

# Брендинг в кризис

## и обслуживание «в бренде»

**Маргарита АКУЛИЧ**  
Эксперт журнала

Брендинг в кризис в современных передовых компаниях понимается в качестве стратегического инструмента управления в жестких конкурентных условиях, своеобразного «навигатора в конкурентном противостоянии». Его необходимо рассматривать и как идеологию формирования армии лояльных компании клиентов. Его не надо путать с «рекламной бомбардировкой», т.к. он является, по сути, философией существования и успешного развития компании на рынке независимо от его состояния (кризисного или не кризисного). Некоторые специалисты называют брендинг «дорогой в лучшее будущее» любого по масштабам и особенностям бизнеса.

### СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ БРЕНДИНГА

Брендинг рассматривается не в общем и целом, и не как вывеска над дверью офиса. Он проявляется в любых мелочах: во внешнем виде менеджеров, в их умении взаимодействовать с потребителями, рядовыми сотрудниками и партнерами, в слаженности всех подразделений компании, в способности этой компании предоставлять клиентам качественный сервис, в подготовке материалов для сайта, в дружелюбности сотрудников и управляющих и т.д.

Брендинговые идеи в развитых странах превращаются в идеологии компаний, в компоненты массового сознания. Бренды призваны завоевывать потребительские сердца и умы, обеспечивая между разными людьми эффективное контактирование.

Осуществление брендинга происходит, когда душа и сознание потребителя чутко реагируют на символ компании либо ее логотип, а также на все, что ему о компании напоминает. Эту реакцию, имеющую отношение к позитивности мыслей и чувств, и считают целью создания бренда. Позитивность мыслей и чувств побуждает людей:

- давать хорошие отзывы о товарах и сервисе компаний;
- становиться членами клубов почитателей брендов;
- более дорого платить за бренды;
- проявлять снисхождение в отношении ошибок и недостатков брендов;
- идти на приобретение большего количества брендированных товаров и услуг.

Сегодня восприятие сильных брендов можно сравнить с восприятием

как бы живых существ, наделенных качествами личности. Компании окружают их разными преданиями и историями, которые запечатлеваются надолго в подсознании покупателей и пробираются в сознание благодаря определенным нюансам, присутствующим индивидуальностям брендов, таким как запахи, цвета, знаки, эмоции и т.д.

Брендинг понимают как средство достижения целей бизнеса, повышения его эффективности, но не самоцели. Несмотря на то что бренды, по сути, входят в состав нематериальных активов компании, они в большей мере относятся к понятию восприятия товаров потребителями. И они не должны рассматриваться в качестве исключительной собственности самих компаний. Они являются также собственностью их клиентов и партнеров, прежде всего, торговых посредников. Осознание этого «совместного владения» дают потребителям повод считать, что на компаниях лежит «обязанность» предоставления им того, что им обещали (у бренда, как известно, есть свойство «давать обещание»).

### БРЕНД КАК КОМПОНЕНТ БИЗНЕСА

Бренд – это серьезный и весьма действенный компонент бизнеса. Эффективное управление им дает ему шанс успешного прохождения компании через кризис без крупных потерь, а иногда и вообще без них. Если брать бренд на базовом уровне, то целесообразно его рассмотрение как знака уникальной по своей природе индивидуальности, как условного обозначения, ассоциируемого широкой публикой с тем, каким конкретно бизнесом компания занимается, на производстве каких товаров и оказании услуг она сосредоточена. При хорошо продуманном и умело разработанном бренде в потребительском сознании имеет место появление живого образа. Удачные бренды приносят их владельцам огромные денежные суммы в виде ценности для акционеров и стоимости продаж. Они подобны маякам в море разнообразных товаров и услуг, удовлетворяющих потребительские запросы. А потребителями бренды выбираются согласно их стремлению к тому, чтобы мир узнал о них, о том, что они собой представляют, чем живут и к чему стремятся.

В настоящее время тема бренда является в бизнесе одной из особо острых. И это не случайно. Рынок переполнен, а за счет бренда можно обеспечить дифференцирование и выделение изделий компании среди других товаров и/или услуг.

Роль брендов возрастает одновременно с масштабными маркетинговыми изменениями в компаниях. И их уже нельзя ассоциировать лишь с названиями или логотипами. Бренд является сегодня способом ведения бизнеса, отражателем индивидуальности или репутации.

Концепции брендов расширяются и углубляются благодаря их историям, содержащим запоминающиеся яркие примеры человеческих эмоций, чаяний и забот и указывающие дорогу к возможному будущему. В них в идеале наблюдается сочетание сущности прошлого и устремленности в будущее. Эти истории способны как на воодушевление клиентов, так и на мотивирование и направление в нужное русло сотрудников компаний. В хороших историях брендов говорится правда о компаниях – если не сегодняшняя, так будущая, к которой они стремятся. В хороших брендах находят воплощение поучительные истории, легенды. Истории брендов являются ценнейшими активами компаний, вызывающими гордость и вдохновляющими сотрудников, демонстрирующими, что трудиться на уровне бренда нужно и можно.

У сильных брендов имеется особая экономическая значимость. Ведущим торговым маркам свойственно обеспечивать захват больших долей рынка и содействовать росту компании, а также успешности бизнеса. Ценность таких брендов невероятно велика. Они способны приносить высокие прибыли, а также пробиваться на верхушки рейтингов. На этих верхушках они обычно и остаются достаточно долго, если не всегда. В связи с этим тема брендинга и брендов сегодня очень популярна.

Когда потребители идут на приобретение «брендового» товара либо услуги, отмечается их большая восприимчивость к рекламе, содействующая увеличению объемов продаж. Особую важность при этом для бренда имеют первые покупки.

