

BANK



Брэндинг для страны

Марсель Браун, Хайо Ризенбек

Для успеха экономики страны в международной конкуренции важно, как потребители воспринимают ее имидж. Переводя эту мысль на язык бизнеса, можно сказать, что успех зависит от брэнда страны. Экспертный центр McKinsey по маркетингу провел анализ брэнда Швейцарии — страны, которая, несмотря на все свои несомненные и заслуженные преимущества, сталкивается с трудностями в важнейшей для нее отрасли — туризме. Оказалось, что брэнд «Швейцария» ассоциируется с высоким качеством и надежностью, но ему недостает эмоциональной составляющей, и европейским потребителям он представляется слишком дорогим. Вывод: Швейцарии пора обновить свой брэнд.

Считается, что поскольку между собой конкурируют не только компании, но и страны, то на решение о покупке товара или услуги немалое влияние оказывает и такой фактор, как страна-производитель. Это мнение подтверждают опросы потребителей. Но есть немало сторонников и у другой точки зрения, согласно которой никакой связи между популярностью страны в широком смысле и ее экономическими успехами нет. Однако оппоненты, скорее всего, сойдутся в одном: имидж Швейцарии, многие годы считавшейся образцовой страной, померк. Швейцарская экономика слабеет; в государстве, одном из главных финансовых центров мира, сокращаются рабочие места, несет убытки туристический бизнес.

Марсель Браун (Marcel Braun) — младший партнер McKinsey, Цюрих
Хайо Ризенбек (Hajo Riesenbeck) — директор McKinsey, Дюссельдорф, руководитель экспертного центра McKinsey по маркетингу

Так можно ли считать страны, города и регионы брэндами? И как оценивать подобные брэнды? Что предпринять, чтобы сделать такой брэнд популярнее?

Швейцария как брэнд

Члены экспертного центра McKinsey по маркетингу, хорошо знающие проблемы швейцарской экономики, провели анализ брэнда «Швейцария». В сентябре 2004 г. были опрошены 1000 человек в Швейцарии и Германии, крупнейшем торговом партнере страны. Исследователи ставили перед собой цель выявить отношение респондентов к отдельным странам и производимым в них товарам, а также понять, какое значение для потребителя, выбирающего те или иные товары и услуги, имеет происхождение товара.

Швейцарские товары, как и прежде, пользуются отличной репутацией в Германии, основном рынке их сбыта. Авторитет таких важнейших предметов экспорта Швейцарии, как шоколад или часы, заслуженно высок. В то же время некоторые страны все успешнее конкурируют со Швейцарией в производстве «классических» швейцарских товаров и вполне могут победить в этой борьбе.






Когда немецким потребителям задавали вопрос, какие именно товары и услуги ассоциируются у них со Швейцарией, они чаще всего упоминали сыр (40%), часы (32%), а также шоколад и финансовые услуги (по 30%). Результаты опроса отражают традиционно сильные стороны Швейцарии. Туризм называли относительно редко — всего 22% (см. схему 1). Немцы высокого мнения о швейцарских товарах: очень хорошо или хорошо отзываются о швейцарских часах 87% жителей Германии, о швейцарском шоколаде — 77%. В туристическом бизнесе Швейцария по меньшей мере не отстает от всех соперничающих с ней стран. Однако швейцарцам рано почивать на лаврах.

Во-первых, нельзя не заметить, что разрыв между Швейцарией и конкурентами сокращается — вполне возможно, что уже через несколько лет они «дорастут» до Швейцарии. Скажем, потребители все более благосклонно относятся к немецким и итальянским часам. Но самая большая опасность — утратить завоеванные позиции именно в туристической сфере, ведь жители Германии, например, открывают сейчас свою собственную страну как объект туризма.

Во-вторых, хороший имидж и хорошие объемы продаж — не одно и то же. Всегда есть риск, что тот или иной товар заинтересует лишь определенную категорию покупателей, занимающих строго очерченную нишу в обществе. Поясним это на примере автомобилей. У Rolls-Royce

Схема 1

Спонтанные ассоциации стран с товарами и услугами

Упоминания, %	Швейцария 	Германия 	Франция 	Италия 	Австрия 
Сыр	40	1	29	6	6
Часы	32	0	0	0	7
Шоколад	32	1	0	0	0
Финансовые услуги	30	4	0	0	0
Автомобили	0	59	22	26	0
Промышленность	7	34	6	6	6
Вина	1	4	53	34	9
Макаронны	0	1	0	38	0
Одежда	3	5	12	21	1
Туризм	22	9	15	24	42
Фармацевтика	4	4	1	0	Нет данных

Страна проведения опроса: Германия. Источник: анализ McKinsey.

