



## мы говорим «партия», подразумеваем – Ленин корпоративные бренды выходят на первый план

*Просто рекламировать отдельный продукт уже неэффективно. Маркетологи увлеклись раскруткой бренда компании. Эта технология претендует на универсальность — к ней обращаются и мировые гиганты, и игроки, которые только собираются завоевать рынок. В последнее время те, кто не уделял своему корпоративному бренду достаточно внимания, спешат наверстать упущенное. [Мария Иванникова]*

В начале 2006 года Unilever сделал сенсационное заявление: представители FMCG-гиганта заявили, что отныне компания будет продвигать свой корпоративный бренд во всех странах, где работает. Российский рынок такие новости встревожили не на шутку: отечественные производители, маркетологи, рекламисты не один день провели в утомительных обсуждениях того, что, собственно, заставило компанию решиться на такие перемены, и как она будет жить дальше. Некоторые принимались сочувственно качать головами, сокрушаясь о том, как безжалостно будут порезаны рекламные бюджеты марок и в какой шок может привести потребителей информация о том, что маргарин Rama и чистящее средство Domestos производит одна и та же компания, а чай Lipton, Brook Bond и «Беседа» разливаются из одного котла... Форумы разрывались от высказываний вроде «Не вижу в этом никакой логики», «Пустая затея», «Дорогие юнилеверцы, зачем вам все это нужно?!» Действительно, зачем?

## Восток — Запад

Когда-то их было две: одна принадлежала Западу, другая — Востоку. На Западе с начала XX века брендинговая модель предполагала очень пухлый марочный портфель, причем торговые марки, выпускаемые одной компанией, в глазах потребителя не имели между собой ничего общего. Одним из главных преимуществ такой модели считалось то, что если один продукт не оправдывал ожиданий аудитории, это никак не сказывалось на продажах другого — у каждой марки была своя собственная репутация. Западная модель всем была хороша, только большинству ее приверженцев рано или поздно становилось ясно, что отдельно стоящим брендам, как бы грамотно раскручены они ни были, все-таки чего-то не хватает. Один, как говорится, в поле не воин...

Восточный подход к брендингу сформировался в середине прошлого века и, как и следовало ожидать, резко отличался от англо-американского. В рамках восточной модели создавался мощный бренд компании-производителя, и затем один за другим выводились бренды-зонтики, судьба которых целиком зависела от доверия к производителю. Японская Sony, запуская новые продукты, никогда особо не утруждала себя поиском креативных названий для них, а просто ограничивалась суббрендами: Sony Walkman, Sony Trinitron, Sony PlayStation. Другой японский гигант под одним брендом умудряется держать телеканал Asahi TV и пивоварню Asahi Breweries. Корейский Samsung с удовольствием ставит свой логотип на всю продукцию — от автомобилей до батареек.

Сегодня две модели брендинга так переплелись, что в чистом виде, отдельно друг от друга уже являются редкостью. Японская Toyota обособленно продвигает свой премиум-бренд Lexus. А кофе Nescafe и детские продукты Nesquik, выведенные как суббренды европейской Nestle, стали едва ли не более узнаваемы, чем марка производителя.

Классические восточную и западную модели с успехом стала вытеснять третья, глобальная, и сейчас она уверенно завоевывает пространство вокруг себя. Вместо того чтобы отдавать предпочтение восточной или западной модели брендинга, специалисты все чаще возлагают надежды на продвижение единого корпоративного бренда.

Крупные компании, завоевывая новые рынки и территории, скупали местных производителей, и таким образом их портфели разрастались до необъятных размеров, все чаще путая не только потребителей, но и самих менеджеров.

Об это уже не раз спотыкались Heinz, Procter & Gamble, Danone, Unilever. В начале 90-х P&G стала избавляться от «невезучих» марок. В 1999-м о сокращении портфеля всерьез задумалась Unilever и решила из 1200 марок оставить не более 400. В 2003-м количество брендов сократил концерн Beiersdorf, а в прошлом году свои портфели неплохо подчистили Danone и Heinz.