Сильному бренду свойственно оказывать влияние на прибыльность компании и на биржевой курс ее акций. Считается, что с помощью сильного бренда возможно достижение стоимости акции примерно на 5-7% больше в сравнении с брендом слабым.

Также стоит отметить, что инвесторы на Западе все больше и чаще уделяют внимание стратегиям компаний, которые базируются на неосознанных или нематериальных ценностях, к которым причисляются бренды и такой актив, как потребительская преданность. Инвесторы в своем большинстве в на-

стоящее время хотят иметь больше информации, относящейся к силе брендов и их ценности.

Если бренд сильный, компания имеет преимущество наличия преданных работников и клиентов. Если уровень лояльности клиентов компании превалирует над средним, она имеет показатель «цена/прибыль» гораздо более высокий (примерно вдвое), чем у ее конкурентов. Поэтому в успешных компаниях руководители высшего эшелона потребительской лояльности уделяют огромное внимание. Тем более что поддержание компанией своего бренда изнутри приводит к тому, что в ней остается больше сотрудников (меньше текучесть кадров).

Если бренд компании является сильным, ей легче дается трансформация усилий по реализации продаж в продажи успешные. Об этом свидетельствуют итоги многих исследований западных и отечественных специалистов.

Если говорить о построении бренда, то есть смысл отметить его в качестве центральной составляющей маркетинговых стратегий. Многие потребители хотят оставаться собой, и они верят, что этого можно достичь путем приобретения определенных, особых продуктов и услуг. Мощному бренду под силу создание в отношении самого себя своего рода принудительной квазимонополии под названием «Вам необходимо это иметь».

Компании прибегают к рекламированию своих услуг и продуктов, повышая ожидания клиентов. И это обязывает их не удивляться, когда поверившие обещаниям клиенты награждают нелицеприятными эпитетами их самих и предлагаемые ими товары или услуги. Клиенты очень часто бывают в подобных случаях правы из-за расхождения того, что цветасто рекламируется с тем, что в действительности они получают.

Но не все так плохо для компаний. Даже если их бренды не самые лучшие, отношение к ним клиентов из-за их не особо высокого качества (выражаемого в качестве товаров) можно несколько смягчить с помощью дружеского приветствия, деликатного обращения с клиентом, быстрой реакции на заказ и т.д. Это даст шанс на то, что потребители будут меньше ощущать невыполнение обещания бренда. Таким образом, успешность бренда можно оценить не только посредством рекламы слогана или логотипа, но также с помощью измерения силы эмоциональной связи между этим брендом и потребителем.

## **СВЯЗЬ БРЕНДОВ С ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ВЫГОДАМИ**

Когда потребители богатеют, их обычно начинают меньше беспокоить функциональные преимущества тех или иных товаров. Это собственно и явилось одной из главных причин фокусирования рекламы на таких переменных, как социальные и психологические выгоды применения (использования) и покупки товаров и услуг.

Рекламодателям сегодня свойственно увязывание качества товаров и характеристик обслуживания клиентов, важных с позиций потребителей ценностей. И надо понимать, что формирование концепции брендинга лишь в расчете на снобизм покупателей. В настоящее время многим людям, особенно из числа музыкантов, актеров, шоуменов и даже бизнесменов, свойственно рассматривать себя в качестве определенных брендов.

Сегодня никого особенно не удивит использованием брендов для описания не только людей, но даже городов и стран. При его применении внимание можно фокусировать на небольшом числе важнейших характеристик. Если бренд использовать для описания людей, стран или городов, это помогает фокусировке внимания на нескольких основных характеристиках.

Как концепция брендинг оказывала и продолжает оказывать воздействие на самовосприятие людей, компаний, бизнеса. Влияние брендинга огромно, поскольку зачастую то, чего люди ожидают от жизни, является более масштабным, ярким, смелым, чем сама жизнь, реальность. И потенциал его не иссяк, поскольку используется на самом деле лишь небольшая его часть. Ведь некоторыми из специалистов по брендингу утверждается, что бренды способны «думать» о потребителях, т.к. между ними и потребителями имеются практически реальные взаимоотношения на эмоциональном уровне, которыми, кстати, можно управлять. Это не всегда приводит к позитивным последствиям из-за разделения компаниями клиентов на ценных и не ценных, что обуславливает разницу в отношении служащих компании к разным клиентам. Особенно такое разделение вредно в период кризиса, когда за каждого из клиентов компаниям приходится бороться.

Если первоначальное рассмотрение брендинга предусматривало его как одностороннюю связь компании с потребителем, в настоящее время он рассматривается в качестве интерактивной двусторонней



коммуникации. Как раз современное рассмотрение предусматривает необходимость и целесообразность использования ориентированного на бренд обслуживания.

Сегодня бренды представляются больше в качестве комплекса идей, а не логотипов или иных атрибутов. Их применение считают почти человеческим способом общения – людей с людьми, компаний с компаниями.

В состав понятия «бренд» входят и впечатления (в т.ч. обслуживание), и названия, и логотипы, и убеждения и многое другое.

Экономисты, в свою очередь, обратили внимание на высокий экономический потенциал брендинга, состоящий в его способности обуславливать увеличение продаж, что особенно ярко в свое время одним из первых продемонстрировал бренд Procter & Gamble, когда компания прибегла к применению системы управления брендом.

Многими экономистами убедительно доказывалась и доказывается экономическая ценность бренда на примере хорошо раскрученных и широко известных брендов, с помощью которых богатые люди стремились и стремятся выделять себя среди потребительской массы.

### **ВАЖНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ БРЕНДИНГА В КРИЗИС**

Наличие кризиса ставит любую компанию в положение, когда ошибки стоят слишком дорого и когда важность инноваций особенно ощутима. Потребители становятся в кризис особенно требовательными, и за каждого из них необходимо бороться. Поэтому компаниям насущно необходимо постоянное совершенствование в соответствии с меняющимися рыночными условиями, иначе их ожидает провал.

