

С. А. Старов

**ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА К. КЕЛЛЕРА  
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ  
ПО ОЗДОРОВЛЕНИЮ БРЭНДА**

Статья посвящена рассмотрению специфики управления брендом на этапе снижающейся зрелости и спада его жизненного цикла. Автором осуществлен системный подход к разработке мероприятий по оздоровлению бренда, основанный на использовании модели капитала бренда К. Келлера.

**ВВЕДЕНИЕ**

Большинство брендов в своем жизненном цикле последовательно проходит четыре стадии: внедрения, роста, зрелости и спада. Если марочные товары были разработаны с учетом предпочтений и запросов потребителей, то при эффективном использовании каналов продвижения и инструментов маркетинговых коммуникаций их продажи будут расти. Своего пика в жизненном цикле они достигают на стадии зрелости. Задача специалистов в области бренд-менеджмента заключается в том, чтобы в максимальной степени продлить эту стадию зрелости бренда.

Однако с течением времени бренд теряет свою силу. На рост продаж и прибыльность брендов могут оказывать негативное влияние многочисленные факторы: насыщение потребностей рынка, появление новых технологий, изменение моды, рост цен, активность конкурентов. В результате снижается эффективность использования активов (источников) марочного капитала. Требуется *восстановить и нарастить марочный капитал*, чтобы оздоровить и усилить бренд.

Для оздоровления и усиления позиций бренда используются различные мероприятия маркетинга и брендинга. К сожалению, в отечественной практике они зачастую носят бессистемный, разрозненный характер, что снижает эффективность их применения. Необходимо найти «ключевое звено» для выстраивания «цепочки» мероприятий по реабилитации бренда. В данной статье в качестве отправного пункта для разработки комплексных меропри-

ятий по оздоровлению бренда предлагается использовать модель капитала бренда с позиций потребителя (customer-based brand equity model)<sup>1</sup> американского специалиста в области бренд-менеджмента К. Келлера.

Согласно этой модели, разработка конкретных мероприятий по оздоровлению бренда *зависит от масштаба и характера потерь источников марочного капитала, а именно осведомленности о бренде и сильных позитивных ассоциаций с брендом.*

#### КОНЦЕПЦИИ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА

Концепция капитала бренда (brand equity) сформировалась в 1980-е гг. и стала одной из самых популярных и актуальных в бренд-менеджменте. Вместе с тем ее появление вызвало неоднозначную реакцию специалистов и экспертов и породило значительные разногласия в толковании самого термина «капитал бренда».

Наиболее системным подходом к проблеме толкования определения капитала бренда, который бы учитывал многоаспектность трактовок этого понятия, является подход П. Фелдвика (P. Feldwick). К основным аспектам марочного капитала этот специалист относит:

1. Общую стоимость (ценность) бренда как *самостоятельного актива*, который отражается в бухгалтерском балансе.
2. Степень покупательской *приверженности бренду*, определяемой ценовой премией, которую потребители согласны платить за приобретаемый бренд.
3. Совокупность покупательских восприятий и ассоциаций в отношении бренда, которая составляет *имидж бренда* [Фелдвик, 2005, с. 120–121].

Ценность *бренда*, выраженная в денежном эквиваленте, представляет собой финансовый *аспект оценки марочного капитала*, или *стоимость бренда*. В современных рыночных условиях ведения бизнеса существует множество ситуаций, когда определение оценки стоимости бренда объективно

---

<sup>1</sup> Название «модель капитала бренда» К. Келлера (customer-based brand equity model) в современной отечественной литературе по проблематике бренд-менеджмента переводится как «потребительский марочный капитал». Автор считает, что данный перевод не совсем корректен. Возникает узкое искаженное (превратное) понимание того, что указанная модель обслуживает только потребительский рынок (и не касается промышленного рынка и рынка услуг). Представляется более точным использование следующих определений, интерпретирующих потребительский аспект марочного капитала: «марочный капитал со стороны потребителя», «марочный капитал, оцениваемый потребителем», «марочный капитал в оценке потребителя», «марочный капитал с позиций потребителя». В наиболее обобщающей форме уместен термин «марочный капитал с позиций потребителя».

обусловлено. Так, в случае осуществления рыночных трансакций фирме-производителю необходимо знать стоимость бренда и установить соответствующую цену его продажи. Оценка стоимости бренда становится необходимым инструментом и при разработке стратегии слияния и приобретения, лицензирования и франчайзинга, обоснования кредитоспособности компании.

*Лояльность бренда* представляет собой *оценку марочного капитала со стороны производителя/продавца*. Приверженность потребителя бренду является ключевым активом для фирмы — владельца бренда, поскольку она дает возможность компании получить дополнительную прибыль от продажи марочного товара по более высоким ценам (за счет ценовой премии), а также сохранить большинство своих приверженцев при изменении конъюнктуры рынка.

Третий аспект рассматривает понятие марочного капитала *с позиций потребителя* как совокупность восприятий и представлений о данном бренде. Наиболее полный подход к пониманию марочного капитала, основанный на восприятии бренда со стороны потребителей, осуществлен в модели К. Келлера. Под *капиталом бренда с позиций потребителей* понимается совокупность *представлений об особенностях бренда*, которые возникают благодаря *формированию потребительских знаний о нем*. Причем знание, по мнению К. Келлера, состоит из осведомленности о бренде и ассоциаций, связанных с ним [Келлер, 2005, с. 70].

Следует отметить, что между этими тремя представлениями о марочном капитале существует причинная связь (рис. 1): текущее восприятие бренда (имидж бренда) предопределяет степень лояльности к марочному продукту (силу бренда), а с ней и денежную оценку марочного капитала (стоимость бренда).

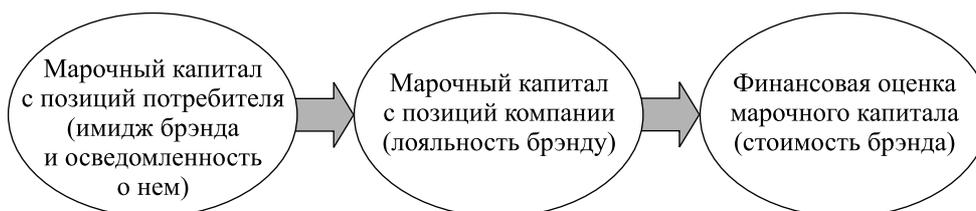


Рис. 1. Причинная связь между тремя аспектами марочного капитала

При этом марочный капитал с позиций потребителя является основополагающим (лежит в основе всех остальных его форм), поскольку сильные благоприятные впечатления о бренде предопределяют осознанные повторные покупки приверженных к бренду потребителей, увеличивающих прибыль компании, а вместе с ней и денежную оценку марочного капитала (стоимость бренда).

**Анализ источников капитала брэнда (модель К. Келлера).** Согласно модели марочного капитала К. Келлера [Келлер, 2005, с. 76], капитал брэнда с позиций потребителя создается в результате высокого уровня осведомленности потребителей и формирования у последних сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций (рис. 2).



Рис. 2. Источники капитала брэнда с позиций потребителя  
Составлено по: [Келлер, 2005, с. 55].

