



▲ Книга Хамиша Прингла и Вильяма Гордона «Манеры бренда» (Brand Manners) вышла в издательстве John Wiley & Sons в 2001 году

Мои манеры – мое богатство

Интервью с Хамишем Принглом, директором Британского института практиков рекламы, мы опубликовали в № 4/2002. Настал черед подробнее изучить творчество английского гуру. Вскоре после выхода книги Brand Spirit Хамиш Прингл пошел дальше и представил миру труд под названием Brand Manners (издательство John Wiley & Sons, 2001 год), в котором совместно с соавтором Вильямом Гордоном создал «макет манер» — залог успешного бренда. Вот обзор идей, изложенных в книге.

Маркетинг + менеджмент = любовь

Написать книгу авторов натолкнуло осознание следующей проблемы: отделы менеджмента и маркетинга одной и той же компании живут в разных вселенных. Они вроде бы преследуют одну и ту же конечную цель — чтобы компания и клиенты были богатыми и счастливыми, но на деле зачастую относятся с непониманием друг к другу. Поэтому Прингл и Гордон предположили, что если достичь гармонии в отношениях между «высокими» структурами типа отдела корпоративной стратегии и «менее высокими» типа отдела ведения бренда, то выиграет общее дело.

Поэтому авторы создали матрицу, в которую укладываются все участники и все типы взаимоотношения с брендом: «Книгу жизни манер бренда» (The brand manners book of life) (иллюстрация 1). Схема называется «книгой жизни», поскольку главная цель объединения усилий корпорации в точке встречи с покупателем — это улучшение жизни потребителя, а кроме того, получение удовольствия от работы с брендом всеми сотрудниками компании.

Такая разная любовь... к бренду

Судя по содержанию «книги жизни», существует четыре уровня взаимоотношений потребителя с брендом:

- 1) духовные,
- 2) политические,
- 3) эмоциональные,
- 4) рациональные.

В рамках **духовных** отношений потребитель как бы пытается ответить на вопрос: «Куда я стремлюсь, потребляя этот бренд?» Речь идет об идеалах потребителя и о соответствии этим идеалам образа и поведения бренда.

Следующий уровень отношений — **политический**: «Почему я употребляю именно этот бренд?» Термин «политический», на наш взгляд, авторы употребляют в смысле «принципиальный». Этот тип отношений — проявление осознанной лояльности или нелояльности к бренду.

Эмоциональные отношения лежат в области ответа на вопрос: «Как я себя при этом чувствую?»

И на последнем месте — **рациональные** отношения: «Что мне, собственно, предлагают?»

Посмотрим вкратце, какие механизмы должны включаться при работе с каждым уровнем взаимоотношений потребителя и бренда (иллюстрация 3). Авторы говорят, что все задачи можно расклассифицировать на три типа:

- 1) мы либо что-то создаем,
- 2) либо обеспечиваем условия,
- 3) либо что-то сохраняем.

Эти задачи также помещены в «Книгу жизни манер бренда» — их можно видеть на схеме.

Итак, на **духовном** уровне необходимо:

- 1) создать — ценность,
- 2) обеспечить — постоянное возбуждение и интерес публики,
- 3) сохранять — веру в бренд.