Одной из важнейших составляющих совершенствования в кризис является капитальная перестройка бренда с применением новых направлений. В это время брендингу рекомендуется обеспечивать избавление от чрезмерного применения «красивых фантиков».

В более спокойные времена отмечается увлечение премизацией марок, их красочностью, дороговизной, красивыми брендбуками и креативными идеями без существенного улучшения качества товаров и обслуживания. При наличии кризиса особенно остро стоит задача исследования потребителей, выявления

их наиболее насущных потребностей, чтобы успешно за них бороться.

Если говорить о размере бюджета, выделяемого компанией на брендинг (его развитие), то этот аспект во время кризиса не слишком важен. Большую значимость имеют такие аспекты, как качество товара, обслуживание и экономическая эффективность брендинга. Нужно при этом умело сочетать инновационные технологии, разработки, идеально выверенную концепцию и грамотно сформированный план продвижения, обеспечивая ультрапривлекательное для потребителя предложение, самое лучшее предложение, насколько это возможно.

Мировой бренд-менеджмент вселил уверенность, что при условии эффективного управления на бренды можно положиться в плане их способности преодоления кризиса. Многие отечественные топ-менеджеры давно пришли к пониманию, что брендинг является важным инструментом бизнеса, способным на увеличение и ускорение денежных потоков, и сокращение рисков в долгосрочном и среднесрочном плане. Именно поэтому в развитых странах бренд рассматривается в качестве «иконки», основы бизнеса. И поэтому все бизнес-процессы должны содействовать его развитию.

Необходимо отметить, что отечественная история брендинга является относительно недолгой, многие бренды можно рассматривать как молодые. И брендинг большинство компаний относят к декоративной, оформительской части бизнеса, не понимая в полной мере, что бренд – это ценнейший нематериальный актив, над долгосрочным имиджем которого надо упорно и непрерывно работать.

Многие отечественные компании независимо от размера до сих пор больше всего ценят краткосрочную прибыль, понимая бренд в качестве «вывески над входом». Существовать же они продолжают по разным причинам. Если рынок растет, то в ряде случаев потерянные клиенты заменяются новыми. Однако надо понимать, что так может происходить не всегда. Новые и потерянные компанией клиенты могут перейти (пойти) к конкурентам, и компании, как говорится, в этом случае придется остаться при своих интересах. Поэтому не следует отделять бренд от товара, от его качества и потребительских свойств, от его конкурентоспособности, а также от обслуживания. Именно об этом надо думать компании, если она хочет существовать и в кризисный, и в послекризисный период.

## ВОПРОС ВОСПРИЯТИЯ

В кризис продажи товара становятся особенно зависимыми от потребительского мнения. И в такие периоды наиболее пострадавшими обычно оказываются товары (услуги), которые ориентированы на массовый рынок, особенно те из них, которым до наступления кризиса не суждено было получить достойное потребительское (народное) признание, признание рынком. Когда у потребителей худеют кошельки, они непризнанные товары нередко обходят стороной, ища им более достойную замену и зачастую останавливая свой выбор на менее дорогостоящих, но качественных заменителях, например на частных марках супермаркетов.

Потребители в некризисные времена, как правило, особо не задумываются о несущественной разнице в цене между разными вариантами удовлетворения их потребностей (одежды, продуктов питания или развлечений). А в кризис они вынуждены задавать себе вопрос насчет собственной готовности платы за полюбившиеся им, но дорогие бренды. Возможно, они остановят свой выбор на более дешевых заменителях. Если же потребителям полюбились импортные бренды, то может сложиться ситуация, что многим из них придется от них отказаться, если они будут стоить чрезмерно дорого, или если отечественные продавцы будут меньше их продавать из-за невыгодности и затратности.

Кризис является, по сути, проверкой брендов на прочность, и очевидно, что во время кризиса откровенно слабым брендам с необоснованно высокой ценой суждено при отсутствии на них спроса быть отторгнутыми и умереть. В то же время заслужившие потребительское признание бренды остаются в рассматриваемый период на плаву даже при сокращении объемов их продаж. Потому что не решения владельцев бизнеса и не утверждения журналистов определяют значимость брендов, а оценки потребителей. Поэтому в кризис компаниям особенно важно делать опросы потребителей, спрашивая у них:

- что они испытывают, приобретая те или иные товары;
- с какими образами товары ассоциируются, и с какими чувствами выбираются;
- что дают товары компании полезного в отличие от товаров-конкурентов.

Если товары дают потребителям удовлетворение и радость – это бренды. Если товары покупаются между прочим, только потому, что потребители

их встретили по дороге по причине их недорогой цены – это просто товары. Если товары выбрали благодаря каким-то их особым качественным характеристикам и не чрезмерно дорогой цене – это торговые марки.

Бренд собственно не является ни товаром, ни долей компании на рынке. Он может рассматриваться как нечто, состоящее из потребительской лояльности, из его доверия к товаропроизводителю и/или торговой компании. А важнейшая роль брендинга – сформировать к товару благоприятное потребительское отношение, складывающееся из множества факторов, одним из которых, безусловно, является качественный сервис.

## БРЕНДЫ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Кризис заставляет потребителей «умеривать» свои аппетиты в сравнении с тем, что они могли позволить себе до кризиса. По этой причине некоторые из них отказываются от приобретения привычных для них брендов, другие переходят на более дешевые марки, третьи продолжают покупать то, к чему они привыкли, но гораздо реже. Это дает повод, чтобы считать кризис временем проверки брендов на прочность. Какие-то компании в кризис терпят крах, а другие – пользуются благоприятной возможностью занятия хорошей позиции на рынке.