Чтобы создать и в дальнейшем развивать успешный брэнд за счет эффективного использования активов марочного капитала, потребителей нужно хорошо ознакомить с брэндом и сформировать у них его позитивный имидж в виде сильных, благоприятных и уникальных ассоциаций.

*Осведомленность о брэнде* — это способность покупателя идентифицировать (узнать и вспомнить) торговую марку внутри данной товарной категории в объеме, достаточном для совершения покупки. Она отражает прочность удержания торговой марки в сознании потребителя [Росситер, Перси, 2000, с. 129].

При этом важно понимать, что способы распознавания брэнда могут быть различными. Это может быть не только идентификация имени марочного товара, но и распознавание других вербальных и визуальных идентификаторов брэнда (логотипа, марочного знака, фирменного цвета, слогана).

Осведомленность измеряется различными способами в зависимости от того, как потребитель запоминает брэнд. В связи с этим выделяются:

- ◆ распознавание (наведенная осведомленность, узнавание по списку);
- ◆ вспоминание (спонтанная осведомленность);
- ◆ приоритетное вспоминание (приоритетная спонтанная осведомленность).

*Распознавание брэнда* (brand recognition) представляет собой подсказанное знание о брэнде. Это знание выявляется в ходе опросов, когда респондент выбирает знакомые ему имя, логотип, марочный знак или упаковку из списка предлагаемых на исследование. *Вспоминание брэнда* (brand recall), т. е. спонтанное знание марки, предполагает, что при указании какой-либо товарной категории потребитель может назвать одну или несколько торговых марок. Спонтанное знание брэнда является показателем того, как часто человек попадает в ситуации выбора конкретной марки товара из числа предложенных ему. *Приоритетное спонтанное вспоминание* (top of mind awareness) относится к брэнду, который в тесте на способность припомнить называется респондентом первым. Данный брэнд является лидером рынка в сознании потребителей. Именно этот брэнд потребитель связывает в первую очередь с товарной категорией продукта, к которой он относится [Аакер, 2003, с. 27].

Для того чтобы потребители поняли предназначение товара, необходимо установить связь элементов брэнда с товарной категорией и ситуациями покупки/потребления. Стратегически важно обеспечить припоминаемость и узнаваемость марки в самых разных ситуациях. *Под глубиной осведомленности*, согласно модели марочного капитала К. Келлера, понимается вероятность и легкость припоминания элементов брэнда. Глубокая осведомленность о брэнде позволяет легко о нем вспомнить и узнавать его. *Широта осведомленности* — это совокупность ситуаций покупок и использования, в которых вспоминается тот или иной элемент брэнда [Келлер, 2005, с. 84–85].

*Имидж брэнда* (brand image) строится на совокупности ассоциаций, связанных с ним. Чтобы накопить марочный капитал, согласно модели К. Келлера, необходимо создать ассоциации, наделенные тремя характеристиками: силой, приятностью и уникальностью.

Формирование и развитие *сильных ассоциаций* определяется эффективностью воздействия различных инструментов комплексной маркетинговой программы (marketing-mix) на потребительское восприятие брэнда. Сила ассоциаций с брэндом зависит от количества и качества информации о нем. Чем глубже человек размышляет над новой информацией о марке и сопоставляет ее с имеющимися данными, тем сильнее будут его ассоциации [Келлер, 2005, с. 79].

Усилению ассоциаций с брэндом прежде всего способствует эффективное применение инструментов маркетинговых коммуникаций: рекламы, стимулирования продаж, PR-акций. Необходимо также использовать и нетрадиционные промо-акции, нестандартные приемы контакта и убеждения потребителей (например, вирусный маркетинг, продакт-плейсмент), чтобы привлечь внимание и пробудить интерес к брэнду. Это позволит усилить

эффект припоминания, стимулирующий повторные покупки, основанные на сильных ассоциациях с образом брэнда.

Ассоциации должны вызывать позитивные эмоции, т. е. быть *приятными* для потребителей. И наконец, ассоциации с брэндом должны быть *уникальными*, возникающими только относительно данного конкретного брэнда. Это позволяет дифференцировать брэнд от конкурентов.

Сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, подчеркивающие превосходство над другими брэндами, считаются ключевым условием успеха в брэндинге.

#### **РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОЗДОРОВЛЕНИЮ БРЭНДА**

*Процедура оздоровления брэнда* включает в себя два этапа:

- 1) аудит источников капитала брэнда;
- 2) разработку мероприятий по оздоровлению брэнда на основе проведенного аудита.

**Этап I: аудит источников капитала брэнда.** *Аудит капитала брэнда* — системное мероприятие, включающее различные процедуры внутри компании и на рынке и позволяющее в полной мере оценить состояние источников марочного капитала по ключевым параметрам, характеризующим отношение к брэнду потребителей и его конкурентную позицию [Аудит брэнда..., 2004, с. 50].

К сожалению, к аудиту капитала брэнда большинство компаний прибегает лишь тогда, когда проблема уже обозначилась — потеря доли рынка, снижение темпов роста продаж, сокращение прибыльности брэнда. Однако регулярное проведение мероприятий по диагностике состояния брэнда позволяет компании решать проблемы *превентивно*, постоянно поддерживать актуальность брэнда, не допускать потери потребительского интереса к нему [Аудит брэнда..., 2004, с. 50].

*Задача аудита марочного капитала брэнда* — оценить осведомленность о брэнде и показатели его имиджа с тем, чтобы выработать эффективные мероприятия по оздоровлению брэнда (рис. 3).

*Измерение осведомленности о брэнде.* В этой части аудита брэнда определяются различные показатели осведомленности о брэнде (знание при выборе из списка, знание при выборе из набора упаковок или логотипов, спонтанное знание, top-of-mind).

Когда уровни осведомленности и распознавания оказываются ниже контрольных значений, становится необходимым активизировать коммуникации для максимизации того, чтобы существующие и потенциальные покупатели помещали брэнд компании в набор рассматриваемых альтернатив. Напротив, когда данные уровни оказываются высокими, это служит надежным индикатором того, что объемы инвестиций в другие области

создания и развития брэнда должны быть увеличены, в то время как усилия по обеспечению осведомленности и распознавания могут быть сокращены до минимально допустимых значений.

