## Кейс: Позиціювання Chanel

Chanel - один з найвідоміших будинків моди в світі. Саме ця компанія подарувала світові Chanel № 5, який продається в світі кожні 30 секунд. Саме їй належать 147 бутиків і магазинчиків по всьому світу.

Велика Коко Шанель змогла одягнути всіх жінок у відповідності зі своїм власним смаком, чого раніше не вдавалося нікому. А тому не дивно, що історія Будинку Шанель, як і історія його творця, сповнена цікавих моментів.

Габріель Шанель зробила справжній переворот в світі моди, якого могло б зовсім і не бути, якби її кар'єра співачки не виявилася настільки безперспективною. Свій шлях до успіху велика кутюр'є починала з маленької сцени в закладі «Ротонда» в Парижі. Завдяки таким пісенькам як «Ko Ko Ri Ko» вона і отримала вперше своє прізвисько - Coco, яке і залишилося з нею до кінця життя.

Історія компанії Chanel почалася з того, що Коко, працюючи звичайним клерком в магазині трикотажу, захопилася вкрай цікавим хобі - вона створювала химерні і незвичайні капелюшки. На той час мало хто міг припустити, що одного разу ці капелюшки завоюють серця аристократок Парижа.

Коко Шанель змінила уявлення не тільки про моду, а й про модельєрів. До цього модисток вважали обслуговуючим персоналом, який не повинен допускатися до вищих кола.

Будинок Шанель став одним з перших, хто почав залучати до просування своєї продукції знаменитостей. Одяг бренду рекламували зірки кінематографа, багато хто з них на довгі роки ставали обличчям марки. І до цього дня представляти Chanel - велика честь, а також гарантія подальших багатомільйонних контрактів.

Вважається, що аромат Chanel №5 був обраний великої кутюр'є не випадково. Коко Шанель була досить забобонною особистістю і вірила, що число

«5» є для неї доленосним. Ось чому вона зупинила свій вибір саме на п'ятому ароматі з усіх тих парфумів, що їй запропонував на вибір російська парфумер Ернест Бо. Chanel №5 був представлений громадськості 5 травня 1921 року й з тих пір є одним з найпопулярніших ароматів у світі.

Будинок Шанель ввів в моду безліч речей, які ми сьогодні вважаємо цілком буденними. До таких речей належать кишені, які раніше в жіночому одязі просто були відсутні, і сумки з довгими ручками, які прийшли на зміну радікюлям. Коли загинув коханець Коко - Габріель Артур Бій Кейпл, велика кутюр'є зробила модним чорний колір. Протягом цілих п'яти років вона випускала колекції речей з чорних тканин.

Завдяки Коко Шанель в моду увійшов засмага. Але, як не дивно, сталося це зовсім випадково. У 1923 році Коко з'явилася на зустрічі в Каннах відразу ж після закінчення свого морського круїзу. Засмаглий колір її шкіри був моментально підхоплений громадськістю як новий тренд.

Разом з брендом Chanel в світ прийшли плісировані спідниці, прикраси- трансформери, культова сумочка на ланцюжку замість ремінця, спортивний одяг з твіду, двоколірні туфлі, бавовняні білі сукні та багато іншого. Єдине, що так і не використовувала в своїх колекціях Коко Шанель, - це штани. Вона вважала, що жінок ця частина їх гардероба не прикрашає.

Популярність Chanel сьогодні настільки висока, що жоден інший будинок моди не може з нею посперечатися.

***Проведіть дослідження для бренду Chanel щодо правильної побудови позиції бренду за основними компонентами:***

## Вступ. 1. Вивчення цільової сегментації ринку:

* чи усвідомлюють покупці себе частиною даного цільового ринку;
* наскільки досягається цільовий ринок компанією;
* чи зацікавлений цільовий ринок в продукції компанії;

чи обслуговувала цей ринок компанія раніше, чому бажає працювати зараз.

## Визначення бізнесу:

* + у якій торгівельній групі галузі, бізнесу компанія конкурує;
  + як змінилися конкуренти з часом;
  + які сили направляють розвиток бізнесу (внутрішні або зовнішні);
  + чи оцінить ринок участь компанії в бізнесі;
  + у чому полягають вигоди і відмінності бренду;
  + наскільки важливі для споживачів основні вигоди товару або послуг компанії;
  + чи здатна компанія надати вигоди споживачам;
  + чи стійкі відмінності бренду компанії перед конкуруючими брендами;
  + якому рівню асоціацій і цінностей відповідає бренд (рівню вигод або рівню цінностей).

## Підтримка.

1. ***Позиція бренду повинна оновлюватися кожні 3-5 років або частіше,*** якщо цього вимагає зміна стратегії розвитку компанії. Позиція бренду повинна регулярно передивлятися, щоб знати, чи відповідає вона цільовому ринку, ринковим тенденціям і динаміці, переміщенням у складі покупців, цілям і завданням компанії.

Доцільно розглянути п'ять основних складових успішного позиціювання бренду.