Как улучшить жизнь потребителя

Уровни взаимоотношений с брендом

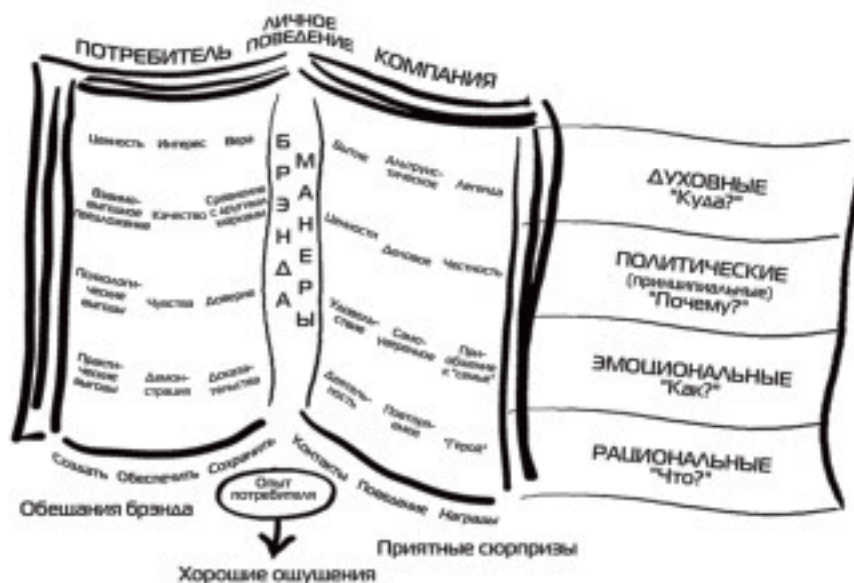


▲ Хамиш Прингл, генеральный директор Британского Института практиков рекламы



◀ ◀ Илл. 1. «Книга жизни манер брэнда» (The brand manners book of life)

◀ Илл. 2 «Круг улучшения брэнда» (Brand Improvement Cycle)



◀ Илл. 3. Так выглядит «Книга жизни манер брэнда» при более пристальном «прочтении»

На **политическом** (принципиальном) уровне:

- 1) создать — взаимовыгодное предложение,
- 2) обеспечить — качество,
- 3) сохранять — сравнение с другими марками в пользу нашего брэнда.

На **эмоциональном** уровне:

- 1) создать — психологические выгоды от общения с брэндом,
- 2) обеспечить — насыщенные чувства,
- 3) сохранять — доверие.

На **рациональном** уровне:

- 1) создать — фактические преимущества от использования продукта или услуги,
- 2) обеспечить — демонстрацию этих преимуществ,
- 3) сохранять — их постоянное видимое доказательство.

Схема создания любви к брэнду

Таким образом, авторы книги предлагают довольно подробную схему создания... любви к брэнду. На первый взгляд, сложная для восприятия, эта схема будет вполне понятна каждому, кто хоть раз задумывался о том, что же все-таки значит его брэнд для потребителей.

Далее схема описывает процесс общения потребителя с брэндом. Для каждого уровня взаимоотношений можно выделить свои типы:

- 1) «контакта» с брэндом,
- 2) потребительского «поведения»,
- 3) «награды» от общения с брэндом.

На **духовном** уровне отношений возможны:

- 1) сущностный контакт,
- 2) альтруистическое поведение,
- 3) а в награду потребителю предлагается легенда.

На **политическом** (принципиальном) уровне отношений:

- 1) ценностный контакт,

► Наружная реклама Orange гласит «Covered», что значит «Покрыто». Вот такая замечательная зона покрытия – долина реки, пляж, где бродят голышом мама и ребенок, и т.д. Такой визуальный ряд в духе Orange – телефон здесь вообще не фигурирует. Плакаты как бы собраны из множества фотографий



- 2) деловое поведение,
 - 3) наградой же служит честность.
- На **эмоциональном** уровне отношений:
- 1) смысл контакта в удовольствии,
 - 2) тип поведения самоуверенный,
 - 3) а наградой является «приобщение к семье».

И наконец, на **рациональном** уровне отношения потребителя к брэнду:

- 1) контакт носит деятельный характер,
- 2) поведение – повторяющееся,
- 3) награда от общения с брэндом – ощущение себя героем.

В ограниченном по объему журнальном обзоре невозможно проиллюстрировать примером каждый вариант общения потребителя с брэндом. Отмечу лишь, что каждый потребитель вступает в разные типы отношений с одним и тем же брэндом: и духовные, и политические, и эмоциональные, и рациональные. А это значит, что каждый пункт взаимодействия с клиентом должен быть по возможности идеальным.