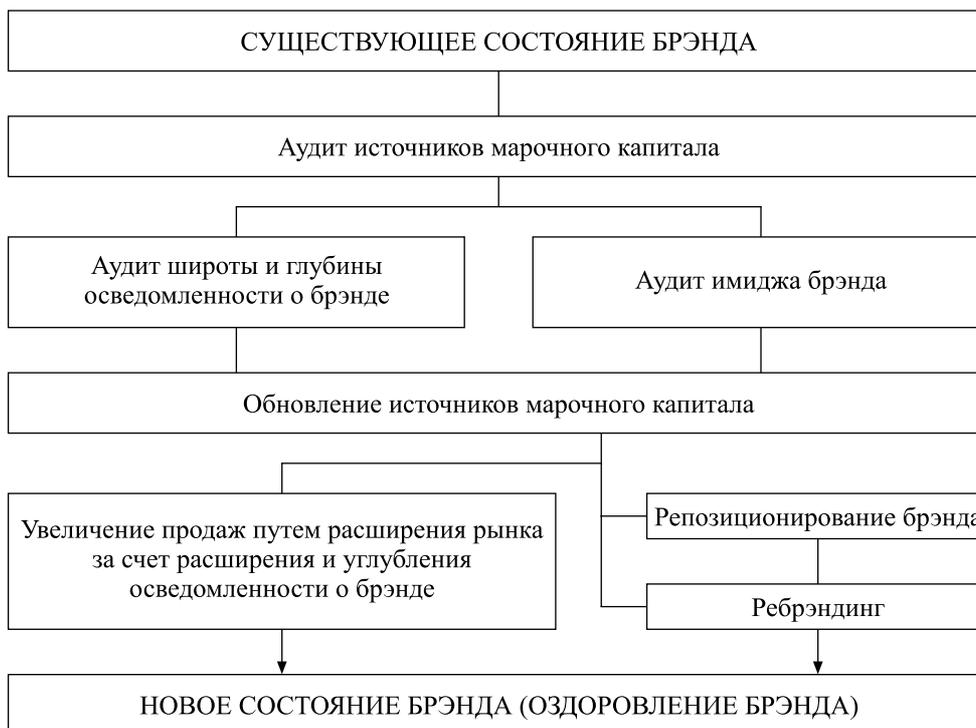


Рис. 3. Мероприятия по оздоровлению брэнда

Возможности припоминания и узнавания с подсказкой представлены на рис. 4, который описывает модель «кладбища» брэндов («graveyard model»), разработанную агентством Young and Rubicam Europe. Согласно этой модели, брэнды конкретной товарной категории распределены на графике, где осями координат служат два уровня осведомленности: узнавание с подсказкой и спонтанное вспоминание (припоминание).

Брэнд в определенных условиях может попасть в зону «кладбища» — в верхнюю левую часть, населенную брэндами с высоким уровнем узнавания с подсказкой, но низким уровнем спонтанной вспоминаемости. Пребывание в этой зоне может оказаться смертельным для брэнда: клиенты знают о брэнде, но он не приходит на память, когда рассматривается вопрос о покупке. Уход с «кладбища» может быть затруднен достигнутым высоким уровнем узнавания с подсказкой, поскольку потребитель не видит смысла приобретать информацию (хотя и новую) о знакомых брэндах [Аакер, 2003, с. 32–33].

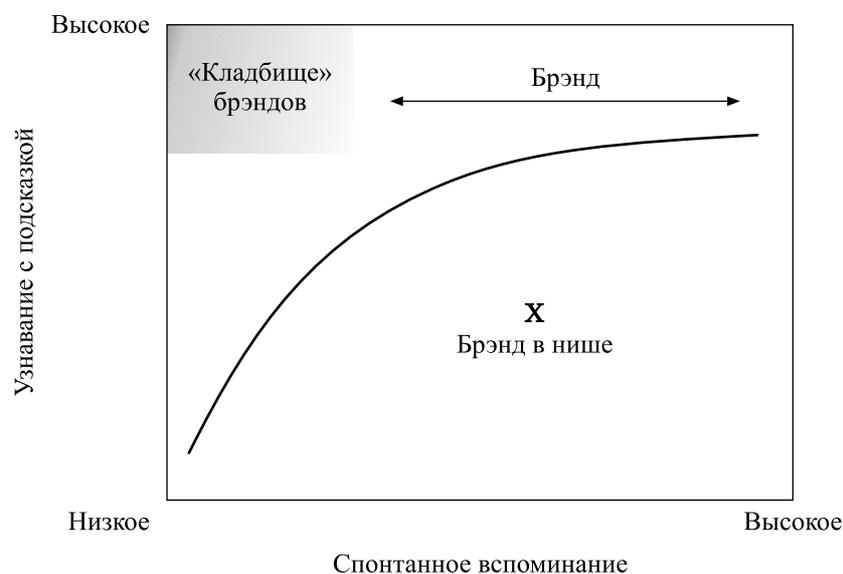


Рис. 4. Узнавание с подсказкой и спонтанное вспоминание: модель «кладбища» брендов

И с т о ч н и к: [Аакер, 2003, с. 32].

*Измерение ассоциаций с брендом.* Как правило, у брендов много конкретных ассоциаций, их количество зависит от сложности структуры знаний потребителей; они постоянно меняются.

Очевидно, что конкретные ассоциации с маркой, считающиеся потенциальными источниками ее капитала, следует оценивать с точки зрения силы, приятности и уникальности (причем именно в такой последовательности). Если ассоциации слабые и бренд не вспоминают, то их приятность не имеет особого значения. Когда благоприятные ассоциации не оказывают серьезного влияния на выбор потребителей, их уникальность тоже не столь важна.

Аудит ассоциаций, связанных с отдельными идентификаторами бренда, крайне важен для успешного продвижения бренда на рынке. Так, при проведении компанией Procter & Gamble исследований в рамках молодежной образовательной программы Junior Achievement московским респондентам был предложен открытый вопрос на ассоциации с эмблемой чипсов Pringles. По полученным результатам около 20% опрошенных узнали эмблему чипсов Pringles, а сама эмблема вызвала ассоциации с картошкой и чипсами, а также с телевизионной рекламой чипсов Pringles. Однако около 12% респондентов выразили недовольство эмблемой чипсов, поскольку она ассоциируется с «обжорой», «колобком», «баварским пивоваром», а 40% посчитали, что эта эмблема больше подходит для пива, кондитерских изделий, сыра. У 20% она

вызвала ассоциацию с улыбкой, удовольствием, сытостью, у 8% респондентов — не вызвала никаких ассоциаций [Лушова, 1999, с. 26–28].

Полученные результаты говорят о том, что образ чипсов Pringles недоделан, поскольку формирует неоднозначные и не всегда позитивные ассоциации.

**Этап II: разработка мероприятий по оздоровлению бренда.** Для «оздоровления» брендов обычно используются два основных метода «лечения»:

- 1) рост продаж бренда путем расширения и углубления осведомленности о нем;
- 2) увеличение силы, приятности и уникальности основных ассоциаций, определяющих марочный имидж.

Следует учитывать, что если мероприятия по «реанимации» бренда, связанные с расширением и углублением осведомленности о нем, преимущественно осуществляются на стадии его зрелости (насыщения), то такие мероприятия по улучшению имиджа, как репозиционирование и ребрендинг, — прежде всего на этапе снижающейся зрелости или спада бренда (рис. 5). Если в первом случае объем продаж увеличивается в основном благодаря расширению рынка («реанимация»), то во втором — посредством повышения конкурентоспособности бренда (репозиционирование и ребрендинг).

