

ЭЛИС ТИБО
ТИМ КАЛКИНС

СИЛЬНЫЙ БРЕНД

ОТ СТРАТЕГИИ
И БРЕНД-ДИЗАЙНА
ДО СТАТУСА
И ЛИДЕРСТВА

Предисловие
Джима Стенгеля,
экс-СМО,
Procter&Gamble

Kellogg School
of Management

Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World
Edited by Alice M. Tybout, Tim Calkins
Перевод Евгения Поникарова

МИО

Оглавление

Предисловие	10
Вступление	12
Введение. Сила и проблемы брендинга	18
<i>Тим Калкинс</i>	
ЧАСТЬ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ ВАШЕГО БРЕНДА	
Глава 1. Позиционирование бренда: основы создания сильного бренда	35
<i>Элис Тибо</i>	
Глава 2. Использование силы цели бренда	58
<i>Джим Стенгель, Мэтт Карсьери, Рене Данн</i>	
Глава 3. Создание мощного портфеля брендов	81
<i>Тим Калкинс</i>	
Глава 4. Конкурентные стратегии бренда: создание преимуществ первопроходца, быстрого последователя и позднего участника	104
<i>Грегори Карпентер и Кент Накамото</i>	
Глава 5. Руководство брендом: координирование и реализация стратегии бренда	123
<i>Эрик Лейнингер</i>	
Глава 6. Три ключа к созданию глобальных брендов с душой	138
<i>Санджай Хосла</i>	

ЧАСТЬ II. ВОПЛОЩЕНИЕ БРЕНДА В ЖИЗНЬ

Глава 7. Бренд-дизайн и дизайн-мышление 157

Бобби Колдер

Глава 8. Использование точек соприкосновения
в современной среде бренда 181

Кевин Мактиг

Глава 9. Построение прочных связей между брендами
и собственным «я» 207

Нил Роуз, Венди Гарднер

Глава 10. Создание сильных брендов
с помощью рекламной стратегии в онлайн-эпоху 227

Брайан Стернтал

Глава 11. сторителлинг для цифровых брендов 252

Моханбир Сохни

Глава 12. Бренддинг в сфере услуг в цифровую эпоху 274

Том О'Тул

ЧАСТЬ III. ОСОЗНАНИЕ СУЩНОСТИ ВАШЕГО БРЕНДА И КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ЕГО СТАТУСА

Глава 13. Переход на цифровые технологии
и эволюция понимания клиентов в построении бренда 295

Бриджет Брайг

Глава 14. Использование нейронаук для оценивания брендов 315

Моран Серф

Глава 15. Определение релевантности и здоровья бренда 330

Джулия Хеннесси

Глава 16. Связь маркетинга и финансов через стоимость бренда 353

Бобби Колдер

ЧАСТЬ IV. УРОКИ ЛИДЕРОВ

Глава 17. Утратила ли цель свою цель? McDonald's определяет свой стиль маркетинга	373
<i>Сильвия Ланьядо, Колин Митчелл</i>	
Глава 18. Ulta Beauty меняет брендинг	383
<i>Мэри Диллон, Дэйв Кимбелл</i>	
Глава 19. Преобразование исторического бренда для сверхсвязанного мира: история John Deere	393
<i>Деннис Дочерти, Майкл Портер</i>	
Глава 20. Ребрендинг организации: история Novant Health	404
<i>Скотт Дэвис, Дэвид Дювалл</i>	
Глава 21. Переориентация бренда страны: беседы о Мексике	415
<i>Глория Гевара</i>	
Глава 22. Управление брендовыми коммуникациями в цифровом мире	425
<i>Синди Халворсен</i>	
Глава 23. Клиентский опыт: новые рубежи брендинга	434
<i>Серхио Перейра</i>	
Глава 24. Новинка: создание бренда с нуля	444
<i>Пол Эрл</i>	
Благодарности	457
Предметно-именной указатель	458

Предисловие

В эпоху гиперконкуренции, коммерциализации, глобализации и быстрого устаревания технологий маркетологи изо всех сил пытаются найти новые концептуальные основы для разработки и реализации своих маркетинговых программ.

