

САЙМОН БЕЙЛІ
ЕНДІ МІЛЛІГАН

– МІФИ ПРО – БРЕНДИНГ

БРЕНД — ЦЕ ВСЬОГО ЛИШЕ ЛОГОТИП
ТА ІНШІ ПОШИРЕНІ НЕПОРОЗУМІННЯ

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

Оригінальна назва твору: MYTHS OF BRANDING

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

Усі права збережено.

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Бейлі Саймон

Б41 Міфи про брендинг / Саймон Бейлі, Енді Мілліган; пер. з англ.
Я. Машико — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 256 с.
ISBN 978-617-09-6010-8

Бренди. Ми щодня з ними стикаємося, ми віддаємо їм перевагу, ми їм довіряємо. Однак чи багато ми про них знаємо? Хіба бренд — це не просто товар із яскравою етикеткою чи хитромудрою назвою?

Бренди та й уся сфера брендингу оповиті численними міфами. От, хоча б, що бренди — це лише спосіб стягнути з вас більше за той самий продукт і що брендами є тільки споживчі товари, що брендинг — це лишень про логотип і рекламу. Тож як розібратися, де тут правда, а де — вигадка?

Перед вами книжка, написана відомими експертами з брендингу — Енді Мілліганом та Саймоном Бейлі. Вони, як ніхто інший, знають що таке бренди та в чому їхня цінність, у чому криється успіх бренду і як вдало підібрати йому назву. Вони кинуть виклик найпоширенішим помилковим твердженням про бренди та брендинг, розвінчають усталені міфи, а також розкажуть найсучасніші відомості про практичне застосування брендингу. Вони розкажуть про те, що таке хороші бренди, як вони завойовують нашу лояльність і чи завжди клієнт має рацію. Ви дізнаєтеся у чому особливість Coca-Cola, чому нам так подобається IKEA та як Бекхему вдалося створити свій власний бренд.

«Міфи про брендинг» — це книга не лише для власників брендів чи спеціалістів із брендингу, це книжка для усіх, адже всі ми — споживачі брендів.

УДК 659.126

ISBN 978-617-09-6010-8

© Simon Bailey and Andy Milligan, 2019
© Я. Машико, пер. з англ., 2020
© «Фабула», макет, 2020
© Видавництво «Ранок», 2020

ЗМІСТ

Передмова	6
Вступ	10
Міф 1. БРЕНДИ — ЦЕ ЛИШЕНЬ СПОСІБ СТЫГНУТИ З ВАС БІЛЬШЕ ЗА ТОЙ САМИЙ ПРОДУКТ.....	15
<i>Уреиті-реит саме «ми», клієнти, вирішуємо за що і скільки ми готові заплатити. Люди купують бренди з більшої кількості причин, ніж просто як продукт</i>	
Міф 2. ДОВІРУ ЯКЩО ВТРАТИШ, УЖЕ НЕ ВІДНОВИШ.....	25
<i>Якщо у вас є сильний бренд і бажання відновити своє становище, то довіру часто можна повністю або принаймні частково відновити</i>	
Міф 3. СИЛЬНИЙ БРЕНД МОЖНА ВИКОРИСТАТИ ЯК ПІДТРИМКУ ДЛЯ НЕВДАЛОГО БІЗНЕСУ.....	35
<i>Бренд не розглядають як окремий або відмітний від бізнесу, якому він належить. Вони насправді є невіддільними один від одного</i>	
Міф 4. ТЕХНОЛОГІЇ ПОСЛАБЛЮЮТЬ СИЛУ БРЕНДІВ	44
<i>Технології не ставлять під загрозу силу брендів, однак вони руйнують ринки, трансформують бізнес та докорінно змінюють практику побудови брендів</i>	
Міф 5. БРЕНДИНГ — ЦЕ ЛИШЕНЬ ПРО ЛОГОТИП І РЕКЛАМУ	54
<i>Бренди породжуються цілим ланцюжком вражень, які формують сприйняття та переваги</i>	
Міф 6. БРЕНДИ НЕ МАЮТЬ ФІНАНСОВОЇ ЦІННОСТІ	68
<i>Бренди створюють як економічну, так і фінансову цінність. Це особливі активи, які забезпечують гарантію доходу будь-якому бізнесу</i>	
Міф 7. ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ НЕ ІСНУЄ. ЛИШЕ ВИНЯТКОВІСТЬ МАЄ ЗНАЧЕННЯ	82
<i>Правда полягає в тому, що вам потрібно як диференціюватися, так і бути винятковими. Ви насправді не можете досягнути одного, не зробивши іншого</i>	
Міф 8. КЛІЄНТ ЗАВЖДИ ПРАВИЙ	97
<i>Правильний спосіб думати про бренди: «Правильний клієнт завжди правий»</i>	
Міф 9. ПОТРІБНО КІЛЬКА ДЕСЯТИЛІТЬ, ЩОБ ПОБУДУВАТИ СПРАВЖНІЙ СВІТОВИЙ БРЕНД	106
<i>Хоча ми бачимо, як світові бренди народжуються за лічені дні, це геть не те саме, що стійко утримувати свої позиції та процвітати протягом багатьох років</i>	
Міф 10. БРЕНД — ЦЕ «ВЛАСНІСТЬ» ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ.....	114
<i>Генеральний директор повинен забезпечити тісний зв'язок бренду з голосом клієнта, щоб компанія розуміла, що потрібно клієнтам,— і це простежується у тому, як організований шлях клієнта</i>	