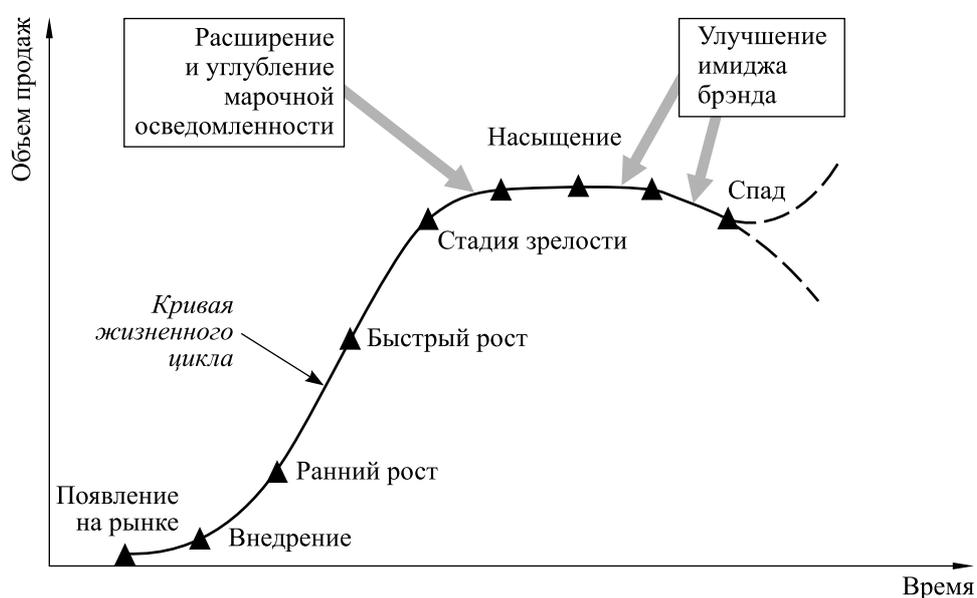


Рис. 5. Мероприятия по оздоровлению бренда на различных стадиях его жизненного цикла

Стратегия «реанимации брэнда» за счет расширения и углубления осведомленности используется в том случае, когда брэнд потенциально силен, но его рынок недостаточно привлекателен и не позволяет компании получить необходимую прибыль.

Возможны следующие способы оздоровления брэнда за счет расширения осведомленности о нем:

- ◆ поиск новых рынков;
- ◆ выход на новые сегменты рынка;
- ◆ определение новых вариантов использования брэнда;
- ◆ использование стратегии категориального расширения брэнда (рис. 6).

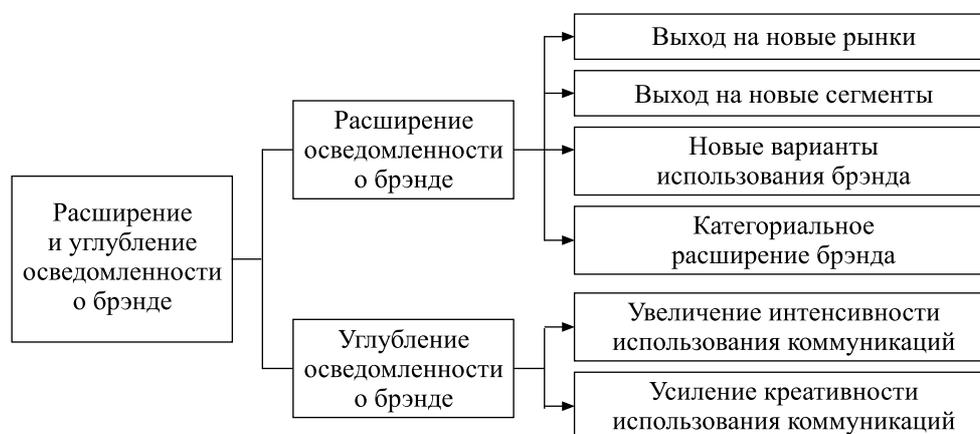


Рис. 6. Способы оздоровления брэнда путем расширения и углубления осведомленности о нем

**Поиск новых рынков.** Выход на новые международные рынки и их освоение служат основным средством поддержания роста брэндов, которые достигли стадии зрелости в своей стране. Так, пивоваренная компания ООО «Балтика» начала продавать в нескольких лондонских пабах свой флагманский брэнд «Балтика № 3», бутылка которого стоит в Великобритании 6–7 долл. и позиционируется в сегменте суперпремиум [Рыбак, 2004].

**Выход на новые сегменты рынка.** Выделение новых сегментов — один из самых распространенных путей расширения рынка для торговой марки, движение по которому облегчает снижение цен и увеличение уровня осведомленности потребителей. Так, детский шампунь Johnson & Johnson испытывал затруднения с продажами до тех пор, пока компания не адресовала свое позиционирование взрослым покупателям, которые нуждаются в мягком шампуне для частого употребления. Аналогичен пример с «сухим» (порошковым) соком «Инвайт», который начал продаваться в России в

начале 1990-х гг. В числе первых адресатов рекламы «Инвайт» были только взрослые, но впоследствии рекламодатели вышли на детский сегмент. Все последующие рекламные кампании «Инвайта» обращались исключительно к детям. Неслучайно в это время у брэнда даже появился символ — мультипликационный динозаврик, а слоган «Просто добавь воды» был заменен на «„Инвайт“ — стань большим».

*Определение новых вариантов использования брэнда.* Иногда можно расширить рынок, открывая и стимулируя новые возможности использования марочного товара. Одним из наиболее успешных примеров расширения области использования товара является пищевая сода производства компании Arm & Hammer. Эта компания сумела значительно расширить свой бизнес, обнаружив в ходе исследований, что некоторые потребители используют бикарбонат натрия для устранения неприятных запахов в холодильнике. Arm & Hammer развернула мощную рекламную кампанию с целью убеждения американских покупателей помещать в холодильники открытую пачку пищевой соды и менять ее через несколько месяцев.

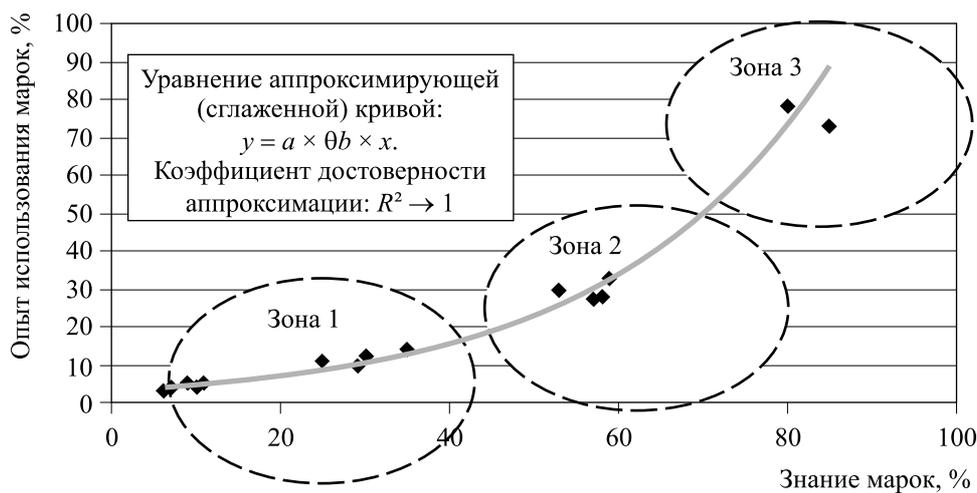
*Категориальное расширение брэнда.* Если брэнд имеет сильные позиции, у него выстроены отношения доверия и лояльности, то эти качества брэнда потребитель переносит на товары в новой для себя товарной категории под прежним именем. Продвижение ряда товаров под одной маркой позволяет сэкономить средства, используя общие каналы дистрибуции и продвижения товара (реклама в СМИ, выставки и специальные мероприятия, сейлз-промоушн и т. п.). Таким образом, использование имеющего успех марочного названия при внедрении на новые товарные категории позволяет увеличить зону контактов брэнда с потребителями. Так, например, челябинская макаронная фабрика «Макфа», выпускающая прекрасного качества макаронные изделия, решила перенести марочное имя на новые товарные категории: крупы, муку. Поскольку потребители уже положительно восприняли марку, постольку они, очевидно, благоприятно отнесутся и к новым видам продукции компании с одноименным названием.

