

Понимание прозрачности

ПУТЬ К ПРОЗРАЧНОМУ РЫНКУ имел три стадии: маркетинг продукта, поиск рыночной ниши и появление критически настроенного потребителя.

МАРКЕТИНГ ПРОДУКТА

Сразу после войны правила игры корпорациям задавал массовый рынок, ведомый стремлением преодолеть социальные барьеры. В результате был выработан классовый подход к маркетингу. Это был маркетинг, действительно занимавшийся только продуктом, опиравшийся на массовое производство и стандартизацию товаров. Все внимание уделялось исключительно дифференциации продукции. Бренд служил гарантией качества товара. Главные движущие силы находились в сфере производства.

ПОИСК РЫНОЧНОЙ НИШИ

Маркетинг 1970-х был направлен на поиск рыночной ниши. Стимулом к его появлению стало стремление к воспроизведению социального статуса, что привело к ориентации на образ жизни в целом. В основу была положена сегментация потребителей и производство, нацеленное на удовлетворение потребностей конкретной ниши. Понятие образа жизни строилось вокруг различий между потребителями. В рамках этого подхода роль бренда сводилась к увеличению стоимости физического продукта. Происхождение товара было скрыто от потребителя, все внимание сосредотачивалось только на идее или образе жизни. Нишевой маркетинг был фасадным маркетингом.

МАРКЕТИНГ И КРИТИЧЕСКИ НАСТРОЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

В конце XX века в маркетинге произошла смена парадигмы, обусловленная попытками поставить во главу угла ситуацию и функцию. Информированные лучше, чем когда-либо ранее (чему немало способствовало появление и развитие Интернета), новые потребители настроены более критично, чем их предшественники. Потребитель – самый главный эксперт. Потребитель проникает за фасад и сдергивает завесу с того, что скрыто, и делает это, задавая множество трудных вопросов о таких вещах, как этика производства и происхождение товара. Кроме того, потребитель оказывает давление на стоимость бренда, подвергая сомнению существующую наценку, и всегда ищет «реальную» стоимость. Многие фундаментальные критерии принимаются как нечто само собой разумеющееся, включая ответственность за состояние окружающей среды, производственную этику, вопросы безопасности и качества. Попробуйте поставить их под сомнение.

ПРОЗРАЧНЫЙ РЫНОК

Усиление прозрачности рынка влечет за собой важные последствия для брендинга. Открытость, созданная Интернетом, ускоряет это развитие. Производство теперь руководствуется ценностями потребителей – доминирующим фактором становятся потребности отдельного человека. В результате возникает прозрачное производство, куда потребитель имеет свободный доступ, и такие же прозрачные товары, включая ценности и стоящие за ними знания. Все теперь открыто потребителю.

В условиях нового прозрачного рынка компании должны решить, какова их роль. На традиционном рынке многие компании умудрялись играть в прятки и выступать в разных ролях для разных аудиторий одновременно: иногда поставщиков, иногда дистрибьюторов, иногда просто партнеров, предоставляющих ноу-хау. Поскольку потребителям было сложно в это вникать, проблем не возникало. В условиях современного прозрачного рынка, движимого Интернет-технологиями, такое невозможно. (Многие известные бренды столкнулись с трудностями просто потому, что не успели приспособиться к изменениям. По-

смотрите, как UPS смогли обогнать FedEx*.)

В ответ на изменения в каждой компании должны подумать и пересмотреть свою стратегию, чтобы решить, какова будет их роль на рынке. На прозрачных рынках существуют две главные роли.

БРЭНД НА ОСНОВЕ ПРОИЗВОДСТВА

Такой брэнд фокусирует внимание исключительно на производстве. Технология и специальные знания, нашедшие отражение в патентах, методах и уникальных ноу-хау, становятся самыми важными активами брэнда. Производство определяет, что возможно, что целесообразно, а что экономически эффективно. Производственный брэнд не привязан к конкретному клиенту. Он должен быть ориентирован на тотальные продажи и быть лучшим в своей категории.