Міф 11.	КОРОТКО КАЖУЧИ, МЕТА БРЕНДУ — ЦЕ СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	123
	<i>Справжня мета бренду — це не соціальна відповідальність у її звичному розумінні. Це — основна мотивація організації, це причина чому цей бренд існує</i>	
Міф 12.	КЛІЄНТИ ЖАДАЮТЬ БЛИЗЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ВАШИМ БРЕНДОМ.....	135
	<i>Хай би якими привабливими чи приємними ви були, більшість клієнтів не шукають активної взаємодії з вами</i>	
Міф 13.	БРЕНДИНГ — СУБ'ЄКТИВНИЙ. УСЕ ЦЕ — МІШУРА І РЕМЕСЛО БЕЗ ЧІТКОЇ ТЕОРІЇ	145
	<i>Існують інструменти, що скеровують спеціаліста та показують короткий шлях, однак вони ніколи не замінять людський фактор, який лежить в основі кожного успішного бренду</i>	
Міф 14.	У ДЕЯКИХ ВИДАХ БІЗНЕСУ БРЕНДИ НЕ МАЮТЬ НІЯКОГО ЗНАЧЕННЯ	164
	<i>Ми ще не знаходили такої категорії чи сфери промисловості (принаймні у функціонуючій ринковій економіці), у якій бізнес не потребував би хоч якогось бренду, щоб здобути та втримати клієнтів</i>	
Міф 15.	БРЕНДИНГ НЕ МАЄ НІЧОГО СПІЛЬНОГО ІЗ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	173
	<i>Бренди повинні постійно пропонувати винятковий, узгоджений та незабутній досвід клієнтам, і вони повинні визнати, що їхні клієнти матимуть змогу поділитися як хорошими, так і поганими враженнями</i>	
Міф 16.	БРЕНДИНГ — ЦЕ ВСЕ, ЩО ПОВ'ЯЗАНЕ З ПРОДУКТОМ	185
	<i>Бренд — це набагато більше, ніж просто продукт. Бренд — це сукупність сотень дій, пов'язаних із формуванням та завоюванням простору у свідомості клієнта</i>	
Міф 17.	СТВОРИТИ НАЗВУ БРЕНДУ ЛЕГКО	195
	<i>Процесом розробки назви потрібно ретельно управляти, назви потрібно перевіряти на відповідність закону та культурно-лінгвістичним нормам. Це набагато важче, ніж здається</i>	
Міф 18.	БРЕНДИ — ЦЕ ЛИШЕ СПОЖИВЧІ ТОВАРИ.	206
	<i>Бренд — це те, що ваша назва викликає у свідомості вашого клієнта, вашого працівника та будь-кого іншого, чия думка про вас має значення. І це слушно, що б ви не продавали</i>	
Міф 19.	БРЕНДИ — ЦЕ ЛИШЕ ТЕ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗЗОВНІ.	226
	<i>У нинішню епоху тотального брендингу працівники та клієнти мало чим відрізняються</i>	
Міф 20.	НЕ ІСНУЄ ТАКОГО ПОНЯТТЯ, ЯК ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО БРЕНДУ ...	237
	<i>Лояльність до бренду нині важко здобути. Однак вона все ще існує і приносить свої плоди</i>	
Висновки		248
Іменний покажчик.		255

Татові, КП та «Caffeine».

Ви — найкращі.

Саймон

ПЕРЕДМОВА

Є багато книжок із брендингу, так само, як і багато теорій та підходів до предмета брендингу. Але зрештою більшість із них однакові за своєю суттю і приходять до подібних висновків про важливість брендингу та ключових принципів, які лежать в основі успішних брендів. Усі погоджуються, що бренди важливі для бізнесу, що споживачі їх цінують, а головні правила, які підкріплюють їхню цінність,— це узгодження, чіткість, актуальність і диференціація.

Однак, попри те, що багато хто погоджується щодо цінності та значення брендів, існує багато міфів про роль, природу та вартість брендів, у які й понині ревно вірять. Напевно, ці міфи ще досі існують із двох причин. Одна з них полягає в тому, що, хоча сфера брендингу і добре зарекомендувала себе, вона не є ні достатньо формалізованою практикою, ні невіддільною правовою складовою корпоративного управління, щоб її правила та стандарти були визначені, узгоджені та запроваджені в регулювальних органах по всьому світі. Тож наявна очевидна кількість варіацій того, як брендинг інтерпретується та практикується. По-друге, природа брендингу порівняно, скажімо, з бухгалтерським обліком та правом, є напрочуд помітною та повсюдною у нашому житті. Ми щодня стикаємося з брендами та брендингом. Ми споживаємо їх, не схвалюємо їх або ж захоплюємося ними відповідно до нашого особистого ставлення та щоденного досвіду. Це означає, що майже кожна людина у світі має власну думку про бренди та брендинг. Однак деякі з цих поглядів формуються під впливом кількох представників ЗМІ, які переймаються підступною дією споживацтва на наше суспільство та роллю спекулятивних корпорацій у нашому світі. Деякі люди сприймають бренди як уособлення

експлуататорської капіталістичної економіки. Наомі Кляйн, імовірно, найбільше вдало описала цей погляд.¹

Ми, автори цієї книжки, майже всю свою трудову діяльність провели у сфері брендів та брендингу. Ми бачили хороші бренди та погані бренди, а також посередні та непримітні бренди. Ми завжди вважали, що бренди є цінними. Якщо розробити й управляти ними належно, вони є економічним і соціальним благом. Вони допомагають бізнесу зростати, так стимулюючи створення багатства, зайнятості та оподаткування. І вони допомагають людям швидше отримувати речі, яких вони хочуть, які цінують і часто потребують — чи це автомобілі або комп'ютери, молоко або іпотека, подорожі або телекомунікації. І навпаки, набагато легше покарати бізнес, відкинувши бренд, який не забезпечив корисну послугу або пов'язаний із чи належить компанії, чия діяльність є антисоціальною або певним чином неетичною. Така влада споживачів може привести до змін у корпоративній практиці й так покращити ситуацію у світі, у якому ми живемо. Про це свідчить дедалі більший споживчий попит на брендові продукти, які забезпечують справедливу торгівлю, або екологічно-орієнтоване виробництво чи упакування.

Тому ця книжка написана з точки зору багаторічного досвіду роботи із брендами та власниками брендів по всьому світі та в різних сферах. Вона написана з позитивною оцінкою того, чого бренди можуть допомогти компаніям та споживачам досягти. Ну і зрештою, звичайно, ця книжка написана з точки зору споживачів брендів — усіх нас.

У книжці «Міфи про брендинг» ми намагатимемося кинути виклик деяким поширеним твердженням, а також розповісти найсучасніші відомості про практичне застосування брендингу. Ми спробуємо розвінчати деякі усталені міфи (як-от, що брендинг — це тільки ідентичність, що бренди не мають ніякої реальної цінності та існують лишень для того, щоб стимулювати зростання цін), а також розглянемо, як технології впливають на бренди, чи справді знижується лояльність до бренду, чи завжди клієнт правий, і що відбувається,

¹ Naomi Klein. No Logo.— Vintage, 1999.

коли ви втрачаєте довіру. Ми також розглянемо деякі міфи, з якими стикаються і професіонали з брендингу, як-от що бренди не мають значення в бізнесі, що не існує реальних інструментів, які допоможуть вам управляти вашим брендом, що клієнти хочуть взаємодії з вашим брендом. Ми ще розглянемо й інші міфи, але, сподіваюся, ви вловили суть, про що йтиметься далі.

У цій книжці представлені наші обґрунтовані експертні думки. А проте, вони — всього лишень наші думки. Дехто може не погодитися з висновками, які ми робимо про міфи, перелічені у цій книжці. Інші ж можуть вважати, що ми проігнорували деякі міфи. Ми були б раді почути кожного, хто має інший погляд або гадає, що існують інші міфи, які потрібно оскаржити або довести.

Зрештою, бренди будуються принципово на особистій думці — думці людини, яка вирішує, чи надає вона перевагу одному бренду над іншим або чи їй подобається один бренд більше, ніж інший. Тому ми прагнемо заохотити людей до обміну і висловлення своїх думок щодо представленого нами.

