с руководством объединяются. Синтез этой информации послужит вам фундаментом для создания новой цели бренда.

Эта цель указывает на ваше видение того будущего, в котором ваш бренд будет наиболее преуспевающим. Поэтому крайне важно не только знать, что с вами происходит сейчас, но и иметь четкое представление о том, какое будущее вы хотите создать для вашего бренда.

Таким образом мы создаем цель бренда и формулируем обещание бренда.

Шаг 2. Осуществление пяти Р

Пять «дейтельных Р» обозначают задачи, которые нам необходимо решить, чтобы исполнить нашу миссию, отраженную в цели нашего бренда, и сделать бренд таким, каким он предстает в своем обещании.

Эти задачи определяют те границы, в пределах которых различные региональные представительства могут проявлять свою творческую инициативу. Мы поощряем любую свободу самовыражения в пределах этих четко определенных границ. Это называется свободой принятия решений в допустимых пределах. Мы подробно обсуждали, как эта свобода влияет на творческую составляющую коммуникаций и маркетинга, в главе 8 «Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда».

Зная свою организацию и ее возможности, а также возможности товара, производимого, выращиваемого или распространяемого вами, вы сможете определить приоритетные действия, необходимые для выполнения обещания бренда и осуществления его миссии.

Шаг 3. Показатели эффективности работы

Определение критериев эффективности может представлять сложность, особенно если у вас уже были до этого критерии оценки покупательского удовлетворения, покупательского намерения, качества товара или покупательского доверия к бренду. Представительства международной компании в разных странах имеют свои собственные понятия и критерии оценки. В любой стране вам скажут, что у них есть определенные нормативы. Каждое из представительств McDonald's соглашалось с тем, что, имея общие корпоративные критерии оценки финансовой деятельности, необходимо также выработать общие критерии для оценки эффективности бренда. Однако при этом каждое представительство хотело, чтобы все приняли его критерии.

Согласовать миссию бренда, обещание бренда, способы решения пяти задач и выработать наилучшие внутренние и внешние критерии оценки бренда с помощью сбалансированной системы показателей (о которой шла речь в главе 6) должна международная исследовательская группа.

Смысл Плана победы

Получение устойчивого роста прибыли – фундаментальная задача бизнеса. Конечно, можно достичь роста прибыли за счет сокращения расходов, ликвидации излишних потерь и повышения производительности. Однако эта стратегия не обеспечит стабильной роста прибыли. Банально, но факт: вы не можете проложить дорогу в будущее, управляя лишь расходами.

Экономия средств – не есть путь к стабильному процветанию. Это путь получения прибыли, ведущий в пропасть. Мы не можем получить устойчивого роста чистой прибыли, пока не достигнем качественного роста выручки. А чтобы его достичь, нам необходимо привлечь больше покупателей, превратить их в постоянных покупателей и сформировать у них приверженность к нашему бренду. Единственный способ получить устойчивый рост прибыли – создать конкурентное преимущество, которое существенно повысит ценность бренда в глазах покупателей.

Воссоздание ценности бренда

В основу Плана победы McDonald's была положена необходимость воссоздания ценности бренда.

При воссоздании ценности бренда:

- Повышается значимость покупки в глазах покупателей (ее привлекательность и запоминаемость).
- Усиливается желание покупателей попробовать больше товаров данного бренда.
- Сокращаются расходы на маркетинговые инновации.
- Уменьшается покупательская чувствительность к ценам.
- Растет прибыль.

Что можно и чего нельзя делать при создании Плана победы

Что можно делать

- **Создайте напряженный, но удобный график работы.** Планирование графика – ответственное дело, и для создания Плана победы заняться им необходимо. Установите временные рамки и делайте всё возможное, чтобы их придерживаться. Не упрощайте график, если в этом нет необходимости.
- **Найдите творческого человека, способного к синтезу информации.** Для создания Плана победы недостаточно лишь прямых отчетов. Вам понадобятся проницательность и интуиция людей с творческим, синтезирующим складом мышления.
- **Найдите как можно больше существенной информации.** Воспользуйтесь знаниями тех сотрудников, которые хорошо осведомлены о деятельности компании. Помните, что не вся информация хранится в электронном виде. В некоторых случаях вам нужно будет

заручиться поддержкой топ-менеджеров для того, чтобы получить нужную информацию от менее заинтересованных в вашей деятельности лиц.

