



# British Airways: Современная классика брэндинга

**Ольга ГУСЕВА**

(Санкт-Петербург) –  
менеджер по маркетин-  
гу российского отделе-  
ния British Airways.

Контакт:

(812) 329-25-68,  
e-mail: olga.v.gouseva@  
britishairways.com

Premium brands are acknowledged as leaders in their field through the clarity with which they express their values, and the consistency with which they embrace them

British Airways

Clear Vision

Brand Positioning and Expression Review

## Немного истории

Брэнд British Airways, несомненно, относится к разряду мировых брэндов, перешагнувших национальные границы, — таких же, как Coca-Cola, Mercedes, Camel или Rolex. За свою почти столетнюю историю компания пережила слияния и реструктуризации, войну, депрессию, приватизацию, появление новых партнеров, пики и падения фондового рынка, появление новых продуктов и рынков.

Несколько десятилетий назад мировая авиационная промышленность характеризовалась значительным уровнем государственного регулирования и наличием крупных, всем известных участников рынка. С тех пор многое изменилось — авиакомпания испытывают на себе меньше государственного влияния, появилось множество новых конкурентов — так называемых low cost carriers — авиаперевозчиков, предлагающих перелеты по низким ценам без дополнительного сервиса. Существенной переменной в жизни авиакомпаний стало появление альянсов, разбивших всех крупнейших перевозчиков мира на три основные группы. Трагические события 11 сентября в США привели к снижению пассажиропотока и, как следствие, сокращению количества рейсов, направлений и общей прибыльности авиакомпаний. Жить и на без того непростом рынке стало еще сложнее, а для ряда авиакомпаний вопрос встал не “как жить”, а “как выжить”, — как известно, выжили не все.

Современная  
реальность

## Немного финансов

Авиаперевозки — отрасль уникальная по своей природе, поскольку, с одной стороны, она требует очень больших инвестиций, в первую очередь, в парк самолетов. Основные средства — это “скелет” компании, который, с одной стороны, поддерживает ее на рынке, а с другой стороны — лишает гибкости (помните, самый говорливый язык — тот, который “без костей”). Результат? Имея за плечами такой груз, компания, как динозавр, вынуждена действовать медленнее, чем, например, небольшая венчурная Интернет-компания, у которой все основные средства состоят из нескольких патентов. Но парадокс заключается в том, что, имея такой “груз” основных средств, авиакомпания занимается не производством, а оказывают услуги, причем населению — тому самому, чьи интересы, предпочтения и пожелания меняются как дуновение ветра.

В подобной ситуации роль брэндинга и брэнда становится особенно важной. Не случайно авиакомпания регулярно пересматривает свое позиционирование на рынке и актуальность брэнда. Для того чтобы донести до всех сотрудников British Airways информацию о брэнде, авиакомпания издает внутреннюю “библию маркетинга” — толстый том под названием “Brand Guidelines”, который и хотелось бы пролистать в этой статье.

Авиакомпания  
действует «медленно»

## Много маркетинга: брэнд British Airways сегодня

В самом сердце брэнда British Airways находится безупречность сервиса (service excellence), — это та основа, на которой строится брэнд. Согласно внутренним маркетинговым исследованиям компании качественный сервис является основной причиной, почему потребители предпочитают British Airways альтернативам.

Согласно традиционной структуре брэнда за сутью брэнда (или центром, основой — словом, за тем, что называется Core Value) находятся ценности брэнда — факторы, на основе которых осуществляется позиционирование, отстраивание компании от конкурентов.

Суть брэнда  
(brand core)

**Ценностей бренда у British Airways четыре:**

1. Принадлежность к Великобритании.
2. Инновации.
3. Качество.
4. Уверенность.

Итак, каким образом эти четыре элемента воплощаются на практике?

Ценности бренда  
(brand values)

**1. Принадлежность к Великобритании (British)**

То, что British Airways — британская компания, является неотъемлемой составляющей бренда. В образе Великобритании есть многое, что созвучно потребителям. Это и богатое классическое культурное и научное наследие, и исторически высокие стандарты качества товаров и услуг (стоит вспомнить английский фарфор, английский чай и сукно). Маркетинговые исследования British Airways показали, что 72% потребителей по всему миру считают страну происхождения важным фактором, влияющим на выбор авиакомпании. Поэтому авиакомпания использует свой “британский” характер как важную составляющую бренда.

