

ЖУРНАЛ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ

# ТЕРРИТОРИЯ

## БИЗНЕСА

№ 5 (30) • май • 2009



## Андрей Турчак:

В результате проводимой нами политики  
Псковский регион начинает открываться

32

14



**Бренд  
в эпоху  
кризиса**

24



**Книги  
forever**

72



**Трижды  
премьер-  
министр**

# РЕБРЕНДИНГ — ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА ИЛИ ШАГ В НЕИЗВЕСТНОСТЬ?

Сергей БУЛАВСКИЙ, директор по развитию Marlin Group

Усиление конкурентного давления и быстро меняющаяся среда вынуждает сегодня компании усиливать ориентацию на потребителей. Одним из важных инструментов борьбы за процветание компании бесспорно считается брендинг, или управление брендом компании. Однако понимание бренд-менеджмента как простой работы по разработке имен, дизайну или рекламе носит очень поверхностный характер и сокращает срок жизни созданного бренда.

Если компания хочет полноценно использовать бренды в качестве стратегических инструментов, она должна быть готова к проведению большого объема мероприятий по маркетинговому анализу и планированию бренда. Но многие компании слишком заняты решением тактических вопросов, связанных с финансами или продажами, а потому не имеют возможности уделить должное внимание своему детищу. К тому же необходимо четкое понимание того, что брендинг как составная часть маркетинговой стратегии компании выходит далеко за рамки симпатичных логотипов и привлекательного дизайна упаковки.

Брендинг должен быть нитью, проходящей через все аспекты маркетинга компании. Сильный бренд также предполагает понимание того, как потребители воспринимают каждый аспект деятельности организации. Для того чтобы брендинг стал эффективным, он должен быть согласованным и понятным. Одни только многословные формулировки целей компании, ее корпоративных правил и миссии, игра с логотипами



и т. д. не могут составлять бренд. Более того, бренды не статичны, а находятся в постоянном развитии.

## НЕУДАЧНЫЙ РЕБРЕНДИНГ — ПУТЬ К ПРОВАЛУ

Минеральную воду под брендом «Святой источник» начали продавать в 1994 году. Это был один из первых и самых успешных российских производителей бутилированной воды — сравнительно нового для России рынка. «Святой источник» разливали в Костроме из трех скважин на окраине города. Особенностью

маркетинговой стратегии бренда было то, что товар был одобрен Русской православной церковью, о чем покупателей извещала надпись на бутылке — «Бутилирована по благословению Святейшего Патриарха».

В 2002 году компания, которая занималась производством «Святого источника» и доставкой питьевой воды, была куплена корпорацией Nestle за \$50 млн. Специалисты швейцарской компании решили видоизменить бренд: поменяли дизайн бутылки, убрали «благословляющую» надпись. Изменения на пользу не пошли.

По данным исследований рынка, в первой половине 2003 года доля «Святого источника» на рынке Москвы в денежном выражении составляла 14,6%. После ребрендинга продажи сократились к концу 2003 года до 12,5%. В 2008 году у «Святого источника» осталось лишь 6% столичных продаж. Сейчас по объемам производства бренд, по оценке ACNielsen, занимает всего 2% рынка. За семь лет, что «Святой источник» принадлежал швейцарцам, продажи этой марки упали более чем вдвое.

## СОЗДАНИЕ БРЕНДА - ЭТО НАЧАЛО ДОЛГОГО ПУТИ

Торговый комплекс «Владимирский Пассаж» еще несколько лет назад представлял собой совершенно противоречивую картинку огромного количества небольших торговых мест с китайскими товарами на фоне красивых архитектурных решений комплекса. Привычный «восточный базар», уровень и качество предлагаемых товаров в котором явно не соответствовало месту и времени. Новая команда административных и финансовых управленцев видела свою первоочередную задачу в приведении всего к определенной гармонии. Была разработана новая концепция взаимоотношений с покупателями, арендаторами торговых площадей и полное перепозиционирование комплекса.