По Принглу, это становится возможным, если только персонал компании, который напрямую работает с клиентом (например, ассистенты в торговом зале супермаркета), четко понимает сущность и убеждения своего брэнда. Следовательно, прямая обязанность брэнд-менеджера – найти такие механизмы мотивации, которые бы объединили как клиентов, так и сотрудников компании.

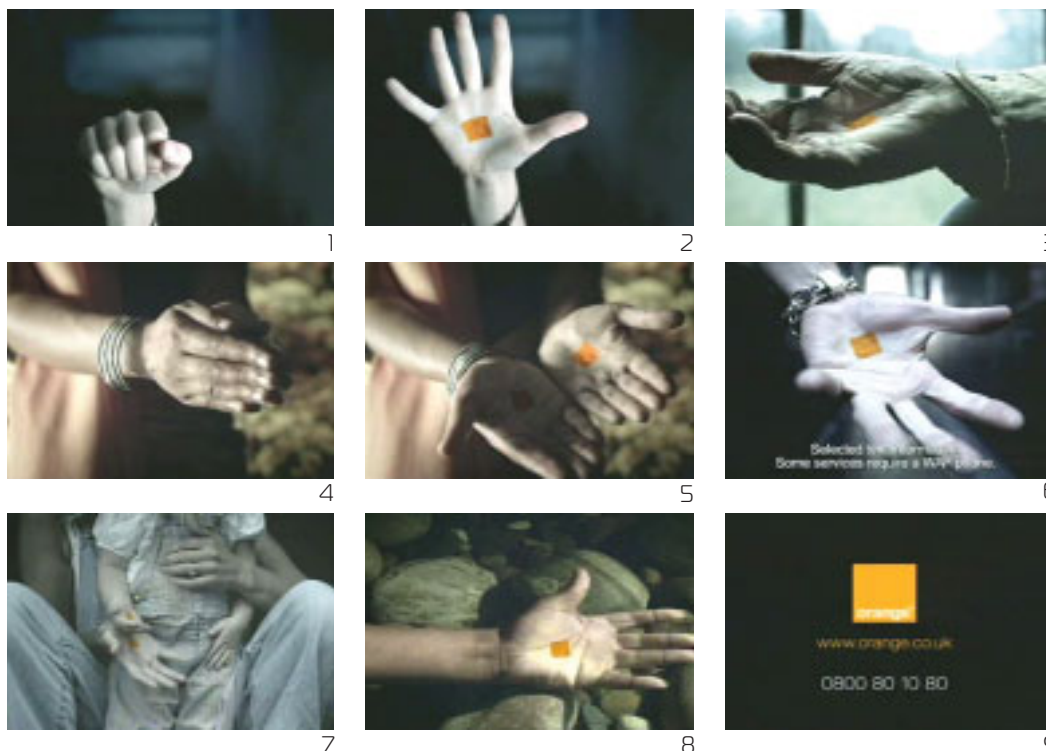
Блестящий апельсин

В качестве идеального примера эффективных «манер брэнда» авторы предлагают историю телекоммуникационного брэнда Orange, который из небытия в 1994 году достиг к 2000 году рыночной стоимости в 28 млн фунтов. Кстати, об этом брэнде восторженно говорят многие из иностранных собеседников нашего журнала. Об одной из последних кампаний Orange в Великобритании смотри в № 4/2002 нашего журнала, а в № 2/2003 опубликована информация о французской кампании.

Эволюция обещания брэнда потребителям такова. Для начала было разработано утверждение *The future is bright, the future is orange* («Будущее – блестяще, будущее – оранжевое»). Orange выходил на рынок телекоммуникаций Великобритании аж четвертым, и без яркого эмоционального обещания брэнд бы очень скоро умер на таком высококонкурентном рынке. Кроме того, определенная эксцентрика содержится и в самом названии Orange («апельсин» или «оранжевый» цвет). Стоит также понять, что компания осмелилась предложить общественности такое нестандартное имя за

Поиск универсальной мотивации

Orange



◀ Сильное обещание бренда – блестящее будущее вместе с Orange – подкреплено этим видеороликом. Символ причастности к будущему, логотип бренда, как знак тайного общества, на ладонях

пятнадцать лет до того, как на европейском рынке появились бренды типа Egg («Яйцо») или Sahoot («Заговор»). Оба последних примера — названия интернет-банков.

