

УДК 339.138

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0068

СТАНОВЛЕНИЕ БРЕНДА, ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ И ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР КОМПАНИИ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ (НА ПРИМЕРЕ «ПЛАНЕТЫ ФИТНЕС»)

© 2019

Парушев Александр Валерьевич, PhD, президент

Федерация бодибилдинга и смешанных боевых единоборств

(162609, Россия, Череповец, ул. Любечская, д.25, оф.246, e-mail: paruchev@mail.ru)

Аннотация. Для того, чтобы бренд имел успех, нужно сформировать видение бренда с целью, чтобы понимать: в каком направлении нужно развиваться. Видение бренда кроет в себе роли персонала и помогает менеджерам не переключаться на другие проблемы, если они возникают, придерживаться выбранной стратегии и долгосрочных целей. В данной статье автор предлагает нестандартный подход к изучению бренда. Основываясь на известных западных концепциях, он их систематизирует и выстраивает новую картину формирования и поддержания брендов. Сначала рассматриваются три взаимосвязанных компонента: ценности, характеризующие бренд; предполагаемое внешнее окружение бренда. Далее, видение бренда дает представление о направлении, в котором необходимо развивать бренд. Для этого необходимо поставить конкретные цели. Чтобы достичь поставленных целей, необходимо провести оценку сил, которые движут или сдерживают эти силы. Для этого в работе рассматривается модель пяти сил де Чернатони. После того, как выявлены цели, определены силы, сдерживающие или наоборот, стимулирующие бренд, необходимо перейти к определению типа бренда и его позиционированию. И, наконец, обсуждается практическая реализация стратегии бренда на основе атомистической модели, определяются показатели, которые дают оценку его развития. Целью данной статьи ставится необходимость сформировать целое представление о богатой природе брендов, показать необходимость системного подхода к этому вопросу, изучить сам процесс формирования и поддержания бренда, дать оценку мероприятиям, связанных с этим процессом и провести оценку реализации бренда и его влияния на формирование стратегии. В качестве наглядного примера берется компания «Планета Фитнес»

Ключевые слова: бренд, ценности бренда, сущность бренда, позиционирование бренда, репутация, имидж, риски, видение бренда.

FORMATION OF THE BRAND, ITS MAINTENANCE AND INFLUENCE ON THE FORMATION OF THE COMPANY'S STRATEGY IN THE FITNESS INDUSTRY.

© 2019

Parushev Alexandr Valerievich, PhD, President

Bodybuilding Federation and mixed martial arts

(162609, Russia, Cherepovets, st. Lyubetskaya, d. 25, office.246, e-mail: paruchev@mail.ru)

Abstract. In order for a brand to succeed, you need to form a brand vision in order to understand which direction you need to develop. The brand vision encompasses the role of personnel and helps managers not to switch to other problems, if they arise, to adhere to the chosen strategy and long-term goals. In this article, the author offers a non-standard approach to the study of the brand. Based on well-known Western concepts, he systematizes them and builds a new picture of the formation and maintenance of brands. First, three interrelated components are considered: the values characterizing the brand; the intended external environment of the brand. Further, the brand vision gives an idea of the direction in which it is necessary to develop the brand. For this you need to set specific goals. To achieve the goals, it is necessary to assess the forces that drive or restrain these forces. To this end, a model of the five forces of de Chernatony is considered. After the goals have been identified, the forces that deter or, conversely, stimulate the brand are identified, it is necessary to proceed to determining the type of brand and its positioning. And, finally, the practical implementation of the brand strategy based on the atomistic model is discussed, the indicators that assess its development are determined. The purpose of this article is to form a whole idea of the rich nature of brands, to show the need for a systematic approach to this issue, to study the process of forming and maintaining a brand, to evaluate activities related to this process and to assess the implementation of the brand and its influence on the formation of a strategy using the company "Planet Fitness".

Keywords: brand, brand values, brand essence, brand positioning, reputation, image, risks, brand vision.

Введение

Бренд - это ценный актив. Он требует грамотного управления, что впоследствии дает гарантированный доход. На некоторых рынках бренд может играть решающую роль: за счет него осуществляется до 70% прибыли. Бренд «Планета Фитнес» уникален, что создает определенные трудности для конкурентов. Следовательно, стоимость бренда является составляющей стоимости компании. Стоимость бренда «Планета Фитнес» определяется из того, насколько потребитель осведомлен о нем, насколько он доверяет ему, а также его репутации и имиджу. Все виды выгод как материальных, так и нематериальных, которые предлагает своим потребителям «Планета Фитнес», перекрывают доходы от обычных услуг, увеличивают стоимость компании.

С помощью правильно созданного бренда «Планета Фитнес» компания приобретает отличную репутацию, усиливая доверие потребителей. Даже в тяжелые времена 1998, 2008 гг ей удавалось «снимать урожай». «Планета Фитнес» не утратила своих позиций даже тогда, когда произошел раскол между собственниками внутри компании и тогда, когда были обнаружены контролирующие органами нарушения в ее работе. Бренд «Планета Фитнес» уважают как в силу того, что он пред-

ставляет собой ценность для компании, так и в силу того, что он повышает качество жизни. Исследовано, что потребители конкретного бренда выбирают его не потому, что бренд полезен, а потому, что он способен отражать стороны самой личности потребителя. Предпочтение бренду «Планета Фитнес» происходит в силу веры в ценность этого бренда у потребителей, которая гораздо сильнее, чем вера в ценности конкурентов.

1. Природа бренда и планирование его роста

Модель бренда можно представить в форме «айсберга», имеющего видимую и невидимую части. К видимой части относится имя и логотип. Именно об этой части говорят больше всего потребители. Все процессы, которые касаются потребительской ценности, располагаются в невидимой части. Потребители этого не видят, в силу этого они говорят об этом меньше всего. И когда говорят, что бренд - это гарантия качества, то это и подразумевает собой тот факт, что в «Планете Фитнес» присутствуют внутренние системы, которых не замечает наш потребитель и которые гарантируют высокий уровень качества. Те элементы, которые расположены ниже ватерлинии, включают в себя материальные и организационные факторы (например, приверженный персонал, хорошая логистика, эффективная служба под-

держки клиентов). В случае планового подхода все эти роли будут объединены в одно целое, если нижняя часть «айсберга» подкреплена верхней. Если предназначение бренда становится непонятным для сотрудников, то не исключено, что все они будут действовать разрозненно, в разных направлениях. Поэтому перед менеджерами ставится задача следить, чтобы разрозненная деятельность менеджеров не сказывалась на бренде.