Страна очень важна

Интересно заметить, что команда British Airways, работающая над брендом, особо отмечает, что частью бренда авиакомпании является именно современная Великобритания, потому что “отношение к прошлому страны в разных странах может отличаться чрезвычайно сильно”, — не стоит забывать о том, что Англия была крупнейшей колониальной державой...

**2. Инновации (Insightful Innovation)**

Предвосхищение нужд и потребностей — это отличительная особенность бренда, который смотрит в будущее и является внимательным по отношению к потребителям. Инновации необходимы для будущего успеха компании и непосредственно влияют на стоимость бренда, ведь каждое удачное нововведение делает продукт более ценным для потребителя, будь то клуб часто летающих пассажиров Executive Club, путешествия на сверхзвуковой скорости или электронные новшества в обслуживании пассажиров на земле. Кстати, не случайно в английском варианте звучит термин “insightful innovation”, который подчеркивает, что любые вводимые новшества не важны сами по себе, а приобретают ценность только тогда, когда нравятся потребителю.

Думать вперед

**3. Качество (Quality)**

Быть на уровне стандартов, например европейских или мировых, — это замечательно. Однако для тех, кто стремится быть “самым”, этого недостаточно. British Airways самостоятельно устанавливает собственные высочайшие стандарты качества и соответствует им, поскольку это единственный путь для лидера. Кстати, стоит заметить, что качество подразумевает не только процесс перелета, но и обслуживание во время приобретения билета, в аэропорту и при общении с партнерами: например, работающих кондиционер летом в офисе, продающем билеты, или точная своевременная информация, предоставляемая партнерам.

Устанавливать новые стандарты качества

**4. Уверенность (Reassurance)**

Безопасность и уверенность — это основа всего, что делает British Airways, включая усиленные меры безопасности на борту и в аэропортах, тщательный контроль пассажиров и багажа. Как и в предыдущем случае, уверенность касается не только перелетов, но и всех аспектов общения с потребителями, — это и работа с багажом, и пунктуальность соблюдения расписания, и даже чистота салона: бренд охватывает не только сам продукт, но и все, что связано с именем компании.

Уверенность во всем

На основе ценностей бренда маркетологами British Airways также был разработан характер бренда — определенные человеческие качества, присущие бренду и выражающиеся во всех рекламных коммуникациях, — это то, что делает бренд живым. Итак, верный тон British Airways, представленный во всех маркетинговых коммуникациях, — уверенный, профессиональный и современный. British Airways всегда говорит с потребителями вежливо, внимательно и со знанием дела, с гордостью и энтузиазмом. Особой чертой характера бренда British Airways является юмор, который, по мнению создателей бренда, придает характеру особое очарование и изысканность.

Характер бренда

**История бренда**

Немногие европейские компании могут гордиться такой же богатой историей своего бренда, как British Airways. Кстати, компания, которая позже получила название British Airways, стала первой коммерческой авиакомпанией в мире. Имя British Airways появилось в 1974 году и с тех оставалось неизменным.

## История с «хвостами»

История бренда British Airways сама по себе заслуживает отдельного внимания. Решив, что бренд British Airways уже настолько силен и известен, что может быть локализован без ущерба узнаваемости, в 1997 году компания потратила сотни тысяч фунтов на то, чтобы полностью перекрасить хвосты своих самолетов в соответствии с национальной принадлежностью. Так, самолеты, летавшие в Японию, несли на своих хвостах японские иероглифы, а самолеты, летавшие в Россию, были украшены хохломской росписью. Был создан особый набор орнаментов (в компании они назывались "world images"), которые использовались в каждой стране во всех коммуникациях с потребителями. Практика показала, что это было существенной маркетинговой ошибкой — возможно, дело было в том, что авиакомпания по роду своей деятельности интернациональна и не может существовать в рамках одной страны: потребители услуг компании перемещаются в пространстве, и для них чрезвычайно важно видеть одни и те же графические элементы бренда везде, куда бы их ни занесла деловая необходимость или фантазия. Используя разные графические изображения, British Airways невольно ослабила восприятие собственного бренда в разных странах, разрушив целостность восприятия.

В результате, в 2001 году British Airways вновь вернулась к концепции единого бренда и даже заново перекрасила хвосты всех своих самолетов в едином стиле.