Управиться с огромным портфелем намного легче, когда над торговыми марками есть надежная «крыша» бренда-произво-

**Пока бренд Unilever практически ничего не стоит. Даже международное агентство Interbrand, знаменитое на весь мир своей уникальной методикой оценки брендов, оценить его до сих пор не удосуживалось. Инвестировать в Unilever и ждать, когда же покупатели запомнят это название и проникнутся к нему должными чувствами, придется минимум пять лет**

дителя, корпоративный бренд — удобный инструмент управления портфелем, он делает структуру марок четче и объединяет их под своей защитой. Многие из транснациональных гигантов понимают это, и уже не один десяток лет Heinz по всему миру успешно продает одноименные консервы и соусы, а Danone и P&G в конце рекламных роликов многих своих продуктов не без гордости демонстрируют логотипы компании. Unilever же до недавних пор как будто бы стеснялся собственного имени.

## монстр, который сбрендил

С 2001-го по 2004 год оборот Unilever упал с 51,5 млн до 40 млн евро, чистая прибыль группы во II квартале 2005 года сократилась на 26%, а объем продаж вырос всего на 1%. Такие цифры, судя по всему, заставили монстра встревожиться.

К тому же кадровые перестановки в группе не могли не повлечь за собой изменений. Старой команде обычно нелегко решиться на что-то революционное, например отказаться от политики, которую они долгое время разрабатывали вместе, а новый топ-менеджер, окидывая все свежим взглядом, хладнокровно принял решение о том, что и как нужно переделать...

Почти год назад в структуре головного офиса компании появилась новая должность — Single Non-Executive Chairman, звучащая по-русски на удивление тривиально — генеральный директор, которую занял Патрик Сиско, до этого проработавший в Unilever 32 года. Система управления Unilever превращалась в вертикальную и отныне замыкалась на новом топ-менеджере. Стало очевидно, что эффект этого события должен быть чем-то усилен и распространен на все уровни бизнеса компании. Своеобразным и очень важным итогом управленческих изменений стал ребрендинг корпоративного логотипа, который с 2005 года красуется уже абсолютно на всей продукции Unilever. Буква «U» обошлась концерну в \$11,2 млн — над ней потрудились креаторы из Wolff Olins. Получилась буква, составленная из

24 символов, каждый из которых олицетворяет определенную сторону деятельности концерна. Например, изображение пчелы на логотипе означает плодотворный созидательный труд; губы, по замыслу дизайнеров, должны говорить потребителю о красоте и вкусе; рука — о потребности в заботе; рожок с мороженым — об удовольствиях; спираль ДНК — о научных исследованиях, которые проводит компания, и т.д.

Как объясняют в Unilever, новый логотип должен был не только объединить компанию, сделать ее бизнес более целостным, но и преодолеть прежние стереотипы. Таковыми юнилеверцы считали «призрачность» концерна, его «невидимость» для покупателей, с которой в ближайшее время компания планирует покончить.

И вот теперь начнется самое интересное — потребителю станут рассказывать о том, что именно скрывается за всеми этими пчелами и спиральями. Unilever больше не хочет быть просто большой компанией, которая продает дезодоранты, супы и шампуни, сейчас ее задача на всех рынках — наглядно показать, какая философия присуща людям, которые все это производят. «При этом рекламная поддержка наших торговых марок ни в коем случае не изменится, ролики не будут заканчиваться демонстрацией нашего логотипа, — подчеркивает директор по корпоративным отношениям «Юнилевер СНГ» Денис Гуринович. — Корпоративный бренд — это вообще не то, что нужно продвигать с помощью прямой рекламы».

Очевидно, что бренд Unilever сейчас мало что говорит даже тем, кто каждый день пьет чай Lipton и моется мылом Dove. В компании решили сделать прозрение потребителей постепенным, и приходиться оно будет через PR, спонсорство, благотворительность и, как загадочно выражаются в Unilever, «проекты, важные для общества». Идеологией PR-кампании, не мудрствуя лукаво, избрали проверенную временем и не одним десятком коллег концепцию здорового образа жизни. Покупатели будут принимать участие в различных акциях, связанных со здоровым питанием и фитнесом, и как бы между прочим узнавать, что все это организовано «той самой» компанией, которая кормит их Rana и чистит их квартиры Domestos. «Unilever заботится о здоровье нации, — смеется Гуринович. — Ведь здоровые люди производят больше себе подобных, а значит, и больше покупают».

Компания не собирается спешить в продвижении корпоративного бренда — слишком долго он был неизвестен потребителю, и сейчас ни к чему атаковать его сознание и устраивать блицкриг. «Мы читали все эти охи-вздохи маркетологов на профессиональных сайтах, не скрывая улыбок, — признается Денис Гуринович. — На самом деле вогнать потребителя в ступор легче легкого — нужно просто развесить везде огромные яркие плакаты с нашим логотипом и каждый рекламный ролик нашей марки обогатить длинной историей о том, кто ее произвел. Ничего такого компания делать, понятно, не собирается».