Власть потребителей и значение информации постоянно растут, что приводит к тому, что большая часть бренда становится видимой (например, вопросы поставки ресурсов, практика найма персонала). Поэтому нужно держать на контроле заявления и замечания от внешнего окружения, касающиеся бренда, а также сопоставлять свои возможности, чтобы они соответствовали уровню обслуживания бренда.

Для того, чтобы разработать бренд, нужны средства и время. К сожалению, далеко не все компании смотрят на это с долгосрочной точки зрения. Большинство рассчитывают на быструю отдачу инвестиций. Беря во внимание фитнес, следует понимать: краткосрочной отдачи не будет. К примеру, «Планета Фитнес» развивала свой бренд на протяжении 20 лет.

Опознаваемость является важнейшим признаком бренда. Имеется путаница у людей между понятием «бренд» и «торговая марка». «Торговая марка» – это отличительный знак (надпись, символ), который позволяет выделить данный бренд. Для его разработки требуются время и средства. И многие компании планируют сразу на быструю отдачу. Но в случае фитнеса рассчитывать на быструю отдачу не приходится.



Рисунок 1 – Торговая марка «Планеты Фитнес»

Почти две трети ВВП ведущих стран мира (в т.ч. США) приходится на услуги. Поэтому поставщикам необходимо обращать внимание и интересоваться сторонними брендами и осуществлять бенчмаркинг лучших практик. Успешный бренд «Планета Фитнес» сформировался благодаря увеличению потребительской ценности в ходе предоставления услуг.

Имя бренда может принимать несколько форм (рис 2) [1]:

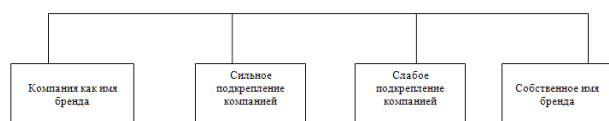


Рисунок 2 – Формы бренда

«Планета Фитнес» относится к первой категории, бренд носит название компании.

Чтобы товар превратился в бренд, необходимо наращивать базовое предложение добавленной ценностью. Так, в «Планете Фитнес» добавленной ценностью служит возможность приобретать клубные карты через Интернет.

Далее проведем подробный анализ формирования и поддержания бренда. Стадии формирования и поддержания бренда «Планета Фитнес» можно представить в виде рисунка 3.

2. ВИДЕНИЕ БРЕНДА.

Видение бренда показывает: куда движется бренд. Наличие бренда помогает персоналу понять свою роль и в случае непредвиденных ситуаций не менять стратегических целей. В этом контексте рассмотрим следу-

ющие составляющие видения бренда применительно к «Планете Фитнес»:

1. Ценность бренда «Планета Фитнес»
2. Прогнозируемое внешнее окружение
3. Предназначение бренда «Планета Фитнес» (как бренд может изменить мир).

2.1. Ценности бренда.

Ценность представляет собой разницу ожидания потребителя о том, каким должен быть объект и реальностью объекта.

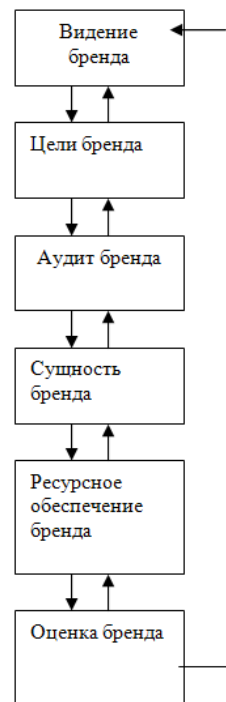


Рисунок 3 – Процесс поддержания и формирования бренда [1]

«Планета Фитнес» – это международная сеть клубов, включая вместе с Россией Швецию, Украину с уникальным стилем и своей философией. В центре внимания всегда оставался и остается потребитель. Именно удовлетворение потребностей потребителей является залогом стабильного роста компании. Основными ценностями «Планеты Фитнес» являются: демократичность, доступность, «Планета Фитнес» – это основатель фитнеса в России, разнообразие услуг, качество мирового уровня, безопасность тренировок, высокий профессионализм работников.

Поведение бренда в «Планете Фитнес» определяют ценности. Именно ценностями дифференцируется бренд и привлекает ту целевую аудиторию потребителей, чьи интересы совпадают с ценностями бренда. В свою очередь бренд позволяет потребителям заявить о себе. Бренд дает возможность потребителям ощущать принадлежность к определенной касте потребителей.

Рост и развитие бренда могут создать проблему. Специалистами «Планета Фитнес» были выявлены проблемы в восприятии бренда сотрудниками всех уровней. Аудит проходил после повышения объема продаж фитнес-продуктов на 40%. Было привлечено большое число консультантов для устранения данной проблемы, которые занимались изменением коммуникаций, а также было разработано руководство для понимания целостной картины бренда для работников холдинга. В период завоевания «Планетой Фитнес» шведского рынка основной ценностью являлось «не давить на потребителя». Концентрируясь на этой ценности, происходило обучение персонала использованию стратегии стабильности цен. «Планета Фитнес» установила в своих помещениях интерактивные экраны, которые информировали потре-

бителей об услугах. Так было ликвидировано недопонимание в восприятии бренда между всеми сотрудниками компании, что дало «Планете Фитнес» занять более высокие позиции и получить дополнительную возможность совершать действия с целью достичь гармоничного восприятия бренда. Укажем преимущества, которые преподносят ценности бренда «Планета Фитнес»:

1. Персонал отлично осознает свою причастность в поддержании бренда.

2. Ценность бренда предоставляет возможность мотивировать персонала и добиваться от него соответствующего поведения

3. Оценка отличительных особенностей бренда у заинтересованных сторон происходит гораздо лучше.

4. Происходит улучшение оценки обещаний бренда.

5. Поддержание бренда происходит гораздо легче.