Чего нельзя делать

- **Не упрощайте цель и обещание вашего бренда до абсурда.** Цель и обещание должны вдохновлять, внушать преданность и стимулировать к творчеству. Фразы должны быть простыми и ясными – но это не означает, что они должны быть такими, словно вы обращаетесь к умственно отсталым.
- **Не позволяйте региональным лидерам уклоняться от вашей стратегии.** Разумеется, каждая страна имеет свои особенности. Но все мы являемся частью общей миссии и всеми нами движет стремление к благополучию нашего бренда. У нас есть много общего, у нас есть задачи, которые мы должны решать вместе, чтобы создавать и развивать успех нашего бренда.
- **Не игнорируйте людей, с которыми можно побеседовать, только из-за того, что они находятся далеко или уже не работают в компании.** Мы, например, самую интересную информацию получили от людей, которые работали в McDonald's вместе с Рэем Кроком, но сейчас находятся на пенсии.
- **Не позволяйте региональным лидерам прятаться за фразами «У нас есть нормы» или «В нашей стране все по-другому».** Конечно, все на протяжении многих лет собирали данные, руководствуясь своими критериями. Однако у нас есть общие корпоративные критерии и мы должны учитывать именно их при оценке таких параметров, как качество, доверие, удовлетворенность и т. д.

10

Работают ли шесть принципов возрождения бренда?

Шесть принципов возрождения бренда – это не просто ряд правил и соответствующих методик. Они помогают выработать определенное мировоззрение, эффективность которого проверена на практике. При помощи следующих шести принципов вы сможете изменить ваш бизнес к лучшему и вернуть успешность вашему бренду:

- **Принцип 1.** Изменение приоритетов организации.
- **Принцип 2.** Восстановление соответствия бренда запросам потребителей.
- **Принцип 3.** Переосмысление отношений потребителей с брендом.
- **Принцип 4.** Внедрение культуры подведения итогов.
- **Принцип 5.** Восстановление доверия к бренду.
- **Принцип 6.** Осуществление глобальной стратегии бренда.

Когда люди работают вместе и движутся в одном направлении, к общей цели, испытывая при этом энтузиазм и гордость, всё получается как надо. В январе 2005 года газета «*The New York Times*» писала, что мировой рост продаж в ресторанах McDonald's, существующих по меньшей мере 13 месяцев, достиг самого высокого за последние 17 лет уровня – 5,1% за квартал.¹

В 2004 году американский журнал «*Advertising Age*» присудил McDonald's престижное звание «Продавец года». В том же году лучшим продавцом года назвал McDonald's и журнал «*BrandWeek*». В 2005 го-

¹ Warner M. Sales Growth at McDonald's Is the Highest in 17 Years // The New York Times. – 2005. – January 29.

ду McDonald's выиграл золотую медаль и приз Gold Reggie от Американской ассоциации стимулирования сбыта (Promotion Marketing Association of America, РМАА) за лучшую глобальную кампанию по продвижению Бигмака совместно с магазином Sony Connect. Наши региональные представительства по всему миру получали множество наград. Все эти награды наряду с растущими по сей день объемами продаж и прибылью свидетельствуют о новом подъеме бренда McDonald's.