Хотя Гуринович замечает, что потребители, совершенно далекие

от компаний и брендов, уже сейчас весьма и весьма осведомлены, кто что производит. И это, по его мнению, самая главная тенденция рынка, на которую стоит ориентироваться. Через 7–10 лет потребители (особенно те, кому сейчас 15–16 лет) будут отлично разбираться в том, какие компании стоят за брендами, и для них будет очень важно выбрать «того самого» производителя. И производителю придется доказывать, что он и есть «тот самый», придется показывать и рассказывать, кто он такой, что из себя представляет. Сегодня сильных, раскрученных брендов уже недостаточно. «Все очень просто, — считает Гуринович. — Мир стремительно меняется, и нам нужно за ним успевать, Unilever не хочет быть эдаким классическим неповоротливым монстром, который ничего не меняет в своем бизнесе годами». По его словам, становится больше людей, заинтересованных в том, насколько социально ответственна компания, насколько она экологична, насколько правильно понимает социальные нужды той страны, где работает. Потребитель созрел для того, чтобы задать вопрос: «А кто такой этот Unilever?» Теперь команда Unilever будет работать над ответом на этот вопрос. «И это не только наше видение ситуации, над этим задумываются очень многие компании, — говорит Гуринович. — Для Unilever сейчас работа над корпоративным брендом — глобальная стратегия, гигант начинает делать это одновременно на всех рынках. От страны к стране, конечно, некоторые подходы и детали могут меняться, но, по сути, направление единое».

Парадоксально звучит, но пока бренд Unilever практически ничего не стоит. Даже международное агентство Interbrand, знаменитое на весь мир своей уникальной методикой оценки брендов, оценить его до сих пор не удосуживалось. Инвестировать в Unilever и ждать, когда же покупатели запомнят это название и проникнутся к нему должными чувствами, придется минимум пять лет. Но западная модель брендинга, которой компания была верна много лет, все-таки имеет свои преимущества. Как надеются в компании, монстра потянут за собой его лихо раскрученные чада, которые до сих пор говорили лишь сами за себя, а теперь вот должны сказать и за Unilever. Однако не все на рынке в это верят.

### **в ожидании ступора**

Для такой многопрофильной компании, как Unilever, в продвижении корпоративного бренда могут обнаружиться и «подводные камни». К примеру, как считают некоторые маркетологи, потребителям лучше не знать, что одна и та же компания производит стиральные порошки и чипсы: это может привести к потребителю ступору, потому что вкус стирального порошка будет ощущаться в чипсах, жирные пятна от чипсов станут мерцать на только что выстиранном белье... Например, считает эксперт, компания Procter & Gamble, которая в основном ассоциируется с производством косметики и бытовой химии, не зря старается не афишировать тот факт, что чипсы Pringles их марка.

## Активный перенос имиджа

НИЗКАЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ПОТРЕБНОСТЯМ  
КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

	Перенос имиджа	Учет потребностей конкретной целевой группы
Корпоративный монолитный бренд	<b>активный</b>	<b>слабый</b>
Зонтичный бренд		
Поддерживающий и продуктовые бренды		
Монобренды	<b>слабый</b>	<b>активный</b>

ИЗДЕРЖКИ ВВОДА НОВЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

	Издержки на приобретение или интеграцию	Издержки на ввод новых торговых предложений
Корпоративный монолитный бренд	<b>высокие</b>	<b>низкие</b>
Зонтичный бренд		
Поддерживающий и продуктовые бренды		
Монобренды	<b>низкие</b>	<b>высокие</b>

Источник: Interbrand Zintzmeyer & Lux AG

Правда, бывают и удачные примеры. Как вспоминает наш эксперт, на бразильском рынке под брендом Sadia выпускается очень широкий ассортимент — от кондитерских изделий до замороженных фруктов и овощей — но тут речь не идет о смешении food/nonfood, как у Unilever. К тому же корпоративный бренд Sadia в Бразилии воспринимается как общенациональный производитель, к нему успело сформироваться реальное доверие потребителей. Unilever придется идти к этому довольно долго: на западных рынках этот бренд практически не знают, а в России уж тем более.

