

Быть знаменитым некрасиво...

Название поискового портала Google попало на страницы толкового словаря Merriam-Webster. Образованный от него глагол теперь обозначает в английском языке быстрый поиск в Интернете. В компании вспыхнула паника – превращение торговой марки в родовое обозначение для всех поисковых порталов отменяет имущественные права ее владельца.

Текст *Ольга Кравец*

Гений маскировки

Наконец, узнаваемая торговая марка может мешать компании диверсифицировать деятельность и работать на альтернативных рынках. Западные фирмы широкого профиля, как правило, не стремятся создать сильный «сквозной» бренд, который объединит все направления их деятельности. При этом на каждом новом рынке компании приходится строить маркетинг с нуля. Самым заметным (или, лучше сказать, самым незаметным) примером такой компании-невидимки считается англо-голландский гигант Unilever.

Корпоративный бренд одного из мировых лидеров по производству потребительских товаров с объемом продаж в 2005 – 2006 финансовом году \$68,22 млрд настолько малоизвестен, что просто не фигурирует в рейтинге Interbrand и ему подобных. При этом один из основателей компании лондонский мыловар Уильям Левер считается родоначальником современного брендинга. Его мыло Sunlight, выпущенное на рынок в 1885 году, было первым в мире товаром brand name. Левер раньше других догадался, что покупа-

тели будут больше доверять продукту в узнаваемой упаковке. Он выбрал название торговой марки, которую не смогли бы скопировать конкуренты под тем предлогом, что она описывает универсальные свойства товара. Ему также принадлежат идеи продвижения мыла Sunlight с помощью потребительских лотерей и рекламной кампании, адаптированной к вкусам целевой аудитории: женщин из простонародья.

В 1930 году компания Левера Lever Brothers объединилась с голландской монополией Margarine Uni. Мыло и маргарин производились из одного и того же сырья – жиров растительного происхождения, но продавать их под единой маркой Unilever было невозможно: у потребителей возникали неприятные ассоциации между пищевыми и непищевыми продуктами. В течение XX столетия концерн собрал гигантский брендовый портфель, который включал около 1200 марок из самых разнообразных ценовых и товарных сегментов: от чая Lipton, маргарина Rama и бульонных кубиков Knorr до чистящего средства Domestos, мыла Dove и дезодорантов Rexona.



Мыловар Уильям Левер изобрел современный бренд, который сейчас в Unilever стоит у истоков



Сейчас марка Unilever не только известна под основными брендами, но и объединяет даже V&V

К началу 1980-х годов в портфеле царил хаос: никто не понимал, по какому принципу можно сгруппировать эти марки и кто должен отвечать за развитие того или иного направления. В этих условиях самые широкие полномочия по управлению брендами оказались в руках руководителей региональных подразделений. Каждый из них вносил свои изменения во внешний вид товаров, из-за чего образ марки размывался, а централизованная рекламная поддержка стала невозможна.

В еще большей степени из-за этого страдали рекламные бюджеты. В каждом регионе приходилось строить маркетинг своих продуктов с нуля, без зонтичной поддержки, из-за чего росли издержки Unilever. Компания не могла себе позволить сфокусировать маркетинговые усилия на продвижении одного из своих продуктов, чем спешили воспользоваться конкуренты. В середине 1990-х годов Unilever проиграла Procter & Gamble «великую мыльную войну» за европейский рынок моющих средств, с локальных рынков мороженого ее вытеснили национальные производители.

Обороты Unilever продолжали расти, но соотношение прибыли к объему продаж внушало акционерам тревогу. В 1994 году Unilever продала товаров на \$41 млрд, получив \$1,8 млрд чистой прибыли. В том же году американская Procter & Gamble при обороте \$30 млрд имела \$2 млрд чистой прибыли.

Критика чистого разума

Руководство компании начало наводить порядок в своем брендовом портфеле. Из 1200 марок в нем в настоящее время осталось около 400, их количество продолжает уменьшаться. Но главная проблема – как обеспечить зонтичную поддержку товарных марок, не прибегая к помощи корпоративного бренда – до недавнего времени оставалась неразрешенной.

В 2005 году, когда показатели рентабельности компании вновь «просели», маркетинги Unilever предложили революционное решение, которое, по сути, отменило брендинг в его традиционном понимании. Компания анонсировала программу Vitality: все товары, выпус-

каемые Unilever, будут объединять общая идея «придать жизни больше энергии». Логическая связь между ними формулируется следующим образом: «От супа до мыла – наши товары имеют одну общую особенность. Они помогают брать от жизни больше».

Брендовый портфель теперь структурирован в соответствии с представлениями Unilever о мотивационных ее потребителях. Маркетологи выделили шесть универсальных побудительных мотивов (т.е. жизненных целей Vitality): 1) выглядеть лучше; 2) хорошо себя чувствовать; 3) достичь большего; 4) обеспечить своим детям хороший старт в жизни; 5) быть свободным от проблем со здоровьем; 6) оставаться здоровым как можно дольше.

Все бренды компании расписаны по этим группам, причем одной и той же «жизненной цели» могут соответствовать как пищевые, так и непищевые товары. Например, к группе «выглядеть лучше» наряду с Sunsilk относится и продуктовая линейка под маркой Slim Fast, которая позиционируется на рынке как «диетический продукт для похуде-

ния, сохранивший традиционные вкусовые качества». Новая структура теперь определяет и содержание рекламных роликов (Dove – «компания за реальную красоту», Calve – «мой майнез»), и направление научных исследований (проект экспериментов по снижению содержания трансжиров, соли и сахара в пищевых продуктах), и распределение маркетинговых бюджетов.

Когда Unilever анонсировала программу прошлой зимой, эксперты остались в недоумении: все эти маркетинговые находки, очевидно, помогли компании решить целый комплекс внутренних проблем – разработать маркетинговую стратегию, вывести порядок в управлении рекламными бюджетами и т.д. При этом оставалось непонятным, как компания все же будет решать прикладную задачу перекрестной брендовой поддержки? Как и прежде, широкая известность старых марок никак не отражалась на стоимости запуска новых брендов. Логотип компании не демонстрировался в рекламных роликах и размещался на упаковках в самом незаметном месте.

Все встало на свои места нынешним летом, когда компания начала реализацию очередного этапа программы Vitality под названием «Выборы» (Choices). На всех товарах компании должны появиться цветные наклейки с «галочкой», которая будет символизировать соответствие товара одной из «жизненных целей». Любопытно, что компания уже предлагает другим производителям потребительских товаров присоединиться к программе «Выборы». Об условиях участия пока не сообщается.

Таким образом, компания вместо традиционного «лобового» маркетинга, в котором абсолютный успех бренда – синоним его смерти, начала эксплуатировать «чистые идеи», абстрагировавшиеся от торговых марок. Насколько успешным окажется этот эксперимент, покажет финансовый результат ближайших лет. Компания возмечала отразить об успехах первого полугодия после внедрения концепции Vitality, но отраслевые аналитики и, возможно, акционеры должны помнить о том, что «есть у революции начало, нет у революции конца». Особенно это справедливо для столь смелых экспериментов в бизнесе. ■