В 2006 году McDonald's был удостоен престижной премии Effie за эффективную глобальную рекламную кампанию 2005 года. Вот что писали учредители премии о McDonald's:

«В 2003 году McDonald's терпел убытки во всех странах. Бренд постепенно переставал соответствовать потребностям публики. Ключевым фактором возрождения бренда можно назвать разработку и внедрение глобальной рекламной кампании McDonald's. Эта кампания отражала самую суть бренда – в ней заключалась вечная молодость, энергия, веселье. С ее помощью удалось воссоздать эмоциональную связь бренда с покупателями и внушить им более позитивные представления о бренде McDonald's».¹

Покупатели с готовностью откликнулись на новое направление бренда. Специалисты по маркетингу охарактеризовали планы и действия McDonald's в отношении бренда как серьезный маркетинговый успех. А финансовое сообщество высоко оценило то, как возрождение бренда McDonald's повлияло на объем чистой прибыли компании. Акции McDonald's, стоившие в начале 2003 года всего около 13 \$, к концу 2005 года стоили уже 32,06 \$.²

Составление эффективного, имеющего четкие приоритеты Плана победы дало удивительные результаты. Наши установки на превращение McDonald's в любимое посетителями место и на рост показателей за счет улучшения качественных характеристик действительно работали. В 2004 году Джим Канталупо сказал: «Наши действия за прошлый год доказали: более эффективные рестораны, более вкусная еда, высокая ценность бренда и профессиональный маркетинг стимулируют рост продаж, выручки и чистой прибыли».³

Движение вперед

Во «Вступительном слове» я говорил о преждевременной смерти Джима Канталупо и Чарли Белла. Джим скончался во время ежегодного

¹ Effie Award, 2006. Описание премии Effie и информацию об учредительном комитете см. на сайте www.effie.org.

² MSN Stock Charting, www.msn.com.

³ New York City. – 2004. – March 8.

собрания руководства компании в Орландо в 2004 году, незадолго до того, как должен был выступить перед сотрудниками, поставщиками и франчайзи и объявить о результатах наших действий по осуществлению Плана победы. Чарли Белл, который после смерти Джима стал генеральным директором McDonald's, вскоре скончался от колоректального рака.

После трагического ухода из жизни Джима и Чарли совет директоров назначил на пост генерального директора Джима Скиннера. Джим понимал, что смена высшего руководства вовсе не обязательно должна означать смену генерального курса компании. Он объявил о своей преданности той стратегии, которую унаследовал от своих предшественников. Не стремясь к «переменам ради перемен», он перенял разработанную Джимом Канталупо концепцию роста за счет улучшения качественных характеристик и продолжал ее придерживаться. И по сей день Джим Скиннер осуществляет План победы, созданный под руководством Джима Канталупо и Чарли Белла.

План победы не только способствовал финансовому подъему нашего бизнеса. Он дал нам позитивный импульс, благодаря которому мы до сих пор получаем положительные результаты. 13 ноября 2007 года наш финансовый директор Мэтью Полл сделал следующее заявление: «Доходность добавочного инвестированного капитала за один год и за три года почти вдвое превысила наши несмелые прогнозы». McDonald's планировал с новыми силами строить и открывать рестораны. Однако капиталовложения должны были равномерно распределяться между новыми заведениями и уже существующими. Мэтт Полл заявил: «В 2008 году половина наших капиталовложений будет направлена на развитие существующих ресторанов, а другая половина пойдет главным образом на строительство 1000 новых ресторанов».¹

У вас есть все возможности для возрождения вашего бренда. Этот процесс отнимает много времени, сил и денег. Он требует энергии и людских ресурсов. Он требует преданности и, как любил повторять Чарли, энтузиазма и гордости. Он требует веры.

Нет никаких сомнений в том, что возрождение бренда – очень трудная задача. Вы обязательно столкнетесь со скептиками, которые будут говорить вам, что все усилия совершенно напрасны. На самом деле напрасные усилия – это пассивное воспроизводство прошлого опыта. Для возрождения бренда необходимо заложить новый фундамент. Победители не пытаются просто выжить в будущем – они создают это будущее.

Как видно из шести представленных нами принципов, в основе процесса возрождения лежит направленность на то будущее, в котором

¹ «McDonald's to Investors: Plan to Win Positions Company for Future Success», PR Newswire, November 13, 2007, <http://news.moneycentral.msn.com>.

мы хотим оказаться, и на нашу дальнейшую самореализацию в этом будущем.