Большинство экспертов усматривают в действиях Unilever закономерность. «Unilever, конечно, сначала всех озадачили... Но на самом деле то, что они занялись продвижением своего корпоративного бренда, более чем логично, — признает исполнительный директор агентства Eurasia Consulting Group Александра Зяблицкая. — Например, по всему миру миллионы людей знают бренд Nivea, понятия не имея, что ее производит Beiersdorf, а само название концерна даже многим немцам ничего не говорит. Это очень часто случается, и не только с конечными потребителями. Нередко нам в отчетах для профессионалов приходится уточнять, какая компания какие бренды выпускает. То, что P&G выпускает духи или чипсы, прямо скажем, для некоторых становится открытием».

По мнению регионального менеджера по России и СНГ Interbrand Zintzmeyer & Lux AG Ирины Соловьевой, со стороны Unilever переход к новой брендинговой политике довольно мудрое решение. «В наше время стремительно уменьшается жизненный цикл продуктов», — замечает Соловьева. — Развитие технологий и обмен информацией позволяют конкурентам быстро вывести аналоги успешных продуктов, то есть фора по времени при выпуске новой марки стремительно уменьшается. Излюбленная стратегия Unilever — создание монобрендов, по словам Ирины Соловьевой, чрезвычайно затратна. «Имея не одну сотню марок в своем портфеле для удержания лидирующей позиции в каждой из категорий, компании приходится идти на очень большие из-

держки, — говорит она. — Поскольку имидж монобрендов не переносится на новые торговые предложения, запуская новый продукт, Unilever каждый раз начинает заново. Конкуренция растет и означает немалые издержки на входе, надо иметь очень большой share of voice (показатель, используемый для оценки рекламной активности компании на фоне конкурентов. — ИР) чтобы выделиться на фоне всех других предложений. Также вполне может возникнуть проблема каннибализма, или конфликты между брендами, если что-то будет неверно рассчитано. А имея компания единый сильный поддерживающий бренд как знак профессионализма и качества, они бы использовали этот устоявшийся имидж для уменьшения издержек при выводе новых брендов».

### советские ценности

Задуматься о продвижении корпоративного бренда московский завод плавящих сыров «Карат» заставила непростая ситуация, в которой он оказался: с одной стороны, от его доли до кусочку откусывали отечественные конкуренты, упорно мешающие «Карату» оставаться единственным производителем легендарных советских марок «Дружбы» и «Янтаря», с другой — «скаплились» глобальные игроки, с которыми приходилось делить рынок: Kraft, Hohland, Valio (марка Viola).

«У каждого из наших иностранных конкурентов большой ассортимент, но весь он продвигается под единым корпоративным брендом, — говорит бренд-менеджер «Карата» Лариса Клевцова. — Исключением является, пожалуй, только Viola, которая, впрочем, за многолетнюю историю стала для Valio практически корпоративным брендом, сыр они продают только под ним. А название завода «Карат» потребителю было совершенно неизвестно, несмотря на высокую лояльность к нашим маркам. Ко всему прочему, представление о «каратовских» главных марках-козырях размывалось, так как «Янтарь» и «Дружбу» производили все кому не лень, дизайн упаковки и качество продукта, естественно, сильно варьировались, путая покупателей».

Чтобы в таких условиях не потерять рынок, нужно было срочно что-то придумать. Просто рекламировать свои бренды отдельно друг от друга «Карату» не имело никакого смысла — эта реклама работала бы и на соперников: задача состояла в том, чтобы закрепиться как единственному полноправному производителю спорных марок, который может гарантировать их подлинность. «Зарегистрировав «Янтарь» и «Дружбу» на себя, мы задумались о продвижении корпоративного бренда, — рассказывает Лариса Клевцова. — Хотелось увязать бренд завода с этими еще с советских времен раскрученными марками. Сначала они должны были потянуть его за собой, а потом уже, по нашим расчетам, «Карат» и сам смог бы защищать свои марки». Но у завода не было даже единого четкого логотипа, символический ломтик сыра рисовался разными цветами на разных подложках и совсем не выделялся на упаковке. «Каратовские» марки смотрелись абсолютно несовременными, «чересчур советскими», особенно среди действительно сильных глобальных конкурентов, которые располагали солидными бюджетами, могли похвастаться яркими продуманными рекламными кампаниями. «Карату» не оставалось ничего другого, как взяться за себя: в 2004 году был доработан логотип, для него выбрали зону на упаковке каждой марки, определили цвета, выявили и усилили акценты. «Дизайн получился современным, но при этом мы не пытаемся бездумно подражать иностранным конкурентам, — говорит Клевцова. — Нашими основными марками остаются традиционные советские, которые ассоциируются у потребителей с молодостью, с ГОСТами и традициями качества». В итоге, после ребрендинга логотипа, а также редизайна марок «Янтарь» и «Сыр Домашний» в 2005 году продажи завода выросли на 53% по сравнению с предыдущим годом. Не забывает рекламировать свой «советский» корпоративный бренд и фабрика «Ударница», выводя все больше продукции под свежее испеченным брендом