*Углубление осведомленности о брэнде.* Этого можно достичь: во-первых, путем усиления интенсивности использования маркетинговых коммуникаций; во-вторых, за счет креативного подхода к использованию маркетинговых коммуникаций.

*Усиление интенсивности применения маркетинговых коммуникаций.* Для углубления осведомленности о брэнде необходимо постоянно напоминать о нем потребителям, т. е. интенсивно использовать маркетинговые коммуникации. Чем больше информации получит потребитель о различных элементах брэнда, тем лучше он запомнит брэнд в целом.

Знание позволяет оценивать текущее положение брэнда на рынке и возможные пути его развития. Одним из самых простых, но в то же время

информационно емких способов является применение модели определения необходимой интенсивности коммуникационного воздействия брэнда на потребителя. На рис. 7 изображена типовая для большинства товаров повседневного спроса модель определения зависимости количества людей, использовавших марочный товар, от уровня знания о нем.



Условные обозначения:

◆ — положение конкретной марки на графике;

$a, \theta$  — коэффициенты, определяемые эмпирически для каждой товарной категории

Рис. 7. Зависимость уровня использования товара от уровня знания брэнда  
 Источник: [Моисеева и др., 2003, с. 210].

Представленная модель показывает, что зависимость уровня использования товара от степени знания брэнда носит нелинейный характер. Она с большой точностью отражает разброс параметров знания и опыта использования. Данная зависимость иллюстрирует ситуацию практически для всех категорий товаров повседневного спроса. В некоторых товарных категориях кривая будет более изогнутой, в других — ближе к прямой линии.

Анализируя положение брэнда по этой модели, можно делать значимые выводы. Брэнд может располагаться на кривой, под кривой и над кривой. Положение «на кривой» говорит о том, что развитие брэнда соответствует тенденции развития рынка данной товарной категории в целом. Положение «под кривой» сигнализирует о проблемах в развитии брэнда, причем они могут носить разный характер — от качества дистрибьюции и ценовой политики до концепции продвижения и образа товара. В любом случае это свидетельствует о том, что требуется принять меры по выявлению причин сложившейся ситуации и выработке решения проблемы.

Положение «над кривой» иллюстрирует высокий уровень опыта использования марочного товара при среднем уровне знания о нем и выражает то, что бренд имеет устойчивое положение на рынке и хорошие перспективы развития. В целом положение «над кривой» показывает сбалансированность маркетинговой политики компании.

Также в этой модели выделяют три зоны, принадлежность к которым определяет этап жизненного цикла бренда или его характерные особенности. Бренды, находящиеся в зоне 1, характеризуются слабым уровнем развития. Однако сюда же могут попадать и «нишевые» бренды, нацеленные на узкий сегмент рынка. Коммуникационные усилия для брендов, находящихся в этой зоне, дают слабый эффект: при росте знания на 1% рост потребления будет значиться на уровне 0,15–0,2%. В зоне 2 пребывают развивающиеся бренды и устойчивые «среднячки» рынка. Рекламная активность для этих брендов будет в 5–6 раз выгоднее, чем для брендов из зоны 1. И наконец, в зоне 3 присутствуют лидеры рынка, которые занимают на нем самое устойчивое положение. Рост знания на 1% для брендов, находящихся в этой зоне, дает прирост продаж на 1,5–2% (в 10 раз выше, чем для брендов из зоны 1). Очень важным показателем для отслеживания здоровья бренда, находящегося в этой зоне, является его положение относительно аппроксимирующей кривой. При попадании «под кривую» бренду потенциально угрожает падение продаж [Моисеева и др., 2003, с. 211–212].

Для того чтобы бренд легче вспоминали, нужно установить ассоциации с товарной категорией или ситуациями покупки и потребления, например придумать интересное марочное имя, подходящий слоган, логотип, персонаж или упаковку. Иными словами, необходимо осуществить *креативный подход* к созданию вербальных и визуальных идентификаторов, использовать нешаблонные средства маркетинговых коммуникаций.

Для разработки креативной рекламы как одной из наиболее эффективных составляющих комплексной программы продвижения используется модель «Технологии рекламного взрыва» (агентство «Паприка брендинг»). Согласно ей, для того чтобы произошел «рекламный взрыв», надо обеспечить наличие одновременно трех условий, таких как:

- 1) ожидаемое послание;
- 2) неожиданный креатив;
- 3) точный фокус на торговой марке (рис. 8).

*Ожидаемое послание* превращается в то сообщение, которое осознанно или неосознанно ждут потенциальные покупатели. *Неожиданный креатив* представляет марочный товар в новом ракурсе, разрушая традиционные и стереотипные ожидания покупателей о возможном содержании и форме сообщения рекламируемого товара. *Точный фокус* направляет эмоциональ-

ную энергию, созданную креативной рекламой, в одну точку — на данную торговую марку [Надеин, 2002, с. 90].

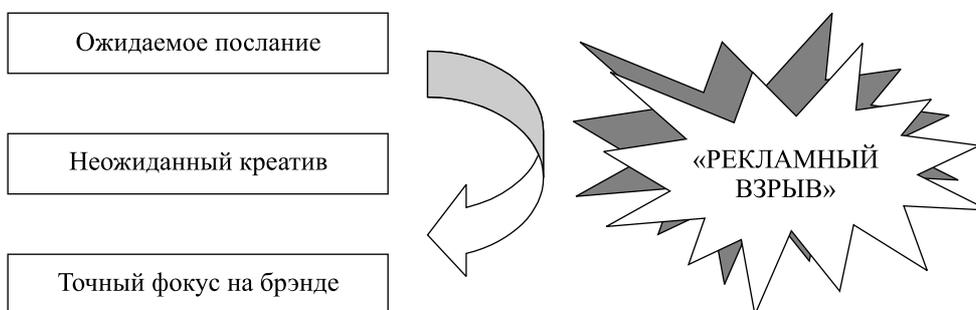


Рис. 8. Модель «Технология рекламного взрыва»

Именно сочетание трех предпосылок креативного подхода к продвижению брэнда позволяет сделать рекламу эффективной и быстро вывести марочный товар на рынок.

Во многих случаях ремонт брэнда обусловлен ухудшением его текущего восприятия (*имиджа*), т. е. потерей силы, благоприятности и уникальности ассоциаций с брэндом. Для оздоровления брэнда необходимо улучшить позиции брэнда в восприятии потребителей. Полное или частичное репозиционирование требует оживления существующих, создания новых положительных и нейтрализации отрицательных ассоциаций (рис. 9).