В бренде British Airways использовались многие составляющие: логотип, цвета, фирменный шрифт, фотографии и тон голоса, которым British Airways общается с потребителями.

## Архитектура бренда

Кстати, British Airways — это типичный пример корпоративного бренда, когда с брендом ассоциируется не отдельный продукт, а компания целиком. Данная структура обусловлена особенностями отрасли (недаром все авиакомпании также пошли по пути создания корпоративного, а не товарного бренда). Однако в случае с British Airways имеется существенное исключение: в компании каждый продукт имеет свое собственное название — экономический класс на короткие перелеты носит название Euro Traveller, поскольку большинство перелетов продолжительностью менее 4 часов осуществляется внутри Европы; экономический класс на дальних перелетах получил название World Traveller (в данном случае название говорит само за себя); бизнес-класс на европейских маршрутах называется Club Europe, а бизнес-класс на дальних перелетах — Club World. Совсем уж "говорящими" являются названия First и Concorde. Более того, для каждого продукта создан собственный логотип (правда, находящийся в строгом соответствии с основным брендом) и даже собственная комбинация цветов (которая составлена из основных цветов British Airways в разной пропорции).

Безусловно, собственное название для каждого класса перелета (да еще с разделением на европейские и дальние) существенно усложняет потребительское восприятие и требует больше усилий со стороны бренд-менеджеров. Но, с другой стороны, суббренды дают возможность позиционировать каждый класс перелета в отдельности и создают выгодное противопоставление Club World — "бизнес-класс на дальние перелеты" всех остальных авиакомпаний. Кроме того, при таком подходе у компании появляется возможность концентрировать рекламные усилия на продвижении одного класса.

## Логотип

Основной логотип British Airways (называемый в компании masterbrand — основной бренд) очень прост и состоит из названия компании, написанного особым шрифтом, речь о котором впереди, и цветной полоски, носящей название Speedmarque. Так же, как и название компании, Speedmarque менялась с течением времени.

British Airways считает, что логотип — это огромная ценность компании, и требует соответствующего внимания со стороны всех сотрудников. Созданы подробнейшие инструкции, как именно должен выглядеть логотип: оговариваются размеры пустого поля вокруг логотипа. Есть минимальные размеры, меньше которых логотип воспроизводить нельзя. Для разных вариантов нанесения изображения и разных поверхностей разработаны разные варианты — полноцветный, двухцветный, черно-белый с полутонами и черно-белый без полутонов. Более того, в настоящее время действуют четыре варианта логотипа: с написанием в одну и две строки (вариант с написанием в две строки применяется в тех случаях, когда используется вертикальный рекламный модуль), а также инвертированный вариант с синими буквами на белом фоне. Такая гибкость дает возможность, с одной стороны, четко придерживаться корпоративных правил, а с другой стороны — учитывать особенность носителя (например, при печати пригласительных билетов или афиши часто используется белый фон, и инвертированный логотип будет смотреться естественнее среди логотипов других спонсоров).

## Фирменные цвета

Фирменные цвета очень важны для бренда — во многом потому, что цвет воспринимается большинством людей гораздо раньше и запоминается гораздо легче, чем текст.

## Traveller, Club, First, Concorde

## Инструкции по использованию лого



▲ Пример изощренного оборудования, которое мы используем, чтобы наш Боинг 747 стал тише. Наши самолеты всегда строились таким образом, чтобы снизить уровень шума двигателей в кабине самолета. Но иногда странные звуки доносятся из кабины самолета... Поэтому для юных пассажиров у нас есть бесплатные детские наборы Skyflyers, которые содержат набор головоломок и игрушек. Дети счастливы и заняты во время перелета



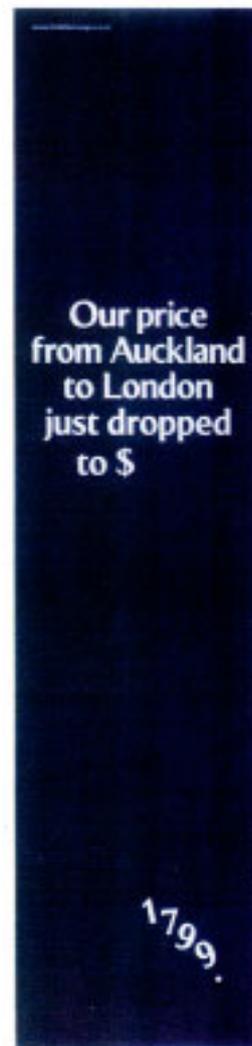
▲ В алфавите British Airways есть все буквы, кроме Q ("очередь" – queue звучит по-английски как Q). Автоматы самостоятельной регистрации позволяют зарегистрироваться на рейс и выбрать место... И никаких очередей