отменная репутация, однако тех, кто готов купить автомобиль по столь высокой цене, немного. Гораздо больше потребителей предпочитают бренд BMW: он тоже пользуется отличной репутацией, но более доступен. Если проводить аналогию брендов автомобилей и стран, то бренд «Швейцария» нужно развивать под девизом: «Больше от BMW, меньше от Rolls–Royce».

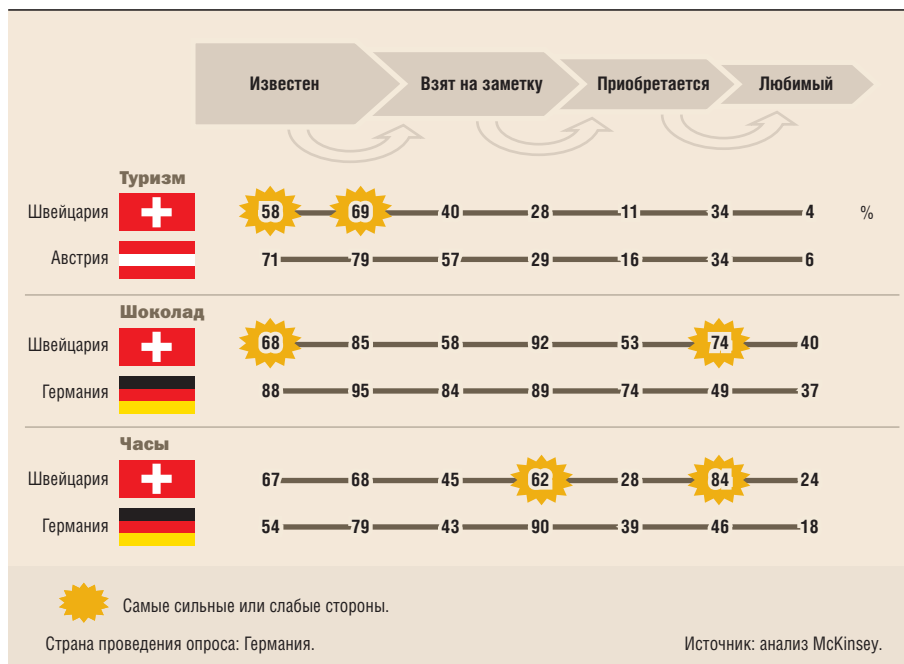
Итак, даже если бренд на слуху у потребителя, это лишь первый шаг на пути к продаже товара. Нужно добиваться того, чтобы покупатель не просто знал о продукте, но фактически приобретал его и впоследствии отдавал бы предпочтение товарам под этим брендом. На схеме 2 (с. 72) показаны стадии принятия решения покупателем: диаграмма отражает степень привязанности потребителей к тому или иному бренду. Приведенные на схеме цифры указывают, сколько опрошенных (в процентах) знают о предлагаемых им товарах или услугах конкретного бренда, сколько учитывает их, принимая решение о покупке, сколько покупает их или проявляет лояльность, то есть регулярно отдает предпочтение бренду. Об эффективности бренда можно судить по тому, сколько опрошенных готовы, делая свой выбор, перейти из одной указанной категории в другую, то есть, зная о данном товаре, принять его в расчет при решении о покупке.

Недостатки бренда в туристическом бизнесе

Туризм — важная сфера экономики Швейцарии; он приносит стране 22 млрд франков (около 19 млрд долл.), что составляет более 5% ВВП

Схема 2

Швейцария слаба как туристический бренд



страны. В то же время туристический бизнес в Швейцарии переживает не лучшие времена: доля страны на европейском туристическом рынке снизилась с 5,2% в 1990 г. до 3,2% в 2002–м. Считается, что в Швейцарии можно очень хорошо отдохнуть, однако отдых там дорог и довольно традиционен.

На примере туризма наглядно видно, что Швейцария заметно уступает Австрии, даже когда речь заходит лишь о «знакомстве с туристическими объектами страны». Есть и еще одна серьезная проблема: потенциальные туристы не только плохо знают достопримечательности Швейцарии (по сравнению с Австрией), но и реже, чем в случае с Австрией, принимают во внимание саму возможность отдохнуть здесь. Так, лишь 68% из числа тех, кому известны условия отдыха в Швейцарии, действительно подумывают о возможности провести там отпуск или каникулы.

