

[illegible]

Борис Зарьков
Дмитрий Завражнов

Борис Зарьков

**ДНК Бренда. Как
построить сильный бренд**

«Автор»

2026

Зарьков Б. К.

ДНК Бренда. Как построить сильный бренд / Б. К. Зарьков —
«Автор», 2026

Наша цель — помочь предпринимателям строить «умные» рынки, которые приносят пользу людям, делают жизнь лучше, а бизнес — интереснее и прибыльнее. В этой книге мы делимся своим в сумме более чем 50-летним опытом и секретами создания успешных брендов. Из нее вы узнаете, что такое философия, платформа, личность и архетип бренда, как они влияют на продукт и восприятие аудитории. Мы покажем, как найти главную идею, разработать уникальное ценностное предложение и превратить клиентов в преданных сторонников. Также вы найдете здесь пошаговое руководство по созданию и управлению брендами, реальные примеры и советы, как сделать бренд главным активом вашего бизнеса. Книга в первую очередь предназначена для владельцев бизнеса и руководителей, потому что бренд начинается с лидера — его ценностей и видения. Однако она также будет полезна специалистам в маркетинге, коммуникациях, HR, дизайне и всем, кто хочет развить личный бренд.

© Зарьков Б. К., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	6
Для кого эта книга и какие задачи она решает?	6
Дух места	8
Глава 1.	12
Гостеприимный бренд	13
Noma — ресторан, который переизобрел	16
Что такое бренд?	19
Бренд начинается с продукта	21
Что такое брендинг?	22
Когда возникает потребность в брендинге	24
Что является брендом, а что нет	26
Что бренд дает потребителям	27
Бренды как символы	29
Что бренд дает компании	31
Семь составляющих сильного бренда	33
Специализация бренда	35
Релевантность бренда	36
Философия бренда	37
Богатые ассоциации	39
Сторителлинг	43
Коммуникации бренда	46
Положительная репутация бренда	49
Четыре грани бренда	51
Личность бренда	52
Восприятие бренда	54
Идентичность бренда	57
Желаемый и реальный имидж бренда	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Дмитрий Завражнов, Борис Зарьков

ДНК Бренда. Как построить сильный бренд

Борис Зарьков

Дмитрий Завражнов

ДНК БРЕНДА

Как создать сильный бренд в индустрии гостеприимства и не только

Введение

Для кого эта книга и какие задачи она решает?

Основатели брендов — предприниматели, стремящиеся создать сильный и узнаваемый бренд для своей компании. Книга поможет вам выстроить основу бренда с нуля или усилить имидж существующего.

Топ-менеджеры компании — руководители, управляющие проектами и продуктами бренда. С помощью этой книги вы сможете глубже понять ваш бренд и то, как эффективнее нанимать бренд-менеджеров, маркетологов, SMM- и PR-специалистов, ставить перед ними задачи и контролировать их работу.

Бренд-команды и консультанты — специалисты, помогающие основателям и топ-менеджерам упаковывать бренд. Книга поможет вам выйти на новый уровень экспертизы в индустрии гостеприимства — чтобы создавать не просто «красивую картинку», а живой, цельный и осознанный бренд.

Бренд-менеджеры — профессионалы, отвечающие за восприятие и развитие бренда в компании. Книга поможет вам понять, как сформулировать философию, разработать характер, позиционирование, внешний стиль и тон общения бренда, а также управлять действиями отделов маркетинга, PR и дизайна.

Маркетологи и пиарщики — специалисты, создающие креативы и коммуникации бренда. Прочитав книгу, вы поймете, с чего начинается маркетинг, как опираться на платформу бренда при разработке продуктов, активностей, макетов и сообщений, а также выстраивать живую коммуникацию с аудиторией, чтобы бренд казался близким и любимым.

Графические дизайнеры — специалисты, создающие визуальную айдентiku. Книга поможет вам понять, как выстраивать фирменный стиль и элементы коммуникаций бренда на основе его идентичности, а не субъективного вкуса, и как создавать дизайн, который помогает усилить целевой образ и желаемое восприятие бренда, а не наоборот.

Архитекторы и декораторы общественных пространств — специалисты, формирующие визуальный облик общественных пространств и среды. Книга поможет вам увидеть, что оформление пространства — это не просто дизайн, а внешнее проявление философии и характера бренда. Ваше видение станет яснее, если будет опираться на понимание идентичности бренда, а не только на эстетические образы в вашей голове и тренды.

Менеджеры по работе с клиентским сервисом — руководители, отвечающие за качество взаимодействия с Гостями. Прочитав книгу, вы поймете, что сотрудники на «передовой» — это голос бренда. Осознав ценности, характер, стиль и тон бренда, вы сможете выстраивать их общение с Гостями так, чтобы каждый контакт усиливал их лояльность.

HR-лидеры — специалисты, отвечающие за внутренний имидж бренда и культуру компании. Книга поможет вам выстроить правильный HR-бренд, а также создавать обучающие материалы, передающие дух бренда: от онбординга до ежедневной коммуникации внутри команды, чтобы повысить ее лояльность и вовлеченность.

Студенты — будущие специалисты в области брендинга, маркетинга и дизайна. Книга даст вам практическую и структурную базу, расскажет, как реально работает бренд, и подготовит к будущей работе в команде компании или на фрилансе уже на старте карьеры.

И просто увлеченные люди — те, кто интересуется темой брендинга и хочет развивать личный бренд. Прочитав книгу, вы узнаете о том, как строятся бренды в больших компаниях и как применить эти принципы к себе: определить свою ДНК и создать уникальный образ, чтобы стать заметной, узнаваемой и востребованной личностью в обществе.

Если вы узнали себя — присоединяйтесь!

Дух места

Если я потухну, этот замок рухнет!

Кальцифер, дух замка из мультфильма Хаяо Миядзаки «Ходячий замок»

Вы наверняка замечали, что в некоторых местах присутствует невидимая сила, которая притягивает людей. Такие места мы иногда называем «местами силы».

Древние римляне считали, что у любого места есть дух-покровитель (*genius loci* — «гений места» или «дух места»). Дух места создает магию, которая манит людей, заставляет их возвращаться сюда вновь и вновь. Рестораны, да и любые другие проекты в индустрии гостеприимства, — не исключение и тоже имеют дух места. У какого-то проекта дух сильный — тогда говорят, что людей там столько, будто медом намазано, а у какого-то слабый, и мы видим отсутствие ажиотажа — например, пустой зал ресторана. Когда человек впервые ощущает сильный дух места, он как будто устанавливает с ним эмоциональную связь.

Сегодня, с появлением такой науки как «дизайн-мышление» и развитием бизнес-обучения, мы понимаем, что дух места не связан с эзотерикой и учениями типа нумерологии или фэншуй — это не наш путь. Наш путь — научное понимание бренда, а главная задача — системно формировать дух места, чтобы проект стал магнитом, создающим тягу, как клиентскую, так и финансовую. Что для этого необходимо делать? Всего лишь знать секретную формулу духа места и следовать ей.

Да, такая формула существует и у каждой индустрии она своя. Основатели успешных проектов знают ее (пусть даже на интуитивном уровне). А люди, создающие провальные проекты, — видимо, нет.

По нашему мнению, индустрия гостеприимства имеет свою уникальную формулу духа места, которая является совокупностью следующих ключевых элементов:

Продукт.

Бизнес-модель.

Брендинг.

Локация.

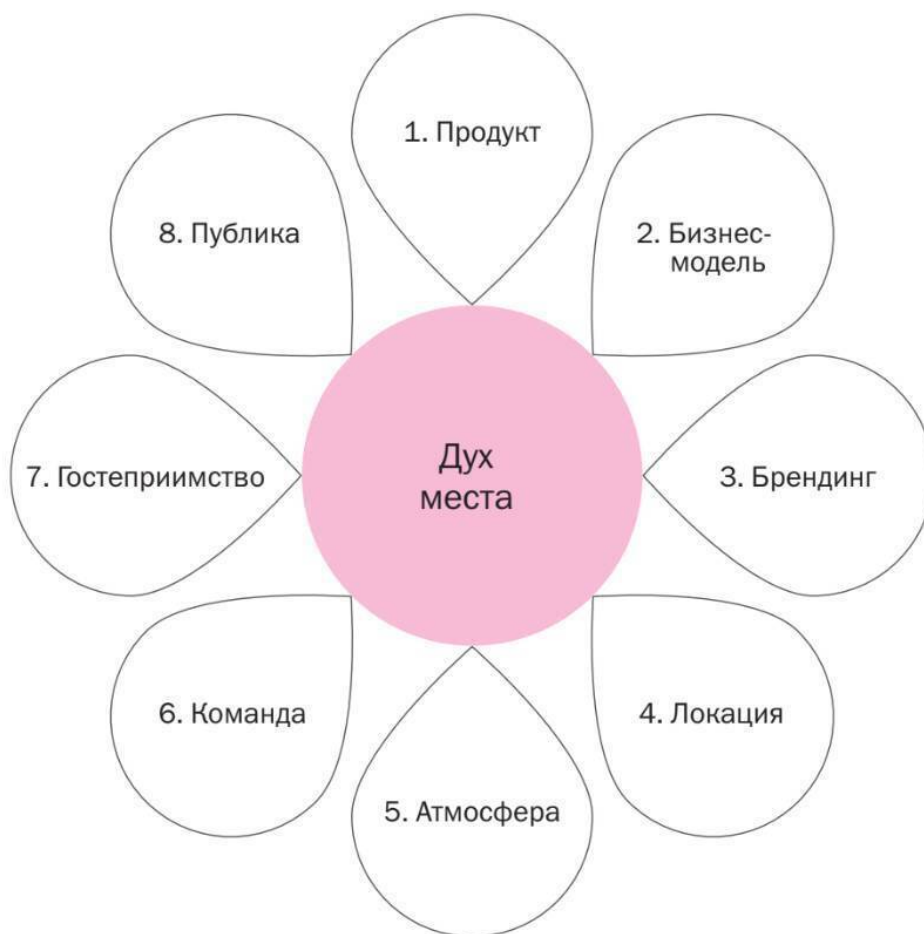
Атмосфера.

Команда.

Гостеприимство.

Публика.

Рис. 1. Структура духа места



Почему мы выбрали именно эти элементы? Потому что без них дух места не зародится здоровым, а ошибки, связанные с ними, ослабляют его. Давайте вкратце скажем пару слов о каждом из них.

Продукт. Всё начинается с инсайта о будущем продукте. Без продукта, создающего ценность — например, вкусного меню в ресторане, — ничего, как говорится, «не полетит». Разработка продукта начинается с проектирования ценностного предложения. Сюда входит определение целевых аудиторий, выбор концепции и формирование уникальной потребительской ценности, которая отличает ваш продукт от конкурентов. Концепция — это ключевая идея проекта, определяющая формат места. По нашему мнению, концепция в HoReCa определяется дескриптором после названия: например, Nusret — премиальный стейк-хаус или Zuma — современная изакайя. Далее идет разработка ценности, но не будем забежать вперед — подробно мы поговорим об этом в главе 2.

Бизнес-модель (БМ) — это путь монетизации созданной ценности. БМ определяет, какие ресурсы понадобятся для запуска и функционирования проекта, как заведение будет формировать потоки доходов, какой будет структура издержек и как проект станет обеспечивать прибыльность и адаптироваться к изменениям на рынке. По сути, бизнес-модель определяет, на чем компания фокусирует доступные ей ограниченные материальные и нематериальные ресурсы, чтобы получить максимальную финансовую выгоду. Непродуманная или неэффективная бизнес-модель всегда ослабляет дух места и может привести к финансовым потерям, даже если ценностное предложение разработано правильно. Мы встречали проекты

в индустрии гостеприимства, у которых поначалу всё было хорошо, но так как на первичном этапе бизнес-моделирование не проводилось, то они становились убыточными.

Брендинг — это процесс превращения названий вашего продукта и компании в целостный запоминающийся образ в сознании внешних аудиторий. Брендинг является ключевым элементом, так как всё — проектирование продуктов, разработка атмосферы места, оформление меню, форма официантов и вся маркетинговая коммуникация — отстраивается от бренда с помощью брендинга. Именно тут многие начинающие предприниматели совершают ошибку, упуская из вида или вовсе весь процесс брендинга или экономя на его проработке.

Локация — один из ключевых факторов успеха проекта в индустрии гостеприимства. Концепция напрямую связана с локацией. Правильно подобранная концепция позволяет проекту привлекать ту целевую аудиторию, которая формирует максимальный денежный поток в этой локации. Например, фастфудная концепция, которая идеально подходит для оживленного места рядом с метро, может не сработать в тихом переулке. Зато уникальная концепция с высоким чеком, например, такая, как проект Krasota в Москве, может прекрасно себя чувствовать в локации на тихой улочке, в помещении, которое лендлорды не могли сдать в аренду годами. В ресторане в случае ошибки можно поменять всё (меню, интерьер, концепцию, бизнес-модель и даже бренд). Всё — кроме локации. Для ресторана локация — это стратегическая инвестиция, которая напрямую влияет на его успех и устойчивость на рынке. Поэтому когда кто-то хочет продать ресторан, то он продает или договор аренды, если локация сильная, или мультипликатор EBITDA, если проект успешен, или и то, и другое.

Атмосфера — это совокупность ощущений, впечатлений и эмоций, которые Гость проживает, когда имеет дело с проектом (например, находясь в ресторане). Атмосферу формирует уникальный эстетический код, который создают основатель и его команда. Код формируется благодаря сочетанию визуальных, звуковых, обонятельных и даже тактильных элементов, создающих характер места. В создании атмосферы важны детали, на первый взгляд, даже самые незначительные.

Команда — это сердце проекта, его движущая сила и носитель духа места. Даже самый проработанный концепт и идеальная локация не смогут раскрыться без людей, которые ежедневно оживляют проект, создавая атмосферу и даря гостеприимство. Именно люди создают тот уникальный настрой, который Гость ощущает сразу при входе, а иногда — еще на этапе первого звонка или переписки. Сильная команда — это не просто набор профессионалов, а единый организм, который работает в унисон, поддерживая магию духа места. Если команда не чувствует дух места или в ней нет единства, то это ослабляет его, делает сервис механистическим, а опыт Гостей — менее эмоциональным.

Гостеприимство. Гостеприимство — это искусство заботы, выраженной через предвосхищение желаний, создание уникального опыта и, конечно, искренние улыбки. Гостеприимство подчеркивает персональную значимость Гостя и уровень уникальной заботы о нем. В отличие от сервиса, который направлен на достижение эффективности и точности процессов, гостеприимство касается эмоционального аспекта взаимодействия, формируя теплую и душевную связь между Гостем и рестораном.

Публика. Люди в зале ресторана — это неотъемлемая часть духа места. Гости не просто приходят поесть — они становятся частью места, его энергетики и опыта. Если в ресторане нет людей, мы вряд ли туда заглянем, проходя мимо по улице. И наоборот, если мы видим, что в каком-то ресторане много Гостей или в магазин стоит большая очередь людей, похожих на нас, то дух места начинает манить нас туда, сигнализируя, что место соответствует своей аудитории.

Основатели и команда проектов в области гостеприимства обязаны знать эту формулу, так как за духом места надо постоянно приглядывать и поддерживать его силу, иначе он начнет ослабевать, и проект может потерять клиентов и погибнуть. Если все вышеперечисленные элементы формулы духа места тщательно проработаны, гармонично сочетаются и не противо-

речат друг другу, формируется уникальное пространство с особым магнетизмом. Этот магнетизм и становится ключевой ценностью заведения.