Эта ситуация отличается от той, в которой находились промышленные гиганты прошлого, контролировавшие дистрибуцию вплоть до конечного потребителя. Сегодняшним производственным брэндам приходится полагаться на партнерские связи и маркетинговые инструменты – это ингредиентный брэндинг (например Gore-Tex, Intel и Nutrasweet) и ко-брэндинг (например Coca-Cola и McDonald's). Брэнды, ориентированные на производство, встречаются и среди компаний сферы услуг, таких как Securitas, занимающаяся системами безопасности, открыто рекламирующая себя при обслуживании, скажем, банков или торговых центров.

БРЭНД НА ОСНОВЕ ОТНОШЕНИЙ

Такой брэнд полностью концентрируется на отношениях или ситуации. Самым важным активом брэнда является его уникальная платформа (такая как система дистрибуции) и знания о поведении и потребностях покупателей. И так же, как производственный брэнд не может себе позволить быть привязанным к одному дистрибьютору, брэнд, ориентированный на отношения, не может себе позволить быть привязанным к одной производственной цепочке.

* UPS (United Parcel Service) и FedEx (Federal Express) – американские компании, занимающиеся экспресс-доставкой.

Типичным примером брэнда на основе отношений является компания ИКЕА с ее концепцией семьи. Сила ИКЕА в том, что она знает своих покупателей лучше, чем кто-либо еще в этом бизнесе. И, естественно, для брэнда на основе отношений, она может удовлетворять потребности своих клиентов, только имея возможность свободно выбирать производственные источники.

Dell – еще один прекрасный пример того, как брэнд, построенный на отношениях, все внимание уделяет потребностям и предпочтениям своих клиентов. В мире брэндов на основе отношений решения принимает потребитель. Многие брэнды *новой* экономики вполне подпадают под эту категорию, особенно те, которые выполняют функцию доставки или своеобразной витрины.

В этом контексте возникает необходимость создать «экосистему потребностей», в которой брэнды будут взаимодействовать, ориентируясь как на производство, так и на отношения. Варианты таких экосистем потребностей будут стремительно появляться в ближайшие годы. Создателям брэндов, основанных на отношениях, стоит задуматься и о местах встреч со своими клиентами. Ими могут стать порталы Интернета. Для производственных брэндов важна ориентация на ингредиентный брэндинг – вы становитесь не просто анонимным поставщиком, а брэндом в сознании покупателя, сообщая брэнду, основанному на отношениях, дополнительную стоимость.

Игры потребителей

ВЕДУЩИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ поведения потребителей утверждают, что некоторая часть потребления может быть объяснена в рамках «ролевой теории». Все мы воспринимаем себя немного отличными от других и думаем, что мы не такие, как все остальные. Это восприятие может быть или позитивным, или негативным. Интересно, что покупка товаров повышенного спроса, таких как автомобили, во многом зависит от желания покупателя быть кем-то, кем он или она не являются. Потребители выбирают брэнд, руководствуясь тем, насколько он со-

ответствует тому впечатлению, которое они хотят производить, и насколько он способен это впечатление передать.

Потребители используют брэнды так же, как актеры используют театральный реквизит для усиления своей роли и характера.

Существует несколько глобальных «ролей», с которыми люди хотят ассоциироваться. И для каждой роли существует набор соответствующих брэндов, помогающих потребителю продемонстрировать свою принадлежность.

В качестве примера можно привести традиционный английский загородный стиль. Эти потребители должны ездить на автомобилях марки Jaguar или Range Rover, носить куртки Barbour, охотиться по выходным, иметь лабрадора и т. д. Другим примером может служить культура серфинга, с ее знаковыми мировыми брэндами. Серферы носят одежду и костюмы для подводного плавания Billabong, катаются на досках Quicksilver и перевозят их в специальных чехлах DaKine. Люди создают собственные сочетания определенных брэндов, чтобы ощущать свою индивидуальность, но в то же время придерживаются «правильного» брэнда, чтобы чувствовать себя частью группы. Это лучшие представители обеих культур.