Бренд увеличивает стоимость компании и показывает, в какой степени ценность персонала компании соответствует самим ценностям бренда. В «Планете Фитнес» соответствие персонала бренду осуществляют следующим образом:

1. Определяют ценности исходя из данных своих маркетинговых документов.

2. Эти ценности заносят в опросник и рассылают целевым сотрудникам.

3. Сотрудники компании должны процестить оценку степени значимости бренда при помощи пятибалльной шкалы (от 1 до 5, где 1—наименьшая степень значимости, 5- наивысшая степень)

4. Составляется отчет, отражающий результаты исследования степени понимания (восприятия) персоналом ценностей бренда.

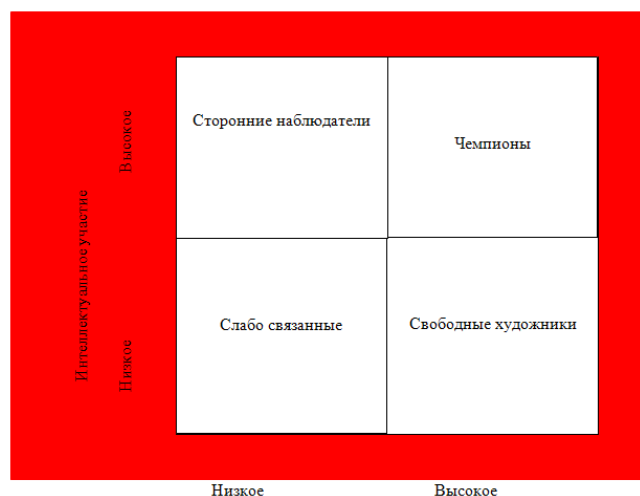
5. Далее принимается решение о корректировке или изменении внутренних коммуникаций.

Можно еще использовать один способ: оценка равенства персонала на бренд. Он оценивает степень участия персонала, рассматриваемый в двух измерениях:

1. Интеллектуальное участие, показывающее: насколько персонал осведомлен о стратегии компании «Планета Фитнес», согласованности со стратегией и понимания собственного взгляда на бренд.

2. Эмоциональное участие- приверженность персонала ценностям компании «Планета Фитнес».

На перечень вопросов была основана понятийная матрица, наглядно иллюстрирующая степень интеллектуального и эмоционального участия сотрудника (модель Томсона) (рис. 4) [2]



Эмоциональное участие

Рисунок 4 – Оценка участия персонала в стратегии компании [2]

Данная процедура показывает, насколько сотрудники втянуты в стратегический процесс «Планеты Фитнес». В нашем случае мы используем корпоративный под-

ход к брендингу. Он предполагает совпадение названий фирмы и бренда. При таком подходе наблюдается взаимодействие между стратегией компании и стратегией бренда.

В маркетинге выделены следующие основные категории персонала:

1. «Чемпионы»- это персонал, который полностью поддерживает компанию (приверженцы).

2. «Стронние наблюдатели»- это персонал, который придерживается своих функциональных обязанностей, но психологически не приверженцы «Планеты Фитнес».

3. «Свободные художники»- это группа сотрудников, которые психологически привержены, но на практике не понимают, как определяются цели и методы их достижения. В этом случае компания проводит разъяснительные работы по своим намерениям

4. К слабо связанным относится персонал, который понятия не имеет о целях, методах достижения, который не является приверженцами. Это достаточно опасная сама по себе группа, поскольку ее присутствие в компании свидетельствует о присутствии большого количества проблем. В отдельных случаях могут потребоваться даже специальные разъяснительные работы по бренду (специальные программы). Однако в большинстве случаев даже этого недостаточно. Как известно, человек сразу способен усвоить далеко не всю информацию, а только ее часть. Другая часть информации просто забывается. И если сотрудникам продемонстрировать, к чему приводит непонимание бренда и его сущности, они станут понимать больше. И если компания «Планета Фитнес» будет вовлекать персонал в программы, где они будут активно оказывать влияние на процессы перевода ценности бренда в свои действия и поведение, которые будут находить понимание и поддержку со стороны потребителей, то это ускорит процесс приверженности персонала.

Вывод: для успешности бренда ему необходим набор ценностей, которые будут разделяться всеми сотрудниками и который должен быть привлекательным для целевого потребителя. Особо хочется подчеркнуть необходимость ориентирования на бренд каждого сотрудника, иначе возникающее внутреннее напряжение будет вредить бренду.

2.2.Прогнозируемое внешнее окружение бренда.

Для успешности бренда необходимо формирование у команды видения будущего внешнего окружения на срок примерно 10 лет, поскольку «Планета Фитнес» ставит перед собой задачу развить способность видеть вперед. Чтобы бренд «Планета Фитнес» и дальше был на высоте, необходимо не стеснять менеджеров текущими ограничениями. Им также необходимо напоминать, что внешнее окружение постоянно динамично меняется, и бренду необходимо обладать достаточной гибкостью для того, чтобы быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Для прогноза перспективы видения бренда необходимо провести анализ внешнего окружения, который «Планета Фитнес» осуществляет с помощью STEEP анализа. STEEP-анализ – очень совершенный метод, дает достаточно объективную оценку. Каждому интересующемуся организацией работнику высылается опросник, куда входит образец с примерным видением бренда на 10 лет вперед. Перед тем как отправить опросник фасилитатору, менеджерам необходимо отметить свое видение бренда через 10 лет.

Фасилитатор должен уметь определять общие темы, которые обозначили менеджеры. Затем темы освещают всем участникам без имен, их обозначивших. Спустя некоторое время проводят семинар. На нем фасилитатор должен помочь прийти к общему знаменателю- общему видению на будущее.

Имеют место быть 2 результата: либо «Планета Фитнес» посчитает, что она достигла весомых результатов и останется довольной, либо всех сотрудников изъ-

явить желание ознакомить с мнением команды бренда и учесть их отзывы и комментарии. Примечательно, что таким образом менеджеры высшего звена принимают вызов со стороны сотрудников и это достаточно емкая во времени и требующая значительных средств процедура, но все же она является стимулом приверженности персонала, а это является ключевым моментом при формировании бренда.

2.3. Предназначение бренда.