При этом основным предложением марки Orange стали не технические преимущества мобильной связи (на что делали упор конкуренты), а... вера в «будущее без проводов». Это высокоэмоциональное убеждение нашло отражение во всех сообщениях от Orange.

Например, вот как было в итоге определено видение (vision) бренда: «*Настанет время, когда у каждого будет собственный телефонный номер, который следует за ними повсюду. Барьеры в коммуникации перестанут существовать. В будущем без проводов можно будет звонить людям, а не местам, и каждый только выиграет от высоких технологий*».

Такая смелая концепция (часть которой — вообще не показывать телефон как таковой ни в одной рекламной продукции Orange) не сразу нашла поддержку как внутри компании, так и у покупателей. Например, сотрудники отдела продаж считали, что это преступление — не показывать мобильные телефоны в ТВ-рекламе Orange. А потребители иногда вообще не понимали, о какой услуге идет речь. Но, как мы знаем, сильные бренды сами устанавливают правила, поэтому в итоге и сотрудники начали гордиться компанией, и потребители стали выстраиваться в очереди к ее представительству.

Для достижения уверенного результата пришлось подключить и механизм рационального воздействия на аудиторию: Orange заявил, что его клиенты могут сэкономить до 20 фунтов в месяц по сравнению с клиентами конкурентов. Это провокационное заявление заставило конкурентов подать на Orange в суд, который последний выиграл. Таким образом было получено мощное публичное признание и доказательство рациональных преимуществ в отношениях с брендом.

Далее шла еще более яркая отстройка от конкурентов. На тот момент весь телекоммуникационный бизнес Британии строил свои рекламные кампании на сухом, не особенно проникновенном в отношении к потребителю перечислении технических преимуществ. Orange же предложил потребителям и сотрудникам различные типы отношения с брендом, при этом создав, обеспечив и поддержав сильное Обещание Бренда — блестящее будущее вместе с любимым брендом.

Циники против улучшений

История Orange идеально вписывается в следующую идею атторов. Прингл и Гордон придумали Brand Improvement Cycle («Круг улучшения бренда»), в который укладываются все операции, которые могут помочь бренду стать добрее и ближе к потребителю (иллюстрация 2). Круг состоит из пяти сегментов:

- 1) **индивидуальное поведение** — как сотрудники компании общаются друг с другом;
- 2) **неожиданные встречи** — как общаются клиенты и сотрудники компании;

Телефонов в кадре не бывает

Суды как рекламный аргумент

**Трудности внедрения
новых идей**

- 3) **обещания брэнда** — что клиенты ожидают от компании;
- 4) **приятные сюрпризы** — что получается в результате доброго отношения к клиенту;
- 5) **хорошие ощущения** — что получается в результате удачного внедрения хороших манер брэнда.

Даже если руководство компании прониклось идеями добропорядочного брэнда, не факт, что эту радость разделит вся компания. Этой проблеме посвящена отдельная глава — о трудностях внедрения новых идей.

В этой главе авторы описывают два полярных типа сотрудников — это энтузиасты и циники.

Энтузиасты ценны тем, что смогут заражать положительной мотивацией остальных сотрудников.

Циники очень полезны, так как помогают не допустить явно ошибочных решений. Поскольку они все видят в негативном свете, их нужно держать за «доброжелательных критиков», которые обольют вас грязью до того, как это сделают конкуренты. Главное — держать циников под контролем и не давать им слишком распоясаться со своим негативизмом.

А вот самые опасные сотрудники — это коллаборационисты, потому что они не склонны выражать своего мнения. В последний момент именно они станут фактором, который окончательно погубит или окончательно спасет идею.