О том, как все происходило, мне рассказал **арт-директор «Владимирского Пассажа» Илья Соколов:** «При моем приеме на работу генеральное руководство настоятельно рекомендовало не изменять все существующие графические константы. Но предложить обновление фирменного стиля комплекса было моим профессиональным долгом. В нужный момент в Пассаже появилась новая сплоченная управляющая команда, и это сильно повлияло на положительный результат. Новый фирменный стиль вводился медленно. Переходный период длился около полугода. В это время в некоторых рекламных материалах использовался и старый символ Пассажа, и новый логотип, иногда даже без знака. Сочетание «ВП» в знаке стилизовано в характерной пластике. Этот элемент родился из одной архитектурной детали главного атриума Пассажа. Знак и основы нового стиля принимали постепенно, но единодушно.



## ● БРЕНДИНГ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ВЫХОДИТ ДАЛЕКО ЗА РАМКИ СИМПАТИЧНЫХ ЛОГОТИПОВ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ДИЗАЙНА УПАКОВКИ

Следом прошла не дорогостоящая, но яркая и заметная рекламная кампания. В результате создание нового фирменного стиля принципиально повлияло на укрепление имиджа торгового комплекса и его посещаемость за последние три года. Изменился радикально состав арендаторов. Теперь в галереях Пассажа представлены товары лучших мировых производителей, гарантирующих качество своих изделий и подчеркивающих эксклюзивность ограниченных партий товаров. Причем теперь представлены уже не только одежда и обувь, но и предметы роскоши, электроника, а также другие товары, обладание которыми по привычным понятиям отражает стиль владельца.

## РЕБРЕНДИНГ КАК ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА

Независимо от причин, по которым вы принимаете решение о ребрендинге, в период кризиса эти мероприятия привлекают много внимания. Но в то же время существует риск потеряться раньше, чем новый бренд станет известным целевой аудитории.

Мнения аналитиков о целесообразности имиджевых преобразований в период финансовой нестабильности расходятся. В частности, **заведующий кафедрой рекламы факультета журналистики СПбГУ Алексей Чечулин** полагает, что рискованно вкладывать деньги в смену марки сейчас, когда очень вероятно, что средств может не хватить просто на текущую деятельность. Все может оборваться на полпути, а это хуже, чем вообще не начинать.

Автор более десятка книг по PR **профессор Александр Чумиков**, напротив, видит в нынешних обновлениях возможность привлечь к компании дополнительное внимание и акцентироваться на приоритетных направлениях. С коллегой согласен **профессор Высшей школы экономики Григорий Тульчинский**. Он считает, что успешные компании таким образом подчеркивают свою успешность, а у неудачников есть возможность перепозиционировать марку.

Так или иначе, среди компаний, решивших кардинально обновиться во время кризиса, – петербургский



**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА  
МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ  
«МОНОМАКС»  
АЛЕКСАНДРА ЮРКОВА:**


– Я считаю, что накопленный опыт ребрендинга в условиях глобального кризиса недостаточен. Компании меняют имидж, обновляя логотипы, слоганы, фокусируясь на других сегментах, делая попытку

повысить лояльность существующей аудитории. Но в напряженных условиях потребитель доверяет проверенным торговым маркам. Решение о ребрендинге должно приниматься при изменении стратегии. Позволить себе его в условиях глобального кризиса могут компании с серьезной финансовой «подушкой», готовые к акциям с трудно прогнозируемым эффектом.

«Мономакс» – группа компаний под зонтичным брендом. По узнаваемости она стоит в тройке брендов организаторов деловых мероприятий. Стремление к географической экспансии выразилось в появлении на московском рынке бренда «Мономакс конгресс-сервис». Стратегии освоения новых рынков реализовались в 2005 году в выводе суббренда «Мономакс ИТ». Под этой маркой для инициаторов мероприятий создаются уникальные программные продукты (информационная система Петербургского международного экономического форума). Отдельно брендируются проекты. С 2007 года «Мономакс» реализует качественно новый проект – Международный форум «ОТ НАУКИ К БИЗНЕСУ (опыт инновационного развития)». Идеологическая связка брендов: за 18 лет компания имела опыт инновационного развития и возможность изучения проблем бизнеса и науки. Мономакс – идейный вдохновитель этого проекта. Пока мы не задумываемся о ребрендинге, но это не мешает нашим планам по выводу на рынок новых брендов.