«Планета Фитнес» предоставляет возможность занятиями спортом каждому, независимо от возраста, уровня физической подготовки и финансового положения. [20] Со стороны команды бренда каждый год проводится «диспансеризация» для того, чтобы дать оценку преемственности видения бренда. Нельзя забывать о необходимости проверки соответствия между видением бренда сотрудниками и самой сущностью бренда. И если все отлично, то видение бренда разумно перевести в цели бренда.

3. ЦЕЛИ БРЕНДА.

Видение бренда определяет направление, в котором следует его развивать. Следующий этап - собрать все идеи бренда и структурировать в конкретные цели. По Хамелу и Прахаладу [21] следует представляемое будущее привести к будням вместо того, чтобы пробовать экстраполировать настоящее на будущее. В нашем случае по Хамелу и Прахаладу [21] «Планета Фитнес» должна достигнуть конкретных целей к конкретным срокам. И чтобы менеджерам облегчить задачу преобразования идеальных представлений о будущем в конкретные показатели, нужно использовать двухступенчатый процесс. Первая ступень основана на формировании долгосрочной цели. Вторая - в разбиении этой цели на несколько малых с более короткими сроками. К примеру, «Планета Фитнес» представила формулировку долгосрочной цели так: войти в десятку мировых лидеров на рынке оказания услуг. А между тем, эта цель была разбита на несколько подцелей:

1. Добиться лидерства на ключевых рынках.
2. Сделать высокорентабельным бизнес и тем самым оправдать ожидания инвесторов.
3. Научиться глобально смотреть на бизнес
4. Добиться высокой удовлетворенности потребителей

3.1. Долгосрочные цели бренда

Компания «Планета Фитнес» ставит перед собой долгосрочные цели с тем, чтобы осуществить движение в нужном направлении, а цель служит стимулом. В начале 90-х международный статус «Планеты Фитнес» был под большим сомнением. Но его основатель и учредитель Ирина Разумова поставила долгосрочную цель - не просто завоевать международный рынок, а войти в тройку лучших мировых сетей, что воодушевило топ-менеджеров и сплотило их. Действительно, чтобы поставить цель, необходимо отказаться от существующих взглядов на бренд и выработать свой. Это весьма сложно, но если бренду нужно процветать, то это необходимо сделать, а пищу для постановки долгосрочных целей дают запросы потребителей и их анализ. Долгосрочная цель будет сильной, если ей будут привержены все работники компании на разных уровнях и даже в присутствии высокой степени риска. Так, «Планета Фитнес» в наши дни открывает много модных и современных направлений, отдавая себе отчет в том, что сам бренд сделает многие действующие направления, давно существующие на рынке, устаревшими. Так, в 1998 году резко упал спрос на услуги «Планеты Фитнес» в связи с кризисом, но, не смотря на это, работники компании проявили себя приверженцами долгосрочной цели и это сыграло ключевую роль в выживании компании на тот момент времени.

3.2. Краткосрочные цели бренда

После того, как долгосрочная цель определена, нам нужно переходить на составление плана ее достижений,

т.е. определить малые подцели, которые в свою очередь ведут к достижению главной цели. Мотивация потребителей ведет к изменению функциональных свойств бренда.

После этого состав команды определяет контексты, планирующие осуществить их будущие намерения (успех у противоположного пола или борьба с болезнями, или коррекция фигуры и т.д.). И, наконец, составу команды необходимо сформировать видение потребителя на 10 лет.

Вывод: видение бренда дает возможность определить цели бренда. Во многих случаях это представляет собой непростую задачу. Долгосрочная цель должна быть четко определена, обладать ясностью и конкретикой, отображать интересы большинства работников и служить мотивацией, которая будет побуждать мыслить нестандартно и корректировать свои роли в зависимости от внешнего окружения.

Краткосрочные цели бренда выявляются при рассмотрении мотивации потребителей, которые склонны к приобретению бренда, контекст, в котором потребители предполагают использовать данный бренд, а также типы самих потребителей. Теперь необходимо прояснить ситуацию того, что движет и тормозит бренд «Планета Фитнес».

4. АУДИТ БРЕНДА

Теперь определяем цели, основываясь на видении бренда. Поскольку цели бывают краткосрочного характера и долгосрочного, необходимо разобраться, как бренд может достигнуть этих целей. Для этого необходимо определить силы, которые сопутствуют развитию бренда и которые тормозят его развитие. Для этого воспользуемся моделью де Чернатони [3]

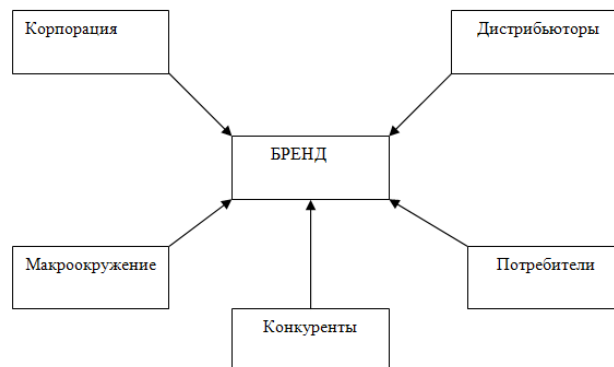


Рисунок 5 – Модель пяти сил бренда Л. де Чернатони [3].

4.1. КОРПОРАЦИЯ

Первой силой, оказывающей влияние на бренд, является сама компания. В крупной компании часто бывают случаи недоиспользования или неэффективного использования ресурсов и процессов бренда в силу того, что менеджеры неспособны понять и скоординировать происходящее в компании. Ярким примером является противостояние «Планеты Фитнес» в 1988-1990 гг. с Word Class. Word Class позиционировал себя как элитный фитнес-клуб. Ирина Разумова, возглавлявшая в то время Word Class, со многим была не согласна в политике компании. Новые разработки спортивных программ внедрялись очень медленно из-за существования большого числа формальностей. Тогда она решила основать свой бренд «Планета Фитнес» - компанию с новым подходом. Было донесено до каждого видение бренда, чтобы работники компании понимали и становились приверженцами. Кроме того, был проведен аудит с целью уверенности компании в правильном понимании работниками отличительных преимуществ бренда и его соответствия КФУ (ключевым факторам успеха) и целью выяснить: нужно ли действительно принимать стратегию сниже-

ния затрат. Особенное внимание обращено контролю над затратами. И это позволило «Планете Фитнес» вырваться вперед.