При рассмотрении проблемы брендов в кризис их судьбы необходимо принимать во внимание, на какие потребительские слои они ориентированы. Есть люди со средним доходом. Ориентированные на них бренды еще до кризиса обычно закрепляются в потребительском сознании. Этим брендам в кризис приходится нелегко из-за сокращения численности таких людей, т.к. их доходы сокращаются, и они понемногу переходят на менее дорогие марки (товары). Есть люди состоятельные с очень высоким доходом. Они ориентируются на премиум-бренды, и в кризис не склонны к перемене собственных привычек и жизненного стиля. Их численность обычно серьезно не сокращается. Число людей с невысокими (и откровенно низкими) доходами в кризис обычно растет за счет пополнения их рядов людьми, имеющими до кризиса средний доход.

Во времена кризиса зачастую наблюдается рост стоимости импорта и понижение спроса на многие импортные товары. Это дает шанс при наличии рыночной экономики отечественным брендам получить определенный запас прочности, необходимый

для обеспечения повышения эффективности бизнеса и достичь лучших финансовых результатов. Однако для достижения этого успеха им не рекомендуется «заламывать цены», лучше предоставлять покупателям скидки и зарабатывать на больших объемах продаж и сокращении издержек. Товары при этом должны быть популярными и качественными. Это, конечно, нелегко, но посилено, если за работу берутся высококвалифицированные бренд-специалисты.

В кризисные времена у отечественных брендов появляется шанс на рост с помощью ценового преимущества и готовности потребителей к рассмотрению любых предложений товаров (услуг), способных по качеству заменить те бренды, к которым люди привыкли, но более дешевых. Если какая-то отечественная марка закрепится в потребительском сознании, она может при правильном бренд-менеджменте перейти в послекризисный период в более дорогой рыночный сегмент.

Следует обратить внимание, что не всем изделиям необходимо брендование. Если товар, скажем, индейка, продается в меньших количествах, чем того требует спрос, то брендование для него излишне (его и так купят без проблем и попросят продать еще). Производителям индейки надо лишь обеспечить ее качество, назначить на нее реальную цену, назвать так, чтобы потребители не спутали ее с лягушкой, и позаботиться, чтобы она лежала на полке соответствующего магазина. Можно еще подумать над логотипом. А остальное – просто ни к чему. Это типичный пример ситуации на рынке товаропроизводителя, когда товаропроизводителем, а отнюдь не потребителем, устанавливаются правила рыночной игры. Когда люди настроены на приобретение товара в дефиците смысла в брендинге и собственно маркетинге для товаропроизводителя не имеется в принципе.

В брендовании больше всего нуждаются товары, когда рынок высоконкурентный и является рынком потребителя. В данном случае товар производит множество разных товаропроизводителей, а спрос на него удовлетворяется «более чем». К таким товарам относится большинство изделий (услуг) народного потребления и некоторые товары, предназначенные для потребления организациями и предприятиями (к примеру, офисная мебель).

Чтобы сделать заключение по поводу необходимости бренда, компании рекомендуется заняться тщательным анализом своего бизнеса, изучив

конкуренцию и удовлетворенность потребителей в конкретных товарах.

### **БРЕНДИНГ – ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ВЫ САМИ**

В кризис особенно уместно напомнить людям, что он является явлением рано или поздно проходящим. Но вопрос о брендовании никогда не проходит. Предположим в период кризиса его можно отложить. Но необходимо ли, скажем, брендование владельцу бизнеса, может подсказать ситуация сравнения бренда с ним самим. Если он хочет, чтобы его услуги продавались другим людям, ему следует быть хотя бы минимально к этому подготовленным: аккуратно одетым, причесанным, выбритым (если владелец бизнеса является мужчиной), иметь на ногах почищенную не сношенную обувь, приятно пахнуть и т.д. Затем ему нужно определиться, с кем необходимо говорить, задуматься о том, что и как нужно говорить людям, чем поддерживать и продлевать разговор. И т.д. и т.п.

Даже если владелец бизнеса решит, что для него брендование излишне, ему нужно сосредоточиться для приложения хотя бы минимальных усилий, чтобы быть услышанным потенциальными потребителями. Ему надо делать из себя хоть какой-то бренд. Конечно, если представить, что владелец бизнеса – пиво (бренд), ему следует прилагать немало усилий, приводя в порядок свой внешний вид, чтобы его приобрели, т.к. за покупательское внимание в данном случае борются многие. А если он является не высоконкурентным товаром B2B, то его вид может быть и попроще. Однако в любом случае обходиться без брендинга достаточно сложно.

Нельзя сказать, что брендинг в кризис – это своего рода святая корова, нуждающаяся лишь в отборном и очень дорогом корме. При работе над брендингом уместны разумные размышления о том, что может принести результативность, а что нет. Надо рассуждать о товаре и средствах его продвижения. Но больше всего необходимы рассуждения о потребителе. А потребитель – это, прежде всего, человек, которому в принципе ничто человеческое не безразлично. Человек хочет внимания и уважения к себе, хочет простого человеческого отношения, ему хочется доверять компаниям, с которыми он взаимодействует. Ему хочется разговаривать с приятными отзывчивыми людьми.

Даже если речь идет о профессиональном покупателе сектора B2B, компании должны понимать,



что покупки/продажи в этом секторе не лишены надобности в общении людей с людьми. И окраска этого общения оказывает существенное влияние на то, какую компанию этот покупатель выберет в качестве своего поставщика и как долго продолжится с ней сотрудничество.

Поэтому совершенно естественно, что если владелец (или руководитель компании) – бренд, то ему следует прежде всего думать, чтобы клиенты к нему хорошо относились. А это возможно лишь при условии всестороннего поворота брендинга к людям, к их нуждам, чаяниям, потребностям, сердцам, душам и т.д. Брендинг должен служить не самому себе, ему, если хотите, нужна самоотверженность во имя человека, которого зовут «Потребитель».