В разных ситуациях люди играют разные роли. Мятежный, индивидуалистичный, крутой серфер ведет себя совершенно по-другому, когда идет за покупками с мамой. На работе мы ведем себя не так, как дома. Каждый отдельно взятый потребитель может вести себя совершенно по-разному в зависимости от того, какая роль соответствует моменту. Самые важные критерии выбора брэнда не статичны, они, скорее, зависят от ситуации.

Товарам повышенного спроса не надо быть очень дорогими. Интересен любой брэнд, который в восприятии людей способен улучшить их восприятие самих себя. Поэтому существует огромный рыночный потенциал даже для традиционных, неинтересных и скучных товаров, которые смогут вписаться в данную категорию. Товары повседневного пользования и потребления, такие как молоко или туалетная бумага, могут быть переведены в категорию брэндов, привлекающих интерес. Это не обязательно должен быть абсолютно утилитарный брэнд. Если

бренд воплощает что-то, что задевает потребителя за живое, то он сможет построить с этим потребителем и более близкие отношения.

Показательной в данном случае может стать компания New Pig Corporation. Промышленная очистка – это грязное дело, но кто-то должен им заниматься. И никто не делает его лучше, чем New Pig. Из своей штаб-квартиры на Pork Avenue в городе Tipton, Пенсильвания, компания смогла выстроить бизнес стоимостью в \$70 млн по схеме прямого маркетинга, производя и продавая абсорбенты для устранения утечек и разливов. Не надо быть выпускником INSEAD или Гарвардской школы бизнеса, чтобы понять New Pig. Компания бодро признает, что в их брэнде или формуле бизнеса нет ни особого таланта, ни стратегической идеи. Она берет неприятный, но все еще полезный продукт и добавляет немного «свинского»* юмора. В процессе деятельности New Pig создала узнаваемый бренд и уникальную бизнес-культуру.

Компания New Pig выросла из фирмы, занимающейся промышленной очисткой, и претендует на то, что именно она создала «индустрию абсорбентов в оболочках». Озадаченные традиционным низкотехнологичным подходом к ликвидации масляных и жировых пятен (разбрасыванием порошковой глины вокруг основания протекающего станка), основатели компании Дон Бивер и Бен Стейплфилд попробовали найти другие решения. В 1985 году дуэт изобрел Pig Absorbent Sock^{™**}, нейлоновый «носок», наполненный абсорбирующим порошком. Их новое детище также счастливо валялось повсюду в грязи, как и его свинские тезки. Так родилась идея новой компании.

Удачное сочетание высокого качества продукта и «свинского» бренда с тех пор исправно обеспечивает им хлеб с маслом. Оно превратило то, что в другом случае могло быть всего лишь традиционной фирмой, занимающейся промышленной очисткой, в маркетинговый феномен. Возьмем обычный продукт New Pig – абсорбирующий мат, который можно положить вокруг станка для впитывания стекающей смазки. В одаренных копытцах New Pig он становится еще более интересным матом Nam-O Pig Mat[™], сделанным в виде цветной свинки

* New Pig – Новая Свинья, Pork Avenue – улица Свинины.

** Свиной абсорбирующий носок.

с девизом «прочный, как свиная шкура»*, а также со смешной картинкой хрюшки в рабочей робе.

«Нет в мире такого рынка, где люди не любили бы посмеяться и поразвлечься и не любили бы, чтобы с ними обращались, как с важными клиентами», – говорит Стейплфилд. Между 1985 и 1989 годами продажи товаров New Pig для промышленной очистки выросли почти на 4000%, а к 1990 New Pig входила в число 100 самых быстрорастущих малых предприятий в США.