Хамел и Прахалад [21] говорят по этому поводу, что коэффициент отдачи от инвестиций (ROI) повышается путем снижения инвестиций или увеличением доходов (в первом случае числителя, во втором- знаменателя).

На практике удобно управлять знаменателем, но в то же время можно уменьшить количество компетенций компании, что может привести к деморализации персонала. Поэтому «Планете Фитнес» необходимо подумать, благодаря какой стратегии достичь конкурентного преимущества. И как только это вопрос прояснится, необходимо провести аудит цепочки ценности на предмет соответствия каждой составляющей выбранной стратегии (наращивание добавленной ценности – дифференциации или снижению затрат). «Планета Фитнес» в большей мере использует стратегию дифференциации, выраженное в уникальном поведении персонала, быстрой обратной связи, присущей ей отзывчивости и др. Что касается внешних коммуникаций, то аудит помогает нам понять, нужно нам что-то менять или оставить все как есть.

4.2. Дистрибьюторы

Компания, рассматриваемая в данной статье, представляет свой бренд непосредственно напрямую потребителю. Однако многие компании, предлагающие услуги фитнес-индустрии, используют посредников. Для этого очень полезной может оказаться матрица, показывающая положение компании в зависимости от силы бренда и привлекательности дистрибьютора [3,4]. Надежным является положение дистрибьютора с высокой его привлекательностью и сильным брендом (положение в квадранте А). В положении квадранта В для бренда открывается возможность развития, поскольку сила дистрибьютера «вынуждает» подтягивать уровень бренда. Практически противоположная ситуация наблюдается в квадранте С, где бренд «вынужден» подтягивать за собой дистрибьютеров (это может быть реализовано за счет совместных усилий по организации рекламы, при помощи организации образовательных программ для дистрибьютеров и др.). Что касается квадранта D, то это, пожалуй, самая плохая ситуация, когда оба показателя слабые. Здесь становится актуальным вопрос о разрыве связей, хотя в некоторых ситуациях картину может исправить грамотное инвестирование.

Привлекательность дистрибьюторов	Высокая	В	А
	Низкая	Д	С
	Низкая Высокая Сила бренда		

Рисунок 6 – Матрица положения дистрибьютера в зависимости от его привлекательности и силы бренда [3,4]

4.3. Потребители

Ожидания у потребителей отличны друг от друга и зависят от степени вовлеченности в процесс покупки и от восприятия потребителем конкурирующих брендов.

Степень вовлеченности является функцией от влияния рисков (в нашем случае, в основном, финансовый риск) и степени восприятия потребителями конкурирующих брендов. Потребители, не задумываясь, чаще всего приобретают товары с малой степенью вовлеченности. Типологию степени вовлеченности отражает следующая матрица [5]:

Различия между брендами воспринимаются как существенные	Углубленное решение проблемы	Тенденция к упрощенному решению проблемы
	Уменьшение диссонанса	Упрощенное решение проблемы

Высокая вовлеченность Низкая вовлеченность
Потребителей потребителей

Рисунок 7 – Типология процессов [5]

Приобретение клубной карты «Планета Фитнес» автор настоящей статьи относит к квадранту «Уменьшение диссонанса». Бренд «Планета Фитнес» ценовой категории выше средней (цена карты достигает до 80000 руб), т.к. степень вовлеченности потребителя в покупку высокая, и различия им брендов-конкурентов незначительны. Выбирая «Планету Фитнес», потребитель, скорее всего, будет руководствоваться советами друзей, информацией консультанта, интернет-информацией, а не верой в бренд.

После того, как покупка совершена, потребитель может ощущать некоторую неловкость, особенно в случаях присутствия информации, которая противоречит его представлениям о покупке. Он пытается улучшить свое состояние за счет игнорирования подобного рода информации, например, отказом обсуждать покупку с кем-либо, или с помощью поиска информации, спутствующей выбору его представлениям. Такое решение принимается в случае, когда потребитель не привержен бренду, а затем корректируется исходя из представлений собственного опыта пользования брендом. Таким образом, подтверждается сделанный выбор, лояльно воспринимая положительную информацию и отрицая негативную. Описанный выше процесс покупки представим на рис 8 [4].

Отнесение бренда к конкретному сегменту матрицы - это вопрос индивидуальный и сильно зависит от достатка потребителя. Отнесение бренда «Планета Фитнес» к сегменту «Уменьшение диссонанса»- личная позиция автора настоящей работы.

4.4. Конкуренты

Для менеджеров очень важное значение имеют сравнительные характеристики своего бренда с конкурирующими, поскольку в большинстве случаев потребители проводят сравнение. При этом надо понимать, что мнение каждого человека, работающего в одной компании под одним брендом, отлично друг от друга на конкурентов своего бренда. Практика оказывает влияние на поиск и обработку информации. Вся команда получает разный объем информации из разных источников, читает разную литературу, посещает разные мероприятия и поэтому не может получать одинаковую информацию о рынке. И если даже она читает одинаковую литературу, отношение к бренду у каждого складывается свое, степень запоминаемости информации разная, трактовка информации тоже может отличаться. С опытом появляются собственные когнитивные модели и схемы, на основе которых менеджеры дают ту или иную оценку

конкурентам на основании схожести признаков. Далее идет группировка по этим признакам - сама по себе достаточно эффективная операция.

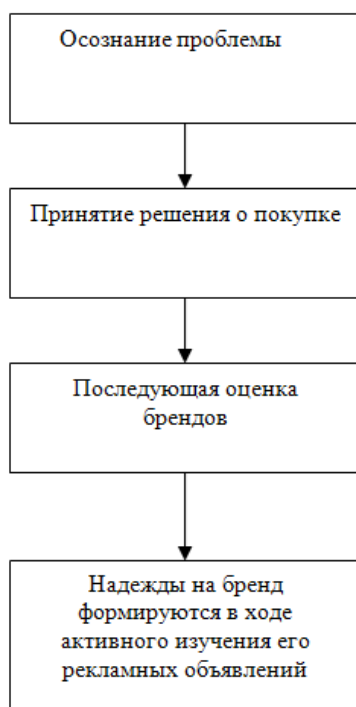


Рисунок 8 – Покупка бренда –случай уменьшения диссонанса [4].