Возрождение бренда

Процесс возрождения бренда стимулирует такие аспекты бизнеса, как организация сервиса, разработка новой продукции, стратегия ценообразования, производственная деятельность, управление финансами, распределением, маркетингом, персоналом. Бренд становится главной движущей силой бизнеса. И задача каждого работника состоит в том, чтобы достичь максимально высокого и устойчивого роста прибыльности бренда.

В прессе мы часто читаем, что компании, попадая в вырытую ими же яму, говорят о необходимости найти новое рекламное агентство или провести новое исследование. Однако в большинстве случаев это не станет решением проблемы. Создавая новую рекламу и игнорируя при этом реальные проблемы, вы не достигните хоть сколько-нибудь значимых рыночных высот.

Чтобы избавиться от необходимости создания нового имиджа бренда, руководители часто прибегают к новым исследованиям потребительского спроса. Имидж бренда – это большая ответственность для лидеров. Однако подобные исследования не помогут спрогнозировать будущее. С их помощью вы можете лишь узнать, как обстоят ваши дела сегодня и как вы пришли к такому положению дел. Вы можете предсказывать только то будущее, которое вы создаете для вашего бренда конкретными действиями.

Своим возрождением бренды обязаны не рекламе и не исследованиям, а своим лидерам.

Новое направление бренда гораздо важнее, чем какой-нибудь новый рекламный слоган. Ничто не имеет такой же силы, как четкая и ясная формулировка направления и цели бренда. Это относится к любому бренду – преуспевающему или неудачному, молодому или заслуженному, крупному или небольшому.

План победы обеспечивает ясность направления. Он сплачивает организацию. Чарли называл это «сплочение для действий». Он и Джим Канталупо считали консолидацию компании вокруг общей цели огромным преимуществом. Годы их работы в нашей организации показали, что сплоченный McDonald's может приобрести невероятную силу.

Сплочение организации:

- Обеспечивает ясность цели
- Определяет общую концепцию бренда и бизнеса
- Заставляет организацию двигаться в одном направлении
- Устанавливает приоритеты

- Обеспечивает единство организации в разных странах и в разное время.
- Определяет общие задачи и критерии оценки результатов.

Следование шести принципам возрождения бренда и соответствующим практическим методикам (рис. 10.1), а также создание и осуществление Плана победы могут и не стать универсальным решением всех проблем. Однако именно эти способы успешно применялись в McDonald's и некоторых других компаниях и зарекомендовали себя как лучшее средство возрождения бренда.