На рынке мороженого (по общему признанию, более своеобразном) хорошим примером будет Ben & Jerry. Компания, которая дала миру мороженое со вкусом Cherry Garcia (по имени гитариста Greatful Dead Gerry Garcia), Chubby Hubby и Chunky Monkey**, всегда была настроена серьезно. Ее основатели Бен Кохен и Джерри Гринфилд убеждены, что бизнес должен принять на себя роль проводника перемен в обществе. Компания жертвует 7,5% своего дохода до вычета налогов на социальные цели. Она выделяется благодаря своим хиппи-идеалам и общественной позиции. В мире бизнеса, где все компании маршируют под дробь одного барабана, любая компания, танцующая буги-вуги, неизбежно притягивает внимание.

На потребление, по-видимому, оказывают влияние и личные ценности людей. Основные ценности складываются к 25 годам и не меняются до конца жизни, если только не произойдет что-то чрезвычайное. Поэтому можно составить представление о самых влиятельных ценностях будущего, изучив ценности сегодняшних молодых людей. Именно они будут влиять на возможности, открывающиеся перед брендами в будущем. Соса-Cola почувствовала это на себе в последние двадцать лет. Из-за изменения жизненных ценностей молодежи Pepsi сумела привлечь покупателей, найдя новые слова. Соса-Cola традиционно основывает свой бренд на общественных ценностях, в то время как Pepsi недавно осуществила сдвиг в сторону индивидуализма.

Что может все это рассказать нам о потребителях и о том, почему они покупают товары того или иного бренда? Все это говорит о том, что бренды существуют, в основном, если не полностью, в головах

* tough as a pig's hide.

** Торговые марки мороженого.

потребителей. Все дело в восприятии. Относительно брэнда, значение имеет только то, что он осуществляет соединение с целевой аудиторией. Как выразился Майк Клэспер из Procter & Gamble, важно «место в умах, а не место на полке».

Открывая новые измерения

КОГДА В 1997 ГОДУ я оставил рекламный бизнес и приступил к новой работе в качестве консультанта по брэндам, то начал с изучения самых успешных брэндов, которые только могли прийти мне в голову. Ролевое моделирование – очень хороший способ обучения. Мне было любопытно понять, нет ли какой-то модели поведения у корифеев брэндинга. Познакомившись с историей создания некоторых из этих компаний, вы увидите множество совпадений, в конце ведущих к успеху. Как и в жизни, самое лучшее редко случается по плану.

Я хотел найти способ влияния на судьбу брэнда при помощи некоего структурированного подхода. Я поставил себе цель начинать процесс брэндинга в систематической, но простой форме, описав, с точки зрения покупателя и рынка, причины, по которым брэнд может нравиться или не нравиться.

Мне также хотелось найти способ измерить и спланировать *восприятие* брэнда *сознанием потребителя*, или потенциального потребителя, чтобы суметь графически изобразить то, что я решил называть МЫСЛИТЕЛЬНЫМ ПОЛЕМ БРЭНДА™, применительно к конкретному брэнду и составить описание в форме высказываний предполагаемого абстрактного покупателя. Я много раз сталкивался с подобными исследованиями потребителей, когда работал в рекламе, но они казались запутанными и сложными для практического применения при разработке брэндов.

Я стал группировать все те разные вещи, которые способствовали успеху самых известных брэндов (и, иногда, те вещи, которые они не сделали, а их конкуренты сделали). Через некоторое время я обнаружил, что построение брэнда в умах потребителей всегда распадалось

на четыре различных категории, или «измерения», как я предпочитаю их называть. Они и стали основой моей модели 4-мерного брендинга.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Первое из четырех – *функциональное измерение* было довольно просто выделить. Почти всегда потребность в разработке бренда начинается с производства более или менее уникального товара или услуги, и та польза, которая создается для потребителя, является основой бренда. Эта воспринимаемая полезность, не обязательно та реальная польза, которую имел в виду изобретатель или инженер, а та, которую клиент непосредственно ощущает.