*Филип Котлер, почетный профессор маркетинга,
Келлоггская школа менеджмента
Северо-Западного университета*

Прошло 18 лет с момента выхода предыдущей книги Келлоггской школы о брендинге. Цитата выше взята из предисловия Филипа Котлера к тому изданию. Все это написано до появления iPhone, Uber, Twitter, Alexa, Instagram[♦] и Snapchat, а также до взрывных успехов в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Констатируем очевидное: мир, который Котлер так прозорливо описал в 2005 г., становится все более сложным и запутанным для тех, кто отвечает за создание брендов и управление ими.

Вот почему эта книга необходима. Она должна помочь менеджерам ускорить рост брендов в сверхсвязанном мире. Она содержит лучшие мысли одной из самых известных школ маркетинга и брендинга в США. Она дополнена мудростью передовых практиков из таких компаний, как Ulta, Google, John Deere и McDonald's.

Вы научитесь лучше создавать бренды, если прочитаете эту книгу и будете применять описанные идеи в собственном бизнесе, исследованиях или в учебных аудиториях. Лидеры маркетинга найдут

[♦] Здесь и далее: название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

здесь идеи, которые помогут им создать новые рынки и выделить свои бренды среди конкурентов. Ученые — вдохновение для исследований и поддержку в подготовке очередного поколения директоров по маркетингу.

Эта книга выходит как раз вовремя. С момента предыдущего издания брендинг и маркетинг стали еще важнее для компаний. Недавнее исследование, проведенное компанией Deloitte совместно с CMO Council*, показало, что директора по маркетингу несут все большую ответственность за рост и управление доходами на уровне компании, а не за управление коммуникациями. И ставки продолжают повышаться: с 2005 г. глобальные расходы на маркетинг увеличились на 45% и составили примерно 585,5 млрд долл. Однако слишком много брендов испытывают проблемы с развитием. Посмотрите на вялый рост зрелых брендов в таких категориях, как продукты питания, напитки и косметика: импульс там перехватили небольшие бренды, возглавляемые основателями.

Вот как можно использовать знания из этой книги с максимальной пользой: считайте ее роскошным шведским столом. Она состоит из четырех частей и 24 глав, и каждая глава насыщена калориями. Потребляйте за раз одну-две главы, и пусть все уляжется. Делайте заметки о том, что вас поразило и как вы можете это применить, проверить, поделиться этим. А если у вас такой же подход к шведскому столу, как у меня (сначала десерты!), можете сразу переходить к тому, что вас интересует больше всего. Вам незачем читать все главы последовательно.

За работу! Мир становится лучше, когда появляются любознательные и смелые создатели брендов, готовые взяться за эту очень важную задачу.

*Джим Стенгель,
экс-СМО, Procter&Gamble*

* CMO Council — глобальная сеть для руководителей высшего звена, принимающих решения в области маркетинга. Основана в 2001 г. в США. *Прим. ред.*

Вступление

Мир брендинга за последнее десятилетие сильно изменился, и темпы перемен, похоже, только ускоряются. Ключевая движущая сила как изменений, так и сложности — невероятно простой доступ к людям, продуктам и информации. В современном мире мы сверхсвязаны.

У потребителей есть практически бесконечный набор продуктов буквально под рукой и возможность получить их если не мгновенно, то достаточно быстро. Бренд-менеджеры способны напрямую связываться со своими клиентами, отслеживать их решения и во многих случаях совершать продажи без помощи традиционных посредников. Возможности безграничны и у потребителей, и у менеджеров, а широта вариантов может быть умопомрачительной.

Некоторые утверждают, что в современном мире бренды теряют важность, но мы верим в обратное. Бренды обеспечивают дифференциацию, создают лояльность и даже укрепляют чувство самоидентификации. Без мощного отличительного бренда компании вынуждены полагаться исключительно на дифференциацию, основанную на товаре, а она может оказаться затруднительной.