Ми створили доволі короткий вступний розділ про природу брендів загалом, а також про різницю між брендами та брендингом. Ми вже згадували, що є так багато книжок, які глибоко розкривають цю тему, тож писати про це було б зайвим. Натомість до кожного розділу ми зазначали перелік книжок, які можуть бути корисними та цікавими у дослідженні брендів.

А все-таки, на сторінках книжки ми пояснюємо сутність кожного конкретного міфу — що таке бренди, як вони функціонують, яка їхня цінність, як ми, як клієнти або споживачі, оцінюємо їх, та як компанії й певні окремі особистості нині управляють ними. Ми вважаємо, що це кращий і більш відповідний спосіб розкрити оці питання.

Тож ми обрали двадцять міфів, що стосуються теми брендів та брендингу та які, на нашу думку, є найбільше поширеними та стійкими. Деякі з цих міфів існують ще відтоді, як ми почали працювати у цій галузі, а це вже майже 30 років. Деякі з них доволі нові та, можливо, виникли внаслідок зростання значення брендів, що, зі свого

боку, вилилося у дедалі більш академічне та квазіакадемічне вивчення брендів. Розглядаючи кожен міф, ми намагалися чітко представити, чому він виник і, звичайно, у чому він полягає. Значна частина кожного розділу присвячена висвітленню відповідних аспектів, які зачіпає згаданий міф, та, здебільшого, їхньому спростуванню, а іноді й відповідному роз'ясненню.

Ми писали цю книжку не як лінійну розповідь, тож ми не очікуємо, що ви читатимете її саме так. Ми хочемо, щоб ви вільно обирали, у якому місці заглибитися, а у якому — виринути. Ви можете обрати для прочитання будь-які міфи, які, як вам здається, цікавлять вас найбільше, оминаючи інші. Або ж ви можете прочитати про них усіх і в будь-якому порядку. Якщо ви прочитаєте всі розділи, то помітите певні посилання або приклади, які повторюються у різних розділах, хоча й дещо по-іншому пояснюють різні точки зору.

Ми створили цю книжку для пересічного читача, а не виключно для фахівця з маркетингу, якому більшість понять та прикладів будуть знайомі.

Із цієї причини ми також намагалися висловлюватися якомога простіше, щоб усе було чітко і зрозуміло. У сфері маркетингу та бізнесу загалом і особливо у сфері брендингу часто виникає спокуса використовувати довгі складні терміни та слова для того, що вже стало абстрактними поняттями. Натомість ми спробували зробити те, що іноді може бути складним поняттям, настільки легким для розуміння, наскільки це можливо. Як ми часто говоримо нашим колегам, клієнтам та друзям: «Брендинг — це не ракетобудування. Це набагато складніше».

Ми сподіваємося, що ви отримаєте задоволення від читання цієї книжки та проймаєтеся духом, із яким вона була написана.

ВСТУП

Про міфи та бренди

Згідно з Оксфордським словником, міф — це «народна оповідь, особливо така, що стосується ранньої історії народу або пояснення природного чи соціального явища, і зазвичай за участю надприродних істот або подій». У цій книжці ми не обіцяємо вам пояснення багатьох надприродних або навіть природних явищ, але ми можемо пообіцяти, що розглянемо оповідки та усталені твердження, якими наповнені поняття брендів та брендингу.

Перш аніж підемо далі, можливо, варто розглянути різницю між «брендами» і «брендингом». Бренди традиційно розглядаються як сукупність матеріальних і нематеріальних активів, які функціонують як маркер або ідентифікатор і, у правовому сенсі, «відокремлюють діяльність однієї компанії від діяльності іншої». Бренди можуть бути захищені як торгові марки і з роками стало можливо захистити назви брендів, ідентичності, кольори, звуки та навіть різні форми пакування. Компанії *Harley-Davidson* навіть удалося легально захистити унікальний рев своїх двигунів.

Власники брендів, зі свого боку, прагнуть наділити свої активи своєрідним значенням, яке допомагає підвищити привабливість і винятковість для своїх клієнтів, тому цей процес створення брендів та управління ними часто називають брендингом — унікальним і складним поєднанням мистецтва та науки створення брендів.

Бренди та брендинг

Бренди є скрізь. Окрім додання барв, інтересу та задоволення, вони допомагають споживачам робити вибір. Вони, як той дороговказ, прискорюють процес прийняття рішень; вони можуть забезпечити привабливість та сенс і навіть допомогти декому з нас витворити свій власний образ — це і є основою твердження, що певною мірою «ми є тим, що купуємо».

І все ж наука і мистецтво створення брендів оповите значною недовірою, ніби це якесь безчесне заняття, щось таке, що призначене обманювати та збивати з пантелику, щось таке, що нехтує споживачами та переміщує шальки терезів на користь корпорацій — і це ми ще не говоримо про досить поширену ідею, що світові бренди та корпорації, які їх мають, несуть повну відповідальність за глобалізацію та загибель масового бізнесу.

Бренди існують, бо вони, фактично, є лейтмотивами людського стану. Нам подобається заявляти про власність, нам подобається наділяти сенсом речі, що нас оточують, нам подобаються речі, які знижують ризик та виступають гарантом якості, нам подобаються речі, які змушують нас відчувати себе інакшими та особливими, і ми любимо речі, які запалюють нашу уяву, розважають нас і звеселяють.

Бренди існують, оскільки існуємо ми.

Як усе почалося

Ми ніколи не зможемо точно визначити, коли саме зародилася практика брендингу, але можна сміливо припустити, що все розпочалося тоді, коли люди, виробляючи товари для продажу або обміну, почали розписуватися на них та залишати свої відмітки. Історично бренди вважалися знаком власності (наприклад, на худобі), а також примітивною гарантією, що підтверджує якість та походження,— і протягом

тисячоліть бренди розвивалися та перетворилися на складне поєднання матеріального і нематеріального.

Ще в 1960-х роках, якби ви попросили клієнтів масового ринку Великої Британії розповісти про свої улюблені бренди, вони, ймовірно, назвали б вам низку споживчих брендів, як-от *Heinz*, *Cadbury*, *Hoover* та *Mars*. Бренди, як ми їх знаємо, нерозривно пов'язані з повоєнним розквітом і тісно переплетені з підвищенням рівня життя і зростанням добробуту. Головним чином бренди існували для спрощення вибору та забезпечення гарантії якості та походження товарів. Деякі власники брендів експериментували зі способами наділення своїх продуктів сенсом (от хоча б візьміть відому рекламу компанії *Volkswagen* для їхнього автомобіля *Beetle*), але в більшості випадків бренди все ще функціонували як ідентифікатори — ім'я, ідентичність, лозунг, мелодія.