В итоге, учитывая различное восприятие менеджерами информации, можно понять причину различного отношения менеджеров к конкурентам. И чтобы им помочь в этом, де Чернатони [6] придумал «метод сортировки карточек». Он нашел широкое применение в «Планете Фитнес». «Выбирается внешнее лицо, которое проводит интервьюирование менеджеров. Менеджерам нужно назвать бренды, которые менеджеры считают конкурентами своему бренду. Они записываются на отдельную карточку. Затем построенные таким образом карточки передаются менеджеру, перемешивающего и вывешивающего на доску путем близкого расположения похожих брендов друг к другу. Затем все это фотографируют на доске и менеджеры стараются пояснить когнитивность их модели, определяя их показатели, по которым они оценили бы бренды аналогично как свой. Параллельно выявляются показатели оценок брендов, аналогичных бренду «Планета Фитнес».

Восприятие конкуренции потребителями не всегда совпадает с восприятием менеджеров. Покажем это на рис. 9:



Рисунок 9 – Взгляд потребителей на бренды [6].

Менеджеры, как правило, больше владеют информацией о брендах, чем потребители. Очень небольшое число брендов служит им в качестве выбора, а остальные либо забываются, либо отвергаются в силу отсутствия уникальности (автор статьи описывает свои наблюдения, поэтому точка зрения автора может не совпадать с точкой зрения читателя).

Менеджеры получают информацию с помощью так называемых глубинных интервью, дающие информацию о представлениях бренда потребителями и характере конкуренции.

Сопоставляя результаты анализа с совершенными снимками, менеджеры выносят решение о реализации стратегии бренда «Планета Фитнес» с учетом конкурирующих брендов.

4.5. Макроокружение

Менеджеры должны наблюдать и давать оценку внешнему окружению с целью выявления возможностей и угроз с использованием STEEP факторов. За счет полученных возможностей у бренда появляется возможность нарастить свою капитализацию.

Вывод: Исходя из анализа внешнего окружения компания «Планета Фитнес» выбирает смешанную стратегию: стратегию дифференциации и лидерства по затратам, что обеспечивает успех бренду. Такой анализ рекомендуется проводить не реже 1 раза в год с целью соответствия внешнего окружения со стратегией компании.

5. СУЩНОСТЬ БРЕНДА.

После выявления сущности бренда, определения цели, а также осуществления аудита необходимо определить тип бренда. Из него формулируются принципы позиционирования, а далее определяется, каким образом личность бренда используется в качестве сообщений потребителям о психологических ценностях бренда и с помощью чего формируются взаимоотношения заинтересованных сторон с персоналом.

5.1. Характеристика бренда через его сущность.



Рисунок 10 – Пирамида сущности бренда [4,7]

Бренд - достаточно широкое понятие. Чтобы достичь того, чтобы персонал и внутренние коммуникации шли «в ногу», нужно найти средство, с помощью которого выражалась и характеризовалась суть бренда. Суть бренда нужна для понимания специфики его характеристик для всех работников. Для этого будем использовать концепцию пирамиды бренда. Когда разрабатывают бренд, в первую очередь выясняют какие рыночные ниши не заняты и, опираясь на ключевые компетентности, осуществляют разработку своего бренда. В нашем случае идет речь о дальнейшем совершенствовании уже существующего бренда. При этом следует учитывать высокую восприимчивость к появляющимся выгодам, благодаря существованию этим свойствам (например, быстрая

перерегистрация карты на другой вид услуг с посещения тренажерного зала на аквааэробику). По мере того, как потребители начинают пользоваться брендом, они с каждым разом все лучше и лучше начинают разбираться в самом бренде, что неизбежно приводит к эмоциональным выигрышам. К примеру, «Планета Фитнес» перед практически каждым кардиотренажером оборудовала индивидуальный экран, где потребитель может во время кардиотренировки просматривать фильмы, музыку, обучающие ролики и т.д. Полученный эмоциональный выигрыш порождает к образованию новой ценности- «смотреть кино тогда, когда хочу». И это, в конечном итоге, влияет на решение потребителя выбрать именно этот бренд. Как уже отмечалось, потребитель пользуется далеко не всей информацией при покупке бренда. Именно по этой причине вершину пирамиды занимает персона, являющаяся воплощением бренда. Привлекая к работе известных олимпийских чемпионов, чемпионов мира и Европы, потребителя готовят к тому, чтобы у него данный бренд ассоциировался этой конкретной личностью. В качестве примера можно привести сущность бренда «Планеты Фитнес»:

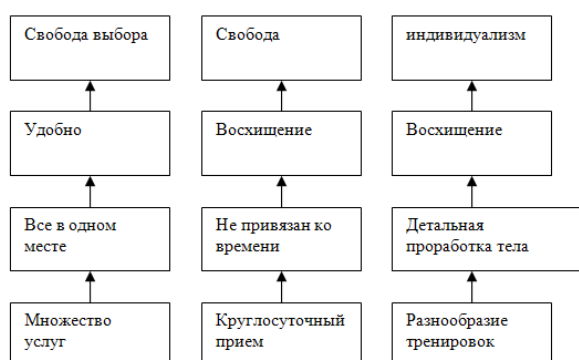


Рисунок 11 – Пирамида сущности бренда для компании «Планета Фитнес» [4]

5.2.Позиционирование бренда.

С каждым годом конкуренция между брендами становится все более жесткой. Потребители получают большое количество информации, большая часть из которой не усваивается потребителем. От бренда же требуется показать своим потребителям, что именно он удовлетворяет их потребности лучше, чем его конкуренты. В этом случае речь идет о позиционировании бренда. Сам основной вопрос позиционирования сводится к тому, как пробить «рыночный шум». Кроме того, позиционирование помогает понять положение самого бренда на фоне других брендов, отражая представление целевой аудитории потребителей о бренде. И еще одной задачей является моментальное определение потребителями категории бренда и его основных конкурентов. Для того, чтобы оценить позиционирование бренда, рассмотрим следующую матрицу.