«Шармэль» и вкладываясь в его продвижение. С одной стороны, качество и богатые традиции «Ударницы» переносятся на молодую марку «Шармэль», с другой — продвижение «Шармэль» дает возможность «Ударнице» не исчезнуть с рынка как постсоветскому динозавру, а продолжать существование уже по новым законам и, возможно, в дальнейшем создавать и другие марки. Получается кобрендинг: сам по себе бренд «Ударница» — уже несовременно и неперспективно, сам по себе «Шармэль» — это молодая марка, по сути, взявшаяся из ниоткуда. А вот «Шармэль» от фабрики «Ударница» воспринимается как современный бренд от проверенного временем, внушающего уважение производителя, и у него уже больше шансов выжить на рынке. Молочно-соковый гигант «Вимм-Билль-Данн», большей частью придерживающийся западного подхода в брендинге и построивший десятки сильных, но абсолютно независимых друг от друга брендов, тоже недавно столкнулся с необходимостью выдвинуть вперед свой корпоративный бренд. Решив освоить относительно новый для себя рынок минеральной воды и купив права на производство легендарной марки «Ессентуки», компания оказалась, прямо скажем, в недружелюбной конкурентной среде, где других, разливающих «Ессентуки», оказалось немало. Здравомыслив, ВБД обратился к своему главному конкурентному преимуществу — действительно сильному на национальном

рынке корпоративному бренду. И сейчас в рекламном ролике минеральной воды гигант с особым трепетом демонстрирует свой логотип (интервью с Мариной Каган, директором по связям с общественностью и инвесторами ВБД, читайте на стр. 24).

### стать частью большего

Как замечает Александра Зяблицкая, понятие корпоративного брендинга, как и любого сравнительно нового термина, у нас пока еще размыто. Корпоративным брендингом можно назвать и продвижение различных марок под именем производителя, и, к примеру, объединение под одним брендом нескольких компаний для предоставления потребителю некоего уникального монопродукта. «Россия приобретает прозападные очертания, — рассуждает Александра Зяблицкая. — Глобализация захватывает нас все сильнее. Все больше игроков приходит к пониманию старинной истины, что один в поле не воин, и лучше быть частью сильной глобальной компании, чем отдельным, но маленьким и незаметным, — риск быть съеденным возрастает. Говоря BBDO, мы подразумеваем Omnicom, говоря «Видео Интернешнл», подразумеваем WPP и т.д., сейчас все объединяются или стремятся к этому. Глобализация влияет на все уровни бизнеса, инвестирование в корпоративные бренды — ее следствие». К примеру, АФК «Система» собирает предложить своим клиентам единую пластиковую карту, с помощью которой можно будет приобретать услуги сразу нескольких компаний. Для этого «Система» реализует масштабный проект внедрения сквозного бренда для группы компаний «Система Телеком», куда войдут на первом этапе МТС, «Комстар», МГТС, «МТУ-Интел» и собственно сама управляющая компания «Система Телеком». Все они сохраняют свои названия, но при этом все элементы визуальной коммуникации будут построены таким образом, чтобы их принадлежность к группе стала очевидной. Появление такого проекта в «Системе» объясняют новым

## **Классические восточную и западную модели с успехом стала вытеснять третья, глобальная, и сейчас она уверенно завоевывает пространство вокруг себя. Вместо того чтобы отдавать предпочтение восточной или западной модели брендинга, специалисты все чаще возлагают надежды на продвижение единого корпоративного бренда.**

этапом реализации избранной стратегии — от консолидации разнообразных телекоммуникационных активов к построению многопрофильной телекоммуникационной группы.