Поява брендів у сфері послуг

Однак лишень у кінці 1970-х і на початку 80-х років концепція брендів почала поширюватися на всі сфери бізнесу. Оскільки підприємства приватизовувалися, ринки були позбавлені регулювання, а конкуренція стала жорсткішою, то зросла потреба у диференціації свого бізнесу. Сервісні компанії, оператори телекомунікацій, банки, страхові та авіакомпанії — усі з ентузіазмом почали переймати силу брендингу. Оскільки власники брендів боролися за місце у вашій свідомості, реклама стала неймовірно впливовою. Основна увага приділялася продукту та послугам зі значенням, щоб ви, як клієнт, могли оточити себе брендами, які найкраще вас презентують — саме поняття шопінгу стало формою особистого вираження. Навіть компанії, які обслуговували інші фірми, почали усвідомлювати, що наявність бренду є важливою підтримкою бізнесу — та навіть циніки визнали потужність твердження «Ще нікого не звільняли за співпрацю з *IBM*».

На той час бренди розглядали як дещо більше, ніж просто логотип або лозунг, їх розглядали як можливості для створення значення.

Економіка вражень

У 1990-х і на початку 2000-х років ми помітили, що бренди розширюють своє значення, щоб охопити економіку вражень. Оскільки ми накопичили вже багацько речей, то стало цікавіше шукати унікальні та захопливі враження. Компанія *Virgin Atlantic* допомогла клієнтам відчувати себе справжньою рок-зіркою, кав'ярні запропонували «третій простір» між роботою і домом, *Apple* забезпечила нас цілою цифровою екосистемою, мережі тренажерних залів пообіцяли трансформувати наше тіло і наш спосіб життя. Нині бренди можуть не тільки сформувати фірмовий світ, а й занурити вас у нього.

Цифрова економіка

Зараз ми перебуваємо у розпалі цифрової революції, яка ще набирає обертів. Можливість миттєвого пошуку, порівняння та обміну інформацією вплинула на компанії та бренди. Сьогодні все важче відокремити бренд від бізнесу, який його підтримує — вони фактично стали одним і тим же. Нині, коли можна миттєво порівняти ціни та характеристики продукту, коли можна дізнатися, хто володіє компанією і як вони ставляться до своїх працівників, коли можна миттєво переглядати та публікувати свої коментарі в інтернеті, коли можна спілкуватися безпосередньо з компанією через соціальні медіа, коли «сарафанне радіо» настільки важливе, як ніколи раніше, — бренди стали нерозривно пов'язані з тим, як компанії ведуть свій бізнес.

Ось чому клієнти більше не переймаються лишень тим, ким ви є і що робите, тепер їх цікавить те, чому ви це робите. Поняття «мета» стає все більш важливим. Чи те, що ви говорите своїм працівникам, збігається з тим, що ви говорите своїм клієнтам? Чи поводите ви себе щиро? Чи прагнете ви пом'якшити негативний вплив, який може мати ваш бізнес? Чи слідуєте ви чіткому переліку принципів?

Змін зазнали не тільки бренди, а й практика брендингу. Те, що починалося як вигадкування назви, графічний дизайн і реклама, перетворилося на ширший набір діяльності. Якщо брендинг починався як спосіб допомоги власникам брендів створити чіткі атрибути, то нині він розвинувся настільки, що охоплює операційну систему, процес пошуку автентичної, відмінної та привабливої ідеї, яка об'єднує співробітників і клієнтів, а також узгодження всіх аспектів ведення бізнесу навколо цієї ідеї.

Хай би якими були ваші погляди на бренди та брендинг, хай би якими ви розглядали їх — чи то як силу добра, чи як індикатори зламаної капіталістичної системи,— ми сподіваємося, що у цій книжці ви знайдете те, що змінить вашу точку зору або ваш напрямок думок.

Навряд чи здивує вас те, що ми є прихильниками брендів; ми вважаємо їх невіддільною частиною вільного самовираження та вільного підприємництва. Вони також стають дедалі важливішим способом притягнення компаній до відповідальності. Але крім цього, ми також вважаємо, що вони тісно пов'язані з тим, що означає бути людиною.



БРЕНДИ — ЦЕ ЛИШЕНЬ СПОСІБ СТЯГНУТИ З ВАС БІЛЬШЕ ЗА ТОЙ САМИЙ ПРОДУКТ

*Уреши-реши саме «ми», клієнти,
вирішуємо за що і скільки ми готові заплатити.
Люди купують бренди з більшої кількості причин,
ніж просто як продукт.*

Одним із найпоширеніших критичних зауважень щодо брендів є те, що вони є маркетинговою аферою, способом маркування відносно загального продукту або послуги та стягнення за нього більшої платні. Скільки разів ви чули, як хтось каже: «Ви просто платите за брендинг»?

Насправді бренд рідко виступає способом стягнення більшої плати за той самий продукт, оскільки продукт — це лишень частина того, за що люди платять, коли купують бренд. Важливо пам'ятати, що цінність бренду зберігається у свідомості споживача. Як зазначає Джефф Безос: «Бренд — це те, що люди кажуть про вас, коли вас

немає в кімнаті». Особливостями бренду можна заволодіти, а брендом у своїй істинній подобі — ні.

Кожен бренд унікальний. Звичайно, деякі бренди не є особливо відмінними, а в деяких випадках можуть і не представляти особливої цінності. Але загалом, якщо взяти два бренди з однієї й тієї ж категорії, то за своїм визначенням вони не можуть бути однаковими. Бренд — це результат усіх дій, які вживаються для його створення та підтримки, а також подальшого враження, хорошого чи поганого, яке ця діяльність формує у свідомості споживача.

Справжня причина, чому компанії інвестують у створення бренду, полягає в тому, що ефективний бренд породжує попит і (так чи інакше) забезпечує лояльність. Це, зі свого боку, веде до підвищення прибутків та підтримання їхнього рівня. Хороші бренди також допомагають зменшити ризик. Добре сформований і добре керований бренд (особливо той, який процвітав протягом багатьох десятиліть) має хороші шанси втриматися на плаву при нестабільних економічних циклах. По суті, усе спирається на вбудовану перевагу.

Звичайно, є багато прикладів, коли бренди прагнуть отримати вигоду від споживачів, але в більшості випадків ці бренди рідко зазнають успіхів. На початку 1990-х років Джеральд Ратнер на власному досвіді пізнав, що споживачі не люблять, коли ними цинічно маніпулюють. Як виявилось, йому вдалося ефектно знищити власний бренд ювелірних виробів, коли на одній конференції він привселюдно висловився, що продукти в компанії *Ratners* (і, як наслідок, в інших компаніях, що належать до її складу) — «лайно». Схоже, що після такого одкровення для Джеральда Ратнера або його однойменних магазинів не було шляху назад, та й не тому, що він не міг апелювати щодо якості продукції, а тому, що з наступного дня бренд почав асоціюватися з мотлохом. Невдовзі Джеральда було звільнено.