Когда новый продукт придуман, появляется необходимость дать ему имя. Китайская пословица: «Неназванное не существует», что, конечно, правда. Это особенно верно, если надо кого-нибудь убедить, тогда имя нужно вам быстро. Большинство изобретателей думают, что, чем загадочнее будет название, тем лучше будет восприниматься новое изобретение. Может быть, это так, но иногда необходимость в названии становится такой насущной, и оно выбирается так быстро, что не остается времени задуматься, как сделать, чтобы это имя стало оптимальным товарным знаком и частью общего впечатления от бренда. Позже трудно изменить это первое название. Если вы поручите поиск названия кому-то, у кого есть талант или просто немного удачи, и они найдут название, которое не только описывает продукт и соответствует ему, но и, возможно, олицетворяет *функциональное* измерение бренда, результат может быть поразительным.

Когда Nike назвала свою запатентованную технологию, основанную на использовании в обуви воздушной подушки, Nike air*, это название говорило не только о легкости обуви и, соответственно, бега спортсмена, но и о его дыхании. Air также описывает и саму запатентованную технологию. Некоторые до сих пор помнят, какой была спортивная обувь до Nike – плоской и статичной, пятки болели, мышцы сводило, а ноги наливались тяжестью, так что мы понимаем, как хорош этот умный суббренд Nike.

Функциональное измерение описывает воспринимаемую пользу

* воздух Nike.

Мыслительное поле брэнда

Выделение восприятия брэнда



продукта или услуги, связанную с брэндом. С этого в прежние времена все и начиналось. В 1950-е, рекламируя брэнд, говорили только о пользе продукта. Переход от описания объективной полезности к рассказу о пользе для клиента знаменовал собой огромный шаг в рекламе.

Функциональное измерение и сейчас играет большую роль в маркетинге во многих сферах бизнеса. Все, что имеет отношение к физическому качеству, вкусу, стилю как таковым, и эффективности, попадает в функциональную категорию. Значение *функционального* измерения также зависит от положения брэнда на кривой его жизненного цикла. Чем ближе к началу, тем важнее функциональные характеристики для определения смысла существования брэнда, его роли и, иногда, физической полезности.

Все разработчики брендов, опирающиеся на *функциональное* измерение, рано или поздно сталкиваются с проблемой стирающихся различий. С позиций функционального измерения, конкуренты становятся все ближе. В сфере обслуживания это может произойти за одну ночь, поскольку услуги, как правило, осуществляются открыто в момент взаимодействия с клиентом и очень легко имитируются. На рынках высоких технологий жизненный цикл продуктов тоже короток. Когда угроза имитации принимает огромные размеры, каждый создатель бренда начинает искать область, в которой он может сделать что-то уникальное.

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Тогда создатель бренда начинает задумываться о *социальном* измерении, поскольку общественная жизнь и приятие обществом имеют большое значение. В своей теории метаменеджмента шведский теоретик бизнеса Карл Эрик Линн сделал новую попытку объяснить брэндинг с точки зрения биологии, воспроизведя классическую пирамиду человеческих потребностей Маслоу. На вершину пирамиды Линн поместил *спаривание*, обеспечивающее выживание видов. Ухаживание, драки и обольщение – это все части ритуала спаривания. Это имеет мало общего с сексуальностью, в современном понимании, это базовое программирование, модель поведения, которой мы следуем, повинувшись инстинкту. К *спариванию* ведет *социальная идентификация*, потребность быть принятым социальной группой и ее лидерами. На любом рынке покупатели принимают решение о покупке субъективно, основывая его на том, что, по их ощущению, наилучшим образом передает или описывает их социальную идентификацию.

По мере роста нестабильности в обществе бренды перенимают функцию опознавания. Традиционное классовое общество отмирает, ему на смену приходит нечто вроде «общества брэндинга». С точки зрения *социального* измерения, бренд часто создает вокруг себя культ, становится знаком социального отличия или «реквизитом» в бытовой пьесе индивидуума.