*Репозиционирование* — это сознательное изменение позиции брэнда на рынке. Меры репозиционирования заключаются в том, чтобы добавить ценность предложению, изменив представление о нем потребителя (ассоциации), или расширить целевую аудиторию брэнда (за счет привлечения нового сегмента), создав для него новые уникальные ассоциации.

В качестве причин репозиционирования могут выступать:

- ◆ несоответствие существующего имиджа брэнда (текущего восприятия брэнда) марочной идентичности (планируемому образу брэнда);
- ◆ изменение позиционирования конкурентов или появление новых конкурентов;
- ◆ выход на новые сегменты;
- ◆ повторное открытие утраченных ценностей.

Выделяют две формы репозиционирования брэнда:

- 1) реальное репозиционирование;
- 2) психологическое репозиционирование.

*Реальное репозиционирование* подразумевает модернизацию брэнда, которая осуществляется за счет применения новых технологий, введения дополнительных функций или изменения дизайна продукта. Иными словами,

обновление марочного продукта продиктовано необходимостью предоставления потребителю знакомого брэнда с дополнительным функциональным значением. Даже если это не очень серьезные новшества, каждый раз такие перемены позволяют выстраивать новые успешные рекламные кампании. Например, компания Nestle решила репозиционировать свой кофейный брэнд Nescafe Gold с целью оживить интерес к брэнду лояльных и привлечения новых покупателей. Поводом к реальному репозиционированию марки Nescafe Gold послужило изобретение новой технологии «сенсорного пара», позволяющей лучше сохранять аромат и крепость кофе в процессе переработки зерен в гранулы.

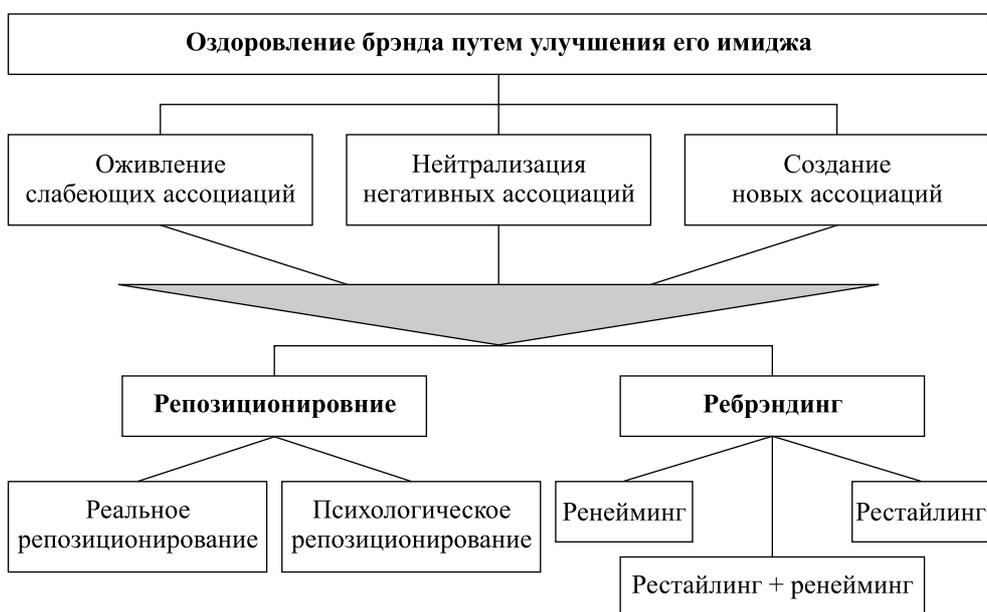


Рис. 9. Оздоровление брэнда путем улучшения его имиджа

Осуществляя *психологическое репозиционирование*, компания стремится изменить мнение покупателей о качественных свойствах продукта, статусе брэнда или стоящей за ним философии [Доиль, 2001, с. 316].

Мероприятия психологического репозиционирования включают:

- ◆ конкурентное депозиционирование;
- ◆ перераспределение ценностей;
- ◆ изменение предпочтений.

*Конкурентное депозиционирование.* Этот вид позиционирования предполагает использование компанией сравнительной рекламы (в тех странах, где законодательство официально разрешает это делать), в которой указы-

вается на недостатки конкурирующих товаров. Цель такого позиционирования — заставить покупателя изменить свое решение в пользу выбора марочного товара данной конкретной компании (относительно товара приоритетного конкурента).

В нашей стране, согласно Закону о рекламе, сравнительная реклама запрещена. Но некоторые компании, нарушая правовые нормы, используют методы депозиционирования своих прямых конкурентов. Так, несколько лет назад в Санкт-Петербурге компания «Дарья» в своей рекламе заявляла: «От ваших рэвиолек дождешься желудочных колек», явно намекая на продукцию своего конкурента — концерна «Рэвиоли». Не оставшись в долгу, те запустили ролик, в котором актер шикает на кошку со словами: «Дарья, брысь!» [Маркетинг по нотам..., 2004, с. 518]. Компания «Сибирский берег» (сухарики «Компашки» и «Кириешки») распространяет информацию о том, что «настоящие сухарики корочками не назовут», явно намекая на конкурирующую марку «Три корочки» («Бриджтаун Фудс»).

*Перераспределение ценностей.* В некоторых случаях покупателей можно убедить в том, что определенные ценности брэнда имеют особое значение. Деятельность специалистов в области брэндинга должна быть направлена на то, чтобы приучить потребителей выбирать марочный товар на основании иного соотношения между факторами (ценностями), определяющими их предпочтения. Так, сравнительно недавно в рекламе средства для мытья посуды Fairy корпорации Procter & Gamble акцент ставился на способности этого марочного продукта отмывать жир (и прежде всего в холодной воде). Сейчас позиционирование направлено на продвижение новых ценностей — на экономию от использования Fairy (способности при малом объеме моющего средства отмыть максимальное количество посуды).

*Изменение предпочтений.* Иногда компания может повлиять на предпочтения покупателей, распространив в СМИ информацию, кардинально меняющую отношение потребителей к марочной продукции. Так, в последнее время российские любители пива все больше склоняются в пользу потребления не бутылочного, а баночного марочного пива. Массированная крупномасштабная реклама, проводимая компаниями «Ростар» и Rexam, разрушила у российских потребителей исторически сформировавшийся стереотип, согласно которому пиво в банках содержит большое количество консервантов и обладает привкусом металла и жести. Причина такого стойкого негативного отношения к баночному пиву объяснялась тем, что ввозившееся в Россию в начале 1990-х гг. в огромных количествах в жестяных (а не алюминиевых) банках импортное пиво нередко было низкого качества (при этом сроки и условия хранения его не всегда соблюдались). Это привело к тому, что потребители практически не покупали пиво в баночной таре, а отдавали предпочтение марочному пиву в стеклянных

бутылках. В мощных рекламных кампаниях, пропагандирующих потребление пива в алюминиевых банках, говорится о том, что пиво в этой современной таре имеет неоспоримые преимущества: не поддается окислению (банка непрозрачна, а свет губителен для пива), дольше и лучше сохраняется (банка герметична и имеет внутреннее защитное покрытие), быстро охлаждается.