Наша цель при написании данной книги — помочь лидерам бизнеса ориентироваться в этом меняющемся ландшафте. Мы опираемся на точку зрения всемирно известной Келлоггской школы менеджмента, а также на взгляды руководителей, которые применяют теорию на практике, регулярно создавая бренды и управляя ими.

Эта книга — последняя в серии книг по маркетингу от Келлоггской школы менеджмента начиная с 2001 г., когда была опубликована *Kellogg on Marketing*. Затем последовали еще четыре: *Kellogg*

on Integrated Marketing (2003), Kellogg on Branding (2005), Kellogg on Advertising and Media (2008) и второе издание Kellogg on Marketing (2010). Они отражают коллективную мудрость тех гуру маркетинга, которые работают в Келлоггской школе менеджмента. Тысячи руководителей обращались к этим книгам за идеями, концепциями и инструментами для создания маркетинговых планов и продвижения брендов.

Коротко об этой книге

Во введении мы поговорим о мощности и сложности брендинга. Далее следуют четыре части, которые посвящены стратегии, реализации, методам и практическому применению.

Часть I охватывает общие вопросы. В шести главах исследуются предполагаемое значение бренда, его способность конкурировать, а также видение и руководство для создания сильного бренда.

В главе 1 представлен современный взгляд на основную концепцию позиционирования бренда и описаны пути развития стратегии позиционирования с течением времени. Глава 2 объясняет, почему для компаний и брендов важно сформулировать цель (назначение), почему они существуют. Ясность в целях компании/бренда помогает эффективно привлекать заинтересованные стороны и становится неотъемлемой частью позиционирования бренда. В главе 3 исследуются возможности и сложности, связанные с созданием портфеля брендов.

Остальные главы части I посвящены конкурентной стратегии, лидерству и глобализации. В главе 4 рассмотрены вопросы, связанные со временем появления бренда в той или иной категории, описаны преимущества и проблемы, связанные с вашей ситуацией: вы первопроходец, ранний последователь или входите на рынок поздно. В главе 5 подчеркивается важность вовлечения и поддержания диалога на самом высоком уровне организации. Наконец, в главе 6 подробно описаны принципы управления глобальными брендами. Мы обращаем внимание на необходимость централизованного

контроля над концепцией бренда и его связью с целями потребителей, при этом выступаем за делегирование достаточных полномочий и ответственности менеджерам на локальном уровне для адаптации бренда к культурным различиям и обычаям.

Часть II сосредоточена на реализации стратегии. Главы этой части посвящены проблеме воплощения предполагаемого значения бренда во всем, что ощущают потребители. Именно здесь сверхсвязанность оказывает наибольшее влияние на многие бренды. В доцифровом мире после появления стратегии ее исполнение следовало логически. Позиционирование бренда и исследование покупательского поведения целевой аудитории давали четкие рекомендации по определению цены, выбору торговых точек, разработке убедительной идеи и выбору средств массовой информации, которые донесут эту идею. Предполагаемый процесс покупки выглядел системным: подобным воронке, где потребитель начинал с рассмотрения какого-то множества знакомых брендов и сужал его до тех пор, пока не выявлялся победитель — бренд, на котором потребитель останавливал свой выбор, потому что он лучше всего соответствовал его цели. Сегодня бренды входят в это множество и выходят из него на протяжении всего процесса принятия решений, причем постоянно модифицируются варианты ценообразования, доставки и информирования о брендах.

Эта часть начинается с главы 7. Она подробно описывает то, как вербальные/аудиальные (название, звук) и визуальные/обонятельные (форма, запах) элементы существенно влияют на восприятие бренда потребителями, что выходит за рамки осознанного понимания. В главе 8 обсуждается, как обеспечить последовательное взаимодействие с брендом в точках соприкосновения на протяжении всего пути принятия решения клиентом.

Бренды добиваются успеха, когда они связаны с фундаментальными движущими силами и побуждениями потребителей. Глава 9, опираясь на множество научных исследований, описывает такие побуждения и дает советы, как построить прочные связи между брендом и личностью. Следующие три главы содержат рекомендации

по эффективному управлению брендовыми коммуникациями (главы 10 и 11) и по опыту обслуживания (глава 12).