В *социальном* измерении торговый знак, или логотип, сам по себе превращается в символ секты, который в идеале создает бренд, почти как государственный флаг. Подумайте об орлиных крыльях Harley-

Davidson или знаменитой «галочке» Nike. Носитель символа легко опознается и открыто или молчаливо принимается другими членами этой секты. Как ни грустно это звучит, но если вы видите бегущего человека с таким же значком брэнда на куртке, как у вас, или кого-то, выходящего из такой же машины, как ваша, вы чувствуете, что между вами существует некая связь. (Верно и обратное. У нас может сформироваться четкое неприятие человека просто на основании выбранных им брэндов.)

Стремление чувствовать, что вокруг друзья, сильно не только среди потребителей, оно распространяется и на корпоративных клиентов. Социальное измерение имеет большое значение при выборе, например, консультантов в области управления. Такой брэнд, как McKinsey, очень силен в этом измерении. Для большинства высших руководителей стать членом клуба клиентов McKinsey – это практически и есть определение лидерства. Заключение договора с McKinsey может поднять цену ваших акций на фондовом рынке.

В свое время IBM часто использовала выражение: «Покупка IBM никогда не будет ошибкой». «Еще никого не уволили за покупку IBM» – еще один девиз. В течение многих лет (и, может быть, до сих пор) *социальное* измерение было определяющим для брэнда IBM. Эта сторона гораздо более важна, чем *функциональное* измерение, с точки зрения которого, многие конкуренты предлагают продукты и решения лучшего или такого же качества.

МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Социальное измерение хорошо отражает отношения между покупателями и той общественной группой, к которой они хотят принадлежать. Брэнд выступает как мощное опознавательное средство в глазах других людей. Другой конец той же оси я называю *ментальным* измерением. Речь идет не о том, что люди думают о вас, а только о том, что вы думаете о себе самом. Самые лучшие брэнды сильны не только в *социальном* измерении, но и в *ментальном*. Это измерение по самой своей природе является более глубоким: оно действительно проникает в глубь вашей личности. Здесь брэнд затрагивает то, что большинство из нас назвало бы душой. У любого человека есть внутренняя

ментальная матрица.

Ментальное измерение касается личностной трансформации, то есть изменения и выработки нового представления о себе самом. Если бы кто-нибудь сказал мне десять лет назад, что брэнды могут оказывать на людей такое воздействие, я бы рассмеялся. Но правда в том, что некоторые из лучших завтрашних брэндов будут играть роль персонального инструктора, способствующего ментальному развитию. В некоторых случаях они смогут стать своего рода наставником, который традиционно находится среди старших друзей или коллег.

Любому человеку нужны ролевые модели жизни и поведения. Брэнд и его ментальное измерение служат этой цели. Жизненный опыт, начиная с раннего детства и до настоящего дня, формирует нашу личность, реакции и поведение. Иногда это приводит к низкой самооценке в определенных областях. Помощь в *перенастройке** ментальных представлений о самих себе очень важна для нас, и это предоставляет строителю брэнда большие возможности. Некоторые из проблем, связанных с ментальными представлениями, слишком индивидуальны и почти не поддаются обобщению. Однако во многих случаях такую же перенастройку проходят и другие люди. Примером могут служить оправдания, которые мы находим, чтобы уклониться от неприятной или ответственной работы.

Вот почему призыв Nike «Просто сделай это»** так эффективен. Он проникает прямо в глубину сознания и напоминает нам, как важно преодолеть пассивность и стремление уклониться. Конечно, с точки зрения любого спортсмена (профессионала или любителя), этот призыв попадает прямо в точку. Единственный способ доказать, что ты чего-то стоишь – просто сделать это. Неважно, чего вы, по вашему мнению, можете достичь в теории (если у вас действительно есть такое желание), докажите.

Очевидно, что брэнд BMW очень силен в социальном измерении, поскольку эта машина является символом высокого социального статуса, но то же можно сказать и о многих других, например Mercedes и Audi. Что отличает BMW от других автомобильных брэндов, так это его сила, с точки зрения ментального измерения, что на современном

* reframing.