интернет-провайдер «Объединенные сети», компания «ТехноСерв А/С», ГК «Связной». Недавно о рестайлинге объявили в Oslo Marine Group (OMG). А в мае–июне ребрендинг одной из своих дочерних компаний закончит Marlin Group.

Компании подчеркивают, что их нынешние действия обоснованны. **Руководитель отдела по связям с общественностью «Связного» Елена Ноготкова уверена:** кризис – временное явление, а в перспективе сегодняшние инвестиции в торговую марку обернутся повышением лояльности к бренду. **Директор по связям с общественностью OMG Елена Мургина уверена,** что если бизнес испытывает проблемы с позиционированием, эффективностью маркетинговых коммуникаций, проще говоря, с контактом, то ребрендинг сейчас очень даже уместен.

**ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗМА  
В БРЕНДИНГЕ**

Логотип из Америки, фирменный стиль и дизайн сайта из Англии, все остальное сделано в России... Именно так подошли к вопросу в одной из аутсорсинговых компаний Санкт-Петербурга. С тех пор как рамки международной «промокооперации» были стерты окончательно, ничто не мешает решать вопросы маркетинговых коммуникаций и брендинга на международном уровне. В большинстве стран имеются свои особенности. Отличаются многие параметры, начиная с национальных предпочтений цвета и формы и заканчивая практическим применением стандартов в отрасли.

Компания Marlin Consulting была создана четыре года назад и в процессе своего успешного развития шла по пути углубления специализации, планомерно отказываясь от всего лишнего. Так, из традиционного для бухгалтерских компаний перечня достаточно быстро ушли услуги постановки и восстановления бухгалтерского учета, оказание консультационных и юридических услуг, а также некоторых других. В итоге было решено отказаться от всего, что так или иначе представляет по своему характеру деятельности консалтинг. Поскольку разная по характеру работа мешает повышению эффективности компании в целом. Осталась проблема – сло-

во «консалтинг» в названии теперь просто вводило в заблуждение потенциальных клиентов.

Над названием думали более года. В результате оно было придумано, но при проверке оказалось, что такая компания уже существует. В Бельгии. В результате непродолжительных переговоров Marlin Group не только приобрела права на использование наименования и соответствующее доменное имя, но и получила зарубежного партнера, заинтересованного в сотрудничестве.

Поскольку в новом названии Asotax явно просматривались «американизмы», а существующий образ, предложенный бельгийцами, не устраивал по ряду параметров, было принято решение обратиться в компанию LogoWorks, дочернее предприятие Hewlett-Packard, за разработкой нового логотипа. Дизайн сайта при этом был разработан английской студией, поскольку она смогла предложить не только привлекательный и функциональный дизайн, но и полное соответствие кодировки страниц принятым международным стандартам. Стоимость работ при этом, как в одном случае, так и в другом, была абсолютно сопоставима расценкам российских дизайнеров.

Ребрендинг бухгалтерской компании не ограничился разработкой названия и логотипа. Изменения отразились практически во всем – начиная с дизайна интерьера офисного помещения и заканчивая операционными регламентами текущего взаимодействия с клиентами.

Подводя итоги, можно сказать, что при разработке целостной стратегии бренда должны быть учтены все уровни управления маркетингом. Реализация компанией эффективной стратегии брендинга помогает последовательно выявить, какие элементы бренда наиболее полезны для того, чтобы передать его сообщение выбранной целевой аудитории. Но прежде чем вы сможете ускорить процесс брендинга, важно создать предложение, согласно которому вы будете снова и снова поставлять товар или услугу. И еще одно. В процессе брендинга должны участвовать все работники компании. От руководителя до уборщицы. Замыкание процесса на специалистах по маркетингу практически неизбежно приведет к краху. **16**