### **ОПРАВДАНОСТЬ ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

В отношении вопроса оправданности инвестирования в брендинг в кризис можно сказать, что этот вопрос не является простым, а ответ на этот вопрос не должен претендовать на универсальность. У каждой компании есть свои соображения, основанные на учете ее текущего положения на рынке, стоящих перед нею задач и уровня финансовой стабильности. Однако при наличии кризиса имеет место ужесточение конкуренции во всех практически секторах экономики. И в этих условиях не использовать брендинг, являющийся важнейшим конкурентным инструментом, не представляется особенно дальновидным.

У разных инвестиций свои задачи. Если компания вкладывает средства в своих сотрудников, она решает задачу роста бизнеса. При инвестировании компании в брендинг она обеспечивает повышение устойчивости бизнеса за счет увеличения числа лояльных потребителей. Инвестиции нужны как те, так и другие. Если говорить об инвестициях в брендинг, то с их помощью достигается выживание компании на высококонкурентном рынке, без них обходиться трудно и трудно поддерживать существующие бренды. Поэтому бренд-менеджеры в кризис должны трудиться особенно эффективно, чтобы не обречь свои бренды на вымирание. Этим менеджерам нужны не дипломы, а реальные знания и навыки, они должны профессионально владеть современными брендинговыми инструментами и, самое главное, – использовать их.

Для победы в конкурентном противостоянии при подверженных кризису турбулентных рыночных условиях бренд-менеджерам следует быть суперпро-

фессионалами. Сегменты рынка в кризис сужаются, и рост возможен лишь благодаря напряженной работе по достижению конкурентных преимуществ. Эта работа на самом деле – жесткая борьба, а не вялые действия с упованием на везение. Именно в кризис особенно нужны маркетологи, их слаженные команды, грамотно занимающиеся брендингом, нацеленные не только на краткосрочные меры, но и на качественную подготовку бизнеса к послекризисному росту.

С одной стороны, кризис «не тетка», а с другой – строительство чего-то капитального в кризис дешевле из-за невысоких цен на него. Таким образом, компаниям можно заниматься капитальным брендингом (перестройкой своих брендов) с меньшими расходами.

Инвестиции в брендинг можно считать оправданными в любые времена, только если компания действительно занимается брендингом, а не бестолковым списыванием расходов. Необходимо иметь надежную систему показателей, объективно отражающих эффективность мероприятий в области брендинга. Инвестирование средств в знания бренд-менеджеров и бренд-маркетологов можно считать целесообразным, если у компании имеются долго- и краткосрочные цели, достижение которых требует привлечения брендинга и бренд-специалистов.

Во время кризиса бренд-менеджерам нужно сосредоточивать внимание на происходящих на рынке изменениях и на состоянии экономики страны и региона. Надо также помнить, что любые изменения существующих брендов требуют серьезного осмысления. Ведь кризисы проходят, а бренды остаются.

Специалистам в области брендинга надо «ходить в народ» и общаться с покупателями, а также принимать активное участие в выпуске низкобюджетных товаров и создании для них новых брендов и суб-брендов. Им нужно осознавать важность инноваций. Для них актуально посещение точек продаж, проведение маркетинговых исследований, нахождение и вовлечение разных сотрудников компании в брендинг, и многое другое, что может помочь компании и в кризис, и в послекризисные времена.

### **УРЕЗАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА И РАСХОДОВ НА БРЕНДИНГ**

Когда наступает кризис, реакцией большинства компаний чаще всего является уменьшение и урезание всех расходов, особенно непроизводственных. На это их сподвигают главным образом падающие продажи.

В такой ситуации им кажется вполне естественным сокращение маркетингового бюджета, они не принимают во внимание, что именно в кризис можно наблюдать более тщательное и избирательное отношение людей к покупкам, что требует маркетингового вмешательства. А если товар, благодаря не в последнюю очередь маркетингу, является особенным и эффективно себя продвигающим, компания может из кризиса даже извлечь выгоду и достичь успеха. История знает подобные случаи. К примеру, компании Jaguar во время Великой Депрессии (1934 год) удалось «пойти наверх» благодаря предложению потребителям совершенно особенного инновационного изделия.

Многие компании пребывают в состоянии уверенности, что позволять себе в кризис брендинг – непозволительная роскошь. Это не очень близко к правде. Конечно, если говорить о краткосрочных мерах, они вероятно обязательны. Но после наступления относительно спокойных времен необходимо заботиться о мерах более долгосрочных. Кризис сеет панику, и многим трудно ответить на вопрос, что ожидает бизнес завтра. Люди стремятся хоть к каким-то действиям, содействующим смягчению его последствий. Каждой компании надо что-то делать в отношении: инновационных товаров; новых рынков; новых средств продвижения; брендинга и т.д. После утихания паники все равно понадобятся меры долгосрочного свойства. И если ориентироваться на получение от кризиса выгоды, надо торопиться что-либо делать для охвата большей рыночной ниши. Иной раз в кризис происходят, к сожалению, банкротства, а также слияния поглощения компаний, при которых необходим ребрендинг, что является отнюдь не излишней роскошью, а именно необходимостью.

Обычно во время кризиса имеет место множество слияний и поглощений, а также появление новых компаний, которым надо как-то позиционироваться. При кризисе многим компаниям не до внедрения инноваций и высоких прогрессивных технологий. Поэтому грех отказываться от эмоционального воздействия на потребителей, способного это как-то элиминировать. Человеческие отношения всегда имеют воздействие. Об этом следует помнить. Всем компаниям необходимо с помощью брендинга «очеловечиваться», отходя от гордыни и высокомерия.