О каждом из этих ключевых элементов написано немалое количество хороших книг. И многие из вас наверняка, создавая проекты, сначала проектируют ценностное предложение, просчитывают бизнес-модель, подбирают правильные локации, формируют команды — пусть даже на интуитивном уровне. Но с одним элементом нашей формулы в индустрии гостеприимства сегодня беда — это брендинг. Все самые нелепые ошибки в создании проектов и управлении ими чаще всего связаны именно с непониманием этого процесса. Поэтому цель нашей книги — раскрыть понятие бренда и показать, как брендинг работает на практике, влияет на все элементы формулы духа места и связывает их воедино посредством своей ДНК.

Итак, поехали.

Глава 1.

Основы брендинга

Дисклеймер

На протяжении всей книги ресторан **Noma** используется как бизнес-кейс, иллюстрирующий динамику визионерского лидерства, философии бренда и инноваций, основанных на создании опыта. Авторы осведомлены о последних событиях и публичных обсуждениях, связанных с рестораном и его основателем Рене Редзепи, и признают, что данный кейс продолжает развиваться.

Поэтому Noma рассматривается не как статичная история успеха, а как сложный, развивающийся пример того, как влиятельные бренды растут, сталкиваются с вызовами, адаптируются и со временем переопределяют своё стратегическое направление.

Несмотря на то что авторы провели письменное интервью с Рене Редзепи, основная часть анализа и выводов, представленных в книге, отражает независимую интерпретацию авторов, основанную на их собственных методологиях и фреймворках.

Гостеприимный бренд

Люди забудут, что вы говорили, люди забудут, что вы делали,

но люди никогда не забудут, какие чувства вы у них вызвали.

Майя Анжелу, американская писательница и поэтесса

В названии нашей книги есть слово «гостеприимство». Поэтому, прежде чем мы начнем подробно разбираться с темой брендинга, давайте обсудим, что такое гостеприимный бренд и гостеприимство в целом.

К сожалению, некоторые игроки в индустрии гостеприимства до сих пор не понимают разницы между сервисом и гостеприимством, хотя эти слова вовсе не синонимы.

Сервис — это основные бизнес-процессы, которые мы предоставляем нашим клиентам, связанные с доставкой функциональной ценности. Это уровень «ожидаемого продукта» — того, что клиенты вправе ожидать от ресторана: безопасной и вкусной еды, быстрого обслуживания и так далее. Сервис отвечает на вопрос «Что мы даем клиентам за деньги?»

Гостеприимство же выходит за рамки функциональной ценности продукта: это те позитивные чувства и эмоции, которые мы вызываем у Гостей в ходе взаимодействия с ними, и то «послевкусие» опыта, которое остается в их памяти. Гостеприимство отвечает на вопрос «Какие эмоции получают клиенты, находясь у нас в гостях?»

Чтобы понять разницу между сервисом и гостеприимством, можно сравнить повседневное отношение официантов к Гостям с тем, как мы относимся к друзьям, которые приходят к нам в гости. Когда в наш дом приходят друзья, особенно на какие-нибудь празднования, мы максимально нацелены на проявление искренней заботы, которая идет из глубины души. Мы всё продумываем заранее, выбираем лучшие продукты, сами сервируем стол, будем встречать наших гостей у лифта, когда узнаем, что они подъезжают, и будем проявлять максимально искреннюю заботу в течение всего вечера. Странно представить, что за это мы будем ожидать чаевых, ведь наша цель — создать позитивные эмоции, сделать всё от нас зависящее, чтобы друзья ушли счастливыми и запомнили этот вечер и наше гостеприимство надолго.

Уровень сервиса поддается количественному измерению по метрикам эффективности и результативности — например, количеству броней, проданных блюд, скорости обслуживания, количеству ошибок. Уровень гостеприимства субъективен, его сложно подсчитать количественно, но, несмотря на его кажущуюся эфемерность, именно он формирует подлинную высокую лояльность клиентуры. Потому что хороший сервис, если он не дает клиенту ощущение личной ценности, быстро забывается. В этом и есть преимущество гостеприимства перед сервисом.

Знаменитым примером высокого уровня гостеприимства служит кейс с отелем The Ritz-Carlton и игрушечным жирафом по имени Joshie. Семья отдыхала в отеле The Ritz-Carlton, а их сын забыл своего любимого игрушечного жирафа в номере. Они заметили пропажу уже дома и обратились в отель с просьбой прислать игрушку обратно. Через некоторое время им пришла коробка, в которой был не только Джоши, но и его... фотодневник. Оказалось, что жираф не просто пролежал в номере без дела, а провел веселое время у бассейна, на массаже, играл в гольф, поработал сотрудником отдела пропаж и находок и многое другое. Ребенок был в восторге, приятно удивленные родители написали в местную газету, а отель получил легендарный PR-кейс. Сотрудники потратили совсем немного сил и времени, но им удалось создать очень эмоциональную и красивую историю. Такие примеры являются результатом целенаправленной работы по формированию культуры гостеприимства, которая создает вау-эффект. Маленькие вложения могут иметь очень большую отдачу.

Чтобы проявлять гостеприимство столь высокого уровня, требуется особый душевный настрой персонала. Для этого сотрудники должны ощущать себя хозяевами проекта. Поэтому, например, в сети отелей Soneva сотрудников называют «хозяевами» (hosts) и создают все условия, чтобы они ощущали себя таковыми. Например, на Мальдивах в отеле Soneva Jani есть Gym Host, Bar Host и так далее.

В сервисе мы обслуживаем, в гостеприимстве — хозяйничаем.

Важно понимать, что финансовая эффективность и гостеприимство — антагонисты. Фокусируясь на эффективности процессов ради финансового результата, сервис как бы поворачивается лицом к компании и спиной к клиенту, то есть он «интровертен» по своей сути. Например, сервис на борту современной авиакомпании может быть очень эффективным, но вы можете ни разу не встретиться глазами с бортпроводницей за все время полета и ничего не почувствовать. Гостеприимство же «экстравертно» — оно говорит об искренней и душевной заботе о клиенте.

Вот хорошая аналогия: первоклассный сервис — это отличный, но черно-белый фильм; гостеприимство же — это яркий и запоминающийся на всю жизнь красочный фильм 4D в VIP-кинотеатре с диванами вместо складных сидений.

Ключевые элементы гостеприимства — это:

Наблюдательность в отношении Гостей.

Искренняя бескорыстная забота.

Предсказание потребностей и предвосхищение желаний.

Гармония и баланс в общении, где нет навязчивости.

Внимание к деталям.

Эффективный сервис может потребовать значительных вложений в обучение и контроль — например, в оцифровку процессов и мониторинг через показатели. Гостеприимство же представляет собой определенный настрой каждого члена команды: стремление предугадывать пожелания Гостя и сделать его опыт максимально душевным и приятным. Это не требует значительных затрат для ресторана, но оказывает огромное влияние на посетителей.

Главная цель гостеприимства — создавать и развивать глубокие долгосрочные эмоциональные отношения с Гостями, а не обогатиться в моменте.

Высокий уровень гостеприимства можно повсеместно наблюдать в Японии. Вся японская культура обслуживания основана на принципе *omotenashi* (на русском «омотенаши»): гостеприимстве ради счастья Гостя. Принцип *omotenashi* отличается от западного понятия «обслуживания» тем, что в западной культуре обслуживание подразумевает сервис и понятия «сервис» и «гостеприимство» оторваны друг от друга. В японской культуре сервис — это часть гостеприимства, которое является частью жизни людей на культурном уровне. Поэтому в Японии чаевые не просто не приняты, но даже оскорбительны. В японском языке нет различий между понятиями «гость» и «клиент». Японское гостеприимство проявляется не только в том, что делается, но и в том, что не делается: *omotenashi* часто незаметно для клиента и никогда не выпячивается. Примеры включают в себя то, как все люди улыбаются, здороваются в магазинах и кафе, как открывают двери клиентам, в дождливые дни любой посетитель может взять бесплатный зонтик, предлагаемый у входа в магазин, а упаковка каждого продукта продумана с точки зрения наивысшего удобства.

Что необходимо для того, чтобы создать поистине гостеприимный проект?

По сути, гостеприимство — это искусство «упаковки» впечатлений, перенесенное на сервис, где великолепное мастерство достигается правильным подбором команды, постоянным обучением, превращающим действия сотрудников в автоматические реакции.

Для того чтобы быть гостеприимным, нужна командная эмпатия — она возникает, когда мы сосредотачиваемся на том, кому нужна помощь и поддержка, а не на себе. Нас искренне волнуют интересы и проблемы окружающих, и мы хотим им помочь. Так, чтобы ваш бренд был гостеприимным, важно, чтобы команда состояла из эмпатичных и гостеприимных коллег.

Noma — ресторан, который переизобрел

скандинавскую кухню

Ваш бренд — это самая важная инвестиция,

которую вы можете сделать в своем бизнесе.

Стив Форбс

Чтобы привести пример выдающегося результата работы современного брендинга, нет более достойного и показательного кейса, чем история успеха ресторана Noma.

Этот кейс рассказывает о том, как небольшой ресторан из Дании — малоизвестного региона в гастрономическом мире — создал мощный бренд, который перевернул мировую ресторанную индустрию и сделал Копенгаген гастрономической столицей наравне с Парижем, Лондоном или Нью-Йорком. Ресторан неоднократно становился лучшим в мире, получил три звезды Мишлен и вдохновил множество последователей.

Еще двадцать лет назад даже самые искушенные и авторитетные специалисты в сфере ресторанного бизнеса никогда бы не поверили, что такое возможно: датская кухня в те времена ассоциировалась с тяжелыми мясными блюдами из свинины и говядины и незатейливыми блюдами из морепродуктов — «еда суровых викингов», можно сказать. Местные шеф-повара следовали традиционному и проверенному пути, ориентируясь на французскую, итальянскую или японскую кухни.

Но в головах Рене Редзепи (René Redzepi) и Клауса Мейера (Claus Meyer), сооснователей Noma, зародилась грандиозная идея — создать новое направление в гастрономии, которое они назвали «Новая нордическая кухня», исключительно на основе местных сезонных продуктов из скандинавских стран.

Миссию проекта, то есть смысл возникновения ресторана и его бренда, они выразили следующим образом: *«Сохранять скандинавскую культуру, продвигать ее по всему миру и тем самым приносить людям радость и счастье».*

Рене Редзепи так объяснил свое отношение к еде: *«Еда — это сама жизнь, метафора нашего взаимодействия с природой и миром. Мы буквально поглощаем окружающий нас мир и поэтому должны делать это осознанно».*

А ключевую идею ресторана он выразил следующим образом: *«Каждый день подавать блюда, которые рассказывают людям историю о происхождении продуктов и временах года».*

Таким образом, в основу бренда Noma, которую можно охарактеризовать как его сущность или «ДНК бренда», была положена концепция Места и Времени: Noma — это ресторан, рассказывающий о природе Скандинавии и ее сезонных дарах.

Рене: *«Мне выпала удача отправиться в Гренландию... такое невероятное чистое и нетронутое место... оно вдохновило меня на новую идею о Времени и Месте — рассказывать людям о происхождении продукта и временах года. Это стало отправной точкой для Noma и для новой версии меня».*

Рене и Клаус сформулировали философию будущего ресторана и закрепили ключевые ценности в «Манифесте новой скандинавской кухни». Затем они получили поддержку инвестора — датского предпринимателя Кристиана Бирге (Kristian Byrge) — и в 2004 году запустили проект Noma (сокращение от слов nordisk и mads, что означает «северная еда»). Оформились концепция ресторана и его ключевое отличие от конкурентов: Noma — это ресторан высокой скандинавской кухни, который отличается преданностью местной природе, экологической чистотой, приверженностью принципам локальной кухни, а также инновациям в технологиях приготовления блюд.

Но всё не так просто: одно дело — иметь идею и видение, и совсем другое — быть лидером, то есть обладать настойчивостью и талантом для ее реализации. Рене рассказывал: *«Это была очень простая идея, но очень сложная для воплощения»*. Партнеры уже до открытия столкнулись с серьезными преградами. Во-первых, возникли проблемы с местными поставщиками — как собирателями даров леса, так и фермерами. Собиратели оказались неорганизованными и не смогли соответствовать требованиям по количеству и качеству грибов, ягод, трав и корней, которые предъявляли Рене и Клаус. Фермеры, с другой стороны, ориентировались на массовый спрос и тоже не вполне осознавали, что ресторану требуются высококачественные продукты. Таким образом, Рене и Клаус оказались между двух огней: они были потенциально слишком крупным и требовательным клиентом для мелких собирателей и одновременно слишком узкоспециализированным и разборчивым для крупных фермеров. Заметим, что с аналогичными сложностями сталкиваются сейчас повара и в России.

Во-вторых, для воплощения идеи ресторана высокой кухни, амбициозно названного «новая нордическая кухня», требовались знания, которых у Рене и Клауса в то время не было. Оказалось, что ключевое знание — в понимании сезонности местных ингредиентов и оптимального времени их сбора. Иногда даже разница в часах сбора имеет значение: холодный климат придает ингредиентам особый вкус, но его необходимо уметь сохранять и подчеркивать.

Чтобы из ограниченного количества сезонных ингредиентов получить богатство вкусов, чтобы ощущать, словами Рене, «вкус свежескошенной травы», дать возможность людям «пить Скандинавию», необходимо было переосмыслить множество традиционных техник приготовления и подачи блюд. Номе черпала вдохновение в классических французской и датской кухнях, но затем пересмотрела их, создав нечто совершенно новое.

Рене: *«К черту традиции. Нам нужна импровизация и вдохновение. Мы открыты новому... Мы — исследователи съедобной планеты»*.

В-третьих, возникало недоверие со стороны коллег и экспертов.

Рене: *«Идея с самого начала казалась безумной и неосуществимой на практике. Кому это может быть нужно? Как это можно сделать? Зачем ограничивать себя северными ингредиентами?»*

Сотрудники Номе добавляют: *«Коллеги по отрасли уничижительно называли нас “китовыми пенисами”»*.

Всё это неудивительно, ведь Дания — страна протестантов.

Рене: *«Кулинарная традиция в Дании всегда была связана с выживанием, а не с наслаждением... Мы — страна протестантов, для которых наслаждение вкусной едой считалось грехом»*.

Интересно отметить, что сам Рене — наполовину датчанин, наполовину македонец. В детстве он проводил много времени с семьей своего отца в Македонии, где существовали совершенно иные, отличные от датских подходы к кулинарии.

Как же справились с вызовами Рене и Клаус?

Вдохновленные своим видением, в 2004 году они организовали «Симпозиум скандинавской кухни», где собрали других скандинавских шеф-поваров и поставщиков, которые разделяли их веру в видение Новой скандинавской кухни. На симпозиуме был подписан 10-пунктный манифест, символизирующий рождение движения единомышленников, страстно желающих воплотить идею нового, нордического направления в гастрономии. Таким образом, их видение вышло за рамки одного ресторана и стало «видением о нации, культуре и планете».

Позднее, с целью продвижения своего видения и оказания помощи профессионалам в отрасли, Рене и Клаус организовали две независимые организации, не связанные с Номе: Nordic Food Lab — лабораторию нордической кухни для проведения исследовательской работы — и симпозиум MAD, задачами которого были организация гастрономических фести-

валей, проведение PR-активностей и ведение специализированного блога. Таким образом, партнеры сосредоточились на научно-исследовательской и образовательной деятельности.

В результате к 2013 году Noma стала неоспоримым лидером в нордическом кулинарном движении, а Рене Редзепи — одним из самых влиятельных шеф-поваров в мире.

Важно отметить, что Noma с самого начала была прибыльной организацией — это важно потому, что зачастую похожие действия могут осуществляться основателями в условиях отсутствия прибыли, что в ресторанной индустрии всегда фатально. Амбициозно творить новое, не имея крепкого финансового фундамента, — прямой путь к забвению. Примеры таких ресторанов можно найти и в нашей стране.