Степень, в которой организация поддерживает свое существование бренда	Высокая	Оrientированное на организацию	Оrientированное на рынок (Планета Фитнес)
	Низкая	Упущены минимальные критерии для конкуренции	Близорукое
		Низкая Степень, в которой свойства/выгоды бренда важны для потребителя	Высокая

Рисунок 12 – Оценка альтернативных вариантов позиционирования бренда [4,8]

Позицию бренда помогает определить аудит. В начале выявляются «разрывы рынка», где наблюдается

неудовлетворенность потребителей в товаре или услуге. «Планета Фитнес» очень подробно в свое время изучала и изучает в настоящей момент потребности потребителей и на основе этой информации выработала свою программу (о потребностях сообщалось ранее этой статье). В итоге «Планета Фитнес» заняла позицию «ориентированная на рынок». Позиционирование бренда затрагивает также его ценности функциональных качеств (т.е. то, что бренд делает лучше других брендов). Например, «Планета Фитнес» позиционируется как современный вид услуг, которыми необходимо пользоваться. Более того, потребитель ощущает себя частью элиты спортивного общества.

Но между тем необходимо точно сформулировать бренд. Сама пирамида сущности является неким подбодом предположения, нежели позиционированием. Для того, чтобы это предположение обрело более реальные границы, воспользуемся формулировками Россинтера и Пирси. Применительно к «Планете Фитнес» это звучит так: «Фитнес - это спортивный бренд, который предполагает услуги высочайшего качества по приемлемым ценам».

Три вида связей характеризуют структуру позиционирования:

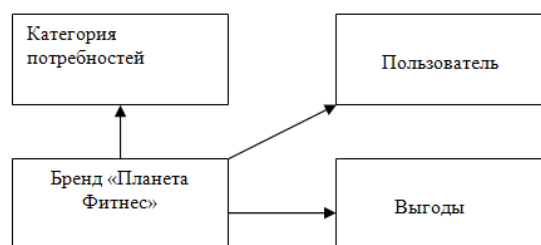


Рисунок 13 – Структурирование взаимосвязанной позиции бренда [9]

6. РЕАЛИЗАЦИЯ БРЕНДА И ЕГО ОЦЕНКА.

Реализацию сущности бренда разумно рассмотреть в следующей модели [10]:



Рисунок 14 – Атомистическая модель бренда [10]

Рассмотрим отдельно каждый компонент.

6.1.Отличительные особенности и знак собственности.

У бренда должно быть запоминающееся имя для того, чтобы потребитель мог легко его узнавать («Планета Фитнес»). Знак собственности и яркое выделяющееся название дают эффект синергии. Кроме того, по мнению автора настоящей статьи, менеджеры должны особое внимание обратить на уникальность названия бренда, образованное из пересечения ценностей бренда и самой

компании. Заостряя внимание на знаке собственности, компания «Планета Фитнес» получает возможность капитализировать бренд на основе гудвилл и доверия потребителей и эффекте масштаба при коммуникациях.

6.2. Функциональные возможности.

Функциональные свойства бренда вытекают из нижнего уровня пирамиды сущности бренда. Содержание услуги, коммуникации и цепочка доставки ценности все вместе создают эффект синергии - именно сотрудники компании обязаны донести функциональные свойства бренда до потребителя и постоянно отстаивать признание преимуществ бренда перед другими. Абсолютно точно и ясно формулировка позиционирования направлена на уникальность бренда со стороны работников компании и потребителей. Нижняя часть пирамиды говорит нам о том, что данный бренд обладает высоким конкурентным преимуществом.

Примечательно, что переход концепции качества в стратегию бренда «Планета Фитнес» часто затруднен, т.к. не во всех случаях возникает ясность того, что понимается под качеством. Применительно к «Планете Фитнес» воспользуемся моделью пяти качеств «SERVQUAL» из работы Парасурамана [11], которые необходимо принимать во внимание в процессе предоставления услуги или ее планировании.

1. Материальная составляющая. Не смотря на то, что услуги носят нематериальный характер, «Планета Фитнес» уделяет особое внимание осязаемым составляющим: особой форме одежды, стиль офиса, комментариями о качестве услуг с тем, чтобы потребитель распознавал качество бренда.

2. Надежность. При оказании услуг от персонала требуется хорошее знание бренда «Планета Фитнес». Одна из самых основных задач компании - отличное знание бренда всеми сотрудниками. Таким образом, отличное знание бренда должно быть у всех сотрудников компании независимо от того, кто именно занимается обслуживанием потребителей.

3. Отзывчивость. «Планета Фитнес» может гордиться скоростью своих откликов на запросы потребителей.

4. Убедительность. Огромное значение при оказании услуг имеют профессиональные качества, такие как вежливость, убедительность, доверительность и др. «Планета Фитнес» очень тщательно и скрупулезно подходит к отработке этих качеств у персонала.

5. Сочувствие. Индивидуальное отношение и внимательность к потребителю у «Планеты Фитнес» - одно из приоритетных и обязательных требований.

6.3. Компонент обслуживания.

Потребитель со стороны компании нуждается в постоянном обслуживании с тем, чтобы воспользоваться всеми выгодами бренда. Со стороны «Планеты Фитнес» было предусмотрено послепродажное обслуживание: если брендированная услуга не может быть по каким-то причинам оказана, то компания быстро возмещает убытки. Если в сущности бренда заявлено высокое качество, то потребители дают высокую оценку, когда происходит периодическое обслуживание. Если обслуживание очень слабое, то потребители чаще всего пишут жалобы. Однако большинство потребителей считают, что жалобами добиться чего-либо очень сложно, чаще всего меняют бренд. Жалоба хотя и не дает второго шанса компании, но сама по себе несет некоторую информацию. Пирси говорит, что когда жалоба на плохое обслуживание удовлетворена, то лояльность потребителя увеличивается [19].

6.4. Компонент уменьшения риска.

Риск многогранное понятие, которое включает в себя:

1. Риск функционирования (удовлетворяет ли бренд функциональным запросам потребителей)

2. Финансовый риск (может ли предложить бренд ту ценность, соответствующую затратам на нее).

3. Временной риск (сколько времени займет выбор

бренда)

4. Социальный риск (как будут реагировать окружающие на покупателя данного бренда)

5. Психологический риск (как ощущает себя покупатель данного бренда).

Далее, команда бренда должна разобраться, какой компонент воздействует на потребителя нежелательным образом. И, основываясь на этой информации, принять решение о том как использовать эмоциональные выигрыши и выгоды для снятия напряженности у потребителей.