Рассуждая о путях решения проблемы внедрения, авторы предлагают выявить представителей всех трех типов на каждом уровне руководства компанией.

По мнению авторов, отношение к обновлениям формируется в компании по такому сценарию. Скажем, совет директоров полностью согласен с тем, что нужно внедрить те или иные прогрессивные изменения. Менеджеры высшего звена скорее всего отнесутся с пониманием к новым идеям, что основано на их предыдущем опыте. Средние менеджеры будут согласны, но их столь очевидное согласие будет по сути больше похоже на уступку. Ну, а менеджеры низшего звена — колючие исполнители — просто получают инструкции.

Идеи тонут в иерархии

Неудивительно, что именно рабочие группы, которые предназначены внедрить новые идеи в жизнь, склонны игнорировать эти идеи и совсем не испытывать энтузиазма от очередной задумки высшего менеджмента. Ведь именно им предстоит испытать на себе первые удары от ошибок. Особенно это видение характерно тогда, когда сотрудникам не объясняют выгоды, которые они могут получить от внедрения новых идей.

Единственное спасение от такого сценария — вовремя выявить циников, энтузиастов и коллаборационистов на всех уровнях менеджмента и наладить осмысленную коммуникацию между ними. Например, сначала имеет смысл обсудить и разыграть новую для компании схему на отдельном семинаре для энтузиастов.

В общем, залог внедрения новых идей в жизнь — эффективная коммуникация на всех уровнях внутри компании.

Наукоемкая корова

Если внутренние контакты налажены, то и с внешней коммуникацией брэнда все будет в порядке. Во всяком случае, это доказывает история компании Gateway.

Ее основал в 1985 году сын фермеров из штата Айова Тед Уэйт. Да и сама фирмочка была основана на месте бывшей фермы, на взятые под гарантии прабабушки в долг десять тысяч долларов. Это произошло на следующий год после запуска человеколюбивой рекламной кампании Apple.

Взяв пример с Apple, Gateway тоже занялась производством компьютеров и компьютерных технологий. Отличие заключалось в том, что Тед был одним из первых, кто придумал продавать компьютеры напрямую, а не через торговые сети.

Вообще-то такая торговая схема потенциально опасна для компьютерного бизнеса. Потому что, во-первых, у каждого человека компьютерные нужды индивидуальны. А во-вторых, многие из компьютерных пользователей до сих пор страшно мучаются над решением простейших технических задач, поэтому помощь персонала им нужна постоянно. Но как наладить контакт с клиентом, если нет обычного общения потребителя с продавцом в магазине?

Однако Gateway удалось превратить потенциальный недостаток в достоинство — именно так поступать советует метод на основе «Круга улучшения брэнда». Теперь Gateway входит в список Fortune 5000, а в 1999 году компанию признали как лучшую по отношению к клиенту. То есть контакт с покупателями явно налажен, но как это удалось сделать?

Дело в том, что Тед Уэйт с самого начала задумал относиться к клиентам как к коровам в лучшем смысле этого слова — ведь он был родом с фермы. Это, кстати, отразилось на дизайне упаковки: все компьютеры и другие продукты Gateway раскрашены как коровы, то есть в черные пятнышки на белом фоне. Так вот, что произойдет на



▲ Даже офисы Gateway разрисованы под коров

ферме, если всю скотину кормить одинаковым кормом в одинаковом количестве и содержать в одних и тех же условиях? Будет хаос. К каждому зверю нужен свой подход — так и с клиентами: у всех них разная степень технических знаний, всем им нужно программное обеспечение со своими нюансами.

Удовлетворить запросы каждой индивидуальности Gateway мог сначала благодаря дистрибуции по телефону, затем, в 1995 году, впервые в США стали осуществляться продажи через Интернет, и лишь недавно к виртуальным продажам присоединились такие магазины (которые больше похожи на консультационные центры). Догадываетесь, какие изобразительные мотивы доминируют в оформлении этих магазинов? Причем покупателей в них никогда не называют «покупателями», а только «клиентами», потому что, по мнению руководства, термин «клиент» обладает нацеленностью на долгосрочное сотрудничество с человеком!