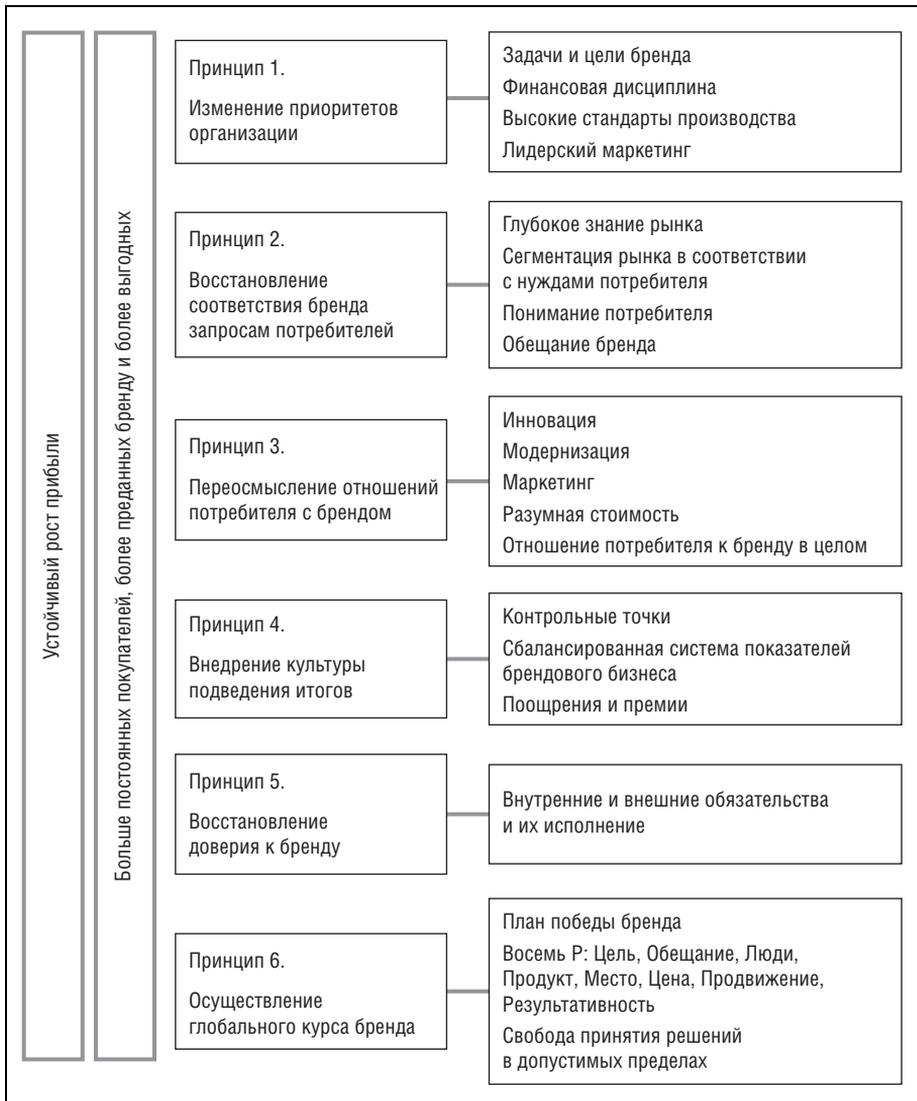


Рис. 10.1. Шесть принципов возрождения бренда

Алфавитный указатель

А

Al Khaliji Bank, компания, 88
Apple IMac, бренд, 90
Apple, компания, 106, 108, 112
Arcature LLC, компания, 17

В

Bank of America, компания, 117
Best Buy, компания, 82
Burger King, компания, 151

С

Campaign 55, рекламная акция, 29
Chicken McNugget, меню, 108
Chicken Snack Wrap, меню, 109
Chipotle, компания, 98, 163, 164
Chrysler, бренд, 70, 71
Coca-Cola, бренд, 78
Crest, бренд, 48, 124

Д

DDB, компания, 34
Diet Coke, бренд, 71, 90
Disney, компания, 97
Dunkin' Donuts, компания, 151
Dyson, компания, 71, 110

Е

Egon, компания, 159
Ernst & Young, компания, 103
Extra Value Meal, специальное меню, 29,
31

F

FedEx, компания, 161
Food Group, группа диетологов, 162, 169
Ford Motor Company, компания, 36, 106
Forth & Towne, магазин, 75

G

Gap, компания, 75
GE, компания, 108
General Electric, компания, 179
Geo Prism, бренд, 150
Google, компания, 56, 103
Gore-Tex, бренд, 90

Н

Hamburger University, 101
Happy Meal, меню, 110, 161
рекламная акция, 29
Happy Mile, программа, 135
Home Depot, компания, 109
Honda Motor Co., компания, 36

I

IBM, компания, 63
ИКЕА, компания, 46, 60, 169
Infiniti, бренд, 112

J

Jaguar, бренд, 106
J.D. Power and Associates, компания, 36

К

Katzenbach Partners, компания, 38
Kimberly-Clark, компания, 64
Kraft Foods, компания, 38

L

Lands' End, бренд, 161
Lean Cuisine, бренд, 90
Leo Burnett, компания, 34, 134
Lexus, бренд, 90, 94, 118
LG, компания, 144
Lippincott Mercer, компания, 114

M

Mars, компания, 59, 178
Mazda Miata, бренд, 90
McCafe, 115
McGriddles, меню, 109
McJob, 38, 95
MEGA Brands, компания, 165
Miller Lite, компания, 90
Mumm Napa Vineyards, компания, 111
My Size Meal, специальное меню, 29

N

Newman's Own, компания, 108
Nike, компания, 103, 164
Nissan, компания, 64, 87, 107, 112, 149, 179
Nordstrom, бренд, 161