Мы продолжим анализировать кейс Noma по ходу книги, но сейчас давайте сделаем небольшую паузу и обсудим ключевые моменты, которые явно вытекают из вышеизложенного.

Наверняка уже стало понятно, что успешный бренд неотделим от основателей бизнеса. Благодаря их видению, ощущению личной миссии, настойчивости перед препятствиями, страсти к новым знаниям, незаурядным способностям к убеждению и привлечению партнеров бренд Noma стал тем, чем он является сегодня. И неслучайно кейс Noma приводят в пример в бизнес-школах по всему миру, ведь способность формировать видение и превращать его в реальность — интереснейший вопрос для изучения.

Возможно, вы также заметили, что процесс формирования бренда проходил в определенной последовательности — у бренда была стратегия. Он начинался с общей идеи проекта, то есть концепции, а потом формулировались видение и миссия. Затем следовала постановка конкретных целей — написание Манифеста и открытие ресторана.

И наконец, были предприняты действия, направленные на создание и поддержку сообщества единомышленников, такие как гастрономический симпозиум MAD и презентация на международных конференциях.

Таким образом, мы уже выделили три ключевых принципа в брендинге:

Бренд тесно связан с культурой, философией и концепцией лидерства основателей.

Бренд должен иметь стратегию развития.

Брендинг — это процесс создания многогранной ценности для различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров): клиентов, сотрудников, акционеров, инвесторов, поставщиков, инфлюэнсеров и даже государства.

Например, Noma, создав новое гастрономическое направление, положительно повлияла как на всю мировую ресторанную отрасль, так и на смежную — гастрономический туризм в Скандинавию.

А теперь давайте синхронизируем наше с вами понимание ключевых терминов и определений. Теория — это скелет, на который наращиваются мышцы практики. Без теоретической базы чужой опыт — потемки.

Что такое бренд?

Мы уверены, что многих из вас в свое время волновали следующие вопросы:

«Почему в любом фудкорте мира самая длинная очередь всегда образуется в McDonald's? Ведь они не производят самые вкусные бургеры».

«Почему звезда Мишлен оказывает влияние на посещаемость ресторанов? В конце концов, они занимаются производством автомобильных шин».

Ответ на эти вопросы лежит на поверхности — дело в работе бренда. Некая таинственная сила создает сверхценность, которая притягивает к нему людей. Но какая именно? Откуда она возникает, почему срабатывает и можно ли ее целенаправленно создать?

Для начала давайте разберемся с тем, что такое «бренд» и «брендинг».

Существует множество толкований понятия «бренд». Классическое определение гласит: «Бренд — это наименование, термин, символ, знак, дизайн или их комбинация, которые компания использует для идентификации своих товаров и услуг и которые придают им отличительные особенности по сравнению с аналогичными предложениями других производителей».

Проще говоря, бренд нужен для того, чтобы упрощать потребителю выбор и выделять предложение производителя среди конкурентов — например, на полке супермаркета среди множества других товаров.

Если сократить определение до главного постулата, то получим следующее определение: «Бренд — это слово, создающее сверхценность и влияющее на спрос».

Почему «слово»? Потому что у каждого бренда есть собственное имя, формирующее различные ассоциации и отношения, которые связываются в памяти людей именно с ним. Например, все ассоциации с McDonald's неразрывно связаны с его именем.

Почему «спрос»? Потому что ключевой задачей любого бренда является создание сверхценности, которое усиливает спрос со стороны клиентов. Сверхценность — это та ценность, которая возникает непосредственно благодаря бренду. Например, если с кроссовок убрать логотип Nike, со смартфона — логотип Apple, а с ресторана — вывеску Noma, восприятие продукта потребителями кардинально изменится, и они не будут готовы платить за эти продукты такие же деньги, как с брендом.

Определение бренда предполагает (но явно не указывает), что процессы выбора и выделения бренда на фоне конкурентов происходят в сознании клиентов. И это очень важно.

Все, что мы делаем в области брендинга, мы делаем в умах людей, формируя ключевые ассоциации, отношения и ожидаемые выгоды.

Нам принципиально важно, чтобы наша аудитория ассоциировала бренд с выгодами для себя и выбирала исключительно его в качестве ответа на возникающие задачи, запросы и проблемы.

Мы целенаправленно и последовательно строим ассоциации в памяти людей. Эти ассоциации превращаются в отношения и ожидания, и вместе они формируют цельный образ бренда. Наш мозг объединяет эти ассоциации в цельное представление, аналогично тому, как мы представляем велосипед — не как сумму его составляющих. В психологии это называется «гештальтом»: мозг стремится к формированию целостных картинок восприятия мира. Именно поэтому мы слышим мелодию как мелодию, а не как набор отдельных звуков, яблочный пирог воспринимаем целиком, а не как сумму его ингредиентов. То же самое происходит с именем бренда — например, слово «Apple» вызывает целостный образ в памяти каждого из нас. Это уникальная и цельная образная картина бренда, которая отличает его от других.

Такой образ называется «имиджем бренда».

Имидж бренда — это совокупность ассоциаций, эмоций и представлений, которые возникают у аудитории при его упоминании.

Проще говоря, имидж бренда — это то, как бренд выглядит в глазах людей и какие ощущения вызывает.

У каждого человека будет свой, субъективный набор ассоциаций и представлений, но чем более позитивными, схожими от человека к человеку и соответствующими задумке его основателей они будут, тем лучше для бренда.

Основная задача брендинговой команды — достижение соответствия между концепцией, задуманной основателями, и реальными ассоциациями, которые возникают у аудитории. Цель брендинговой, а также операционной команды состоит в предотвращении расхождения между задуманным и реализованным.

С учетом вышесказанного дадим современное определение бренда.

Бренд — это юридически защищенное слово, вызывающее у аудиторий устойчивые ассоциации, эмоции и представления, связанные с уникальным ценностным предложением компании или продукта.

Это уникальное ценностное предложение выделяет бренд на фоне конкурентов и формирует сверхценность, за которую люди готовы платить.

Обратим внимание на слово «устойчивые». Слово «устойчивые» указывает на то, что определенные ключевые ассоциации, эмоции и представления не должны изменяться — они должны автоматически, в неизменном виде возникать в сознании людей при упоминании имени бренда. Например, Chanel всегда будет ассоциироваться с французским шиком, высочайшим качеством и элегантностью, Apple — с инновациями и превосходным дизайном, Harley-Davidson — с американским духом свободы, а Noma — с инновационной кухней. И в представлении клиентов у этих компаний всегда высочайшее качество, и они дарят необыкновенные эмоции.

Бренд начинается с продукта

Джон Пембертон в 1886 году создал «Кока-Колу» как лекарственное средство «от любых нервных расстройств», а уже потом Аза Григгс Кэндлер, который выкупил у Пембертона рецепт, зарегистрировал торговый знак Coca-Cola, основал одноименную компанию The Coca-Cola Company и раскрутил бренд. Другой пример: Рене Редзепи сначала создал ресторан Noma и только потом, в течение десяти лет, превращал его в полноценный бренд.

Сначала создается продукт или услуга, а затем, на основе его качества и благодаря брендингу, выстраивается доверие к торговой марке, которое со временем превращается в бренд.

Продукт в данном случае следует рассматривать в широком смысле: это может быть товар, услуга или интеллектуальная собственность — всё то, что имеет ценность и может быть предложено продавцом и приобретено покупателем.

Coca-Cola начинала как отличный продукт и стала глобальным брендом благодаря грамотному брендингу. У Соке есть один секрет, раскрытый крупнейшим инвестором Уорреном Баффетом: ее уникальность в том, что она не приедается, то есть ее можно пить каждый день, и она никогда не надоест. Сам Баффет (сейчас ему 94 года) свою ежедневную диету описывает так: *«Я потребляю 2700 калорий в день, четверть из которых приходится на Coke»*.

Однако даже превосходный продукт не всегда становится брендом. Например, Google Glass — умные очки, выпущенные компанией Google в 2013 году. Этот футуристический гаджет предлагал носить компьютер, оснащенный функциями дополненной реальности, голосовым управлением и встроенной камерой, прямо на голове. Продукт планировался для массового потребления, но Google так и не смогла четко объяснить недоумевающим потребителям, зачем им нужны очки с таким функционалом и ценой в 1500 долларов.

Итак, всё начинается с продукта, который приносит ценность большому количеству людей, однако для создания сильного бренда этого недостаточно. Необходимо глубоко понимать людскую психологию: их запросы, ожидания и потребности. Важно уметь воздействовать на их эмоции и ожидания, создавать нужные для бренда ассоциации и стать тем, о ком люди сразу вспоминают, сталкиваясь с определенной задачей или проблемой. Именно за это отвечает брендинг.

Что такое брендинг?

В современной России, где расцветает внутренний туризм, строятся гостиницы и открывается много ресторанов, существует огромное количество проектов, которые создавались по принципу «нанимаем архитектора, проектируем и строим, а потом будем думать о клиентах, о проектировании потребительской ценности, позиционировании, меню и прочих второстепенных штуках, в которых бренд занимает обычно ну если не последнее, то предпоследнее место. В итоге из 100 % открывающихся ресторанов в течение трех лет, по статистике в России, закрывается 80 %. К сожалению, многие их создатели не осознавали важность брендинга в будущем успехе или не знали, что, создавая ресторан или другой проект в индустрии гостеприимства, необходимо начинать именно с брендинга, а не со стройки. Они не считали нужным инвестировать время и деньги в разработку бренда, поэтому в результате многих ждал провал.

Брендинг — это фундаментальный этап, с которого должна начинаться разработка любых проектов. Почему? Потому что без понимания сути бренда команда рискует создать продукт и коммуникации, которые не только не укрепляют бренд, но и могут нанести ему вред.

Так что же такое брендинг?

Брендинг — это процесс целенаправленного формирования системы положительных ассоциаций, эмоций, представлений, связанных с именем компании или ее продуктов, в сознании целевых аудиторий.

Функция брендинга заключается в преобразовании ожиданий потребителей от товарной категории в устойчивые ассоциации и представления в их сознании, а также в придании продуктам новых значений и смыслов, связанных с именем бренда. Например, не просто вода, а Evian; не просто футболка, а Polo; не просто бритвенный станок, а Gillette; не просто подгузник, а Pampers; не просто кроссовки, а Nike; не просто автомобиль, а Tesla; не просто компьютер, а MacBook; не просто ресторан, а Noma, и так далее.

В современном рыночном пространстве недостаточно просто стремиться стать лучшим в своей области — необходимо стремиться стать **уникальным**, выходя за пределы прямого сравнения с конкурентами, для того чтобы создать самый яркий и устойчивый эмоциональный отпечаток в памяти потребителей.

Цель брендинга — чтобы компания или продукт заняли уникальное место в восприятии людей, выделились настолько, чтобы его предложение не сводилось к банальному сравнению по функциональным характеристикам или цене. Задача основателей и брендинг-команды — «упаковать» бренд и донести его ценность так, чтобы у клиента сформировалась привычка покупать товары и услуги только у вас. Это то, к чему должен стремиться каждый бренд в любой индустрии.

Важно отметить, что существует путаница в понятиях «создание продукта», «создание бренда» и «управление брендом». Здесь важно прояснить разницу между брендингом, продакт-менеджментом и бренд-менеджментом. Это три смежные, но отдельные области в бизнесе.

Брендинг — это процесс создания набора смыслов, ассоциаций, кодов и идей. Его задача — «упаковать» имя компании или продукта в положительный образ, способный вызвать у аудитории нужные ассоциации, доверие и лояльность. Это может быть как новая компания (например, бренд ресторана), так и уже существующая. Формируя бренд ресторана, предприниматель с помощью брендинга формирует единый образ в виде смыслов и будущих ассоциаций и представлений, которые он хочет поместить в сознание потребителей, чтобы наладить с ними эмоциональную связь.

Продакт-менеджмент ориентирован на разработку, внедрение и улучшение продуктов и услуг компании. Его основная функция — создать высокое ценностное пред-

ложение, отвечающее философии бренда и предпочтениям клиентов. Например, в ресторанном бизнесе разработка меню — это задача продуктового менеджмента, то есть то, чем занимаются шеф-повара и управляющие. Но делают они это с оглядкой на бренд. Например, в ресторане She не может быть свиных ребрышек барбекю, так как философия ресторана well-being, а потребители девушки со схожими ценностями.

Бренд-менеджмент — это процесс управления уже созданным брендом: поддержание и развитие его восприятия, контроль соответствия обещания бренда реальному опыту клиента. Например, бренд-менеджер ресторана обеспечивает, чтобы каждый элемент взаимодействия с обновлением меню — от сайта и Instagram¹ до сервиса официантов и упаковки десерта навынос — соответствовал изначально заданной идентичности и укреплял бренд в сознании Гостей. Бренд-менеджер следит за тем, чтобы оформление меню, подача блюд, слова официанта и музыка в зале поддерживали одну и ту же историю; чтобы сезонные обновления меню не разрушали имидж бренда, а органично продолжали его линию; чтобы визуальный стиль блюд в соцсетях соответствовал утвержденному фотоконтенту и общей эстетике бренда; чтобы при запуске меню сохранился единый характер бренда — в дизайне и коммуникации; чтобы каждый контакт Гостей с меню усиливал их лояльность и доверие к бренду.

Без брендинга и бренд-менеджмента даже высокое ценностное предложение может не создать у клиентов постоянную привычку покупать продукт или пользоваться услугами бренда.

¹ Принадлежит компании Meta Platforms Inc., которая в России признана экстремистской организацией и запрещена.

Когда возникает потребность в брендинге

Сегодня на примере Noma очевидно, что бренд даже одного ресторана может повлиять на благосостояние и успех государства и даже целого региона. Мы неслучайно начали перечисление выгодополучателей с государства. В случае с Noma поддержка правительства Дании сыграла важную роль. Фактически ресторан Noma вписался в государственный проект, инициированный правительством Дании еще в 2000 году, о создании «Центра искусства и культуры Североатлантического региона», целью которого было продвижение многогранной скандинавской культуры в мире. Власти Дании целенаправленно формировали привлекательный бренд своей страны. Ресторанный бизнес теснейшим образом связан с продвижением национальной культуры: 74 % людей утверждают, что определяют свою идентичность и связь с культурой своего народа через пищу, а 83 % заявляют, что благодаря еде они знакомятся с новыми культурами.

Почему необходимость в создании бренда в наше время ощущается всё более остро? Бренды появляются там, где присутствует конкуренция. Это связано с усилением конкурентной борьбы на всех уровнях: от конкуренции между компаниями за клиентов, сотрудников, инвесторов и партнеров до конкуренции между государствами за привлечение туристов, высококвалифицированных специалистов и качественных долгосрочных инвестиций. В условиях конкуренции появляется потребность в дифференциации, то есть в выделении своего продукта на фоне конкурентов с помощью чего-то важного. Если, например, бренд страны сильный, то в нее приезжают туристы, в экономику приходят инвестиции, повышается конкурентоспособность местных компаний, растет благосостояние людей.

Чем шире выбор и жестче конкуренция на рынке, тем сильнее потребность в грамотном брендинге.

Гонконг, Сингапур и Дубай, осмыслив себя в качестве брендов, за несколько десятков лет смогли превратиться из рыбацких деревушек в крупные туристические и деловые центры, куда стекаются деньги со всего мира. В этих странах бренд-менеджментом занимаются специальные государственные агентства. В итоге выигрывают все — люди, бизнес, чиновники и страна. Почитайте книгу Ли Куан Ю², который 45 лет возглавлял Сингапур.

Или перейдите по этому QR-коду и посмотрите,

насколько продуманно работает агентство

по продвижению бренда Гонконг.