** Just do it.

рынке является чрезвычайно важным для обеспечения высокой наценки и получения прибыли. *Ментальное* измерение BMW по-немецки выражается в словах Freude am Fahren, что переводится как «радость вождения» – очень личное ощущение.

Другим примером достижения великолепных результатов, как в социальном, так и в ментальном измерении, является Marlboro с их «одиноким ковбоем». *Социальное* измерение здесь более заметно и выражается в соотнесении себя с группой «настоящих мужчин», олицетворяемых ковбоем. Однако *ментальное* измерение Marlboro представляет собой не менее мощное средство, дающее человеку психологический образец для подражания и помогающее справиться с чувством одиночества и отчуждения, так часто возникающим у жителей больших городов.

Личное удовольствие или возбуждение, которое мы получаем от осознания того, что обладаем чем-то особенным, играет важную роль при строительстве брэнда, именно так начинается взлет большинства эксклюзивных брэндов. У меня в офисе стоит стул от Чарльза Эймса, сделанный из стали и черной кожи. Этот стул стал классикой, и у меня подлинная вещь. Большинство посетителей, видящих мой стул, не знают, что это подлинный и дорогой стул от Чарльза Эймса. Большинство из них даже не знают о существовании знаменитого американского архитектора и дизайнера мебели, им стул кажется холодным и неудобным. Так что обладание этим стулом мало чем помогает моей социальной идентификации. Но значение *ментального* измерения этого стула для меня огромно. Каждый раз, как я сажусь на этот стул, я испытываю легкое возбуждение и мне безразлично, что больше никто не понимает его качество, я-то понимаю.

Когда небольшая и практически неизвестная фирма по производству часов из швейцарской долины Breitling стала брэндом, то сначала это произошло в ментальном измерении. Breitling – это традиционные часы летчиков. Люди покупали часы Breitling, чтобы выделиться. Для любого человека, по мнению которого Rolex на запястье был социально более приемлемым, брэнд Breitling поначалу не представлял *социальной* ценности. Теперь Breitling набрал силу и с этой точки зрения. Среди определенных групп людей, для которых Breitling стал одной из самых важных принадлежностей определенного стиля жизни,

этот брэнд стал просто культовым.

Элемент надежности в имидже Volvo также демонстрирует, как хорошо *ментальное* измерение брэнда может удовлетворять индивидуальные потребности в безопасности, комфорте и душевном покое.

Когда фирма ИКЕА во время рекламной кампании в Швеции провозгласила: «Не для богатых, для умных»*, она использовала ментальное измерение, чтобы свалить своих эксклюзивных конкурентов. Кто хочет быть богатым и глупым?

Брэнд Intel Inside – прекрасный пример сильной позиции в ментальном измерении. По сравнению с преобладанием идеи социальной безопасности при покупке продукции IBM (хотя здесь прослеживается и *ментальное* измерение в виде ощущения личной безопасности и комфорта) Intel Inside оказывает гораздо большее ментальное воздействие. Надпись на компьютере каждый день напоминает о мощи «интеллекта», которым Intel снабжает лично меня в моей работе. Эта секретная часть компьютера стала практически персональной гарантией успеха.

Некоторые брэнды умело удовлетворяют нашу личную потребность быть современным и «своим». Sony дает это чувство в сфере высоких технологий. А, например, Boss и Gucci обеспечивают это в, соответственно, мужской и женской моде. Надбавка к цене, которую мы платим за обладание модным брэндом, основана не только на *социальном* измерении, но в равной степени на *ментальном*.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

«Духовное измерение» звучит почти религиозно. (В Швеции, в частности, многие люди подозрительно относятся к религиозным вопросам, поэтому я иногда вместо этого употребляю слово идеалистический.) «Духовный» относится к большой системе, частью которой мы все являемся. Поймите духовное и вы поймете связь между брэндом, продуктом или компанией и этой более обширной системой.