Многие маркетологи сегодня сходятся во мнении о неправильности отнесения расходов на брендинг к маркетинговому бюджету. Более целесообразно

включение их в состав других расходов, например расходов, связанных с оплатой работы персонала если в их числе есть люди, на которых лежит ответственность за брендинг. Нельзя причислять брендинг только к маркетингу. Его понимание должно быть более широким, т.к. им занимаются обычно многие люди, в т.ч. руководители компаний, бренд-менеджеры и специалисты по информационным технологиям.

Если в контексте брендинга говорить о краткосрочных мерах, то эти меры нужны для разрешения связанных с кризисом проблем. Но решение краткосрочных задач всегда лежит в плоскости долгосрочных проблем. Это относится к компаниям, ориентированным на преодоление проблем, а не на утопание в них. Вопрос в том, что, решая краткосрочные задачи, надо всегда иметь в виду, что эти решения являются компонентами долгосрочной стратегии, нацеленной на достижение в будущем успеха. Просто в кризис компании поставлены в условия необходимости какого-то «выжидания». Однако кризисы как приходят, так и уходят, в то же время жизнь, как водится, продолжается. В этой жизни должно найтись место брендингу, помогающему приближению победы над кризисом и сохранению бизнеса. Так что, видимо, необходимость урезания расходов на брендинг в кризис не является столь очевидной, как некоторым представляется. Другое дело, что при выделении средств на брендинг нужно строго следить за обеспечением эффективности.

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ УНИКАЛЬНОСТИ

В кризисный период, как никогда, важно обеспечение уникальности бренда, т.к. самым мощным брендам свойственно нести наиболее ясные и последовательные послания. Если, скажем, фирменный знак имеет весьма заметный отличительный признак, потребители обычно осведомлены в отношении осуществления связи с брендом, имеющим характер, они понимают, что им отстаивается, и чем он не стремится быть. Такой бренд не настроен на угождение абсолютно всем, у него нет надобности привлекать каждого клиента. Он скорее является очень хорошим отражателем конкретных выгод или ощущений и впечатлений, находящихся отклик в умах и сердцах представителей конкретного целевого потребительского рыночного сегмента. Является данный сегмент широким или узким – не имеет значения. Формирование сильной индивидуализации бренда происходит благодаря уникальному соответствию между тем, что им пред-



лагается, и предпочтениями, устремлениями, потребностями рыночного сегмента. Необходимо прежде всего уяснить все нюансы данного соответствия, после чего с помощью разных средств (обслуживания, работы с сайтом, участия звезд и т.д.) надо сосредоточиться на аспекте формирования отношений между этим брендом и потребителем.

Потребители сперва не осознают спровоцированные индивидуальностью бренда ощущения. И это естественно, поскольку согласно оценкам западных специалистов большая часть восприятия бренда (около от 60 до 90 % в зависимости от товара или услуги) относится к области иррационального, эмоционального. Можно наблюдать очень быстрое появление суждений и чувств, намного опережающее появление осознанной оценки. Однако маркетологами этот факт используется недостаточно, что снижает потенциал эмоциональных выгод использования брендов. Особенно важно использовать его в кризис, когда возможности рациональных выгод (скажем, связанных со снижением цен) ограничены либо нежелательны для компаний.

При потребительском выборе имеет место практически моментальная не осознаваемая мысленная обработка потребителем его ощущений, которая, как правило, влияет на этот выбор. Если потребитель очень доволен брендом, он не станет слишком долго раздумывать, приобретать его, или нет. Он, скорее всего, приобретет.

Если говорить об испытываемом потребителем ощущении, оно может быть:

- чувством превосходства: к примеру, суждение – «Мне под силу делать правильный выбор»;
- ощущением уверенности: скажем, суждение – «Сделанный мною выбор – хороший»;
- чувством восхищения: суждение – «Я замечательно провела время!»;
- ощущением вечной, высокой, подлинной ценности: например, суждение – «Я была невероятно тронута этим фильмом»;
- чувством облегчения: к примеру, суждение – «Сейчас я могу сказать своей жене, что увидел это!».

Приведенные выше суждения присутствуют в потребительских умах, помогая потребителям выбирать, определять, кто они, и также просто коротать время.

Бренды (тем более в кризис) должны обладать способностью привлекать. Но многие специали-

сты по брендингу и товаропроизводители полагают, что потребители становятся к ним все более равнодушными. В значительной степени это объясняется появлением и развитием брендинга торговых сетей. Имеется тенденция к завоеванию брендами торговых посредников своих долей рынка. Однако главная причина состоит в неуклонном повышении качества товаров. И зачастую именно качество обеспечивает потребительскую лояльность брендов. Качество в определенном смысле «отоваривается», т.е. само становится в глазах потребителей товаром, который, кстати, все легче получать. После полного удовлетворения потребителей в таком «товаре», как качество, потребителей снова можно удивить индивидуальностью, неповторимостью бренда. Только одно качество уже не сможет дать удовлетворение.

### **ПОСЛЕ КРИЗИСА...**

Если компания серьезная, во время кризиса она станет думать не только о брендинге в кризис, но и о послекризисном периоде. Кризисы проходят, а работу с брендами необходимо осуществлять в соответствии с долгосрочным стратегическим подходом. Подход в принципе меняться не должен. Вначале надо сосредоточить усилия на детальном изучении потребителя, а затем – заняться построением стратегии брендинга. Здесь важным является изменение потребителя. В кризис нужно думать о том, какие в товарный бренд следует вкладывать ценности сегодня, а какие – в более благополучные для бизнеса послекризисные времена. Но прежде всего, работая над брендом, необходимо использовать актуальные для всех времен, можно сказать, вечные ценности.

Нередко кризис показывает компании, что для достижения значительных положительных результатов при соответствующих условиях она может не делать больших затрат. И что бренд-менеджерам и бренд-маркетологам необходимо обеспечивать моментальное реагирование на рыночные изменения. И что следует предельно тщательно проверять концепции товаров и используемые коммуникации. Компания после кризиса обычно четко осознает, что во избежание провала на рынке ей надо перманентно совершенствоваться, в т.ч. совершенствовать процесс брендинга.