Авиационщики в этой области пошли еще дальше. С марта самолеты Домодедовских, Самарских и Красноярских авиалиний, а также «Сибавиатранс» и «Омскавиа» летают под единым корпоративным брендом Air Union. Как и в случае с «Системой Телеком», объединившиеся авиакомпании не утратили своих уже раскрученных на рынке названий. Пятеро сформировали альянс для объединения усилий, сервисов и направлений, чтобы в конечном итоге предложить клиентам единый набор услуг, для которого разработана специальная маркетинговая программа — различные бонусы, возможность заказывать билеты всех этих компаний на одном сайте и т.д. Сейчас у бренда Air Union уже есть разработанный логотип, корпоративные цвета, альянс под этим брендом участвует в выставках и даже успел привлечь внимание транснационального авиагиганта One World. «Объединение с глобальным корпоративным брендом — очевидное преимущество, к которому совершенно логично стремиться», — комментирует Александра Зяблицкая. — «Аэрофлот», к примеру, скоро войдет в международный Sky Team». В перспективе альянс должен перерасти в единый холдинг с вертикальной системой управления Star Alliance. А Air Union должен стать основным акционером. Одним из примеров, вдохновивших российских авиационщиков, считается аэроальянс, который уже давно сделал сервис для клиентов всех своих компаний единым: они получают карту, и с ней могут летать самолетами всех авиакомпаний, входящих в группу, накапливать мили и получать за это различные скидки, бонусы и прочие преимущества.

«В корпоративном брендинге есть еще очень важный момент, связанный с кадрами компании, — комментирует Александра Зяблицкая. — Сейчас в Air Union вплотную занялись формированием корпоративной культуры, организуют семинары для сотрудников, выпускают корпоративную газету. И это здорово отражается на бизнесе компании — у персонала появляется

уверенность в завтрашнем дне. Если раньше человек работал, скажем, в «Омскавиа», а это всего лишь небольшая компания в городе Омске, то теперь он работает в Air Union, а это уже нечто большое, надежное и статусное. А факт принадлежности к такой компании заметно повышает степень лояльности сотрудников». Похожего мнения придерживается и управляющий партнер BrandLab Александр Еременко. По его словам, вложения в корпоративный бренд помогают решить кадровые, а заодно и финансовые проблемы. Если у компании есть финансовые трудности, это, скорее всего, связано с неэффективным управлением. А чтобы исправить ситуацию, нужно привлечь лучших сотрудников, и солидный бренд компании как раз то, что может их заинтересовать.

### **продажа воздуха**

По данным агентства Interbrand, в стоимости компании Coca-Cola на нематериальные активы приходится почти 70%. Постепенно к этому начинают стремиться и российские игроки. Многие создают корпоративные бренды специально на продажу, например «Тинькофф» или «Русский шоколад».

Теперь получать прибыль можно не только продавая конкретный продукт, но и продавая саму компанию, ее имидж. Раскрученный корпоративный бренд дает серьезную добавленную стоимость. Проще на рынок вывести бренд, когда все знают тебя как серьезного производителя. А для игроков фармацевтического бизнеса, к примеру, бренд компании становится важным объектом инвестиций из-за невозможности продвигать сложно произносимые названия химических соединений или одинаковых названий дженериков. Кроме того, из-за новых ограничений в законе о рекламе фармпроизводители лишаются одного из своих излюбленных приемов — использования в рекламе людей в белых халатах. Поэтому любая рекламная возможность становится на вес золота.

По мнению Александры Зяблицкой, всерьез заняться своими корпоративными брендами у российских игроков как минимум две причины. Во-первых, на отечественном рынке, естественно, возрастает конкуренция, покупатель становится более капризным и... любознательным, ему уже не все равно, кто сделал продукт, который он собирается купить. Во-вторых, Россия понемногу приобретает статус более открытой страны, наши предприниматели пытаются вести бизнес более цивилизованными способами, осваивают такие инструменты, как IPO, узнают реальную цену корпоративной репутации и прозрачности. «Производители осознали, насколько выгодно построить собственный сильный бренд, ведь потом за его хорошую репутацию можно получить больше прибыли, вот они и торопятся начать продавать то, что раньше продавать не приходило в голову. Опомнитесь!» — смеется Зяблицкая.

До сих пор Unilever вполне успешно продавал, скажем, чай Lipton, но теперь в компании поняли, что можно продавать не просто Lipton, а Lipton от Unilever, и это гораздо выгоднее. ■