▲ Так менялся внешний вид самолетов British Airways с 1974 года по сегодняшний день



▲ Логотип British Airways всегда должен быть окружен свободным пространством



▲ Цена перелета в Окленд только что упала до... 1799 долларов. Лаконично и просто. А главное – в полном соответствии с корпоративными правилами

Более того, средства современной полиграфии позволяют добиться точного соответствия цвета желаемому, что позволяет компании не просто выбрать синий как фирменный цвет, а определить, какой именно синий должен быть использован.

По сравнению с предыдущей палитрой цветовая гамма British Airways была упрощена. В фирменной палитре используется всего три цвета – синий, белый и красный (причем именно в такой последовательности). Каждый цвет определен в двух системах – CMYK и Pantone, поэтому бренд-менеджер может выбирать, какую систему использовать в зависимости от способа нанесения изображения.

### Картинка – соотношение цветов

Логотип и фирменные цвета British Airways несут определенную символику. Спокойный темно-синий цвет доминирует, создавая впечатление спокойствия и уверенности. Белый символизирует инновации и свежий взгляд, а красный – это вспышка энергии, в которой заключено человеческое тепло.

Дополнительный цвет, используемый British Airways, – это серебристый, который добавляет изысканность и престиж, а также способствует выражению общественного статуса. Серебристый используется в представлении большинства продуктов British Airways, и пропорциональное отношение серебристого к остальным цветам дает потребителю представление о степени престижности продукта.

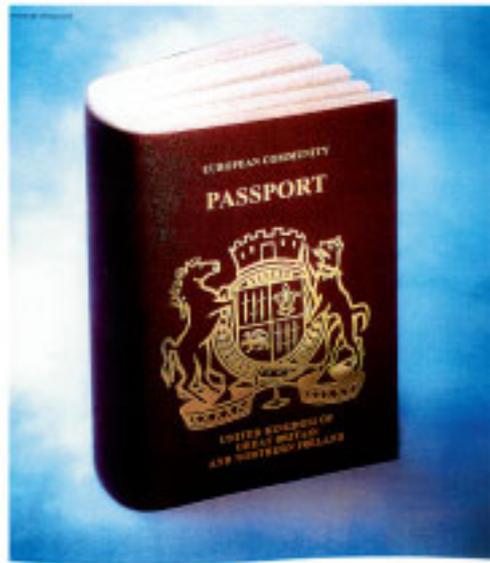
### Тон коммуникаций с потребителями

Характер бренда выражается в тоне, с которым бренд общается с потребителями. Интересно, что авиакомпания отмечает тон как один из атрибутов бренда, придавая ему такую же важность, как логотипу или фирменным цветам. Итак, British Airways общается со своими потребителями (заметим, что данные правила охватывают не только телевизионную рекламу и радио, но и "печатное слово"):

**Темно-синий и серебристый**

▶ Программа набора бонусных миль Executive Club. Зарабатывайте бесплатные перелеты в более чем 650 направлений по всему миру. Следующий раз, собираясь в путешествие, вспоминайте не только про паспорт

▶ ▶ Спать можно только одним способом. Лежа. Вытяните ноги и расслабьтесь в отдельной кабине первого класса. Одним нажатием кнопки ваше кресло превращается в полностью плоскую кровать. Вам никто не помешает, и вы отлично выспитесь. Снимайте ботинки и дайте отдохнуть ногам!



**The Executive Club. Earn free flights to over 650 destinations.**

The idea (like you saved your passport) was the only thing to remember. With your every journey worldwide, we give you the chance to earn free flights to almost anywhere, whether it's a stop in Aberdeen or a trek to Antarctica. The British Airways Executive Club, also passport to the world. The world's favourite airline.

No other airlines in the world have the Executive Club with 650 destinations. **BRITISH AIRWAYS**



**There is only one way to sleep. Flat out.**

For your feet up and spine to your British Airways First private cabin. As the result of a feature your seat converts to a safety flat bed that you can catch up on your sleep. One flat out success. So stop up your shoes and make the weight of your feet. The world's favourite airline.