После кризиса зачастую происходит изменение подхода компаний к активностям в местах точек продаж. Компании становятся яркими сторонниками

подхода к работе их торговых предложений, при котором следует обеспечивать его неотразимость.

Кризис нередко приводит к переизбытку коммуникаций, чрезмерно большому числу информационных сообщений. Он меняет правила влияния на людей и общения с ними. Но компании, эффективно и правильно управлявшие брендом в период кризиса, проходят через него, достойно преодолевая трудности, создаваемые большой неопределенностью, и стараясь избегать ошибок, стоящих очень дорого. Причем главной ошибкой обычно является ошибка низкой ответственности за результат.

В кризис приходит четкое понимание, что бренд не является только PR-упаковкой или рекламой. Как никогда важным является сам товар, а также правильный диалог с потребителем и взаимоотношения с ним. Бренд заставляет производителей и торговлю выполнять данные потребителю обещания.

Во время кризиса компании сталкиваются со сжатым рынком и большим числом игроков на нем. Они поэтому вынуждены бороться за свою долю потребительских умов и их денег.

Уроки, преподанные кризисом, полезно помнить и в послекризисный период, не забывая о них никогда. И надо четко представлять, что дают бизнесу бренды и почему они ему жизненно важны. Нельзя позволять вступать в послекризисный период с убитым брендом и большим числом не удержанных потребителей. Для этого требуется выдержка, гибкость, отсутствие замешательства, паники. Надо заботиться о дизайне и продвижении бренда, т.к. это помогает получению дохода.

## **ОБСЛУЖИВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ БРЕНДИНГА**

Компании сегодня, как и прежде, практикуют использование моделей создания брендов, более подходящих для таких товаров, как товары повседневного спроса. При этом зачастую практическому опыту обслуживания не уделяется достаточного внимания из-за того, что у рекламных фирм и специалистов по традиционному привычному маркетингу не имеется компетенций в этой сфере, либо у них нет полномочий для формирования опыта правильного обслуживания и возможности влиять на него. Хотя практический опыт обслуживания передовыми компаниями рассматривается как мощнейшее оружие конкуренции, которое не применять просто неразумно.

Владелец одной из белорусских компаний высказал свое мнение о ее маркетинговом обеспечении и о качестве обслуживания в ней клиентов. Он был доволен маркетинговым обеспечением своей компании, но сомневался в достаточно достойном качестве обслуживания. Он предположил, что если бы обслуживание улучшилось, компания могла бы обеспечить существенное поднятие процента постоянных потребителей.

Может быть приведен условный пример сети розничных магазинов, бренд которой дает гарантию: «Мы с удовольствием и всегда к услугам наших покупателей». При такой гарантии компания просто обязана пойти на приведение в соответствие своего материального обслуживания (процессов, местонахождения, товарного ассортимента и его наличия, времени работы) и выполнению этого обещания. Но сделать она это сможет лишь при условии осознания служащими всей значимости своего участия в данном процессе.

Скажем, происходит оживленная беседа продавцов друг с другом при наличии большого числа стоящих в очереди покупателей, пребывающих в ожидании обслуживания. Для этих покупателей обслуживание продавцами будет как обслуживание «вне бренда». Даже если продавцам и непонятно, что их поведение неподобающее, оно содействует подрыву доверия к бренду, подобно тому, как из-за неудачной рекламы у потребителей формируется негативное отношение к этой рекламе.

Рассматриваемый случай демонстрирует несоответствие ожиданий послания бренда. Потребители могут воспринять его так, хотя компания заявляет, будто она всегда к услугам своих потребителей, но это, по сути, ложь.

Руководители компаний могут прилагать большие усилия для осуществления обслуживания «в бренде». Но этого крайне мало, если служащие компании не осознают последствий своего поведения для бренда. Причем компания может полагать, что ее обслуживание находится на высоте, в то время как у потребителей мнение складывается абсолютно иное.

Американской консалтинговой компанией Bain & Company был проведен опрос руководителей компаний (было опрошено 362 компании) на предмет их мнения по поводу уровня предоставляемого обслуживания. 80% респондентов выразили уверенность, что обслуживание находится на высочайшем уровне.

Параллельно были опрошены и потребители компаний, в результате которого выяснилось, что лишь 8% из них определяют обслуживание как высочайшее.

В настоящее время далеко не всеми компаниями и их владельцами до конца осознается особенная значимость обслуживания. Они больше думают о продажах, а не о максимизации удовлетворения потребителей. При падении продаж они стремятся к более интенсивному использованию рекламы, но не к улучшению обслуживания.

Если компания сегодня совсем не работает над улучшением своего обслуживания (особенно в кризис), ей не светит, как правило, выживание и тем более успех. Определенные шансы на это могут иметь лишь монополии. Если же присутствует конкуренция, для компании нужно заботиться об обслуживании. При этом она должна определить направления, как его улучшить. В любом случае качество обслуживания для компании состоит в обеспечении приятного и беспроблемного взаимодействия (в т.ч. общения) с потребителями и высоким профессионализме сотрудников.

### **ОБСЛУЖИВАНИЕ «В БРЕНДЕ»**

Мир бизнеса с огромным трудом освобождается от жестко регламентированного управления в производстве и продаже ходового товара. И это переносится на характер обслуживания. Большинство профессиональных маркетологов с удивительным упорством практикуется использование жестких установок, неплохо работающих в отношении не очень дорогостоящих, закупаемых в солидных количествах товаров. И наблюдается широкое распространение такой практики на обслуживание, когда имеют место четкие предписания служащим в отношении всего, что им надо говорить потребителям и как с ними следует себя вести.