Завжди будуть спроби вмовити клієнтів на погану угоду, починаючи від навмисного продажу посередніх товарів (фальшивок) і закінчуючи більш цинічним експлуатуванням наявного бренду (зміна логотипа), однак жоден зі сценаріїв не забезпечує стійкого результату

в довгостроковій перспективі. Навіть найкращі підробки вам пропонуватимуть за невелику плату, тож споживачі досить швидко усвідомлюють, що їх намагаються обдурити.

Бренди, які женуться за необґрунтовано високою ціною або ставляться до споживачів із неприхованим презирством, не мають перспективної тенденції процвітати. І це найважливіший момент, який спростовує цей міф.

Правда полягає в тому, що саме «ми», клієнти, вирішуємо, за що і скільки ми готові заплатити.

Випадок, який називають «чорною п'ятницею для *Marlboro*» яскраво це ілюструє. 1993 року компанія *Philip Morris* вирішила знизити ціни на сигарети *Marlboro* на 20 %. У компанії проаналізували: дешевші бренди зменшують її частку на ринку, а їхня ціна досягла своєї верхньої межі. Багато фахівців називають такий підхід «загибеллю брендів» — у результаті такого зниження цін на продукцію ціна акцій *Philip Morris* упала на 26 %. Подібно до цього постраждали й інші споживчі бренди. Звичайно, це не пророкувало закінчення ери встановлення високих цін. Компанія *Philip Morris* продовжувала інвестувати значні кошти у всі аспекти формування бренду. Однак це демонструє, що зрештою саме клієнти визначають, скільки вони готові платити.

Ми платимо за психологічне задоволення, а не задоволення від продукту

Ідея того, що саме підтримує високі ціни, імовірно, не настільки проста, як спершу здається. У багатьох випадках цінова надбавка може бути вищою, ніж у конкурентів, навіть попри те, що в межах певної категорії якість продукту чи послуги можна фактично легко зіставити. Доти, доки продукт або послуга відповідає прийнятному рівню якості, споживач буде готовим платити більше за бренд, який вони сприймають як більш якісний або просто більш унікальний чи

привабливий. Клієнти готові платити більше за продукт, який вони сприймають як справді інакший або відмітний.

Застосуємо такий хід думок до певної категорії. Клієнти, котрі шукають елітний саквояж або валізу класу люкс, навряд чи будуть настільки обізнаними, щоб дійсно ретельно дослідити якість продукції. Чи справді вони знатимуть, як оцінити якість шкіри або швів? Чи будуть вони обізнані з різними виробничими методами або техніками, якими користуються окремі майстри? Чи знають вони, які аспекти гарантують зносостійкість і довговічність? Відповідь на більшість цих запитань, імовірно, буде об'єктивною — «ні». Важливим є те, що продукт відповідає рівню якості, який може (на перший погляд) обґрунтувати цінову надбавку; фактичний вибір, імовірно, буде прийматися на основі поєднання кольорів, дизайну та переваг бренду. Стосовно зазначених раніше аспектів, варто також враховувати й те, що і дизайн валізи, і сам бренд вимагають значних інвестицій. Саме ці елементи стимулюють попит у цій категорії: унікальність дизайну, обмежена кількість продукції, якісна реклама, ретельний вибір знаменитостей для просування бренду на ринку та подальша кампанія у соціальних медіа, переконливі схвалення у різних виданнях, роздрібна торгівля (в магазині або онлайн) та навіть якість упакування. Придбання валізи — це мовби припасування до себе дуже конкретного набору брендових асоціацій. Ви радше купуєте психологічну або емоційну вигоду, а не сам продукт. Ви купуєте підтвердження своєї самооцінки або ідентичності.

Те ж саме відбувається й на автомобільному ринку — як ви могли б подумати, тут передбачене прийняття раціональних рішень щодо покупки, оскільки ця сфера заснована на техніці. Здавалося б, доцільно припустити, що якість, надійність і довговічність автомобілів зростають у зв'язку з їхніми цінами. Якщо це автомобіль преміумкласу або що дорожчим він є, то вищою є його якість. У цьому контексті ви також очікуватимете, що менш надійним брендам автомобілів буде важко продати свої автівки. Насправді, усе зовсім не так. Оскільки якість та надійність значно покращилися по

всій категорії, то такого безпосереднього зв'язку, якого ви очікуєте, тут немає. Преміумвиробники, як-от *BMW*, *Mercedes* та *Land Rover*, часто відстають у надійності від своїх азійських колег із середнього класу, однак це не має значного впливу на їхній загальний успіх продажів. На категорію впливають дизайн, потужність, ціна і, на-самперед, вигляд автомобіля.

У всіх нас різні рівні цінової чутливості

Різні групи клієнтів також схильні цінувати різні речі. Тоді, як один клієнт відкидає геть ідею заплатити *Apple* тисячі фунтів за привілей купити їхній найновіший мобільний телефон, інший усеньку ніч стоятиме у черзі під магазином, щоб зробити саме це. Усе це залежить від того, що клієнт вважає важливим. Якщо клієнт цінує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, простоту підключення, елегантний дизайн і престиж, який пов'язаний із володінням найновішим поколінням смарт-технологій, то він, імовірно, сприйматиме цінову політику *Apple* як виправдану. На противагу цьому клієнт, який менше переймається дизайном інтерфейсу і натомість цінує свободу, гнучкість та нижчі ціни, надасть перевагу одному з альтернативних виробників пристроїв. Для цього клієнта продукція *Apple* здаватиметься цілком менш привабливою і, мабуть, занадто дорогою.

Нещодавнє дослідження, проведене організацією *Deloitte* та згадане у публікації компанії *Kantar Millward Brown*, показало, що не всі клієнти мають однаковий рівень цінової чутливості. Зокрема, 32 % респондентів у опитуванні *Deloitte* склали групу під назвою «Заможні покупці», і ця група, як правило, була найбільш лояльною до брендів і найменш чутливою до цін.

Наскільки важливою для людей буде ваша категорія визначатиме те, наскільки чутливими ці люди будуть до ціни, однак у будь-якій категорії знайдуться різні типи клієнтів, які проявляють різні рівні цінової чутливості.

Ціни на продукцію *Apple* дозволяють компанії інвестувати значні кошти в інновації та дизайн, і разом із тим запевняють клієнтів, що вони купують продукти належної якості. Те ж стосується й інших категорій. Компанія *Stella Artois* змогла встановити преміальну ціну для свого «лагера», оскільки вона інвестувала багато грошей у те, щоб зробити свій бренд бажаним. Такий самий підхід спрацював і для мексиканського пива *Dos Equis*. Здається, що нас часто вмовляє на покупку продукту його «підбадьорлива дороговизна».