**BRITISH AIRWAYS**

▼ British Airways Brand Guidelines – толстая книга с картинками. На отдельных листах расположены отрывные образцы с “пантонами” фирменных цветов – прикладываешь такой образец к техзаданию на производство плаката и требуешь соблюдения оттенка



**A sale breaks an yonder world. 1 500 AIRWAYS.**

Price subject to local and air special. To receive image of this sale card when processing any flight booking. All times 2007/08. See www.britishairways.com for details. © 2007 British Airways.

**BRITISH AIRWAYS**

▶ Снижение цен на полеты по всему миру: Амстердам, Париж, Стамбул... Судя по ценам, эта реклама предназначена для американской прессы. Но сделана она с поистине английским колоритом!



**The Club World Cradle Seat. The more relaxing way to fly.**

In order to make flying as effortless as possible, British Airways give you the Club World Cradle Seat. Thanks to its innovative design and the way it fits, your body weight is distributed evenly and supported. Just head to our air jets, the only thing to watch hold up in your opinion. The world's favourite airline.

**BRITISH AIRWAYS**

▶ Кресло-колыбель в бизнес-классе на дальних перелетах. Более комфортный способ перелета

– **Уверенно.** “Весь текст должен быть написан уверенно и энергично, избегая пресыщенных степеней”, слова должны быть обращены непосредственно к потребителю. Авиакомпания British Airways никогда не должна быть многословна или навязчива.

– **Мягко и с юмором.** Согласно корпоративным правилам, юмор стал неотъемлемой частью маркетинговых коммуникаций фирмы. Важный акцент делается на то, что юмор должен быть интеллигентным, и никогда — громким, вульгарным и саркастичным. Это тот самый знаменитый утонченный, мягкий британский юмор (“Темза, сэр”).

– **Профессионально.** British Airways общается с потребителями с авторитетом, как признанный лидер авиаперевозок, но никогда — помпезно или самовлюбленно. Потребители должны почувствовать, что опыт и знания авиакомпании гарантируют комфортную и безопасную поездку. Никогда British Airways не звучит сухо, научно или “маркетингово-дешево”.

– **Как современная классика.** Бренд British Airways не гонится за модой, а самостоятельно устанавливает стандарты. Именно поэтому в коммуникациях с потребителями бренд избегает модных современных словечек, пассивного залога и коммуникаций от первого лица.

Тон коммуникации

Никогда в коммуникациях British Airways не может допустить сексуальных ноток, даже самых невинных. Точно так же следует избегать любых “рискованных” креативных решений. Согласно корпоративным правилам, авиакомпания никогда не критикует конкурентов. Некоторые темы являются табу — это политика, религия, кровавые виды спорта и любые негативные намеки на безопасность перелетов.

Табу

## Шрифт

Дизайнерами British Airways был создан особый шрифт — Mylius Sans. Шрифту отводится особая роль в коммуникациях: по словам дизайнеров бренда, этот шрифт одновременно классический и современный, четкий и в то же время легко узнаваемый, простой и элегантный. Кстати, в этом году впервые была создана специальная версия этого шрифта для кириллицы.

Есть также специальный “код орфографии British Airways”, который определяет правила написания названий продуктов (World Traveller Plus, Executive Club) и правила пунктуации (например, избегание восклицательных знаков).

Без восклицательных знаков!

## Фотография

Интересно, что фотография как основное средство коммуникации с потребителем для British Airways настолько важна, что является одним из атрибутов бренда. Согласно внутренним правилам, фотография должна соответствовать характеру бренда, выражать престиж и высокое качество продукта. Фотография должна быть яркой, четкой, простой, не перегруженной мелкими деталями и стильной.

Согласно корпоративным правилам, где это возможно, на фотографиях должны доминировать синие тона, особенно если смысл фотографии связан с логотипом British Airways. Вспышки красного могут добавить энергию и динамизм. Что фотографировать? По правилам British Airways, среди тем для фотографий должны доминировать три: люди, продукты British Airways и те направления, куда летает компания.

Фотография должна соответствовать характеру бренда

Люди важны для компании потому, что весь сервис создан именно для людей. Люди, изображенные на фотографиях, никогда не должны выглядеть ультрамодными, элитными снобами, поскольку цель фотографии человеческого лица в рекламе British Airways — добавить человеческое тепло в рекламные коммуникации.