*Ребрендинг* означает реконструкцию брэнда, сопровождающуюся изменением вербальных и визуальных идентификаторов (имени, логотипа, фирменного цвета, слогана и т. д.). При этом возможны два типа ребрендинга: «мягкий» и радикальный.

«Мягкий» *ребрендинг* предполагает, что изменение вербальных и визуальных характеристик марочного продукта не затрагивает его ключевых ценностей (стержневого позиционирования), к которым уже привыкли прежние потребители. В свою очередь, проведение *радикального ребрендинга* предусматривает изменение идентификаторов брэнда на основе пересмотра его ключевых ценностей. При этом радикальный ребрендинг часто сопровождается улучшением качества и свойств марочного продукта, модернизацией товара, т. е. реальным репозиционированием.

Ребрендинг является затратным маркетинговым мероприятием. Для коренного изменения представления о брэнде и создания сильных позитивных ассоциаций, связанных с ним, требуется много временных, денежных и человеческих усилий. Иногда проще удалить брэнд из марочного портфеля и создать новый, чем поддерживать старый.

С позиции изменения вербальных и визуальных идентификаторов ребрендинг может принимать формы:

- ♦ рестайлинга (смены марочного знака, фирменного цвета, фирменного шрифта и т. д.);
- ♦ ренейминга (смены имени);
- ♦ рестайлинга в совокупности с ренеймингом.

*Рестайлинг* — это изменение фирменного стиля компании (corporate identity) или фирменного дизайна марочного товара (brand identity). Иными словами, *меняются (модифицируются) стилеобразующие элементы (специфические константы: символ, знак, логотип, фирменная шрифтовая гарнитура, фирменный цвет или цветовая гамма), которые индивидуализируют брэнд*, придают ему узнаваемый образ.

Рестайлинг касается изменения фирменного дизайна марочного товара (brand identity) в связи с его моральным устареванием. Обновление (оживление) марочного товара, модернизация его облика с помощью дизайна избавляют производителя от вложения значительных инвестиций при его последующем выведении на рынок. Улучшив дизайн за счет мягких, косметических изменений (например, изменив цвет и форму упаков-

ки), фирма придает марочному товару «свежий» вид, который притягивает внимание потребителей. При этом следует соблюдать преемственность в ребрендинге, позволяющую сохранить узнаваемость продукта даже при его качественном изменении [Пашутин, 2005, с. 21].

К одному из примеров успешного товарного рестайлинга можно отнести проводимое осенью 2005 г. компанией «Продукты Питания» изменение фирменного дизайна продукции замороженных полуфабрикатов «Золотой Петушок». Главной целью рестайлинга брэнда явилось повышение узнаваемости продукта на местах продаж и усиление дифференциации марочной продукции фирмы от конкурентов. Новая упаковка продукции представлена в трех видах: пакет, коробка и лоток. Для каждой группы продуктов разработана индивидуальная цветовая гамма: красный — готовые к приготовлению мясные полуфабрикаты; оранжевый — полностью готовые к употреблению блюда; зеленый — овощные продукты; желтый — горячие закуски [Матвеева, 2005, с. 4–5].

*Корпоративный рестайлинг* — это изменение фирменного стиля компании, когда меняются (модифицируются) стилеобразующие элементы, которые индивидуализируют корпоративный брэнд, придают ему узнаваемый образ.

К примерам успешного корпоративного рестайлинга можно отнести реализацию программы по смене фирменного стиля петербургским ОАО «Хлебный Дом». В 2005 г. были проведены исследования, результаты которых показали, что старый стиль компании уже не соответствовал ожиданиям потребителя. Решение о рестайлинге также было принято в связи с увеличением марочного портфеля компании, которым стало сложно управлять. Было решено создать единый зонтичный брэнд «Хлебный Дом», что, по мнению руководства компании, должно в дальнейшем привести к экономии затрат, повысить узнаваемость брэнда.

В рамках программы рестайлинга был создан новый логотип с использованием новых цветов — красного и желтого, а также представлена новая упаковка. Реализация программы рестайлинга будет осуществлена в несколько этапов и завершится к концу 2006 г.

*Ренейминг* означает смену названия марочного продукта или компании, без изменения других идентификаторов брэнда.

*Ренейминг товарных брэндов* в практике оздоровления брэндов встречается довольно редко. К основным причинам ренейминга товарных брэндов относятся плохое позиционирование и негативное восприятие названия марочного товара при выходе на региональные или зарубежные рынки.

В качестве примера осуществления ренейминга, связанного со слабым позиционированием брэнда, специалисты называют пивную марку «Чешский стандарт», выпущенную казанским комбинатом «Красный Восток»

после провала пива «Руски». Бренд «Руски» использовал позиционирование, основанное на патриотических мотивах, развивая «русскую» тему в потреблении пива. Но «пиво по-русски» — это пиво для всех, а не для конкретной целевой аудитории. Размытое, абстрактное позиционирование, апеллирующее к слишком широкой аудитории, не позволяло компании эффективно использовать инструменты целевого маркетинга.

Что касается ренейминга на основе негативного восприятия названия марочного товара при выходе бренда на новые рынки, то здесь интересно привести пример с брендом мыла из Турции — Durgu. В первое время после появления этого бренда на российском рынке потребители проводили аналогии с созвучными словами, такими как «дура» и «дурю» в значении дурить, обманывать. Предполагался ренейминг, чтобы ликвидировать негативные ассоциации, связанные с неблагозвучным марочным названием. Однако турецкая компания название продукции менять отказалась. По мнению многих специалистов в области бренд-менеджмента, использование этого «одиозного», с их точки зрения, марочного имени должно было привести к неминуемой катастрофе. Но благодаря настойчивой рекламе смешное название, несмотря на всю свою непривлекательность, запомнили многие. Название Durgu перестало резать слух и, напротив, даже начало приносить пользу, так как давало хороший повод для острот, анекдотов и шуток, которые, по оценкам специалистов в области маркетинговых коммуникаций, являются едва ли не самым эффективным PR-методом [Письменская, 2004, с. 29].

*Корпоративный ренейминг* предусматривает смену названия компании, без изменения других идентификаторов бренда. Его применение уместно при следующих обстоятельствах:

1. *Усиление тенденции слияний и поглощений компаний в различных отраслях бизнеса.* При создании новой компании менеджмент стремится сохранить значимые для клиентов элементы имиджа каждой из ранее независимых структур, и прежде всего марочное название. Это порождает объединение двух и более названий в одно. Наиболее широкое применение такой подход получил в сфере различных бизнес-услуг — консалтинге, аудите, рекламе, юриспруденции. Так, вместо брендов Price Waterhouse и Coopers & Lybrandt появился существующий и поныне Pricewaterhouse Coopers [Письменская, 2004, с. 32].

2. *«Глобализация» деятельности компании.* Как правило, к корпоративному ренеймингу прибегают компании, желающие избавиться от «местечкового» имиджа: например, при выходе на рынок иного масштаба — с регионального на национальный, с национального на глобальный. Пример из российской практики: в 2002 г. банк «Башкредитбанк» был переименован в «УралСиб». Таким образом банку удалось избавиться от ненужных ассоциаций с региональным бизнесом [Здобнова, 2005, с. 56].