В части III рассматриваются методологии понимания потребителей и оценки брендов. В главах 13 и 14 описаны новые качественные и количественные методы, способные обеспечить глубокое понимание нужд потребителей и раскрыть восприятие бренда. Глава 15 дает схему диагностики того этапа пути принятия покупательского решения, на котором бренд может потерпеть неудачу, а в главе 16 исследуется, как маркетологи и специалисты по финансам и бухгалтерии могут прийти к общему мнению о денежной ценности брендов.

В части IV иллюстрируется практическая значимость концепций, изложенных в предыдущих частях, с помощью анализа конкретных примеров и советов людей, управляющих брендами на практике. Глава 17 рассматривает проблему поиска баланса между позиционированием и целью для компании McDonald's. В главе 18 подробно рассказано о том, как маркетологи создавали бренд Ulta Beauty, одновременно поддерживая многочисленные известные бренды, представленные в магазинах компании.

Следующие три главы содержат разборы кейсов, демонстрирующих, что ценность сильных брендов и проблемы, связанные с их созданием, выходят за рамки знакомых брендов, ориентированных на потребителя. В главе 19 показан путь компании John Deere от производителя, ориентированного на товар, до компании и бренда, использующих новейшие технологии, чтобы помочь основным клиентам — фермерам — оптимизировать урожайность и доход. Глава 20 иллюстрирует смелый ребрендинг здравоохранительной организации Novant Health. Глава 21 говорит, что представление о бренде выходит за рамки продукта, и подробно описывает, как государство и частные партнеры объединились, чтобы изменить представление о Мексике и показать ее привлекательным местом для туристов со всего света.

Эта часть завершается рекомендациями по созданию брендов и управлению ими. В главе 22 даны советы, как создавать бренды

в сверхсвязанном мире; при этом особое внимание уделяется цифровым коммуникациям. В главе 23 излагаются рекомендации по управлению потребительским опытом (уровнем удовлетворенности клиентов). Наконец, глава 24 дает несколько полезных советов предпринимателям и компаниям, стремящимся создать новый индивидуализированный бренд на насыщенном рынке.

Как пользоваться этой книгой

Все главы книги посвящены разным аспектам создания сильного бренда. Они самостоятельны, но дополняют друг друга, что позволяет читателям использовать книгу по-разному.

Благодаря примечательному сочетанию теоретической базы и практических уроков книга подходит как для университетских курсов, так и для руководителей компаний. Ученый может применять ее для курса по брендингу либо на уровне MBA, либо на уровне руководителей. Например, мы используем эту книгу в нашей образовательной программе Kellogg on Branding для менеджмента. Первые две части дают базовую структуру программы, а главы из третьей и четвертой служат дополнительным материалом для чтения, иллюстрирующим и углубляющим понимание определенных тем.

Студенты, которые изучают брендинг и не прослушали официальный курс, но желают получить широкое представление о брендинге в современном мире, возможно, захотят прочитать книгу от корки до корки. Опытные бренд-менеджеры могут остановить взгляд на современных концепциях, таких как цель бренда (глава 2), новые методы исследования и диагностические инструменты (часть III) и идеи их коллег (часть IV). Руководители и предприниматели, столкнувшиеся с конкретной задачей (например, запуск нового бренда), могут сосредоточиться на тех главах, которые посвящены решениям, принимаемым в период запуска. Например, те, кто готовится запустить новый бренд, могут обнаружить, что им особенно полезны главы, посвященные позиционированию бренда (глава 1),

конкурентной среде (глава 4), разработке бренда и точкам соприкосновения (главы 7 и 8), а также советы по созданию бренда с нуля (глава 24).

Как бы вы ни использовали эту книгу, мы надеемся, что вы обнаружите: она повышает вашу оценку брендов и их постоянного и растущего значения в нашем сверхсвязанном мире.

*Элис Тибо
Тим Калкинс*