1. Придатність. Використовувати сильні сторони існуючого образу бренду.
2. Стійкість. Максимізувати період часу, протягом якого можна зберегти позицію бренду.
3. Цінність. Зосередитися на сприйманих вигодах, коштовних для покупця.
4. Унікальність. Давати те, чого немає у клієнтів.
5. Гідність. Добиватися відповідності між чеканнями і фактичним станом речей.

## Інтереси і потреби покупців:

## Довіра*:*

* чи довіряють покупці або цільовий ринок заявленої позиції бренду виходячи з того, що вони знають про нього;
* що необхідно зробити, щоб позиція бренду виглядала достовірно;
* чи вважають покупці, що позиції інших брендів більш відповідають їх реальним властивостям;
* чи здатний бренд виконати обіцянки;
* чи варто планувати інвестиції на позицію бренду або перебудуватися на іншій.

1. **Стійкість** *(чи збереже бренд займані позиції протягом тривалого періоду часу):*

* чи доцільно зберігати поточні позиції і через 3-5 років;
* чи в достатній мірі здійснюються дослідження змін потреб і інтересів споживачів;
* чи зможуть відтворити бренд конкуренти;
* чого коштуватимуть заявлені позиції бренду (усередині і поза компанією).

1. **Унікальність** *(чи виключає позиція бренду пропозицію конкурентів):*

* чи існують чіткі відмінності позиції бренду від позицій брендів конкурентів;
* чи згадують споживачі конкуруючі бренди, якщо, пояснюючи позицію бренду, не називати його;
* чи сприяє позиція бренду чітким і ясним комунікаціям, чи легко вона сприймається;
* чи сприймає ринок позиції як належного бренду і компанії;

## Відповідність позиції бренду цілям компанії:

* чи відповідає займана позиція бренду цілям комунікації;
* чи буде вона сприяти підвищенню рентабельності;
* чи сприятиме позиція бренду фокусуванню планування в повсякденну діяльність;
* чи буде позиція бренду сприяти довгостроковому зростанню показників компанії і так далі.

## Кейс: Ребрендинг на тиждень: досвід GAP

Gap – легендарна торгова марка США, яка випускає одяг для чоловіків, жінок та дітей. Окрім іншого під ім'ям бренду виготовляються аксесуари, спідня білизна, купальники та взуття. Одяг Gap відноситься до середнього цінового сегменту та пропонує одяг на всі випадки життя.

Фірма GAP входить до складу великої корпорації Gap Inc., яка також включає інші марки одягу, такі як Old Navy, Banana Republic, Piperlime, Athleta. На сьогоднішній день продукція компанії представлена у понад 140 країнах світу та є одним з найпопулярніших ритейлерів.

Логотип Gap представлений простим темно-синім квадратом із назвою

«Gap» з білими засічками.

Як правило, бренд піддається візуальному ребрендингу після значної зміни стратегії компанії, що гарантує візуальний сигнал для чогось нового в організації. У 2010 році, після падіння продажів через негативні наслідки фінансової кризи 2008 року, Gap вирішив переробити свій 20-річний логотип, що породило феномен «Gapgate». Майже повна зміна оригінального логотипу виявилася шоком, що як серед споживачів, так і серед професійних спільнот.

Старий логотип Gap зник майже за ніч. 6 жовтня 2010 року його замінили новим логотипом, який містив набагато меншу темно-синю рамку та назву

«Gap», написану жирним чорним шрифтом Helvetica. Цей новий логотип був розроблений провідним нью-йоркським креативним агентством Laird and Partners, яке має міцну репутацію в галузі брендингу та комунікації в індустрії моди. За попередніми підрахунками, він коштував близько 100 мільйонів доларів.

Віце-президент Gap з корпоративних комунікацій Білл Чендлер, коли його запитали про зміни, сказав: «*Ми вважаємо, що це більш сучасне, нове вираження. Єдиний кивок у минуле — це все ще синя коробка, але вона дивиться вперед*». Прес-секретар Gap додав, що новий логотип мав на меті означати перехід Gap від «*класичного американського дизайну*» до «*сучасного, сексуального та крутого*».

Здається, що Gap приступив до місії модернізації та омолодження компанії разом із показниками продажів та цінами акцій. Це прагнення до модернізації було розкритиковано як «панічне бажання зробити щось, і швидко», щоб виправити падіння продажів, причому цифри показують, що продажі в одному магазині в той час впали на 4% після зниження на 10% в минулому році [4].

Другий консенсус полягав у тому, що Gap просто відчував «втому від бренду», зберігаючи той самий логотип протягом 20 років, а редизайн був

«зміною заради змін».

Дуже швидко, менш ніж за тиждень (12 жовтня 2010 року) Gap вирішив повернутися до свого старого логотипу 1990 року. Той же прес-секретар, відмовившись від свого початкового коментаря «сучасний, сексуальний і крутий», заявила, що «ми зрозуміли, як багато енергії навколо нашого бренду, і після довгих роздумів вирішили повернутися до нашого культового логотипу у вигляді синьої коробки».