Даже государственным монополиям, таким как «Газпром», приходится заниматься брендингом, потому что **брендинг нужен не только ради продаж, а ради влияния, имиджа и доверия**. Государственная компания часто ассоциируется с бюрократией и неэффективностью. Брендинг помогает формировать более современный, устойчивый и надежный образ. Особенно это важно в условиях международного давления и санкций — продемонстрировать устойчивость и значимость. Для зарубежных рынков бренд работает как инструмент доверия. Даже в условиях геополитических ограничений важно поддерживать узнаваемость и единый голос. К тому же, например, современная АЗС представляет собой не только место заправки, а целую «экосистему» сервисов. Когда одна сеть АЗС говорит о «самых чистых туалетах и наличии пеленальных столиков», другая рекламирует «самый вкусный кофе и круассаны», а третья подчеркивает наличие «пунктов выдачи заказов с онлайн-маркетплейсов и пунктов химчистки одежды», мы понимаем, что АЗС связана уже не только с топливом, но и с реше-

² Ли Куан Ю. Из третьего мира — в первый. История Сингапура 1965–2000. — М.: МИФ, 2012 г.

нием множества повседневных задач в удобной и быстрой форме. Даже само топливо требует дифференциации, получая дополнительные названия помимо гостовских стандартов — такие как «Супер», «Мобил» и «Эко».

Что является брендом, а что нет

Около 70 % молодых предпринимателей, открывающих что-то в малом бизнесе в России в индустрии hospitality или ритейле, когда придумывают названия для своих проектов, не проверяют, свободны ли они для регистрации как торговые марки, и не регистрируют их. Вкладывая десятки, сотни тысяч, а иногда миллионы долларов в проект и силы в его развитие, они вскоре получают закономерный результат — в один прекрасный день к ним приходит правообладатель бренда и говорит: «Дорогие друзья, всем спасибо, все свободны, этот бренд принадлежит нам, вы его используете незаконно, платите штраф, роялти или снимайте вывеску и меняйте название». Проблема заключается в том, что такие горе-предприниматели не понимают, в чем разница между брендом, торговой маркой и просто названием.

Чтобы исключить путаницу в определениях, предлагаем разобраться, что может считаться брендом, а что нет. Например, если великий российский шеф Владимир Мухин готовит дома, у себя в квартире пиццу и назовет ее «Огненная прелесть», то это будет просто название. Если Владимир регистрирует это название, то оно станет принадлежащей ему торговой маркой. Если же о пицце каким-то образом узнают москвичи и в квартиру к Владимиру выстроится постоянная очередь, то эта торговая марка станет брендом.

Существуют три ключевых принципа, без которых бренд — не бренд:

Бренд должен иметь владельца, то есть быть юридически защищенным.

Бренд должен вызывать богатые ассоциации у потребителей.

Бренд должен создавать добавочную стоимость (сверхценность), за которую потребители готовы переплачивать.

Если хотя бы один из принципов не выполняется, то это не бренд. Если бренд не зарегистрирован — это просто название. Если бренд зарегистрирован, но о нем никто не знает или он не вызывает никаких ассоциаций, то это лишь торговая марка. Если бренд все знают, но не готовы переплачивать за его сверхценность, то, скорее всего, у него плохая репутация.

Понимание разницы между торговой маркой и брендом имеет важное значение.

Торговые марки регистрируются в государственных патентных органах, в то время как бренды помимо этого живут в сознании людей.

Каждая торговая марка стремится стать полноценным брендом.

Торговая марка защищает продукт от подделок, а бренд — от ценового сравнения с конкурентами.

Если торговая марка представляет собой стоимость незначительных расходов на регистрацию, то бренд может обладать бесконечно высокой стоимостью, служа важнейшим нематериальным активом компании.

Таким образом, бренд представляет собой интеллектуальную собственность, создает добавочную стоимость (сверхценность) и усиливает спрос, оказывая сильное воздействие на потребительскую психологию и поведение людей.

Что бренд дает потребителям

Молодые читатели, привыкшие к миру брендов, вряд ли могут представить себе, что в магазинах СССР продавались безымянный томатный сок, анонимное молоко и просто хлеб. Единственным отличием был знаменитый «Знак качества», символизирующий высокие стандарты производства, по крайней мере, в глазах его создателей из ВНИИС (Всесоюзного научно-исследовательского института стандартизации). «Знак качества» в определенном смысле носил черты бренда, представляя собой своеобразное обещание: покупатель мог надеяться, что продукт, который он покупал в прошлый раз, в целом будет аналогичным и в следующий.

Однако даже при отсутствии рыночной экономики и прямой конкуренции между производителями потребители все же создавали «бренды» в своих умах: «вологодское» масло, «бородинский» хлеб, сигареты «Ява Явская», а не с завода «Дукат», и так далее. То есть даже в условиях скудного выбора и отсутствия брендинга эпохи СССР люди находили различия в качестве продуктов от разных производителей и отдавали предпочтение продукции своих любимых производств, сами наделяя их брендами. Это важное свойство нашего мозга: желаем мы того или нет, он постоянно оценивает окружение, сравнивает предложения и навешивает ярлыки субъективной оценки на всё, что видит, слышит и чувствует вокруг.

Ответ на вопрос о том, почему людям необходимы бренды, кроется именно в эволюции нашего мозга. Поскольку мозг — самый энергозатратный орган в нашем организме, природа позаботилась о том, чтобы он был избирательным в расходе энергии. Можно сказать, что мозг по своей природе ленив: он не любит тратить энергию напрасно и постоянно пытается ее экономить. Кроме того, в свете современного ритма жизни немногие хотят тратить время на незначительные размышления, какую зубную пасту или газировку купить, — тем более в условиях, когда разнообразие выбора окружает нас повсюду.

И здесь на помощь приходят бренды. Знакомые бренды дают нам преимущество, позволяя экономить время и усилия на сравнение продуктов и принятие решений, создавая ощущение предсказуемости и душевного спокойствия.

Итак, резюмируя сказанное, отвечаем на вопрос «Что бренд дает потребителям?»:

Бренды упрощают выбор и помогают экономить когнитивные ресурсы. Покупая брендированные продукты, человек экономит свои умственные усилия, затрачиваемые на принятие решений, и избегает усталости от выбора (decision fatigue). Бренд помогает быстро ориентироваться среди множества вариантов. Чем сильнее бренд, тем проще человеку принимать ежедневные решения — например, автоматически покупать Colgate, не задумываясь о других зубных пастах, или, вместо того чтобы изучать десятки моделей смартфонов, просто выбрать iPhone, потому что он знает, чего от него ожидать.

Бренды создают ощущение уверенности и предсказуемости. Знакомый бренд обеспечивает потребителям чувство стабильности и предсказуемости: человек точно знает, что получит именно тот продукт и опыт, на который рассчитывает, независимо от места или времени покупки. Например, заказывая бургер в сети Burger King, потребитель знает, что получит идентичный вкус и качество в любой точке планеты.

Бренды усиливают удовольствие от потребления. Продукт с брендом эмоционально воспринимается иначе. Например, пить кофе из Starbucks приятнее, чем из безымянного стаканчика неизвестной кофейни.

Бренды вдохновляют и мотивируют. Бренд может стать источником вдохновения или мотивации, помогая людям стремиться к определенным целям или идеалам. Например, Nike с лозунгом «Just Do It» вдохновляет на преодоление трудностей и достижение спортивных успехов.

Бренды помогают выражать мысли проще и быстрее — например, говорить «гуглить» вместо «искать информацию в Интернете» или «ксерить» вместо «копировать документы», или «зумиться» вместо «общаться посредством видеоконференции в Интернете».

Бренды дают ощущение принадлежности. Использование определенного бренда может означать, что человек принадлежит к определенному кругу, сообществу или стилю жизни. Это важная часть социальной идентичности — например, пользоваться техникой Apple значит быть частью мира креативных и технологичных людей.

Бренды помогают самовыражаться и транслировать статус. Бренды наделяют товары и услуги символическим значением. Выбирая Mercedes, Apple, Chanel или Rolex, человек демонстрирует вкус, амбиции или статус. Это становится языком самовыражения.

О брендах как символах мы поговорим поподробнее.

Бренды как символы

Роза — это сорняк с отличным рекламным бюджетом.

Шиншилла — это распиаренная крыса.

Народная шутка

Представьте человека, который окончил МГУ, работает в Сбербанке, передвигается на Mercedes S class, проживает на Рублевке, носит Kiton, ужинает в «Сахалине», на его запястье — Audemars Piguet, а его дети учатся в «Примаковской гимназии». Сразу понятно, какой у этого человека социальный статус.

Бренды — это не просто логотипы или названия товаров. Это символы, помогающие людям рассказать о себе окружающему миру. Выбор бренда — это выбор того, кем мы хотим казаться и кем хотим быть.

Символическое значение бренда помогает нам выражать себя, демонстрировать наш социальный статус и раскрывать культурные ценности.

Бренды с высоким символическим статусом способны преодолеть рациональные критерии стоимости. Классический пример — сумка Birkin от Hermès. Хотя ее себестоимость не превышает 800 долларов, за нее готовы платить десятки и сотни тысяч. Birkin — это не просто аксессуар, а символ престижа и статуса, который подчеркивает социальное положение владельца.

В цифровом мире также формируются бренды-символы. Примером может служить TikTok, ставший символом молодежной креативности и спонтанности. Эта платформа — не просто место развлечений, а показатель принадлежности к определенному поколению, стилю жизни и способу самовыражения. Или Instagram, который из приложения для обработки фотографий превратился в глобальный символ стильной жизни, успеха и популярности. Наличие популярного профиля в Instagram³ стало своеобразным социальным маркером, отражающим «желаемое Я» человека.

Многие бренды строятся исключительно на принципе символической ценности. Например, золотая олимпийская медаль производится из серебра с тонким слоем позолоты, а статуэтка премии «Оскар» делается из бронзы с позолотой. Но это мало кого тревожит, так как символическая ценность у них огромна: стать олимпийским чемпионом мечтает каждый спортсмен, а получить премию «Оскар» — любой актер.

Особенно мощным символическое значение становится тогда, когда вокруг бренда складываются традиции и ритуалы. Например, знаменитый красный стакан Starbucks давно стал символом приближающихся зимних праздников. Каждый год его появление вызывает у людей праздничные эмоции и желание делиться этим настроением в социальных сетях. А в Японии KFC сформировала новую семейную традицию: на Рождество японцы заказывают еду из KFC и часами стоят в очереди, чтобы забрать ее домой. Так же салат оливье в России — это символ Нового года: новогодний стол без этого салата кажется россиянам неполноценным.

Также символический подход позволяет брендам создавать эмоциональную связь с людьми. Например, бренд Harley-Davidson — не просто производитель мотоциклов, а символ свободы и бунтарского духа. Покупатели выбирают его, чтобы почувствовать принадлежность к сообществу единомышленников и ощутить себя частью легенды.

Исследования показывают, что символическая сила брендов влияет на поведение и восприятие себя. Например, человек, надевая костюм от Prada, может ощущать себя увереннее и харизматичнее, потому что бренд ассоциируется с успехом и уверенностью в себе.

³ Принадлежит компании Meta Platforms Inc., которая в России признана экстремистской организацией и запрещена.

Логотипы сильных брендов — это не знаки, а именно символы, отражающие заложенную в них бизнес-философию. Например, логотип Airbnb символизирует его ключевые ценности — связь между людьми, локацией и заботой.

Рис. 2. Символика логотипа Airbnb



Разработано: © Further (панее DesignStudio)

Человечек символизирует связь, которую бренд устанавливает между хозяевами жилья и Гостями.

Маркер места символизирует локации по всему миру.

Сердце символизирует заботу и гостеприимство, которые ожидают клиенты.

По словам соучредителя Airbnb Брайана Чески, логотип отражает главное предназначение бренда, то есть его миссию: дать клиентам возможность чувствовать себя как дома в любой точке мира.

Когда люди покупают бренды, они приобретают не просто продукты или услуги компании, а мечту о лучшей жизни. Бренды-символы — это мостики между «реальным Я» и улучшенным, «желаемым Я».

Формируя бренд, важно ответить на следующие вопросы:

Какой символический смысл должен нести ваш бренд?

Какую идею или образ жизни он транслирует потребителям?

Какие традиции или ритуалы помогут укрепить его символическую ценность?

Бренды, способные обрести символическое измерение, не просто продают товары и услуги — они вдохновляют, формируют эмоции и мотивируют людей действовать.

Что бренд дает компании

В наши времена компаниям сложно выделиться среди конкурентов лишь с помощью функциональных преимуществ, так как качество продуктов и услуг повсеместно всё больше выравнивается. Например, 20 лет назад разница в качестве предлагаемых функций между автомобилями BMW и Hyundai была очевидной, но сегодня она уже не такая явная. Не говоря уже о китайских производителях автомобилей, которые за ничтожно короткий срок сумели сравняться по качеству с мировыми брендами. Подобный процесс выравнивания качества наблюдается повсюду — и в товарах, и в услугах. Например, то же качество блюд в ресторанах известных мировых брендов примерно одинаковое. Если вслепую пробовать блюда из ресторанов Zuma и Nobu, то разница не будет заметна вовсе.

Качество как таковое сегодня стало предпосылкой для конкурентного соревнования, допуском к нему, но никак не гарантией успеха. Успехом теперь является «упаковка» продукта в ключевые запоминающиеся ассоциации, за которую отвечает брендинг. Сегодня без сильного бренда компании не стать лидером.

Сильный бренд дает компании 10 ключевых преимуществ:

Позволяет продавать товары и услуги дороже, чем у конкурентов. Лучший пример — минеральная вода. На вкус практически никто во время слепой дегустации не отличит сверхдорогую воду типа VOS или San Pellegrino от воды, разлитой в России из горных источников и продающейся в разы дешевле.

Прямо влияет на капитализацию компании, то есть на стоимость ее акций. Например, Amazon, один из самых дорогих брендов в мире на январь 2025 года, оценивается в 308 миллиардов долларов при капитализации компании в 2,3 триллиона долларов.

Создает барьеры для конкурентов, предотвращая их вход на рынок в целом. Например, несмотря на множество попыток различных производителей конкурировать с Coca-Cola и Pepsi, в лучшем случае они становятся нишевыми или локальными брендами. Во многих категориях необходимо быть в тройке лидеров рынка, чтобы надеяться на сверхдоход, причем положение третьего уже незавидно.

Дает компании «переговорную силу» с поставщиками, подрядчиками, партнерами и сотрудниками на рынке труда. Лучшие стремятся работать с лидером. Благодаря «галло-эффекту» от бренда, то есть переносу ассоциаций, контрагенты и сотрудники готовы делать компании уступки, осознавая, что сильный бренд принесет им имиджевые и репутационные преимущества.

Служит «вакциной» от ошибок и проблем. Клиенты и партнеры готовы «закрывать глаза» и прощать сильному бренду ошибки. Многочисленные отзывы автомобилей на доработку — один из примеров, когда клиенты всё равно остаются лояльными сильному бренду. Или другой пример — когда инвесторы готовы прощать ошибки основателя, если у него сильный личный бренд.

Повышает эффективность коммуникаций. Внимание людей привлекает то, что им нравится. Соответственно, они лучше воспринимают имиджевую или рекламную коммуникацию сильного бренда, чем бренда-новичка. Мозг также имеет склонность считать важным то, что привлекает его внимание.

Облегчает масштабирование и развитие. Сильный бренд позволяет быстрее и с меньшими денежными затратами выходить на новые рынки и территории, как географические, так и продуктовые, и позволяет расширять ассортимент продуктов.

Предоставляет новые возможности для продажи лицензий и франшиз, то есть продажи прав, — например, ресторанный франчайзинг.