Этот штрих иллюстрирует миссию Gateway: «Гуманизация цифровой революции».

И так во всем. Например, в 1992 году компания Gateway стала первой предлагать бесплатное программное обеспечение к купленному компьютеру.

Или вот как Gateway работает с клиентом: через три дня после покупки сотрудники звонят и сами интересуются, все ли его устраивает. То есть общение Gateway с клиентом всегда активно. Если же у клиента возникли какие-то трудности, то ему на выбор предлагается решить проблему прямо по телефону (когда сотрудник дает советы, а клиент героически срывается с какой-нибудь инсталляцией) или отвезти товар обратно в компанию. Кстати, руководство оценивает не количество обслуженных клиентов в колл-центрах Gateway, а умение сотрудника решить проблему на месте и оставить клиента довольным.

Еще одно важное достижение. Обычно технический персонал составляет большинство в высокотехнологичных компаниях. Однако это же техническое большинство является фактором отчуждения от аудитории — где вы видели доброго и понимающего (читай: не сноба) консультанта компьютерного магазина? В Gateway совсем иная обстановка — сотрудники дружелюбно и на равных общаются с клиентами, даже если клиент забыл включить компьютер в сеть и звонит с претензиями на неисправность в мониторе. А поскольку сотрудники компании относятся к клиентам прямо пропорционально тому, как к сотрудникам относится руководство, ничего удивительного в том, что бумажки с полу в Gateway поднимают и директора тоже!

Романтическая и благородная миссия

Дружелюбные компьютерщики

Директорам

Кстати, о директорах. В конце книги Прингл и Гордон дают чек-листы для всех участников процесса «улучшения брэнда».

Одна глава посвящена совету директоров, другая — маркетинговым директорам, третья — сотрудникам, четвертая — менеджменту и пятая — потребителям.

В качестве примера расскажем про советы директоров.

Для начала нужно проникнуться «видением» брэнда в целом, собрать «волю» к ежедневным стараниям по улучшению ситуации и проверить свои «способности» для того, чтобы осуществить задуманное.

Следующее обязательное качество — активность и энтузиазм самого начальства. Если этого недостаточно, то возникает личный пример, который в конечном итоге создает «самоуверенную компанию, то есть такую, которая отличается не командно-контрольным духом, а духом самоуправления. Персонал в такой компании заранее знает, что подумает и скажет руководство, и соответственно принимает решения, а не бежит за малейшей рекомендацией к непосредственному начальнику.

Следующие два совета директорам — раскрыть потенциальные возможности как потребителей, так и сотрудников. Для достижения первой цели нужно рассмотреть все возможные каналы коммуникации с клиентами и создать четкую систему общения с ними. Что касается сотрудников, то надо хорошо платить и помнить, что сотрудники — лучшие послы брэнда. Соответственно, надо налаживать в компании атмосферу дружелюбности.

Собственно, дух компании — это главный залог успеха. Потому что, как напоминают авторы, люди всегда чувствуют, когда их не уважают. А когда они это чувствуют, в отношениях не может быть искренности. А когда уважения нет внутри компании, его нет и в отношении к клиентам. А последнее чревато полным крахом на современном сверхконкурентном рынке!

Вот так стройно, с многочисленными примерами из жизни, книга Brand Manners доказывает, что без хороших манер сегодня никуда. А также подробно описывает каждый кирпичик в здании крепкого брэнда.

В завершение обзора напомним основной вопрос, ответ на который ищут авторы и который вынесен на обложку: «Как создать уверенную в себе компанию с жизнеспособным брэндом?» Тем, кого этот вопрос волнует, наверняка захочется изучить Brand Manners, тем более что есть надежда на то, что книга выйдет в России. ■

Юлия БУРЛАКОВА

Энтузиазм начальства — условие выживания

Неуважение — смертельная ошибка