P

Palmolive, бренд, 90
PepsiCo, компания, 167, 171
Perrier, компания, 158
Piper Jaffray, компания, 19
PricewaterhouseCoopers, компания, 103
Procter & Gamble, компания, 48, 124, 170

R

Reckitt Benckiser, компания, 24
Ritz-Carlton Hotel Company, компания, 96
Rockwell Collins, компания, 160

S

Safeway, компания, 46
Samsung, компания, 144
Sandelman and Associates, компания, 27
Scott Paper, компания, 64
Sears, компания, 39

Smart Spot, программа, 167
Snickers, бренд, 78
Sony, компания, 144
Starbucks, компания, 27, 76, 112, 117, 151, 160, 170
Stew Leonard's, компания, 59
Swatch, бренд, 85, 94

T

Target, компания, 46, 62, 120
Tata Motors, компания, 106
Teeny Beanie Baby, рекламная акция, 29
The Franklin Mint, бренд, 90
The Gap, бренд, 90
Tide, бренд, 106, 125
Toyota Corolla, бренд, 150
Toyota Motor Corp., компания, 36, 108, 118, 149
Trader Joe's, компания, 111

U

United Airlines, авиакомпания, 161
Urban Outfitters, компания, 117
US Postal Service, компания, 161

W

Wal-Mart, компания, 46, 62, 78, 120
Westin Hotels, компания, 117
Whole Foods, компания, 46, 56, 169

A

Абрамс, Джефффри, 56
автокафе, 116
акции McDonald's
 день открытых дверей, 168
ассортимент, 124

Б

банкротство, 63
Баррет, Дин, 20, 34
Белл, Чарли, 17, 19, 20, 26, 40, 104, 119, 179, 184, 185, 193
Берман, Черил, 34, 129, 134
Бехт, Барт, 25
Биг-Мак, меню McDonald's, 193
Брабовски, Клэр, 33, 65, 110
бренд, 47
Брикер, Джон, 114

В

Вебб, Реджи, 27, 40
внутренний маркетинг, 104
возрождение бренда, 46
«Вот что я люблю», рекламная
кампания, 99, 126
Вудвард, Джеки, 20

Г

Герстнер, Лу, 63
Гибсон, Чарльз, 160
глобальная стратегия, 53
глобальный консультативный совет, 169
Голден, Нил, 126
Голин, Эл, 34, 159
Гон, Карлос, 64, 112, 149
Грин, Боб, 161
Грин, Дэвид, 34
Гринберг, Джек, 17, 23, 26, 33, 40

Д

Данлоп, Эл, 64
день открытых дверей, акция
McDonald's, 168
детское ожирение, 110
Джианнини, Амадео, 117
Джим Канталупо, 39
Диллон, Мэри, 126
Дисней, Уолт, 56, 97
доверие к бренду, 51, 157
кризис, 159
дом Рональда Макдональда, 134, 172
доходы, снижение, 23

Е

«ЕвроМиссия», план Чарли Белла, 57

Ж

журналистика бренда, 122

З

«Золотые Арки», стратегия, 40

И

игрушки в подарок, 162
изменение приоритетов организации, 66

«Инновации», проект McDonald's, 47
история основателя McDonald's, 30

К

Калабриз, Джерри, 154
Калиновски, Марк, 25
Канталупо, Джим, 19, 20, 23, 35, 39, 40,
47, 69, 110, 179, 185, 193
Катценбах, Джон Р., 38
качественный рост, 141
Келли, Эмметт, 133
Киддон, Джоан, 32
классификация товаров, 73
конкурентное преимущество, 142
контрольные точки, 148
коридор реальной ценности, 119
кофейня, 115
Кох, Эд, 51
критерии оценки бизнеса, 146
критика, 163
Крок, Рэй, 30, 62, 117, 146, 149, 163,
171, 175
Куинлан, Майкл, 26, 30
культурный маркетинг, 125