Является эффективным инструментом управления людьми. Об этом более подробно мы расскажем чуть позже.

Способен защищать конкурентное положение бизнеса после истечения срока действия патентов. На наукоемких рынках это особенно важно. Например, разработка и вывод на рынок нового лекарства может обойтись в сотни миллионов долларов. И пока действует патент, компаниям необходимо вернуть инвестиции и превратить название лекарства в сильный и узнаваемый бренд. Ведь когда патент истекает, любой конкурент может вывести на рынок аналогичный продукт по более низкой цене. Создавая сильный бренд, компания обеспечивает себя стабильным спросом по более высокой цене, так как пациенты склонны считать, что брендовый продукт работает лучше, чем дженерик.

Таким образом, мы видим, что выгоды от сильного бренда для компании многогранны.

Семь составляющих сильного бренда

Если посмотреть на кейс Noma со стороны, то с первого взгляда может показаться, будто его успеху способствовала фортуна — на мировом ресторанном рынке он оказался в нужное время и в нужном месте. Но если внимательно проанализировать его историю, то можно увидеть формулу успеха — абсолютно продуманную, целенаправленную и почти классическую для успешного брендинга. Ниже для ее описания выделим ключевые принципы.

Вот 7 ключевых составляющих сильного бренда на примере Noma 1.0:

Специализация — четко определенное направление деятельности. Например, Noma — новая нордическая кухня.

Релевантность — насколько бренд и его продукты ценны и важны для ключевых аудиторий. Noma:

для гостей — новый опыт, новые знания и эмоции, подтверждение статуса;

для партнеров — усиление имиджа, медийная узнаваемость, доверие со стороны новых клиентов и сообщества, новые возможности;

для государства — привлечение туристов и повышение имиджа страны;

для СМИ — интересные темы и истории для материалов.

Философия — глубокие идеологические и культурные принципы бренда, которые лежат в основе его деятельности. У Noma они были описаны в «Манифесте новой скандинавской кухни», распространяющем влияние на всю Скандинавию и индустрию, а не только на один ресторан. Философия формирует нарратив. Нарратив — система смыслов и убеждений, через которую бренд интерпретирует реальность. Например, нарратив Noma — это проект, который превращает северную природу в язык высокой гастрономии, подчиняя кухню месту (локации происхождения продуктов) и времени (сезонности). Нарратив является стратегической основой для сторителлинга, формирует идентичность и границы допустимого.

Богатые ассоциации — набор ярких и узнаваемых образов и символов, связанных с брендом, которые всплывают в сознании клиентов при его упоминании. У Noma это: Рене Редзепи, «новая нордическая кухня», три звезды Мишлен, ресторан № 1 в мире, знаковые блюда, поп-ап проекты за рубежом и прочие.

Сторителлинг — использование эмоционально насыщенных историй для формирования образа бренда в едином речевом и эмоциональном стиле. Ключевая тема сторителлинга Noma 1.0 — «Время и место»: повествование об уникальности природы Скандинавии и северных сезонных ингредиентах, о гастроэкспедициях, о нордических гастрономических традициях и технологических инновациях — например, в области ферментации различных продуктов.

Выстроенные коммуникации — системная и продуманная стратегия взаимодействия бренда с внешней средой (различными аудиториями) для формирования имиджа и продаж. Noma — это:

«Манифест новой скандинавской кухни»;

гастросимпозиум MAD;

выступления и интервью шефа на гастрофестивалях;

документальные фильмы о ресторане, его философии и команде;

попадание в рейтинги Мишлен и The World's 50 Best Restaurants.

Положительная репутация — накопленное брендом доверие со стороны клиентов, сотрудников, партнеров и других заинтересованных лиц. Noma: лучший ресторан в мире (3 звезды Мишлен, The World's 50 Best Restaurants), основоположник нового гастрономического направления в гастрономии «Экспериментальная гастрономическая исследовательская лаборатория».

Давайте разберем эти составляющие подробнее.

Специализация бренда

Сильные бренды, как правило, ассоциируются с определенной специализацией и экспертизой. Например, Adidas — эксперт в спортивной экипировке, Simple — эксперт в области вина, Prime Beef — эксперт в области мяса, WRF — эксперт в области ресторанов высокой кухни.

Если бренд не обладает ясной специализацией, то аудитории не понимают, в чем именно он является лидером и почему стоит отдавать ему предпочтение. Примером может служить бренд Pierre Cardin, который практически полностью исчез и утратил свою силу именно из-за того, что начал наносить свое имя на всё подряд — от деловых костюмов до кастрюль.

Некоторые в прошлом великие бренды совершили аналогичную ошибку, раздавая направо и налево лицензионные права и не контролируя качество продуктов в новых категориях. Расширение бренда на несвойственные ему категории иногда выглядит даже комичным. Например, линейка йогуртов от Cosmopolitan, женская парфюмерия от зажигалок Zippo, женское нижнее белье от Evian и замороженная лазанья от Colgate — всё это реальные примеры из прошлого. Как результат, подобные расширения практически гарантированно проваливаются на рынке и приводят к эффекту «размывания бренда», ослабляя его. Если ваш стоматолог вдруг заявит, что он прекрасный гинеколог, что случится с вашим уровнем доверия к нему? Изменится ли ваше отношение к нему как к специалисту? Скорее всего, да. Вы поставите под сомнение весь опыт общения с ним, предположив, что он шарлатан.

Заметим, что расширения бренда на новые категории и рынки называются «горизонтальными расширениями». Но существуют еще «вертикальные расширения»: выход в новые ценовые категории. Например, когда премиальный бренд делает более демократичную линейку или, наоборот, доступный бренд пытается выйти в более дорогой сегмент рынка. Пример вертикального расширения вниз: Mercedes A class. Пример вертикального расширения вверх: знаменитый провал модели Volkswagen Phaeton. Оба вида ценового расширения требуют аккуратности и здравого смысла: расширяясь вниз, бренд теряет большую часть символической ценности, а расширяясь вверх, может быть непонятым рынком. Так, создавая роскошный Phaeton, в Volkswagen руководствовались идеей, что лояльные клиенты бренда по мере роста личного благосостояния будут переключаться на более дорогие его модели. Однако на самом деле в этом случае они переключаются на более дорогие бренды: вместо того, чтобы покупать дорогой Volkswagen, они приобретают Mercedes или BMW.

Релевантность бренда

В 2016 году стартап Juicero из Кремниевой долины решил перенести успешную бизнес-модель Nespresso на рынок свежесжатых соков. Суть идеи заключалась в том, что клиент приобретает специальное соковыжималочное устройство, а к его двери доставляются свежие и натуральные ингредиенты, упакованные в специальные пакеты, из которых соковыжималка создает сок. Вдохновленные успехом Nespresso, инвесторы, среди которых был и Google, вложили в проект 120 миллионов долларов. Основатель компании Даг Эванс (Doug Evans) сравнивал себя со Стивом Джобсом, стремясь к совершенству в искусстве выжимания сока. Он утверждал, что его устройство оказывает давление в 4 тонны — «достаточно для поднятия двух автомобилей Tesla». Но в апреле 2017 года агентство Bloomberg опубликовало расследование, в котором показало, что пакеты с ингредиентами можно спокойно выжимать вручную, без дорогого устройства стоимостью 400 долларов. Даг Эванс не понимал главного: его продукт не решал реальных проблем и запросов людей. В результате проект был закрыт спустя всего 18 месяцев после запуска. Juicero стал символом абсурда в индустрии стартапов в Кремниевой долине, которые привлекают огромные суммы денег на решение несуществующих проблем.

Большинство похожих стартапов терпят фиаско именно по причине отсутствия релевантности: проблема, которую они пытаются решить, на практике оказывается надуманной. В реальности бренд обязан быть релевантным и в первую очередь решать актуальные запросы потребителей. Релевантность — это способность бренда отвечать реальным задачам и проблемам клиента, выступая в качестве помощника по их решению.

Лучшая стратегия при создании бренда — выводить бренд на рынок в качестве решения реальной и важной задачи или проблемы людей.

Например, слоган «Есть идея — есть ИКЕА» идеально отражает суть брендинга: «У вас есть проблема или задача — у нас есть решение».

Необходимо тысячу раз убедиться, что запрос релевантен и проблема или задача у потребителей действительно существует, а не притянута за уши под бизнес-идею основателей компании. Например, Noma возник в результате понимания, что со скучной скандинавской кухней надо что-то делать: переосмысливать и фактически создавать новую с нуля. И запрос на что-то новое был именно у потребителей.

Без поддержания релевантности не может быть и лояльности. Что такое настоящая лояльность? Это когда люди готовы отказаться от покупки у ваших конкурентов и ждать ваш продукт. Например, преданные поклонники Apple с нетерпением ждут выпуска нового iPhone и игнорируют рекламу конкурентов. Однако, честно говоря, такой уровень лояльности — большая редкость. В основном бренды взаимозаменяемы: если в ресторане нет Coca-Cola, можно заказать Pepsi, если товара нет на «Озоне», можно купить его на Wildberries, нет мест в одном ресторане — пойдешь в другой.

Релевантность бренда должна быть важна не только для потребителей, но и приносить ощутимую финансовую пользу самой компании, обеспечивая интерес и доходность для акционеров. Это означает, что бренд должен быть привлекательным и актуальным не только для своей аудитории (покупателей или клиентов), но и для самой организации. Другими словами, усилия по развитию бренда должны оправдываться экономически, отражаясь на прибыли компании и повышая ее инвестиционную привлекательность для владельцев и акционеров.

Философия бренда

Когда Коко Шанель появилась в мире моды, он был устроен совсем иначе. Женщины жили по правилам — в буквальном смысле зашнурованные в корсет, символ подчинения и декоративности. Мода была театром, где играли не свою роль, а ту, что была написана мужчинами. Шанель всё изменила — не просто как дизайнер, а как женщина, которая осмелилась представить себя и других женщин в новом свете.

Она не просто создавала одежду — она разрушала старые конструкции и выстраивала новые. В ее мире женщина не нуждалась в излишествах, чтобы быть красивой. Мода ее была свободной: мягкие линии, мужской крой, твидовые жакеты, удобные брюки — всё это несло манифест: **женщина может быть собой, и этого достаточно**. Она ввела в оборот «маленькое черное платье» как символ независимости и элегантности вне времени, вне возраста, вне обстоятельств. Ее философия заключалась не в одежде, а в отношении к себе. «Роскошь — это не то, что бросается в глаза, а то, что запоминается», — говорила она. И в этой простоте, почти монашеской сдержанности была ее сила. Она утверждала: «Меньше — значит больше» и сделала минимализм вершиной стиля. Шанель учила, что элегантность — это не роскошь напоказ, а уверенность в себе.

Всё, что делает Chanel сегодня — от новых коллекций до визуального стиля, — следует философии его основательницы. Chanel — это не о вещах, а о состоянии внутренней свободы, которая не зависит от времени. И именно поэтому он остается вечным.

Ценности бренда — свобода, независимость, простота, минимализм и внутренняя сила — стали его философией. И сегодня эти ценности остаются неизменными: каждая коллекция, аромат и аксессуар Chanel — это манифест вневременного стиля и женской самодостаточности. Благодаря этой философии Chanel как организация процветает и является лидером модной индустрии.

Фундаментальным основанием идентичности любой личности является ее философия.

Философия состоит из четырех тесно взаимосвязанных компонентов: Сущности, Видения, Миссии и Ключевых ценностей — и не играет роли, человек вы или организация.

Сущность бренда — неизменная концепция в его основе — это ДНК бренда. Сущность бренда Chanel — это «свобода быть собой посредством стиля». Из сущности формируется ключевое обещание клиентам. Мы неслучайно назвали книгу «ДНК бренда» — настолько важна эта концепция. Как ДНК определяет природу живого организма, так и «ДНК бренда» формирует его индивидуальность и способ взаимодействия с миром (об этом мы расскажем чуть позже).

Видение — это образ идеального будущего: то, каким бренд видит будущее своих клиентов, рынка и своего положения на нем, продукты и услуги, которые будет создавать и оказывать, и роль, которую станет занимать в жизни людей. Видение Chanel — это «Мир, в котором женщина свободна от навязанных ролей и стандартов, уверена в себе и своей ценности. Это будущее, где стиль — не форма подражания, а форма свободы».

Миссия определяет смысл существования компании и ее бренда и отвечает на вопрос «Зачем бренд появился на свет, кроме зарабатывания денег?». Миссия адресует важную общечеловеческую проблему, затрагивающую будущее человечества и планеты, которую бренд стремится решить в процессе реализации своего Видения. Миссия Chanel — «вдохновлять женщин быть свободными, независимыми и верными себе».

Ключевые ценности — это то, что бренд считает очень важным в жизни, то, ради чего он готов пойти на определенные жертвы. Именно ценности определяют морально-этические принципы, которым бренд следует в повседневной деятельности в ходе реализации своей миссии. Ключевые ценности Chanel — это свобода, индивидуальность, вневременная элегант-

ность, уважение к ремеслу и культуре. Chanel не гонится за трендами и быстрой славой. Он остается верным себе — даже если для этого нужно идти против течения. Эти ценности бренд хранит как сокровище, потому что именно они определяют его характер и моральный выбор.

Настоящая лояльность клиентов формируется тогда, когда философия бренда и клиента совпадают.

Но для этого требуется время, чтобы клиенты по-настоящему оценили идеологию и правильно поняли философию бренда через его продукты и коммуникации.

Современные потребители все чаще выбирают бренды на основе их философии, видения, миссии, ценностей. Слова «при прочих равных покупаю тот бренд, который мне приятен эмоционально и чьи ценности совпадают с моими ценностями» отражают принцип синхронизации жизненной философии бренда и его клиентов. Поэтому на современном рынке бренду недостаточно быть просто узнаваемым — необходимо, чтобы потребители чувствовали и осознавали смысл его создания и принципы существования, которыми он руководствуется. Но это невозможно, если основатель и команда сами не осознали и не сформулировали их.

Chanel является частной компанией и не котируется на фондовой бирже, поэтому ее рыночная капитализация не публикуется. Однако, согласно отчету Brand Finance за 2025 год, стоимость бренда Chanel оценивается примерно в 38 миллиардов долларов США, что на 45 % больше по сравнению с предыдущим годом. Эта оценка позволила Chanel обойти Louis Vuitton и стать самым ценным люксовым брендом в мире в 2025 году.

В этой книге мы подробно разберем каждый элемент философии бренда, а сейчас пойдем дальше и обсудим следующую ключевую составляющую сильного бренда — богатые ассоциации.

Богатые ассоциации

Когда мы слышим McDonald's, то сразу в голове всплывают ассоциации: «доступные цены, быстрое обслуживание, знакомый вкус, картофель фри, Big Mac, бургеры, молочные коктейли, Happy Meal» и многие другие. Эти ассоциации помогают McDonald's привлекать широкую аудиторию, которая знает, чего ожидать, независимо от места.

Бренд связал систему устойчивых ассоциаций с быстрым удовлетворением потребности в еде, что делает его выбором № 1 для людей, желающих быстро, сытно, качественно и недорого перекусить.

Брендинг занимается созданием устойчивых ассоциаций, которые помогают потребителям легко узнавать, запоминать и выбирать бренд.

Это связано с тем, что одна из ключевых способностей нашего мозга — умение связывать между собой предметы, образы и события. Мы находим сходства, различия и выявляем определенные закономерности. Этот процесс называют ассоциативным восприятием. Именно благодаря ему, когда мы сталкиваемся с одним элементом, в нашей голове автоматически возникает образ чего-то, связанного с ним. Таким образом, ассоциативное мышление — это быстрый и эффективный способ обработки информации, который помогает нам ориентироваться в мире, запоминать важное и принимать решения.