Висока ціна підтримується, коли існує стале обґрунтування

Ідея про те, що бренди — це лише спосіб стягнути більшу плату за той самий продукт, може видаватися більш правдивою у тих випадках, коли бренд відіграє набагато меншу роль у прийнятті рішення про покупку. Ви можете помітити це на прикладі категорій, які більшою чи меншою мірою вважають товарами широкого вжитку. Наприклад, роздрібна торгівля паливом. Хоча у вас може бути улюблене місце, де ви наповнюєте бак свого автомобіля або купуєте мастило для нього, то, цілком імовірно, що ви надали йому перевагу через місце розташування, аніж через бренд. Пересічному водію дуже важко оцінити відносну ефективність різних брендів пального — двигун або працює, або ні,— тож це допомагає підтримувати уявлення про те, що все пальне по суті однакове, і що великі дистриб'ютори (брендові постачальники) уміло домовляються про те, щоб утримувати ціну продукту вищою, ніж вона має бути.

Урешті-решт мережі супермаркетів помітили це і тому вирішили припинити роздрібну торгівлю такими брендами пального, як *BP*, *Esso* тощо. Під кінець 1980-х років вони почали продавати пальне власних брендів (наприклад, мережі *Tesco*, *Sainsbury's* тощо), тож під час щотижневих закупів ви могли наповнити свій бак і заплатити менше, ніж у брендів постачальників. Однак, звичайно, усе було

не так просто. Хоча великі брендові постачальники могли контролювати та гарантувати якість пального, того ж самого не можна сказати про супермаркети, які закуповували пальне від різних постачальників і визначали лишень мінімальні стандарти продуктивності. Це, зі свого боку, призвело до низки випадків, коли супермаркети ненавмисно продавали споживачам неякісне і низькосортне пальне, яке, як виявилось, негативно впливало на роботу двигуна, а в деяких випадках навіть завдавало постійного збитку клієнтам. На початку 2007 року журнал *Autocar* повідомив, що тисячі клієнтів зазнали шкоди внаслідок поганого пального, яке продавали на станціях *Tesco* та *Morrisons*. Усі випадки дослідили і під час розгляду було виявлено, що причиною був один із терміналів у Ессексі. Звичайно, усі питання було врегульовано і проблеми розв'язано, однак зерно сумніву вкоренилося у свідомості споживачів. Докинути зверху кілька монет за літр пального — це, можливо, добряча інвестиція, особливо якщо ви піклуєтеся про свою автівку або ж хочете кермувати потужним автомобілем.

Водночас брендові постачальники не просто відпочивали собі на лаврах. Вони продовжували інвестувати значні кошти в нові паливні домішки та похідні — вони представили пальне, яке не лише піклувалося про ваш двигун, а й забезпечувало економію пального. Так, переваги можуть бути маргінальними і важко зрозумілими, однак їх можна науково обґрунтувати.

Також вони можуть запропонувати високоякісне пальне з безумовною гарантією, що покупка від брендового постачальника — це найкраще для вашого автомобіля. І це ще не все. Можливо, окрім погляду у майбутнє, брендові постачальники та власники їхніх франшиз почнуть інвестувати у роздрібний бізнес: ви, напевно, не були б проти заплатити трохи більше за ваше пальне, якщо зараз могли б сходити на закупи та випити горнятко смачної кави.

Тож, навіть у такій комерціалізованій категорії, як продаж пального, помітно, що немає двох повністю однакових видів пального і все це завдяки потужному поєднанню винахідливості та конкуренції.

Ми часто готові платити за відмінність

Навіть коли бренд виглядає як конкурент або здається схожим на нього, ви часто можете заплатити більше, бо цей бренд діє по-іншому. Один із нюансів, який неодноразово ігнорують, полягає в тому, що у центрі найбільшої уваги найчастіше опиняються дуже великі бренди, аніж менш відомі бренди. Вони фактично стають стандартами у цій категорії.

Коли ви купуєте пару кросівок *Nike*, ви платите не лишень за інвестиції в дизайн, матеріали, імідж і спонсорство, але й також робите інвестиції у систему постачання. Щоб розвивати свій бізнес, компанія *Nike* змушена була урегульовувати свої широкі соціальні зобов'язання. Вона повинна була регулювати роботу постачальників та забезпечити, щоб підрядники дотримувалися конкретних умов і виплачували своїм робітникам справедливую заробітну платню. Світові бренди знають, що вони повинні враховувати це у своїй бізнес-моделі, оскільки цього все частіше (і слушно) очікують їхні клієнти. Компанія *Nike* також знає, що деякі клієнти бажають придбати її продукцію, однак не можуть собі цього дозволити. Саме тому компанія інвестує у місцеві громади — адже вона не може, та й не повинна, ігнорувати своїх клієнтів.

Оскільки завдяки технологіям конкурентам набагато простіше скопіювати перевагу продукту або послуги, то бренди все частіше прагнуть диференціювати себе через силу досвіду. Досвід провідних або відмінних брендів виділяється і про нього говорять. Конкурентам набагато складніше скопіювати унікальний досвід бренду, особливо той, якому сприяє індивідуальна культура організації-конкурента. *Virgin Atlantic*, *Metro Bank*, *Giffgaff*, *Starbucks*, *Apple* та *Amazon* — це лише кілька прикладів бізнесу, які спробували вибудувати свою конкурентну перевагу саме так. Зрозумівши, що саме їхні клієнти справді цінують, цим компаніям удалося розробити кілька відмінних ознак, які разом формують унікальний фірмовий досвід. Завдяки чіткому і цілеспрямованому вибору вони (у багатьох випадках) змогли не

тільки створити потужні бренди, а й зберегти свою цінову конкурентоспроможність.

Дійсно, деякі компанії пропонують для продажу той самий продукт під кількома брендами, але дуже рідко це відбувається в межах однієї країни або регіону. Автовиробники, наприклад, іноді повторно випускають той самий автомобіль під іншим брендом для іншої країни або регіону, але це, як правило, пов'язано з конкретною ринковою ситуацією — як-от коли бренд придбаний у результаті купівлі іншої компанії. Рідко коли це є спробою обдурити клієнтів.