Важны люди и детали

Второй основной объект фотографии — это продукт British Airways — то, что предлагается пассажирам во время перелета. Согласно корпоративным правилам, продукт должен быть фокусом внимания фотографа, причем акцент должен делаться на особое внимание, “романтизацию” деталей. Не допускается графическое искажение размера фотографируемых деталей, перенасыщенность мелкими деталями.

Избегать клише

Что касается направлений, куда летает British Airways, то фотографии могут показать богатство, глубину и культуру стран и городов, куда летает авиакомпания. Работая над фотографиями для British Airways, художник должен находить новые ракурсы в изображении знакомых мест, избегая клише.

Столь же подробно правила описывают, как использовать фотографию в коммуникациях с потребителями (например, красный не должен доминировать в фотографии), художнику не разрешается использовать черно-белую фотографию.

## «Правильная» реклама

Внутренние правила British Airways являются своего рода справочником для бренд-менеджера, помогая определиться, какие коммуникационные инструменты маркетинга следует использовать при создании типичных рекламных кампаний ATL (переезд офиса, появление нового продукта, изменение частоты перелетов, распродажа мест). Что касается BTL-рекламы, то она должна укладываться в одну из трех целей: приобрете-

Что в каких случаях использовать



▲ “Чуть вверх, чуть вниз, чуть вправо, о-о-о...” – четыре типа сообщений в новом зале прибытия аэропорта Хитроу.



▲ В этой рекламе игра слов: «Единственная линия (очередь) между вами и регистрацией на посадку». Ниже объяснение: «Вы можете зарегистрироваться по телефону и избежать очереди, а также быть уверенным, что ваши места на борту самолета останутся за вами, пока вы едете в аэропорт»

▶ Реклама British Airways для японского рынка. В кресле бизнес-класса вам будет так же хорошо, как этому деревцу в горшочке!



▶ ▶ В 1997 году компания пыталась создать серию орнаментов для хвостов самолетов. Но это разрушало целостность бренда, поэтому 2001 году вернулись к единому стандарту



ние новых клиентов, активизация или удержание существующих клиентов. Для ВТЛ-рекламы British Airways в первую очередь использует прямую почтовую рассылку.

Корпоративные правила также подробно определяют, когда, как и на каких условиях British Airways следует принимать участие в мероприятиях в качестве спонсора.

Создавая телевизионную и радиорекламу, бренд-менеджер British Airways должен убедиться, что голос за кадром мужской, и британский акцент не звучит нарочито. Радиоролик должен заканчиваться именем British Airways. Корпоративные правила рекомендуют избегать роликов длительностью больше 30 секунд.

Есть и интересные правила относительно совместных проектов. Так, например, продукт Concorde (перелет на сверхзвуковом самолете Concorde) никогда не может быть использован в совместных проектах. Все совместные проекты должны проходить процедуру предварительного одобрения, чтобы новые соглашения не шли вразрез с уже существующими.

Наверное, читая все эти строки, читатель не раз задумался о том, зачем тратить такие колоссальные ресурсы компании на создание, поддержание и контроль за единым брендом по всему миру. Ответ на этот вопрос прост: бренд British Airways — это не просто ценность, а действующий актив компании, который позволяет увеличивать продажи и положительно сказывается на прибыли. Более того, в сложные времена, когда сокращается рекламный бюджет, именно бренд позволяет сохранить верность потребителей и удержаться на рынке.

Несмотря на то что British Airways — это огромная транснациональная компания, авиакомпании удается сохранить значительную гибкость при управлении брендом. Так, например, каждая страна вправе самостоятельно решать, какие продукты имеет смысл рекламировать исходя из местных условий, какое креативное решение использовать и какие средства выбрать для того, чтобы это сообщение до потребителя донести. При создании и размещении рекламного сообщения используется сетевое рекламное агентство, в штаб-квартире которого проводится проверка на соответствие бренду. Это позволяет использовать “накопительный эффект” бренда, когда потребитель, видя рекламные сообщения в разных странах, ассоциирует их с British Airways. Клиенты всегда путешествуют по миру, и для бизнеса авиаперевозок единство бренда важно, как ни в какой другой отрасли. ■

Не более 30 секунд

Результат – кумулятивный эффект