Примеры ассоциативных связей:

пространство и время: стол и стул; зима и снег, утро и кофе;

сходство: земля и шар, лампочка и груша;

контраст (противоположность): черное и белое, добро и зло;

причинно-следственные связи: гром и молния; свеча и свет;

обобщение: кошка — животное, яблоко — фрукт, помидор — овощ;

часть и целое: секунда и минута; автомобиль и двигатель;

дополнение: зубная паста и щетка, нож и вилка.

Любое слово вызывает в сознании другое — так рождаются ассоциации.

Ассоциации — это связи между различными образами, объектами, идеями или событиями, которые возникают в нашем сознании на основе предыдущего опыта и помогают усваивать и запоминать информацию.

Когда мы сталкиваемся с чем-то знакомым, наш мозг автоматически вызывает в памяти что-то, связанное с этим объектом или ситуацией. Например, когда мы видим логотип, мы сразу вспоминаем бренд и связанные с ним ощущения или эмоции.

Нашему мозгу удобно работать с помощью ассоциаций.

Во-первых, таким образом мозг экономит энергию. Ассоциативное мышление помогает ему быстро обрабатывать информацию, не анализируя ее с нуля. Например, услышав знакомую мелодию из рекламы, мы сразу вспоминаем бренд, не пытаясь разобраться и вспомнить заново, — мозг просто активирует уже знакомую связь.

Во-вторых, ассоциации помогают нам быстро принимать решения. Например, увидев красный свет светофора, мы мгновенно понимаем, что нужно остановиться, потому что этот цвет ассоциируется с опасностью или запретом.

В-третьих, с помощью ассоциаций мы запоминаем новую информацию быстрее. Например, если при изучении языка мы связываем новое слово со словом из родного языка, похожим по звучанию, оно усваивается быстрее.

Также ассоциации позволяют мозгу систематизировать информацию, разделяя ее на знакомые категории. К примеру, заметив упаковку с зелеными листьями в магазине, мы сразу интерпретируем это как «что-то полезное» или «экологичное», поскольку мозг относит этот образ к категории «природа, здоровье, органика».

Ассоциации чаще всего связаны с нашими эмоциями и памятью. Позитивные или негативные переживания, связанные с каким-то объектом, могут быстро вызвать соответствующую реакцию. Например, запах кофе может напомнить нам о приятном утреннем ритуале и вызвать чувство комфорта, и, наоборот, аромат больничного антисептика вызывает тревогу, напоминая о вашем прошлом пребывании в больнице.

Ассоциативные связи и восприятие у всех людей разные, так как зависят

от личного опыта. Так, слово «осень» у одного человека ассоциируется со слякотью и непогодой, у другого — с буйством природных красок, у третьего — с началом учебного года, у четвертого — с «тихой охотой» за грибами, у пятого — с одиночеством.

Бренды, как и любое слово, так же являются системами ассоциаций, связанных с опытом. Например, когда мы слышим «Volvo», то у нас сразу возникают ассоциации, связанные с безопасностью автомобиля. Задумываясь о безопасности, мы сразу ассоциируем Volvo с лосем из рекламного ролика, стоящим на дороге в сфере фар. Поправка! На этапе редактирования книги: мы перепроверили ролик — он оказался рекламой «Форда»! И это важный факт:

Если в нашей памяти закрепились прочная ассоциация со специализацией определенного бренда, то даже реклама его конкурента может играть в его пользу.

Volvo сфокусировалась на безопасности как на главной дифференцирующей ассоциации и поэтому на протяжении десятилетий инвестировала сотни миллионов, а может, и миллиардов евро в НИОКР в этой области и в коммуникации. По сути, безопасность стала специализацией компании. Трехточечный ремень безопасности, детское сиденье-бустер, системы безопасности при боковом ударе, перевороте автомобиля, контроля «слепых» зон, экстренного торможения — все это инновации Volvo. Как следствие, безопасность автомобиля стала синонимичной бренду.

Почему китайские и индийские компании покупают европейские и американские бренды, такие как Volvo и Land Rover? Потому что вместе с технологиями они приобретают уже сложившиеся системы устойчивых ассоциаций и связей — образы в сознании людей, вместо того чтобы создавать их с нуля.

Построение бренда с нуля — это долгий и затратный процесс, который даже не гарантирует успеха. Проще и дешевле приобрести бренд с хорошим потенциалом, чем создавать новый, «танцуя от печки». По той же причине так высок и спрос на ресторанные франшизы.

Ассоциации работают как «липучки» — одни из них цепляются за другие, доставая их из бессознательного. Например, когда мы ощущаем аромат попкорна, мгновенно возникают ассоциации с кинотеатром: последний просмотренный фильм, компания, с которой мы были, ресторан, в который потом пошли, и так далее. Чем больше таких «крючков»- ассоциаций, тем более устойчива информация и тем легче она всплывает в нашей памяти.

Почему мы склонны легче запоминать профессию нового знакомого, нежели его фамилию? Это происходит потому, что у нашего мозга есть потребность в структурировании информации в библиотеке его памяти. У него уже имеется обширная сеть сложившихся ассоциаций, связанных с определенными профессиями, и нам проще «прикрепить» к ним человека. Именно поэтому многие люди, записывая новый контакт в записную книжку, ставят ассоциативный тег, по которому смогут найти контакт в случае, если забудут имя человека. По той

же причине нам легко запомнить так называемые фамилии-профессии — например, Пекарь, Токарь, Лекарь.

Рис. 3. Ключевые ассоциации McDonald's



Чем богаче система ассоциаций, тем лучше для бренда — выше вероятность того, что он первым придет на ум в качестве лучшего ответа при возникновении задачи или проблемы у потребителя.

Например, ключевые ассоциации, связанные с брендом McDonald's, представлены не только ключевыми продуктами, такими как картошка фри и Big Mac, но и представлениями о ресторанах, включая чистоту помещений и туалетов, а также представлениями о типичных клиентах, таких как семьи с детьми. Кроме того, важным элементом этих ассоциаций является сервис, который характеризуется скоростью обслуживания. Также в ассоциативном ряду точно будет присутствовать персонаж Рональд Макдональд и благотворительная деятельность компании, направленная на повышение качества жизни детей с физическими ограничениями. В одном только 2023 году компания отдала на благотворительность свыше 212 миллионов долларов.

Эффект «липучки» работает интересным образом: каждая яркая ассоциация способна вызвать в сознании людей цельный образ всего бренда. Например, Санта-Клаус может навести на мысль о Coke, вздыбившийся конь — о Ferrari, ярко-красный маникюр — о Louboutin.

Сильный бренд обладает, по сути, фрактальной структурой ассоциаций: каждая его составляющая — от продукта и упаковки до рекламного поста — отражает весь бренд целиком.

Все ключевые ассоциации обычно регистрируются брендами как торговые марки. Например, цвет Tiffany Blue. Или Zipro, которому удалось зарегистрировать в качестве торговой марки шелчок зажигалки. Или функция «свайпнуть, чтобы разблокировать» на iPhone. Apple даже выиграл суд у Samsung и получил компенсацию в 120 миллионов долларов за копирование этой функции, ставшей ключевой ассоциацией бренда Apple.

Из всего перечисленного можно сделать вывод, что в деле управления брендом мелочей не существует: все, что мы делаем, создает ассоциации в головах людей — или позитивные, или негативные.

В зависимости от законодательства конкретной страны в ресторанах в качестве интеллектуальной собственности можно зарегистрировать даже атмосферу, включая декор, запахи, вкусы и текстуры продукта. Поэтому Starbucks — это не просто сеть кофеен, а целый банк интеллектуальной собственности: патентов, торговых марок и юридически защищаемых торговых секретов.

Мы рекомендуем вам попробовать нарисовать карту ключевых ассоциаций вашего бренда и понять, какие из них следует юридически защитить.

Сторителлинг

Можно бесконечно долго перечислять преимущества новейших систем безопасности и помощи водителю на дороге от Mercedes. Или можно рассказать реальную трогательную историю о молодой паре, которая дала своей новорожденной дочери имя Мерседес в честь автомобиля, который спас их жизни в страшной аварии годом ранее. Списки выгод забываются моментально, а хорошая история остается в памяти навсегда. Задумайтесь, ведь эта история действительно тронула сейчас ваше сердце.

Способность бренда рассказывать интересные и увлекательные истории — так называемый эмоциональный сторителлинг — является важной компетенцией современного брендинга и бизнеса в целом. Важно понимать, что создание этих историй — ключевая компетенция основателей и команды бренда.

Сторителлинг — это прием в брендинге, основанный на создании захватывающих историй, которые вызывают у аудитории эмоциональный отклик.

Когда ресторан Noma впервые открылся в Копенгагене в 2003 году, он был не просто новым рестораном. Шеф-повар Рене Редзепи переосмыслил скандинавскую кухню и превратил ее в высокую гастрономию. Но дело было не только в продвижении сезонности, локальности продуктов и инновационных методах их обработки — за каждым проектом, сетом, блюдом и ингредиентом стояла история. Официанты не просто подавали блюда, а рассказывали, откуда взят каждый ингредиент, как он был найден и почему важен для скандинавской кухни. Например, Гости узнавали, как Рене вместе с командой отправлялся в леса, на болота и к морю, чтобы найти там съедобные мхи, дикие травы, грибы, ягоды, водоросли и моллюсков, из которых приготовлено блюдо. Гости не просто ели — они отправлялись в увлекательное путешествие по северным лесам, холодным фьордам и диким лугам.

У каждого бренда должны быть собственные увлекательные истории, которые он транслирует через коммуникации.

Такие истории помогают не просто донести информацию, а сформировать запоминающийся образ бренда и вызвать доверие и долгосрочную привязанность.

Почему истории так впечатляют людей?

Во-первых, истории способствуют запоминанию. Они не просто передают информацию, а вызывают эмоции и заставляют нас сопереживать. Мы запоминаем не факты, а именно эмоции, которые испытываем. Например, в меню Noma есть блюдо с муравьями. Это сухой факт. А вот сторителлинг Noma к этому блюду: «Когда Noma только начинал свой путь, команда поняла, что в Скандинавии нет цитрусовых. Но как создать баланс вкусов без привычной кислоты? Однажды в лесу мы случайно попробовали муравьев и обнаружили, что они обладают естественной лимонной кислотностью. Так насекомые стали частью меню. Это доказывает, что гастрономические открытия можно сделать там, где их меньше всего ожидаешь». Эта история рассказывает нам о вызове, стоявшем перед командой, и трудностях, которые она преодолевала, поэтому мы сопереживаем и восхищаемся их решением, благодаря чему блюдо остается в нашей памяти.

Во-вторых, люди идентифицируют себя с героями историй. Когда мы слышим или читаем историю преодоления трудностей и достижения успеха, наш мозг не просто воспринимает информацию — он эмоционально переживает ее вместе с героем и хочет ему помочь. Поэтому, когда мы видим в истории часть себя, она становится для нас личной, как будто мы сами пытались вместе с Noma найти решение задачи «чем заменить лимоны» и вместе добились успеха.

В-третьих, истории реальных людей вызывают доверие. Например, когда Noma рассказывает, как повара ресторана каждое утро выходят в лес, чтобы собрать свежие травы и ягоды для ужина, это создает ощущение подлинности. Гости понимают, что каждое блюдо — это не

просто набор ингредиентов, а результат усердной работы команды, их поиска, экспериментов, труда. Также мы понимаем, что это не маркетинговая уловка, а настоящая философия, которая вызывает доверие и делает ресторан не просто местом для ужина, а частью большого гастрономического движения, которому хочется верить.

И главное, сторителлинг делает бренд «человечным».

Это очень важно, так как людям проще привязаться к личности, чем к безликой компании. Например, Noma — это не просто ресторан, а воплощение личности его шефа Рене Редзепи. История Noma — это история его собственных поисков, сомнений, переживаний, открытий и смелых решений. Когда Гости слышат, что Редзепи вместе с командой выходит в лес за дикими травами или стоит на кухне в лаборатории, экспериментируя с ферментацией, это делает бренд Noma человечным и близким. Именно поэтому Noma воспринимается не только как место, где подают еду, а как личность, наполненная визионерством, лидерством и заботой.

Когда бренд рассказывает живые, увлекательные истории о своем пути, ценностях, продуктах, людях и идеях, то перестает быть просто магазином или рестораном и становится для людей чем-то особенным и близким.



Оторвитесь от чтения и посмотрите, как работает эмоциональный сторителлинг в рекламе компании Apple, посвященной релизу персонального компьютера Macintosh, который стал одним из самых известных и влиятельных в истории. Показанный 22 января 1984 года во время Суперкубка по американскому футболу ролик, снятый режиссером Ридли Скоттом, представлял собой антиутопическую картину мира, вдохновленную романом Джорджа Оруэлла «1984», где индивидуальность подавляется Большим Братом, под которым подразумевался безусловный лидер рынка ПК того времени — IBM. В конце ролика звучит заявление: «24 января Apple Computer представит Macintosh. И вы поймете, почему 1984 год не будет таким, как „1984“».

Посмотреть этот ролик вы можете по QR-коду:

Реклама вызвала сильный эмоциональный резонанс, получила множество наград и способствовала росту интереса к продукту, несмотря на его высокую цену и ограниченное ПО.

Что такое «эмоциональный резонанс»?

В физике существует такое понятие, как «резонанс». Каждый объект имеет свою естественную, врожденную резонансную частоту (в герцах), при которой он склонен вибрировать. И когда один объект вибрирует на частоте, соответствующей резонансной частоте второго объекта, второй объект тоже начинает вибрировать. Например, музыка определенных частот будет вызывать колебания различной посуды на столе. Определенный стиль музыки и отдельные музыкальные произведения таким же образом эмоционально резонируют с одними людьми и не резонируют с другими. По аналогии в брендинге используется термин «резонанс бренда».

Резонанс бренда — это глубокая эмоциональная связь, которую бренд устанавливает с теми клиентами, личная идентификация которых схожа с идентификацией личности бренда.

Резонанс бренда формируется прежде всего благодаря эмоциональным историям, которые бренд рассказывает людям, и историям о бренде, которые люди передают друг другу.

Когда бренд звучит на своей естественной частоте, выражая свою подлинную идентичность, те люди, чья частота (как эмоциональная, интеллектуальная, так и культурная) совпадает с его частотой, будут «резонировать». Они почувствуют это звучание внутри себя не только физически, но и эмоционально и подумают: «Он такой же, как я!» Когда бренд и клиент эмоционально резонируют на одной частоте, возникает сильная привязанность. По сути, эмоциональный резонанс является ключевым показателем сильного нарратива и сторителлинга и отражает то, насколько бренд понимает клиентов и как глубоко ему удастся внедриться в их психику и повседневную жизнь. Чем больше резонанса у бренда, тем выше уровень лояльности и поддержки у его клиентов.

Когда наша аудитория резонирует с нашими коммуникациями, она будет естественным образом распространять их через сарафанное радио среди себе подобных.

Если бренд резонирует с большим сообществом, он становится культовым. Хороший пример — Lego, который за годы существования вышел за рамки своей первоначальной роли детской игрушки и стал символом развития воображения, игрового обучения, креативности и логики. Также можно привести в пример бренд Disney, воспринимаемый многими людьми как член семьи.

Продавать, будто бы не продавая, с помощью увлекательных историй — это основа всех современных продаж.

И такой сторителлинг может быть не только вербальным или текстовым, но и визуальным, когда картинка или видео рассказывает увлекательную историю, как в рекламе Apple.