Ми віримо у бренди

Існує одна категорія продукту, де — принаймні на перший погляд — бренди зазвичай користуються можливістю стягнути з вас більшу платню за той самий (або щонайменше дуже схожий) продукт. І це — фармацевтика. Коли препарат уперше ліцензують, то компанія, яка розробила цей препарат, отримує патент на певний період часу. Така домовленість (залежно від виду препарату) дозволяє компанії комерційно продавати цей препарат (протягом певного періоду без будь-якої конкуренції), компенсувати вкладені інвестиції у дослідження та розробку, а також отримувати прибуток. Проте урешті-решт дія патенту завершується і на ринок виходять конкуренти з іншими незапатентованими версіями препарату. Про таку домовленість свідчать багато прикладів серед безрецептурних лікарських препаратів. Візьмімо хоча б «Ібупрофен» (нестероїдний протизапальний засіб). З'явився він 1969 року у Великій Британії як рецептурний лікарський засіб, який пізніше був ліцензований та зрештою став основою низки відомих брендів безрецептурних препаратів — як-от *Nurofen*, один із найвідоміших брендів, що нині коштує мільярди доларів. Із часом «Ібупрофен» став доступним для виробників незапатентованих препаратів і це призвело до ситуації, у якій ми опинилися сьогодні —

за один і той самий лікарський препарат ви можете заплатити різну ціну, навіть утричі вищу, залежно від того, від кого ви його купуєте.

Звичайно, можна також стверджувати, що деякі споживачі усвідомлюють таку домовленість. Можливо, ми готові платити таку ціну, щоб упевнитися, що фармацевтичні компанії продовжуватимуть інвестувати в дослідження та розробки? Крім того, багато фірмових препаратів містять додаткові інгредієнти, які допомагають поліпшити їхню загальну дію та ефективність, і, повертаючись до сказаного раніше у цьому розділі, коли ви купуєте від провідного фармацевтичного бренду, ви також купуєте собі душевний спокій — гарантію якості та ефективності, яка в категорії, де до 50 % ефективності препарату можна безпосередньо пов'язати з ефектом плацебо, дійсно має значення.

Зрештою, саме клієнти вирішують, яку ціну вони готові заплатити за бренд. Замість того, щоб піддаватися обману і платити більше, ніж нам потрібно, ми часто самі вступаємо у змову з компаніями, щоб платити вищу ціну — і найчастіше тому, що ми купляємо дещо більше, ніж просто звичайний продукт чи послугу.

Дізнайтеся більше

Ben Goldacre. Bad Science.— Harper Collins Publishers, 2009.

Як винахідливі бренди встановлюють високі ціни, публікація

Kantar Millward Brown: www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/How_Smart_Brands_Command_a_Premium_Price/default.aspx

Alvin J Silk and Bruce Isaacson. Philip Morris: Marlboro Friday (A).— Harvard Business School Case 596-001, September 1995 (Revised December 1997).



ДОВІРУ ЯКЩО ВТРАТИШ, УЖЕ НЕ ВІДНОВИШ

Якщо у вас є сильний бренд і бажання відновити своє становище, то довіру часто можна повністю або принаймні частково відновити.

І з брендами, як і з людьми, щось може піти не так. У більшості випадків ці помилки є достатньо невинними — невеликі повсякденні помилки, що впливають на незначну кількість клієнтів. Це звичайні аспекти діяльності, невдалі та неприємні речі, які відносно легко виправити й усунути, щоб задовольнити клієнта. Але іноді все може бути дуже погано. Такі помилки є настільки великими та настільки системними, що вони можуть поставити під загрозу майбутнє існування бренду та компанії, яка його підтримує.

За цими помилками криється погана поведінка (у всіх її різноманітних формах) і причиною таких помилок є те, що вони безпосередньо впливають на довіру. Якщо ваші клієнти не вірять, що ви заслуговуєте на довіру, то наслідки цього можуть бути дуже важливими.

Тож, якщо довіру важко здобути і легко втратити, то чи справді її можна відновити? І якщо це правда, що деякі бренди повністю зникли через свою поведінку, то чому деякі бренди здатні відновити довіру до себе, а інші — ні? Що ж, ось гарна новина (особливо, якщо ви перебуваєте у самому центрі значної проблеми): зазвичай довіру можна відновити, але спочатку потрібно зрозуміти характер порушення та дії, необхідні для розв'язання проблеми.

Навмисне, недбале чи явне презирство?

За подібних обставин найважливішим чинником, що визначає подальший результат, є характер порушення, яке виникло. Чи було воно навмисним або виникло у результаті «простої» недбалості? Чи це порушення є результатом прямої настанови з боку компанії чи бездіяльності працівника? Чи це порушення є результатом суттєвого ігнорування або навіть відкритої зневаги до клієнтів? За такої ситуації також не завадить мати значні запаси коштів та вагомої ділової репутації.

На початку книжки ми згадали про Джеральда Ратнера і подальший занепад його бренду. Його надзвичайно успішний бренд згорнувся на початку 1990-х років у розпал медіа-шторму після того, як він виступив на конференції та відкрито визнав (із неприхованою пихатістю), що його власні продукти — «лайно». Цей виступ був фатальним для бренду, оскільки він продемонстрував не лише відкриття зневаги до власного продукту, а й до власних клієнтів. Ніхто не любить, щоб його сприймали за дурня, особливо коли це стосується предметів, які часто купують як вираження любові або ніжності. Бренд *Ratners* отримав фатальну пробоїну нижче ватерлінії.

Deerwater Horizon

Порівняймо це зі скандалом із нафтовою платформою *Deerwater Horizon* компанії *BP*, що розпочався 20 квітня 2010 року. Здається логічним, що ніхто у *BP* не прагнув навмисно створити еко-

логічну катастрофу, але ситуація з *Deepwater...* стала найбільшим випадковим розливом нафти в історії нафтової промисловості. Зі свердловини на морському дні протягом 87 днів безконтрольно витікала нафта і внаслідок цього у Мексиканську затоку вилилося 4,9 млн барелів нафти. Одинадцять людей загинуло і тіла декотрих так і не знайшли. Компанії *Transocean* та *Halliburton* також були причетні до скандалу, і зрештою було виявлено грубу недбалість із боку компанії *BP*. Однак, попри критику тогочасного керівництва та можливе погіршення відносно молодого екологічної репутації *BP* (пам'ятаєте *Beyond Petroleum?*¹), компанія *BP*, як і раніше, активно функціонує.

Ключовим моментом виступає те, що компанія ненавмисно спричинила цю катастрофу. Хоча компанія *BP* і проявила грубу недбалість і, ймовірно, навіть передбачала можливість такої аварії, те, що сталося — це, зрештою, просто жахливий нещасний випадок. Більшість людей розуміє, що видобуток нафти — це брудна, небезпечна і (принаймні зараз) необхідна діяльність. Нафту все важче знайти та дедалі важче видобувати. Так, були явні недоліки, і, можливо, існували певні системні проблеми у роботі, але у *BP* ніхто не хотів «навмисно» спричинити витік нафти. Звичайно, немає жодних сумнівів, що менш фінансований та стратегічно важливій компанії навряд чи вдалося б вижити за такої ситуації. Крім того, *BP* улаштувала добрячу плутанину з паперами, коли намагалася одразу залагодити ситуацію, і це врешті-решт призвело до відставки виконавчого директора Тоні Хейворда. Загальний обсяг витрат, пов'язаних із катастрофою на *Deepwater Horizon*, наразі становить близько 65 млрд доларів. Складність аварії та її наслідки, разом із можливістю *BP* виплатити величезні відшкодування, допомогли бренду втриматися на плаву.