Л

Левитт, Уильям, 117
Ледерхаузен, Мэрс, 32, 33
Лейненджер, Эрик, 154
лидерский маркетинг, 81
Линдстрём, Мартин, 136
Логистическая цепочка, 31
лояльность, 141, 144
измерение, 146
лестница, 144

М

маркетинг, 32
Марс, Форрест, 59
Марсо, Марсель, 133
массовый маркетинг, 72
меню McDonald's
Chicken McNugget, 108
Chicken Snack Wrap, 109
Happy Meal, 110, 161
McGriddles, 109
Биг-Мак, 193
куриный салат «Цезарь», 160
салаты, 108

меню

- Arch Deluxe, сэндвич, 28
- Миологос, Джон, 114
- Монтескье, Шарль Луи, 176

Н

- неудачные новинки, 108
- Ньюман, Пол, 108

О

- обещание бренда, 84
- ожирение, 110
- оценка результатов, 154

П

- Палмер, Дэвид, 19
- парадоксальное обещание, 90
- персонажи брендовые, 133
- пирамида бренда, 84
- План победы, 41
- Полл, Мэтт, 19, 33, 64, 120, 142, 185, 194
- понимание потребителя, 79
- привлечение покупателя, 70
- привычки людей, 60
- проблемы McDonald's, 35
- прогнозы, 65
- продвижение бренда, 121
- производительность, 142
- Проктер, Дэвид, 88
- промо-акции, 62
- проникновение, 141

Р

- разница ценности брендов, 151
- расширение сети, 26
- реальная ценность, 118
- Рейнхард, Кейт, 34
- рекламная кампания Ford, 36
- рекламные акции McDonald's, 29
 - Campaign 55, 29
 - Happy Meal, 29
 - Teenie Beanie Baby, 29
- рекламные кампании McDonald's, 127
 - «Вот что я люблю» (I'm lovin' it), 99, 126
- Робертс, Майк, 27, 33, 107, 108, 148
- Рональд Макдональд, 133

рынок

- приоритетные сегменты, 76
- сегментация, 70

С

- салаты, меню, 108
- сегмент рынка, 70
- сегментация рынка
 - по обстоятельствам, 75
 - по потребностям, 76
 - по принципу «Кто?», 74
 - по принципу «Почему?», 74
- сила бренда, 43
- синтез, 79
- Скиннер, Джим, 33, 194
- сокращение расходов, 40
- соответствие запросам потребителей, 34
- соответствие спросу, 68
- сотрудники, 52
- специальное меню
 - Extra Value Meal, 29, 31
 - My Size Meal, 29
- Стенгел, Джеймс Р., 124
- стимулирование сбыта, 120
- стратегия
 - «Золотые Арки», 40
- суть бренда, 87

Т

- «Т», модель Ford, 55
- Тернер, Фред, 34, 107
- Тимберлейк, Джастин, 131
- Томсон, Дон, 115
- три принципа выхода из кризиса, 37

У

- увеличение доли рынка, 150
- Уинфри, Опра, 161
- уникальное торговое предложение, 122
- Уолтон, Сэм, 117
- упаковка, 132
- управление расходами, 65
- Урбик, Ронда, 162
- устойчивый рост прибыли
 - три принципа, 24

Ф

- финансовая дисциплина, 64, 66

финансовые прогнозы, 52
Флоерш, Рич, 38, 101, 141
Форд, Генри, 55, 117

Х

Хеннекин, Денис, 25, 34, 112, 166, 168
Хэмел, Гэри, 63

Ц

цветок лотоса, метод исследования, 88
«Цезарь», салат из меню McDonald's,
160
целевые группы, 71
цель бренда, 56, 58, 59, 61
цена продукта, 117
ценность бренда, 117, 149

Ч

Чаплин, Чарли, 133
чистота, 115

Ш

Шваб, Чарльз, 117
Шрейдж, Пол, 32, 34
Шульц, Ховард, 27, 161
Шульц, Хорст, 96
Шэфер, Питер, 162

Э

эластичность цен, 151
Элз, Стив, 163, 164
эффективный маркетинг, 66

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-169-1, название «Шесть принципов возрождения бренда» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.