Многие специалисты по маркетингу пребывают в состоянии искреннего убеждения, что для успешного решения проблемы выражения благодарности совершившему покупку потребителю компании достаточно выдать последнему кассовый чек с написанным на нем словом «спасибо». Но люди обычно не видят в таком благородном действии (и других подобных ему активностях), базирующемся на предписаниях и правилах, признака устраивающего их обслуживания. Им не импонирует такая формализация контактов, и они уходят после их реализации раздраженными и разочарованными как компанией,

так и ее персоналом, и брендом. Вот поэтому нужно использовать не простое заформализованное обслуживание, а обслуживание «в бренде».

Обслуживание «в бренде» может быть представлено как процесс, при котором благодаря индивидуальному вкладу работников компания направляется в сторону обеспечения лучшего, более эффективного влияния бренда на потребителей с целью достижения долговременного взаимодействия с ними на взаимовыгодной основе.

На самом деле с помощью обслуживания «в бренде» оказывается возможным достижение в обслуживании клиентов таких высот, когда некоторые несовершенства товара (предоставленной услуги) отойдут на второй план. При «встрече» потребителя с таким обслуживанием потребитель уходит из компании удовлетворенным и уверенным, что данные в рекламе и акциях обещания бренд выполнил.

Сегодня просто хорошего традиционного и привычного обслуживания крайне мало для обеспечения дифференцирования товаров (услуг) компании от товаров других предприятий. Обслуживание должно быть наилучшим, индивидуализированным, самым превосходным и необыкновенным, а также творческим. Обслуживать надо так, чтобы каждому из клиентов компании казалось, что он является единственным и неповторимым. И поэтому представляется, что сегодня образование маркетологов должно быть в т.ч. направлено на получение знаний, касающихся взаимоотношений с людьми, влияния на них. Ведь в ориентированном на бренд обслуживании огромное значение имеют такие переменные, как тонкость оттенков словесных сообщений и особенности личного поведения людей, являющихся персоналом компании. Эти переменные должны содействовать укреплению бренда и имиджа всевозможными способами. Клиенты компании должны чувствовать себя в ней желанными и почетными гостями, а не людьми, у которых с продавцами чисто деловые, основанные на противостоянии интересов, отношения. А уходить из компании они должны с чувством полного удовлетворения (и искренней благодарности бренду) независимо от того, приобрели они в ней что-то из товаров или нет.

Реальность такова, что популярным массовым брендам зачастую приходится отступать перед узконаправленными и преимуществами сильнейших узконаправленных брендов. Это дает им повод для осознания, что для обеспечения роста продаж и доходов



обычных средств продвижения, таких как реклама, упаковка, связи с общественностью и т.д., недостаточно. Сегодня бренд должен быть чем-то большим в сравнении с этими средствами и даже с самим товаром. Это большее дает ориентированное на бренд обслуживание, требующее особого подхода к клиенту, особой корпоративной культуры, особого корпоративно-брендингового духа, если хотите.

Разумеется, ценности бренда необходимо интегрировать в корпоративную культуру. Всем это давно известно. Но одно дело – прописывать это в каких-то документах, а другое – выполнять. Если в спокойные времена выполнение всего, что касается бренда, не сильно важно, т.к. худо-бедно продажи идут, то в кризисные времена это выполнение может оказаться для компании вопросом жизни и смерти.

Ориентируясь на то, чтобы у каждого сотрудника был свой особый, только ему присущий подход к клиентам, обслуживание «в бренде» предполагает поддержание уникального стиля обслуживания, присущего только этой компании и никакой другой. Выработкой этого стиля сегодня должна заниматься каждая компания. А придерживаться установленного стиля должен каждый из ее сотрудников. Это способно придать бренду еще большую особенность, завершенность, жизненность.

### **ПРОБЛЕМА, КАСАЮЩАЯСЯ ПАРТНЕРОВ КОМПАНИИ**

Компании, использующей обслуживание «в бренде», следует заботиться о том, чтобы все, кто ее представляет, кто прямо или косвенно действует от ее имени, также данное обслуживание использовали. Для этого компании должны относиться к своим партнерам (дилерам сервисным службам, розничным торговцам фирменных магазинов и т.д.) как к своим клиентам и сотрудникам и стремиться вселять

в них дух своих брендов, чтобы они перенимали их стиль обслуживания.

Директору по маркетингу одной крупной компании, специализирующейся на изготовлении высокотехнологичного оборудования, продающей большую часть своих изделий через посредников (дистрибьюторов), задали вопрос о том, как компании удастся управление брендом в случае привлечения этих посредников. На данный вопрос директор ответил, что никак, т.к. его дилеры не его клиенты. Это был ошибочный ответ человека, которого не особо волнует проблема имиджа бренда и репутации компании. Такие мнения не просто не правильны, они опасны из-за существования феномена аккумулированной общественной памяти и потребительского взаимодействия.

Людская память хранит и восстанавливает воспоминания обо всех случаях взаимодействия с компанией. И не важно, является взаимодействие непосредственным (через сотрудников самой компании) или опосредованным (через сотрудников других компаний или других потребителей). Каждой встрече свойственно изменять впечатления о встречах предыдущих – иногда не особо заметно, а иногда – очень существенно. И поэтому при любом контакте происходит либо улучшение отношения к бренду, либо ухудшение. Особенно это важно понимать тем компаниям, которые специализируются на изготовлении и реализации высокотехнологичной и весьма дорогостоящей продукции. Подобную продукцию обычно не продают в таких огромных количествах, как «Кока-Колу». Каждый клиент дорог, т.к. его вклад в продажи компании существенен.

Никогда нельзя забывать о связи бренда с клиентами и донесении его ценностей до посредников и потребителей через посредников. Конечно, это требует немалых усилий. Но кто сказал, что успех брендинга, тем более в кризис, дается легко?