Швидке повернення Gap до старого логотипу свідчить про невдалу стратегію ребрендингу. Новий логотип практично відразу отримав негативну реакцію як з боку споживачів, так і з боку професіоналів, які були приголомшені зміною, що відбулася без будь-якої попередньої підготовки. Цей крок не супроводжувався жодними іншими організаційними змінами, наприклад, у пропозиції продукції чи вищому керівництві.

Споживачі швидко вийшли на платформи соціальних мереж, щоб висловити свою зневагу до нового логотипу. Деякі критики вітали новий логотип за те, що він відповідає природі бренду (простий та практичний), але реакція переважної більшості була негативною.

Всього за 24 години один онлайн-блог зібрав 2 000 негативних коментарів, протестуючий аккаунт у Twitter (@GapLogo) зібрав 5 000 підписників, а сайт " Make your own Gap logo" став вірусним, зібравши майже 14 000 пародійних редизайнів логотипів.

Очевидно, що і споживачі, і фахівці з брендингу відчули себе ошуканими компанією Gap, яка власним коштом вирішила переробити свою ідентичність. Ця візуальна зміна, що здалася досить несподіваною дією, збентежила і обурила спільноту.

Чому ж споживачі так сприйняли новий логотип?

Споживачі використовують логотипи як ключову ознаку бренду; найчастіше це перше, що спадає на думку, коли людина думає про бренд або чує його назву. Тому логотип значною мірою сприяє формуванню впізнаваності бренду. Зміна логотипу по першій же вимозі призводить до плутанини і ризикує зруйнувати вже створене уявлення про бренд.

Бренди часто недооцінюють свій емоційний вплив на споживачів, особливо лояльних. Цей емоційний зв'язок існує тому, що бренд і його репутація (у комплекті з відомою назвою і логотипом) здатні викликати у споживача почуття знайомості та безпеки щодо продукції, що купується.

Простіше кажучи, логотип є візуальним показником надійності та діє майже як точка зв'язку між брендом та споживачем – споживачі знають, що вони отримують за логотипом. Така ж логіка діє і у відносинах між людьми - знайомі та відомі особи викликають у нас почуття безпеки та довіри.

У відповідь на зворотну реакцію Gap спочатку спробував виправдати новий логотип як стратегію краудсорсингу ідей для свіжого логотипу. На своїй сторінці у Facebook Gap написав: «*Дякую всім за участь в обговоренні нового логотипу! [...] Ми знаємо, що цей логотип викликав великий резонанс, і ми раді бачити, як розгортаються пристрасні дебати! Тому ми просимо вас поділитися своїми ідеями . Нам подобається наша версія, але ми хотіли б побачити й інші ідеї*».

Новий логотип також міг би зійти за спритний PR-трюк, покликаний підвищити силу бренду за рахунок реклами в Інтернеті та сарафанного радіо. Ця ідея здається більш правдоподібною, ніж нереальне твердження про краудсорсинг, особливо з огляду на те, що дизайнери (Laird and Partners) користуються довірою в індустрії та мали справу з багатьма великими брендами, включаючи Calvin Klein та Juicy Couture. Напевно, вони знали, що робили?

Згодом Gap погодився, що виправдання краудсорсингу було надуманим. Загалом через шість днів Gap відновив свій початковий логотип 1990 року. У відповідь на цей крок вони заявили, що в процесі було зроблено багато уроків: "*Ми розуміємо, що вчинили неправильно [...] ми пропустили можливість*

*взаємодії з онлайн-спільнотою. Це був не той проект у потрібний час для краудсорсингу. Можливо, настане час змінити наш логотип, але якщо і коли цей час прийде, ми будемо діяти інакше*" (Марка Хансен, президент Gap у Північній Америці на той час).

Це визнання помилки як щодо необхідності ребрендингу, так і щодо того, як його проводити, підкреслило відсутність у Gap розуміння того, як слід підтримувати та розвивати ідентичність бренду. Очевидно, що споживачі перебувають у центрі будь-якого стратегічного кроку, особливо коли фінансові результати залежать майже виключно від їхніх покупок. Якщо ви засмучуєте своїх покупців, ви засмучуєте свій прибуток.

На щастя для Gap, швидкість, з якою стався розворот на 360 градусів, означала, що багато людей навіть не встигли помітити зміни, що позбавило Gap приниження, пов'язаного з подальшим спадом продажів.

## Питання для обговорення:

1. Що таке ребрендинг? Назвіть основні складові ребрендингу. В чому полягає різниця між ребрендингом і редизайном?
2. Коли необхідно проводити ребрендинг? Чому Gap вирішили провести ребрендинг і наскільки це було доцільно?
3. Що стало причиною провалу ребрендингу Gap? До яких наслідків призводить провальний ребрендинг для компанії?
4. Чого бренди можуть навчитися на помилках Gap?

Завдання № 1. Проаналізуйте туристичні бренди за останні роки в різних областях Укріїни. Визначте сучасні тенденції їх розвитку. На конкретних прикладах обґрунтуйте перспективи їх розширення.