3. *Негативные ассоциации с корпоративным именем.* Иногда компании прибегают к ренеймингу, чтобы избавиться от непривлекательного имиджа, сложившегося у нее или ее продукта. К примеру, корейская компания Lucky Goldstar в 1995 г. была переименована в LG Electronics. Производитель бытовой электроники, настроенный весьма экспансивно в отношении мирового рынка, желал максимально дистанцироваться от имиджа, сложившегося у «корейцев» с тех времен, когда их продукция считалась не самой престижной [Здобнова, 2005, с. 56]. Более 30 лет компания была известна как производитель электроники среднего качества. Старый бренд Lucky Goldstar нес с собой эти устоявшиеся ассоциации. В рамках новой стратегии по расширению бизнеса (с региональных масштабов на мировой), переориентации на новые потребительские группы более высококачественных и дорогостоящих товаров компания полностью поменяла название и методы продвижения.

4. *Не всегда полное отражение принадлежности бренда к товарной категории.* Так, один из крупнейших российских производителей косметики, парфюмерии и средств бытовой химии парфюмерно-косметическая фабрика «Уральские самоцветы» решила изменить свое название. Во многом это было связано с тем, что косметическая и парфюмерная продукция не ассоциировалась у потребителей с полудрагоценными камнями-самоцветами, которыми славится Уральский край. В начале марта 1999 г. эта фабрика объявила Всероссийский открытый публичный конкурс на разработку нового названия. Было прислано более 100 тыс. писем, в которых содержалось более 360 тыс. предложений. В результате проведенной экспертизы (и последующей патентной проверки) членами конкурсной комиссии было выбрано одно название — слово «Калина». Независимо друг от друга его предложили 106 человек, между которыми был поделен призовой фонд в 500 тыс. руб. [Домнин, 2002, с. 171–172].

*Радикальный ребрэндинг (рестайлинг + ренейминг)* означает изменение марочного имени и элементов фирменного стиля, основанное в большинстве случаев на полном репозиционировании бренда (как правило, реальном, когда затрагиваются стержневые ценности бренда). Данный тип ребрэндинга ограничивается не только сменой идентификаторов. Имеет место смена индивидуальности бренда, его основных ценностей, стратегического позиционирования.

Одним из интересных примеров радикального ребрэндинга российских компаний является ребрэндинг авиакомпании «Сибирь», которая в 2005 г. сменила свое название на S7 (S7 — международный код «Сибири», который указывается в расписании аэропортов). Авиакомпания «Сибирь» для создания нового бренда и оригинального фирменного стиля обратилась в английскую консалтинговую компанию Landor, ранее работавшую с

авиакомпаниями BMI, Australian Airlines и Gulf Air. Радикальный ребрендинг был нацелен на то, чтобы уйти от региональной привязки: несмотря на разветвленную маршрутную сеть, у многих название «Сибирь» ассоциировалось с имиджем регионального перевозчика и не воспринималось как имя федеральной авиакомпании. В результате долгих поисков специалисты остановились на варианте S7. Были изменены и корпоративные цвета авиакомпании: в ярко-зеленое были раскрашены самолеты, салоны, офисы продаж, а также бланки авиабилетов [Роготень, Хренников, 2004].

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бренды по мере развития при определенных неблагоприятных условиях теряют свою силу. На этапе снижающейся зрелости и спада в жизненном цикле бренда неспособность укрепить марку приводит к снижению осведомленности и ослаблению имиджа. С потерей источников капитала бренд не будет приносить прежней пользы, и в связи со снижающейся рентабельностью и утратой лояльности основной группы покупателей он становится кандидатом на выведение из марочного портфеля.

Оздоровление бренда требует восстановления утраченных источников его капитала и поиска новых. При этом, согласно модели К. Келлера, марочный капитал с позиций потребителя укрепляют, либо углубляя и расширяя осведомленность потребителей, чтобы увеличить легкость припоминания и узнаваемость в ситуации покупки или потребления, либо увеличивая силу, приятность и уникальность ассоциаций бренда, составляющих его имидж.

Стратегию «реанимации бренда» за счет расширения и углубления осведомленности целесообразно использовать тогда, когда бренд достаточно силен, но его рынок недостаточно привлекателен и не позволяет компании получить необходимую прибыль. При этом компании для оздоровления бренда занимаются поиском новых рынков и сегментов рынка, выявляют новые варианты использования марочного продукта и сферы категориального расширения бренда, применяют креативные подходы в маркетинговых коммуникациях для эффективного продвижения бренда.

Если речь идет о слабеющем бренде, то лучше его реабилитировать с помощью мероприятий репозиционирования или ребрендинга. Меры репозиционирования направлены на то, чтобы улучшить позиции бренда в восприятии потребителей. При этом полное или частичное репозиционирование требует нейтрализации старых отрицательных и создания новых положительных ассоциаций. В отдельных случаях целесообразно использовать ребрендинг, чтобы оживить представления о бренде, усилить его дифференциацию, которая выступает в качестве основного критерия успешного бренда.

Умелое управление жизненным циклом бренда позволит компании значительно увеличить марочный капитал бренда и его стоимость.

## Литература

- Аакер Д.* Создание сильных брендов / Пер. с англ. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- Аудит* бренда. Рекомендации по проведению // Бренд-менеджмент. 2004. № 2. С. 50–52.
- Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
- Домнин В. Н.* Бренддинг: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2002.
- Здобнова Т.* Между «Бедой» и «Победой» // Компания. 2005. № 26. С. 54–56.
- Келлер К.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.
- Лушова В.* Исследование имиджа марки чипсов Pringles // Практический маркетинг. 1999. № 9. С. 25–29.
- Маркетинг* по нотам: практический курс на российских примерах / Под ред. Л. А. Данченко. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004.
- Матвеева Е.* Эпоха обновления // Маркетолог. 2005. № 10. С. 3–7.
- Моисеева Н. К., Рюмин М. Ю., Слушаенко М. В., Будник А. В.* Бренддинг в управлении маркетинговой активностью / Под. ред. Н. К. Моисеевой. М.: Омега-Л, 2003.
- Надеин А.* Технология рекламного взрыва // Рекламные Идеи/YES. 2002. № 2. С. 90–101.
- Пашутин С.* Легкие перемены // Маркетолог. 2005. № 10. С. 17–24.
- Письменная Е.* Создавать новый бренд или перезапускать старый? // Бренд-менеджмент. 2004. № 6. С. 28–33.
- Роготень А., Хренников И.* «Сибирь» сменит имя // Ведомости. 2004. 1 июня. С. Б7.
- Росситер Дж., Перси Л.* Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ.; под ред. Л. А. Волковой. СПб.: Питер, 2000.
- Рыбак С.* «Балтика» нальет британцам // Ведомости. 2004. 28 июля. С. Б5.
- Фелдфик П.* Капитал бренда: действительно ли мы нуждаемся в нем? // *Джоунс Дж.* Роль рекламы в создании сильных брендов / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. С. 117–153.

Статья поступила в редакцию 4 мая 2006 г.