Масштабы проблемы становятся еще очевиднее, если проанализировать спрос на туристические услуги у людей разных возрастных сегментов (см. схему 3). Например, среди 65% опрошенных немцев старше 40 лет знают туристические центры Швейцарии, а вот среди более молодых таких оказалось всего 48%.

Люди моложе сорока отдают предпочтение главным образом тем странам, в которых можно получить «заряд энергии», то есть странам, обладающим определенным шармом и колоритом, предлагающим самые

Схема 3

Проблема туризма в Швейцарии: «Высокие цены» и «Традиционализм»

разнообразные возможности для проведения досуга. В то же время для этой категории потребителей важно, чтобы отдых был выгоден с точки зрения соотношения цены и качества услуг. Швейцарию к числу таких стран молодежь не относит. Для людей старше сорока Швейцария, наоборот, вполне приемлемый выбор. Эти люди больше ценят качество услуг. В этом отношении Швейцария могла бы набрать очки в споре с конкурентами и частично компенсировать свою ценовую непривлекательность.

В Швейцарии, например, не так плох сервис, как привыкли считать многие швейцарцы. Если из опрошенных жителей страны только каждый четвертый оценивает качество обслуживания как хорошее, то гости из Германии чаще довольны уровнем сервиса: 40% оценили его как «очень хороший» или «хороший». Они даже считают, что больше нигде не найти такого обслуживания. Стоит человеку однажды отдохнуть в Швейцарии, как он начинает понимать, что эта страна ничуть не уступает своему основному конкуренту — Австрии. Так что аппетит приходит во время еды.

Такая же история и со швейцарским шоколадом. Немцы чаще подумывают о покупке немецкого шоколада, а покупают чаще все-таки швейцарский. И кто распробовал этот шоколад, уже не может отказать себе в этом удовольствии: 74% хотя бы раз купивших швейцарский шоколад остаются верными именно ему, а среди покупателей немецкого шоколада лишь 49% опрошенных будут и впредь приобретать только его.

Швейцарские часы известны более широко, чем немецкие. Впрочем, швейцарские часы проигрывают немецким на той стадии, когда потенциальный покупатель задумывается, а стоит ли отдавать им предпочтение. Но все меняется, когда речь заходит о том, какие часы лучшие: 84% тех, кто хоть раз носил швейцарские часы, будут выбирать их и впредь.

Чтобы укрепить позиции бренда, нужно знать, какими мотивами руководствуются люди, отказываясь приобретать товар. Здесь поможет схема процесса принятия решения о покупке: она наглядно покажет слабые места бренда, и вы поймете, на какой стадии выбора покупатель отвергает его (см. схему 2 на с. 72).

В случае со швейцарскими часами, как и со швейцарским шоколадом, сохранить своих потребителей несложно: постоянных поклонников оба товара завоевывают с первого раза. В то же время данные по разным стадиям принятия решения о покупке выявляют другую проблему:

они свидетельствуют о том, что швейцарский шоколад недостаточно известен, поэтому нужно приложить целенаправленные усилия, чтобы ознакомить с ним более широкий круг потребителей.



Что же касается швейцарских часов, то маркетинговая проблема возникает на иной стадии — покупке. Собираясь приобрести часы, потребители хотя и принимают в расчет швейцарские часы, но все же чаще покупают немецкие и делают это по двум причинам: для одних важна их более низкая стоимость, другие считают их более модными.

Психограмма Швейцарии

Когда потребители решают приобрести товар, имидж страны, в которой он был произведен, играет весьма важную роль. Покупая плитку швейцарского шоколада, люди получают «кусочек Швейцарии». Если рассматривать Швейцарию как бренд, позволяющий повесить спрос на различные категории товаров, то следует выделить какую-то объединяющую их характеристику: применительно к бренду это его индивидуальность. В ходе опроса мы определили, какие именно «личностные характеристики» респонденты приписывают бренду «Швейцария» (см. схему 4).