¹ 2001 року у відповідь на негативні відгуки про компанію та її низькі стандарти безпеки *British Petroleum* здійснила ребрендинг — змінила логотип на зелено-жовтий та використала слоган, співзвучний із назвою *BP* (*Beyond Petroleum* — «Більше, ніж пальне»), щоб продемонструвати своє прагнення до безпечної та більш екологічної діяльності. Однак і понині компанія переважно акцентує свою діяльність на видобутку нафти та газу.— Прим. перекл. тут і надалі.

Однак вплив на навколишнє середовище відчувається і до сьогодні: довіра відновлюється повільно, а в певному оточенні, мабуть, не відновиться і за все життя.

Дизельний скандал

Нещодавній скандал із компанією *Volkswagen* — «дизельний скандал» — є ілюстрацією до низки важливих моментів. Для тих, хто не знайомий із деталями цієї історії, нагадаємо: як було виявлено, компанія VW таємно встановила «нейтралізувальні» пристрої у понад 500 тисяч дизельних автомобілів, проданих у США. Мета цього пристрою полягала в тому, щоб за певних умов випробування автомобіль видав менше забруднення, ніж за нормальних умов руху в реальному світі. Це дозволило автомобілям обійти суворі випробування у США щодо викидів, тоді як за нормальних умов експлуатації вони перевищували допустимі межі. Насправді такий автомобіль було легко виявити, коли він проходив випробування, адже прилад автоматично активувався під час проходження тестів. У цьому випадку очевидним був намір обдурити і клієнта, і регуляторний орган,— тож це спричинило ударну хвилю по автомобільному сектору. Особливо шокувало те, що бренд VW (до цього моменту) дуже високо цінувався та регулярно отримував найвищі рейтинги довіри серед наявних виробників.

Протягом певного часу здавалося, що ця криза була спроможною знищити VW, але врешті-решт усе стабілізувалося. У цьому VW, імовірно, допомогла низка факторів. Хоча, безсумнівно, це була значна проблема і був наявний очевидний намір обдурити, наслідки цього виявилися (принаймні на початковому етапі) обмежені певною кількістю автомобілів на певній території. До скандалу компанію VW розглядали як світовий потужний гравець, що виробляє безпечні та надійні автомобілі, тож хоча цей скандал і зачепив загальну репутацію VW, її репутація як компанії, компетентної у конструюванні та якості, не постраждала. Компанії також допомогла відсутність явного зв'язку (прямих вказівок) між вищим керівництвом та світовою

процедурою тестування, яку, у кращому разі, можна назвати не надто досконалою. Довіра до VW зазнала серйозної шкоди (адміністрація заявила про найгірші фінансові показники за останні 80 років), але компанія зуміла відновити свої сили. Знову ж таки, як і у випадку з BP, відставка головного виконавчого директора допомогла частково полегшити наслідки ситуації, однак не обійшлося і без допомоги значних фінансових резервів. Як підраховали в компанії UBS, цей скандал обійшовся VW у близько 42 млрд доларів. І хоча опісля компанія VW дуже важко працювала над відновленням довіри, адже скандал значно вплинув на продажі, 2017 року компанія стала найбільшою у світі автомобільною компанією. Ціна її акцій також зростає, хоча й повільніше: у липні 2018 року акція VW коштувала близько 143 євро. Порівняйте це з ціною акції 2015 року — 240 євро за акцію та у 2016 року — 236 євро за акцію.

Обидві компанії — BP і VW — демонструють, що бренди можуть пережити катастрофічні події, але багато чого залежить від сили бренду до кризи, а також від характеру проблеми — як і у який спосіб вона вплинула на довіру? Однак це ще не кінець історії. Припустимо, катастрофічна подія сталася, тож як ви почнете процес відновлення довіри?

Виправлення помилок

У період між 2006 і 2009 роками певна кількість клієнтів почала повідомляти про випадки «несподіваного прискорення» у різних моделях автомобілів *Toyota* та *Lexus* (преміального бренду *Toyota*). Приблизно тоді ж чимало водіїв *Toyota* стали жертвами нещасних випадків зі смертельними наслідками і Національна адміністрація безпеки дорожнього руху США пов'язала їх із випадками несподіваного прискорення внаслідок дефектного блоку прискорювача. Це мало потенційний катастрофічний вплив на одного з найбільших світових автовиробників, який має особливу світову репутацію як виробник

надійних та міцних автомобілів. Після того як компанія *Toyota* усвідомила серйозність ситуації, вона швидко взялася до рішучих дій. Вони відкликали понад дев'ять мільйонів автівок та усунули помилки, спершу замінивши дефектні килимки для підлоги (які спочатку вважали джерелом проблеми), а пізніше — замінили дефектні прискорювачі. Дефектне програмне забезпечення також згодом було визнано проблемою у бездротових прискорювачах. Загальна вартість відкликання такої кількості автівок вилася у 5 млрд доларів, але — і бажання розв'язати цю проблему, і масштаби відкликання, — допомогли заспокоїти клієнтів. Цей випадок демонструє, чого можна досягти, коли бренд готовий узяти на себе відповідальність та активну участь в усуненні проблем.

Компанія *Samsung* зробила щось подібне, коли їхні клієнти почали повідомляти, що значна кількість їхніх нових мобільних пристроїв — а саме *Galaxy Note 7* — загоралися, а в деяких випадках навіть вибухали. Для глобального бренду преміумкласу, який усе більше асоціюється як передовий у сфері мобільних технологій, така проблема могла призвести до значного погіршення репутації компанії *Samsung* та зниження довіри клієнтів до її бренду. Після того як бренд усвідомив масштаби проблеми, а також ризик того, що пристрій може вибухнути, компанія прийняла безпрецедентні дії. Спочатку *Samsung* відкликала 2,5 млн пристроїв та замінила їх на пристрої з іншими батареями, помилково вважаючи, що це виправить проблему. Коли так не сталося (як стверджували, на літаку загорівся один із замінених телефонів, що був вимкнений), *Samsung* відкликала усі смартфони *Note 7* та навіть зробила незвичний крок — вивела з ладу всі пристрої цієї моделі, які все ще перебували в обігу, щоб їх більше не можна було використовувати. Визнавши проблему, провівши всебічне тестування, а потім невпинно намагаючись розв'язати цю проблему, компанія *Samsung* змогла швидко відновитися та рухатися далі. Значною мірою клієнти зберегли свою довіру до *Samsung* і бренд продовжує зміцнювати свої позиції та розвиватися.