Коммуникации бренда

В 2022 году Balenciaga запустил рекламную кампанию Holiday Gift Collection, в которой присутствовали маленькие дети, держащие в руках плюшевых игрушечных медведей, одетых в кожаные португалии, ошейники с замками и наручники. Португалии вызвали у подписчиков ассоциации с БДСМ-эстетикой, что и привело к скандалу. Вскоре бренд удалил рекламу из социальных сетей и с официального сайта и принес извинения. Спустя несколько дней бренд опубликовал новую рекламную кампанию одежды в коллаборации с Adidas. В ней модели (в их числе Белла Хадид, Изабель Юппер и Николь Кидман) позируют в офисе, окруженные офисной атрибутикой. На одном из снимков сумка Balenciaga лежит поверх документа, в котором можно узнать лист из судебного дела, связанного с детской порнографией. Реакция была мгновенной — бренд обвинили в провокации, граничащей с безнравственностью. В соцсетях и медиа разразился еще больший скандал, хештег #cancelBalenciaga набрал миллионы упоминаний. Покупатели, включая звезд (например, Ким Кардашьян), отказались от сотрудничества.

Что пошло не так? Balenciaga позиционирует себя как провокационный бунтарский люксовый бренд. Коммуникации с темами, связанными с детьми, вызвали неприятие даже у самой лояльной аудитории. Оказалось, что в бунтарстве тоже есть красные линии, которые на этот раз были пересечены. Всё усугублялось тем, что бренд не сразу достойно отреагировал на скандал. Он попытался свалить вину на агентство, которое разрабатывало съемку, но это выглядело неубедительно. Как результат: ущерб репутации, бойкот со стороны многих клиентов. Скорее всего, кто-то из бренд-менеджеров заигрался с бунтарством и забыл про общепринятые ценности. Мы не верим, что в такой сильной компании работают непрофессионалы. Но чаще всего такие ошибки в коммуникациях происходят из-за того, что у бренда не выстроена коммуникационная стратегия или она не осознана командой.

Команды, занимающиеся коммуникациями, обязаны иметь выстроенную стратегию.

Выстроенная коммуникационная стратегия — это спланированное и системное управление взаимодействием бренда с внутренними и внешними аудиториями.

Под внутренними аудиториями мы подразумеваем сотрудников и акционеров, под внешними — клиентов, партнеров, поставщиков и прочих.

Выстроенная коммуникационная стратегия определяет, **что, кому, как, где и когда** бренд говорит, чтобы достигать бизнес-целей.

Бизнес-целей у коммуникаций может быть три:

Повышение узнаваемости бренда — создание устойчивых ассоциаций, чтобы клиенты запомнили и дифференцировали бренд среди множества конкурентов. Например, ресторан Noma регулярно попадал на первые позиции топовых рейтингов лучших ресторанов мира, создавая четкие ассоциации с высокой кухней и инновациями.

Мотивация к действию — подталкивание аудиторий к действию: покупке, подписке, участию. К примеру, Noma заранее анонсирует запуск новых сетов и временные поп-ап-проекты, побуждая клиентов быстро бронировать столики.

Повышение лояльности — укрепление репутации и выстраивание эмоциональной связи путем создания положительного имиджа среди клиентов, сотрудников, партнеров и общества. Например, Noma выстраивает эмоциональную связь с помощью открытых экскурсий по кухне и мастер-классов от шефов.

Эти бизнес-цели коммуникаций являются промежуточными шагами на пути к главной стратегической цели — **созданию и формированию сильного и коммерчески успешного бренда**.

Если вы создаете коммуникации, не отвечающие этим целям, вроде постинга в соцсетях фотографии салата «Цезарь», сопровождаемой стихами с описанием ингредиентов, то это — просто спам.

Каких принципов должна придерживаться команда при формировании коммуникаций?

Коммуникации должны быть:

Целенаправленными — каждая коммуникация должна работать на конкретную цель (узнаваемость, мотивация к действию, лояльность, помощь в решении задач). Бессистемные сообщения рассеивают внимание аудитории и скорее создают антилояльность. Например, Apple четко работает на ключевую цель бренда: укрепление имиджа инновационной компании и увеличение продаж. В каждой презентации бренд делает акцент на простоту, инновации, удобство и продвижение новых продуктов, показывая, как их технологии улучшают жизнь, и всё это увеличивает продажи.

Последовательными — все сообщения должны основываться на идентичности бренда. Когда бренд теряет связь со своей философией и личностью, возникают серьезные проблемы. Если сегодня он декларирует инновации, а завтра — традиции, аудитория запутается. Или если сегодня мы говорим на академическом языке, а завтра шутим, как дворовый скоморох, то точно не вызовем понимания. Apple в коммуникациях всегда придерживается своей идентичности. Бренд всегда транслирует ценности минимализма, инноваций, премиальности и технологического превосходства. Слоганы вроде «Think Different» или «The best iPhone we've ever made» десятилетиями присутствуют в духе компании.

Целостными — все сообщения должны быть едиными: визуальный стиль, тональность и ключевые сообщения. Важно, чтобы соцсети, реклама, PR и сервис передавали одну и ту же историю бренда в одном и том же стиле. Фирменный стиль Apple одинаков во всем: от рекламных кампаний до оформления магазинов и упаковки. Чистый дизайн, лаконичный язык, продуманный пользовательский опыт — все точки контакта (сайт, соцсети, App Store, Apple Store) говорят на одном языке.

Релевантными — важно говорить то, что интересно аудитории, а не просто транслировать месседжи о продукте. Коммуникации должны решать задачи клиента или вдохновлять его. Apple всегда транслирует то, что важно аудитории: упрощение жизни, безопасность, удобство, технологичность. В последние годы бренд активно продвигает конфиденциальность данных, так как это тревожит пользователей (кампания Privacy. That's iPhone).

Искренними — коммуникации должны быть честными и открытыми. Аудитория чувствует фальшь. Нельзя врать, сочиняя небылицы; также лучше признать ошибку и исправить ее, чем пытаться манипулировать или выдавать желаемое за действительное. Apple никогда не обещает того, чего не может выполнить, и не делает громких заявлений без доказательств. Все презентации Apple построены на демонстрации реальных продуктов, а не абстрактных концептов (в отличие от некоторых конкурентов).

Эмоциональными — люди запоминают чувства, а не факты. Бренд должен вызывать эмоции: вдохновение, радость, восхищение, доверие. Apple всегда продает не продукт, а эмоцию. Их коммуникации создают ощущение статуса, простоты и вдохновения. В рекламе Apple нет технических характеристик — только люди, живущие с продуктом. Они показывают, как ты будешь чувствовать себя, купив iPhone или MacBook.

Гибкими — коммуникации должны адаптироваться к изменениям среды. Apple постоянно адаптируется к новым трендам и изменениям рынка, при этом сохраняя свою ДНК. Компания изначально не верила в большие экраны смартфонов, но, когда рынок изменился, они выпустили iPhone Plus, объяснив это удобством для пользователей.

Мы довольно часто наблюдаем ошибки в коммуникациях в маркетинге из-за незнания, непонимания или несоблюдения этих ключевых принципов.

Самые частые ошибки происходят от непонимания того, что коммуникации должны иметь цель и быть подлинными. Например, в ресторанной индустрии можно наблюдать, как SMM-менеджеры довольно часто создают коммуникации ради коммуникаций (как говорится, процесс ради процесса), а не ради бизнес-целей. Или некоторые бренды и их основатели ошибочно полагают, что можно быть неискренними и «высосать из пальца» легенду бренда: создать красивую, но лживую историю его появления и ценностей. Например, гринвошинг (greenwashing) — когда бренды придумывают истории и создают действия, чтобы преувеличить свою экологичность. Например, шефы любят это делать в надежде получить зеленую звезду Мишлен. Встречается такое повсеместно, вот несколько примеров:

Volkswagen сфальсифицировал данные о выбросах дизельных двигателей (скандал «Дизельгейт»).

McDonald's продвигал переработку отходов, но продолжал использовать одноразовый пластик.

H&M заявлял об устойчивой моде, но продолжал массовое производство «быстрой» одежды из синтетических материалов.

И последний, третий коммуникационный грех — это неумение признать ошибку, взять на себя ответственность и вернуть лояльность. Такое сплошь и рядом происходит в любой индустрии сервиса.

Современный потребитель легко распознаёт несоответствия и противоречия в коммуникациях. Если бренд говорит одно, а делает другое, возникает эффект «маркетинговой шизофрении», падает доверие и его репутация разрушается.

Положительная репутация бренда

Требуется 20 лет, чтобы создать репутацию, и 5 минут, чтобы ее разрушить.

Вы будете относиться к делам по-другому, если задумаетесь об этом.

Уоррен Баффет, инвестор, филантроп

Chipotle Mexican Grill — это американская сеть ресторанов фастфуда, которая ассоциируется с качественной и свежей мексиканской едой. Одной из ключевых составляющих успеха бренда является их философия Food with Integrity — «Еда с честностью». Эта концепция подчеркивает приверженность компании использованию органических, экологически чистых ингредиентов и устойчивым методам сельского хозяйства. Chipotle заботится о качестве продуктов, поддерживает фермеров и обеспечивает благополучие животных, а также минимизирует воздействие на окружающую среду. В результате компания формирует крепкие ассоциации с заботой как о клиентах, так и об окружающем мире.

Однако в 2015 году репутация Chipotle оказалась под угрозой из-за вспышек кишечных инфекций E. coli и норовируса, связанных с их ресторанами. Более 50 человек в нескольких штатах заразились после употребления еды из Chipotle, что привело к массовым негативным отзывам, резкому падению доверия, снижению посещаемости и обвалу акций компании. Chipotle пришлось закрыть несколько ресторанов, провести проверки системы безопасности и внедрить новые строгие меры контроля качества. Несмотря на масштабные усилия и коммуникационные кампании, направленные на улучшение имиджа, восстановление репутации заняло много времени.

Этот кейс демонстрирует, что репутация создается годами всеми членами команды, а потерять ее можно в считанные секунды: например, если причиной стали действия одного человека — повара, не помывшего руки.

Занимаясь внешними коммуникациями, такими как реклама и пиар, мы, по сути, выступаем в роли «имиджмейкеров». Репутация же оценивает, насколько наши обещания, которые мы озвучивали, формируя желаемый имидж бренда, соответствуют опыту клиента и реальному имиджу бренда или расходятся с ними, то есть насколько бренду можно доверять.

Репутация бренда — это восприятие компании, ее продуктов или услуг внешними аудиториями, сформированное на основе опыта, мнений, отзывов и действий бренда.

В современном мире репутация способна опережать наше личное знакомство и взаимодействие с брендом. Клиентский опыт не обязательно должен быть личным — это может быть опыт, полученный посредством отзывов других клиентов, мнений друзей, рейтингов и прочих факторов. Такая концепция называется **ZMOT (zero moment of truth — «нулевой момент истины»)**: потребители изучают рейтинги, читают отзывы еще до того, как купить продукт. Они складывают мнение о бренде еще до начала прямого взаимодействия с ним.

Репутация бренда может быть как позитивной, так и негативной. В обоих случаях это говорит об узнаваемости. Нередко можно услышать утверждение, что «любой пиар хорош, кроме некролога», однако в бизнесе это высказывание является грубейшей ошибкой. Важно, чтобы о компании говорили лишь в положительном ключе, ведь только так рождается лояльность клиентов.

Что же такое положительная репутация бренда?

Положительная репутация — это накопленное брендом доверие со стороны его стейкхолдеров (клиентов, сотрудников, акционеров, партнеров и других заинтересованных лиц) благодаря их позитивному опыту.

Положительная репутация складывается на основе взаимодействия с брендом: качества продуктов или услуг, маркетинговых коммуникаций, а также отзывов и мнений, которые распространяются в публичном пространстве, включая социальные сети, СМИ и другие каналы.

Каждый день, создавая ценность для всех аудиторий, бренд укрепляет доверие, которое становится своего рода активом, накопленным на «репутационном счете». Бренд может быть широко известным, но, если доверие клиентов или сотрудников теряется, репутационный счет стремительно опустошается, и сила бренда начинает угасать.

Эпатаж и скандалы, безусловно, могут приносить выгоду в шоу-бизнесе, но в других сферах они, как правило, имеют исключительно негативные последствия. К примеру, если предприниматель публично унижает конкурентов, распространяя о них сплетни, или копирует чужие идеи «в лоб», он подрывает не только репутацию своей компании, но и свой личный бренд.

Имидж можно купить, инвестируя в него деньги, а положительную репутацию можно только заслужить, то есть наработать делами.

Хорошую репутацию легко испортить и сложно исправить — в отличие от имиджа. Имидж можно весьма быстро скорректировать, в то время как подмоченную репутацию восстановить очень непросто. Она формируется и накапливается годами, но разрушается мгновенно.

Положительная репутация — это не просто актив бренда, а его фундаментальная ценность, влияющая на спрос.

Если всеми перечисленными выше составляющими команда бренда успешно управляет, то формируется так называемый **капитал бренда (brand equity)** — бренд широко узнаваем, его предложение люди считают ценным, его любят и считают «своим». Поэтому бренд можно сравнить с копилкой: каждое принятое решение либо вносит вклад, увеличивая его ценность, либо изымает из него капитал, тем самым ослабляя его.

Четыре грани бренда

Пандемия стала стресс-тестом для гостеприимства, но лидеры рынка не просто восстановились, а усилились: Hilton сохранил лидерство среди гостиничных брендов, Starbucks — среди ресторанных. Это показывает, что сила бренда — системный фактор устойчивости и роста. То есть бренд — это не украшение бизнеса, а его подушка безопасности и двигатель.

Чтобы бренд был таким, его необходимо рассматривать через призму четырех ключевых граней.

Бренд как психологическая концепция

Бренд живет в сознании людей как набор ассоциаций, эмоций и ожиданий. Сильные бренды создают привязанность, формируют привычки и веру, которые трудно перебить рациональными аргументами (эффект плацебо, когнитивный диссонанс). Для аудитории бренд может быть «обезболивающим» (снимает стресс и неопределенность) или «витамином» (дает удовольствие и смысл). Starbucks во время пандемии — это не просто кофе, а «нормальность» и привычный ритуал. Люди возвращались туда быстрее, чем к независимым кофейням, потому что доверие уже сформировано.

Бренд как ключевой актив компании

Сильный бренд — самый устойчивый гарант будущих доходов. Он позволяет брать премию в цене, удерживать лояльность и ускорять рост. Он повышает капитализацию, снижает расходы на маркетинг, облегчает запуск новинок, привлекает инвестиции, упрощает выход на новые рынки и повышает устойчивость в кризис. При этом бренд требует дисциплины: ошибки в управлении могут дорого стоить. Hilton может открывать отели по франшизе быстрее конкурентов: инвесторы идут на понятное имя.

Бренд как узел экосистемы бизнеса

Бренд связывает стратегию, процессы, культуру и решения в единую систему. Он удерживает баланс между краткосрочной выгодой (акции, распродажи, экономия) и долгосрочной ценностью (позиционирование, качество, инвестиции в развитие). Сильный бренд со временем начинает диктовать правила компании — любые несогласованные решения размывают восприятие и бьют по целостности. Если у Louis Vuitton будут постоянные скидки — премиальность размоется.

Бренд как инструмент управления

Бренд задает управленческую рамку: определяет продуктовую стратегию и позиционирование, направляет масштабирование (куда можно и куда нельзя), формирует маркетинговые коммуникации и культуру команды. По сути, управление компанией — это управление системой смыслов и идентичности, которые должны быть одинаково понятны всем функциям бизнеса. Starbucks инвестирует в атмосферу и стандарты сервиса по всему миру, потому что бренд обещает одинаковый опыт.