Сразу после промышленной революции (в Швеции она произошла в конце XIX века, в Великобритании еще раньше) патриархи индустрии, строя свои предприятия, часто олицетворяли очень мощное, само-

* Not for the rich, but for the clever.

произвольное духовное или этическое измерение. Промышленные бароны брали на себя ответственность за своих рабочих. Общество было по-прежнему неспособно обеспечить хоть какое-то социальное страхование, и практически любые проявления меценатства исходили из карманов новых богатых промышленников. На Западе, особенно в Скандинавии и Европе, в этом отношении произошли резкие изменения. Общество теперь приняло на себя подавляющую часть ответственности за благосостояние, инфраструктуру и культурное развитие, а также за охрану окружающей среды.

В последнее десятилетие стало наблюдаться внезапное движение назад в сторону зависимости от предприятий. То новое, что действительно принесло нам духовное, или этическое, измерение, – это то, что сейчас его намеренно используют для создания брендов. Проблема в том, что нельзя быть немного этичным. Бренды, утверждающие себя как образцовые в этом отношении, открывают себя для критики, если не могут соответствовать тем высоким стандартам, которые проповедают.

По словам Джерри Гринфилда, одного из основателей Ben & Jerry: «Когда вы прямо и громко заявляете о своих высоких идеалах, вы делаетесь мишенью для критики, и критика не заставит себя ждать. Вы хотите, чтобы это помогло вам удержаться на планке высоких стандартов. Опасность в том, что вы начинаете бояться выстрелов. Это самое худшее, что с вами может случиться».

Ступив на этот путь, вы должны идти до конца, как уже попытались сделать The Body Shop и Ben & Jerry. (Однако это не смогло защитить их от постоянных нападков СМИ.) На самом деле, The Body Shop* – один из лучших примеров бренда, созданного почти исключительно на позициях духовного измерения. Когда Анита Роддик организовала компанию, косметические бренды уходили своими корнями глубоко в социальное и ментальное измерения.

Быть красивой в глазах других людей, иметь звезд кино и супермоделей в качестве образцов для подражания – это все очень характерно для социального измерения. Ощущать свежесть, привлекательность и молодость характерно для ментального измерения. Функциональное

* Сеть магазинов косметических товаров.

измерение почти не присутствовало в восприятии большинства косметических брэндов. Функциональная сторона практически не волновала традиционного покупателя косметических товаров. Может быть, никто просто не объяснил и не доказал, что это важно. Анита Роддик, тем не менее, утверждала, что современной работающей женщине не может не быть интересна функциональная сторона косметики. Наоборот, она и не подумает потратить свое время на нечто неэффективное или доверить свое тело небезопасному для здоровья продукту.

Но именно в духовном измерении Анита Роддик смогла добиться, чтобы брэнд The Body Shop по-настоящему выделялся на фоне всех других. Она заявила, что ее косметические товары не испытывались на животных, всячески подчеркивала этот факт и с таким энтузиазмом развила эту тему, что вскоре это стало визитной карточкой The Body Shop. Она фактически создала свою собственную нишу и монополизировала рынок косметики, не испытанной на животных.

Остальные косметические компании продолжали разьяснять, что тестирование на животных необходимо, чтобы не допустить аллергических реакций у людей. Возможно, вначале они думали, что идея брэнда Аниты Роддик была одновременно глупой и ненужной. Конечно, это и является классическим признаком того, что брэнд отличается от других. Роддик утвердила свой брэнд, упорно настаивая на своей идее, а затем расширив духовное измерение и включив в него более широкий этический взгляд на вопросы экологии, а также уважение к людям в развивающихся странах. Позже в ментальное измерение вошла ароматерапия, которая обычно соотносится с вопросами личного самочувствия клиентов. Что касается социального измерения, The Body Shop создал нечто вроде виртуального сообщества, в основном из женщин, разделяющих ценности и идеалы этого брэнда.