Например, одним из свойств «Планеты Фитнес» является схожесть ее по характеру оказания услуг со шведским брендом более высокого класса «Word Class». Эмоциональным выигрышем при этом - восхищение. В рекламе такой бренд может быть заявлен как дающий выгоду потребителям по затратам, по которой финансовый риск уменьшается.

6.5. Компонент правовой защиты.

Необходимо предпринять юридические действия и зарегистрировать бренд с целью обезопасить себя от фальшивой продукции. Несмотря на то, что правовая защита представляет из себя высокий барьер, эффект эмоциональных выигрышей от бренда является более устойчивым барьером. «Планета Фитнес» - зарегистрированный бренд. Правовая защита - это достаточно высокий барьер, но эмоциональные выигрыши, которые реализуются через культуру организации, еще выше.

Потребители очень редко пользуются всей информацией по приобретению бренда. В своем труде Якоби [12] показал, что всего лишь 4% информации используется при приобретении бренда. На практике потребитель предпочитает меньшее количество информации и более высокое качество бренда.

6.6. Компонент символизируемых черт.

Компонент символизируемых черт занимается распознаванием ценностей бренда через ассоциации с конкретной личностью или с образом жизни («Планета Фитнес»). Если данная задача решается, то это дает помощь потребителю выбрать данный бренд по причине совпадений ценностей. «Планета Фитнес» построила свой бренд на такой ценности, как здоровый образ жизни, и использовала программу коммуникаций с целью продемонстрировать «идеальную» модель человека.

Выводы.

Выбор стратегии компании во многом зависит от наличия бренда, его позиции, влияния на потребителей. Именно бренд в конечном итоге может оказать решающее влияние на решение компании о выборе стратегии. Процесс влияния бренда на выбор стратегии компанией подробно описывает данная статья.

В начале статьи представлена природа бренда, выраженная его ключевыми признаками. Основу в статье составляет модель формирования и поддержания бренда. Для того, чтобы понять, в каком направлении развивать бренд, нужно сформировать его видение. Оно дает понимание отводимых брендом ролей для менеджеров и, если возникают непредвиденные проблемы, помогает менеджерам более точно определить стратегию.

Также рассматривались три составляющих видения бренда: ценности, которые характеризуют бренд, его внешнее окружение и его предназначение. Из самого видения бренда формируется стратегия. Но для того, чтобы правильно двигаться в этом направлении, нужно наличие конкретных целей. Эти цели долгосрочного и краткосрочного характера вытекают из видения бренда. Для понимания того, как бренды указанных компаний могут достичь поставленных целей, в данном разделе была проведена оценка сил сдерживающих и сопутствующих факторов движения развития бренда с помощью модели сил де Чернатони [3]. Было дано очень детальное определение типа бренда и его позиционирования.

И, наконец, подробно рассмотрена реализация стратегии бренда «Планета Фитнес» с помощью применения

атомистической модели.

Характеристики бренда должны соответствовать как потребностям команды бренда «Планеты Фитнес», так и являться результатом действий компании в целом и вследствие этого, удовлетворять запросы потребителей гораздо лучше, чем это делают конкуренты. Процесс планирования осуществляет сравнение запланированных представлений о бренде с фактическими представлениями. И если в процессе использования бренда возникает несоответствие, всегда не поздно вернуться на предыдущую стадию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. de Chernatony, L. and Dall'Omo Riley, F. (1997) 'Modelling the components of the brand', *European journal of marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1074-90.
2. Thomson, K. (1998) *The Buy-in Benchmark*, Marlow, the Marketing & Communication Agency
3. de Chernatony, L., and McDonald, M. (1998) 'Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets (2nd edn)', Oxford, Butterworth-Heinemann
4. de Chernatony, L. Dall'Omo Riley, F. and Harris, F. (1998) 'Criteria to assess brand success', *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 765-81
5. Assael, H. (1987) 'Consumer Behavior and Marketing Action', Boston, Kent Publishing.
6. Schiffman, L., and Kanuk, L. (1987) 'Consumer Behaviour 7', Englewood Cliffs, N. Prentice Hall
7. de Chernatony, L., Daniels, K. and Johnson, G. (1994), 'Competitive positioning, strategies mirroring sellers and buyers perceptions', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 2, No. (3), pp. 229-48
8. de Chernatony, L., Harris, F. and Dall'Omo Riley, F. (2000) 'Added value: its nature, roles and sustainability', *European journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1/2, pp. 39-56.
9. Rossiter, J. and Percy, L. (1996) 'Advertising Communications and Promotion Management', New York, McGraw Hill.
10. de Chernatony, L. (1993) 'Categorizing brands: evolutionary process underpinned by two key dimensions', *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 173-88.
11. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) 'SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality', *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40
12. Jacoby, J., Chestnut, R. and Fister, W. (1978) 'A behavioural process approach to information acquisition in nondurable purchasing', *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 3, pp. 532-44.
13. Derbaix, C. (1983) 'Perceived risk and risk reducers: an empirical investigation', *Journal of Economic Psychology*, Vol. 3, March, pp. 19-38
14. Garvin, D. (1987) 'Competing on the eight dimensions of quality', *Harvard Business Review*, November-december, pp. 101-9.
15. Hughes, A. (2000) 'Victory for the talking bank on three fronts', *Intel View* reported in *The Guardian*, Saturday 18 March, p. 39
16. Kapferer, J. N. (1997) *Strategic Brand Management* (2nd edn), London, Kogan Page.
17. Knowles, J. (1998) 'A brand is a promise' *The Times*, 23 July.
18. Miller, G. (1956) 'The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information', *The Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 81-97.
19. Mistry, B. (1998) 'Life and soul of the Brand', *Marketing*, 26 March, pp. 47-48.
20. Solomon, M. (1983) 'The mighty crash when they forget marketing basics', *Marketing*, 26 August, p. 15.
21. Piercy, N. (1997) *Market Led Strategic Change*, Oxford, Butterworth-Heinemann
22. Оф.сайт «Планета Фитнес» <https://planeta.fitness/> (дата обращения 12 декабря 2018)
23. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press

Статья поступила в редакцию 11.05.2019

Статья принята к публикации 27.08.2019