Личность бренда

Люди всегда стремились найти свое отражение в окружающем мире, приписывая человеческие черты животным, природным явлениям, предметам и даже богам. Этот процесс, известный как антропоморфизм, не обошел стороной и мир брендов. В наш век, когда каждый день мы сталкиваемся с огромным количеством рекламы и маркетинговых сообщений, бренды ищут способы стать частью жизни людей. Они начинают «говорить» с нами, как друзья, делясь историями и эмоциями, превращаясь из безликих организаций в «личностей», с характером и ценностями. Например, Disney в наших глазах становится добрым волшебником, который подарил нам незабываемые впечатления, создав чудесные мультфильмы, кино и парки развлечений, и ощущается чуть ли не как член семьи. В свою очередь, Apple воспринимается как креативный и умный ассистент в работе и творчестве.

Почему же нам так нравится, когда бренды становятся похожими на людей? Человеческие черты в брендах вызывают у нас эмоциональный отклик. Мы склонны сопереживать, радоваться и даже грустить вместе с «личностями», которые кажутся нам знакомыми или дружелюбными. Это создает сильную эмоциональную связь и лояльность к бренду. Людям легче доверять другим людям, а не безликим организациям. Когда бренд выражает человеческие эмоции и ценности, он кажется более надежным и достойным доверия в глазах потребителя. Также людям проще понимать и принимать информацию, когда она подается в «человеческой» форме. Истории, жизненные ситуации и эмоции делают сообщение бренда более доступным и легким для восприятия и запоминания. К тому же, когда бренды обладают человеческими чертами, потребители могут легче найти в них отражение своей личности и культурных предпочтений.

Очеловечивание брендов — это инструмент брендинга, который помогает компании упростить восприятие бренда аудиториями и создать устойчивую эмоциональную связь.

Личность бренда — это ответ на вопрос «Если бы бренд был человеком, то каким бы человеком он был?».

Если мы рассмотрим взрослого человека, то увидим четыре основные характеристики, идентифицирующие его личность:

Культура — мировоззрение, система ценностей, морально-этические принципы, ощущение предназначения в жизни, мечты и устремления, цели.

Характер — психотип, интеллект.

Внешний стиль — облик: как он одевается, какая у него прическа, как выглядит его предметная среда — например, машина и другие вещи, принадлежащие ему и окружающие его в повседневной жизни. Внешний стиль — это проекция его внутреннего мира.

Стиль общения — стиль речи, темперамент, то, как он выстраивает коммуникации с другими людьми, как говорит, жестикулирует, насколько эмпатичен и эмоционален.

У человека эти характеристики определяют его уникальность и, по сути, делают его индивидуальной личностью.

Бренд также обладает аналогичными характеристиками: философией, характером, внешним стилем и стилем коммуникации.

Эти характеристики формируют восприятие бренда, которое при этом, как и в случае с человеком, может быть разным. Например, кто-то воспринимает свой бренд как лидера рынка, повторяет это на каждом углу и хочет, чтобы его так же воспринимали внешние аудитории,

но те в реальности воспринимают его как последователя, так как он занимается системным копированием чужих идей и проектов.

Восприятие бренда — важная тема в брендинге, и потому на этом этапе нам необходимо разобраться и понять разницу в том, как мы, основатели и команда, воспринимаем наш бренд, как бы нам хотелось, чтобы внешние аудитории его воспринимали, и как они воспринимают его на самом деле.

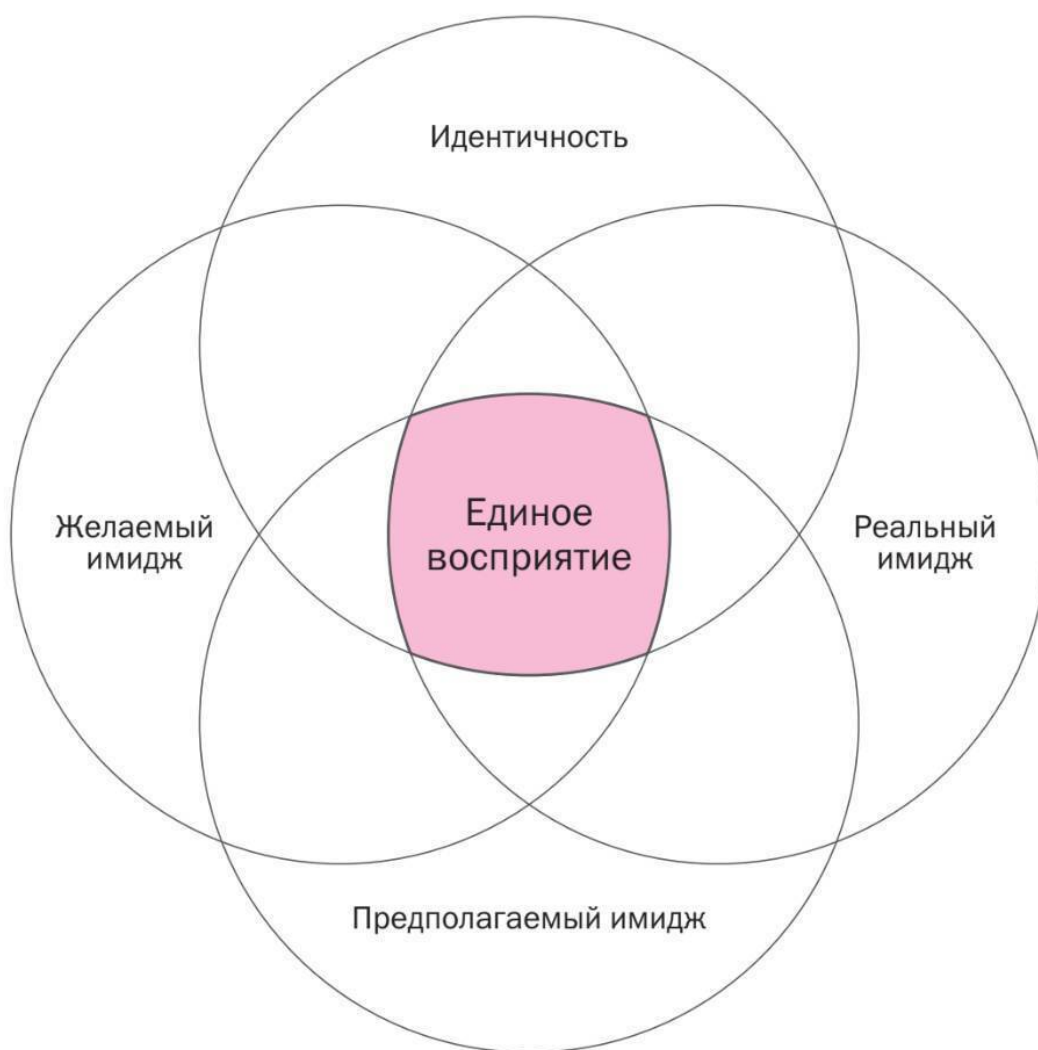
Восприятие бренда

Даже самые преданные поклонники Noma никогда не будут понимать бренд настолько глубоко, насколько понимает его основатель и команда ресторана. Внутреннее понимание всегда глубже, потому что основатели и команда буквально живут брендом: знают его изнутри, знают прошлое, чувствуют во всех нюансах его настоящее и имеют видение будущего. Клиенты и другие внешние аудитории живут в другой реальности: они не думают постоянно о бренде плюс ко всему прочему изо дня в день подвергаются воздействию других всевозможных брендов с разных рынков. Мало того, что люди могут не обращать внимания на сообщения бренда, — они могут понимать и запоминать их искаженно, а значит, воспринимать бренд совершенно иначе, чем задумывали его основатели. В профессиональном сообществе то, как потребители представляют бренд, называется имиджем.

Имидж бренда — это образ компании в сознании потребителей, который выстраивается благодаря ассоциациям и эмоциям.

Важно знать, что у каждого бренда есть несколько видов восприятия и типов имиджа:

Рис. 4. Пять типов восприятия бренда



Идентичность (brand identity) — внутреннее восприятие: то, как мы, основатели, представляем наш бренд со всей его глубиной и нюансами. Идентичность бренда — не просто субъективное ощущение основателей, а намеренно сформулированный образ бренда, в который входят его продукты, философия, характер, внешний стиль, стиль общения и прочие элементы.

Предполагаемый имидж (assumed brand image) — это рабочее понятие для внутреннего анализа — мнения команды о том, как люди представляют и воспринимают бренд. Это гипотеза, которая может совпадать или расходиться с реальностью.

Желаемый имидж (desired brand image) — то, как мы хотим, чтобы наш бренд воспринимался внешними аудиториями. Желаемый имидж можно назвать целевым — это образ бренда, который команда стремится поместить в сознание людей. Желаемый имидж как понятие близко к позиционированию. Разница между ними в том, что позиционирование — это стратегическая формулировка, описывающая, чем бренд отличается от конкурентного и какое место он должен занять в сознании целевой аудитории, тогда как желаемый имидж — это ожидаемый результат, описывающий все аспекты идентичности, к которому бренд стремится в восприятии людей. Иными словами, позиционирование служит инструментом для достижения желаемого имиджа.

Реальный имидж (actual brand image) — то, как люди на самом деле воспринимают и представляют бренд. Этот фактический образ бренда складывается из внешней информации о нем и всех взаимодействий людей с брендом.

Единое восприятие бренда (brand alignment) — зона, в которой происходит совпадение идентичности со всеми типами имиджа. Это то, к чему стремятся все основатели брендов.

Успех бренда достигается тогда, когда его идентичность максимально согласована с различными типами имиджа — как желаемым, так и реальным. Проще говоря, цель состоит в том, чтобы сделать зону единого восприятия бренда как можно шире. При этом важно понимать: полностью устранить расхождения между внутренним восприятием бренда (со стороны команды) и внешним (со стороны аудитории) на практике невозможно — эти различия будут существовать всегда.

Находить расхождения и пробелы между внутренним и внешним восприятием бренда очень важно.

Только понимая, как бренд видит сам себя и как его воспринимает внешняя аудитория, можно выстроить по-настоящему сильную и устойчивую идентичность и коммуникацию. Разрывы между внутренним и внешним восприятием неизбежны, но именно в этих расхождениях кроются подсказки: где теряется ценность, почему не срабатывает коммуникация или по какой причине команда не ощущает бренд. Когда компания осознанно исследует эти пробелы, она получает шанс на глубокую корректировку стратегии, продуктов и выравнивание коммуникаций бренда. Это как настраивать инструмент — чтобы он звучал чисто, нужно услышать фальшь.

Понимание этого обязывает команду не расслабляться и всегда перепроверять, правильно ли аудитория интерпретирует и запоминает то, что мы хотим до нее донести и транслируем в коммуникациях. Например, если основатели и команда сами по-разному воспринимают свой бренд или не осознают, как его воспринимают клиенты, то, возможно, их продукт окажется никому не нужен. Или коммуникации бренда не будут звучать целостно, аутентично и таргетированно и, как следствие, бренд не сможет правильно донести то, что он хочет сказать о себе.

Бренду необходимо обладать не только голосом, но и «большими ушами»: постоянно прислушиваться, чтобы находить несоответствия между тем, что он говорит, и тем, что слышат и думают о нем внешние аудитории.

В брендинге всё крутится вокруг единого восприятия, поэтому давайте на примерах разберем, в чем разница между идентичностью, желаемым и реальным имиджем.

Идентичность бренда

Бренд — это как рисунок по точкам. Конкуренты могут скопировать некоторые точки,

но полный рисунок, включающий уникальную философию и культуру, не смогут.

Сону Шивдасани, Soneva

McDonald's — это фастфуд, где люди ищут качество, скорость и удовольствие, а не «диетические» продукты. Тем не менее в 1991 году компания решила предложить McLean Deluxe — бургер с низким содержанием жира. Продукт провалился, потому что команда бренда не до конца осознала свою идентичность: McDonald's — это быстрое, предсказуемое удовольствие, доступное каждому, а не забота о здоровом питании. Основная аудитория McDonald's не думает о здоровой пище и не приходит за ней. Для многих людей, особенно тех, кто придерживается здорового образа жизни, McDonald's — это guilty pleasure (удовольствие с чувством вины). Изредка они ходят в этот ресторан, чтобы побаловать себя. Им не нужен «диетический» бургер, потому что сам поход в McDonald's — уже исключение из их рациона.

Если люди в команде не понимают или по-разному идентифицируют бренд, то последовательность в создании продуктов и коммуникациях нарушается и компания становится нестабильной. Можно сказать, что в этом случае бренд теряет свою душу и превращается в «шизофреника». Вы спросите — почему «шизофреника»? Потому, что его действия не поддаются логике внешнего мира и вызывают у аудитории неприятное ощущение когнитивного диссонанса. К сожалению, в мире существует множество таких брендов: лишенных души, смысла, логики и индивидуальности. Одна из задач этой книги — помочь читателю разобраться в том, что такое идентичность бренда.

Идентичность бренда — это глубокое и детализированное представление основателями и командой образа, сущности и всех уникальных особенностей, которые определяют его индивидуальность.

Идентичность бренда охватывает:

модель бизнеса: целевые аудитории, продукты и ценностное предложение бренда;

философию бренда: сущность, видение, миссию и ключевые ценности;

характер бренда: архетип, характер, стиль общения;

внешний стиль бренда: визуальные и иные отличительные черты;

позиционирование бренда: уникальное место бренда в конкурентной среде и его отличие от аналогичных предложений на рынке;

атрибуты: ключевые ассоциации бренда в сознании аудитории.

Идентичность служит ориентиром для всех действий и коммуникаций бренда. Она задает направление его развития и должна быть последовательной и аутентичной, чтобы успешно лечь в основу образа бренда в глазах аудитории.

Чем глубже основатель и команда прорабатывают идентичность бренда, тем более сильный бренд они способны создать, не совершив много ошибок в разработке продуктов бренда и коммуникациях.

И самое важное: в современном мире конкуренты могут быстро скопировать практически всё что угодно, но им никогда не удастся скопировать чужой бренд на 100 %, потому что его идентичность на 100 % понятна только основателям.

Желаемый и реальный имидж бренда

В 1990-е годы на прилавках магазинов появилось множество продуктов под брендом «Довгань». Это были самые разные товары: колбасы, чай, кофе, чипсы, майонез, кетчуп, крупы, пельмени, шоколад, конфеты, молочные продукты, горчица, паштеты, сгущенка, вафли, квас и многое другое. Всего было больше 200 разных товаров, включая алкоголь и табак. На упаковке каждого продукта было изображение улыбчивого Владимира Довганя, основателя бренда, одетого во фрак с галстуком-бабочкой. Бренд быстро стал популярным, особенно после рекламной кампании 1996 года с девизом «Довгань — защищенное качество». Целью было заменить старый советский «знак качества» своим собственным знаком — «паспортом качества», наклейка которого присутствовала на каждом продукте бренда. В поддержку рекламы было запущено телешоу «Довгань-шоу», где разыгрывались разнообразные призы, включая автомобили. Но через пару лет бренд начал терять свою популярность и в итоге вовсе исчез с рынка. Причина в том, что он позиционировал себя как производитель суперкачественных товаров, а в реальности клиенты воспринимали его совсем по-другому. Качество продуктов было крайне нестабильным, а цены завышенными. Это привело к утрате доверия аудитории и исчезновению бренда с рынка. Основная проблема «Довгань» заключалась в том, что его желаемый имидж не совпадал с реальным.

Желаемый имидж — это те аспекты идентичности бренда, которые компания стремится превратить в ключевые устойчивые ассоциации в сознании определенной аудитории.

Реальный имидж — фактическое текущее восприятие бренда аудиториями, то есть те ассоциации, которые в настоящий момент сформировались в их сознании и приходят на ум при упоминании бренда.

Между желаемым и реальным имиджем бренда не должно быть противоречий — разрывов в восприятии.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.