Опрос подтвердил предположение о том, что этот бренд не вызывает особых эмоций. На тех рынках, где потребители, принимая решение о покупке, в значительной степени руководствуются эмоциями, бренд этой страны не приносит желаемых результатов. Жители Германии привыкли считать Швейцарию «надежной» и «эксклюзивной». Именно эти качества

помогают швейцарцам продавать предметы роскоши, например часы, поскольку надежность и эксклюзивность интересуют прежде всего тех, кто готов довольно много платить за это. Когда же речь заходит о других качествах — «веселый», «энергичный», «темпераментный», — то здесь Швейцария уступает другим странам. Если представить себе Швейцарию в образе человека, то он обладал бы, скорее, интеллектом и силой духа, чем физической мощью и энергией, то есть был бы больше похож на экс-президента Германии Рихарда фон Вайцзекера, чем на поп-звезду Робби Уильямса. Это показало наше исследование, проведенное с помощью «карты индивидуальности бренда» (см. схему 5 на с. 76).

Схема 4

Восприятие «личностных характеристик» Швейцарии, %

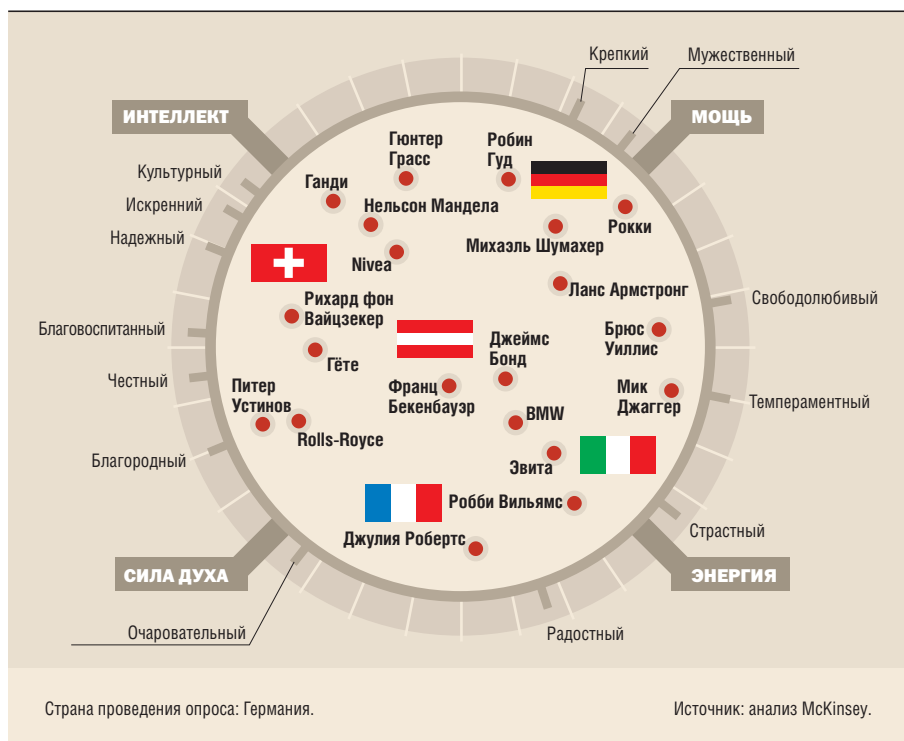


Итак, Швейцария — идеальный поставщик товаров, для которых качество важнее цены, а эксклюзивность — эмоций. Подобный имидж особенно помогает Швейцарии при продаже финансовых услуг, торговле шоколадом и часами. В принятии решения о покупке преобладают такие критерии, как надежность и эксклюзивность, а цена менее важна.

То же самое касается и часов: их дизайн привлекает потенциальных покупателей, а активная информационная поддержка способствует тому, что швейцарские часы будут все чаще и чаще предпочитать другим маркам часов. Бренд «Швейцария» сулит преимущества и при продаже других категорий товаров. Это относится прежде всего к приборам, от которых требуется высокая точность, продукции химической отрасли и системам безопасности, а также различным услугам, то есть ко всем тем товарам, при оценке которых самыми важными критериями оказываются качество и надежность.

Но есть ли возможности пополнить ряды поклонников бренда страны? Пример Swatch показывает, что, используя все положительные ассоциации, связанные со словом «Швейцария», можно успешно вести

Схема 5

Образ Швейцарии характеризуется понятиями «интеллект» и «сила духа»

активный брендинг. Бережно сохраняя лучшие традиции, Swatch в то же время стремится значительно расширить круг покупателей, выпуская модную и недорогую продукцию. В индустрии моды тоже есть свои резервы. Если, например, удастся сделать популярными у молодежи такие традиционные символы, как швейцарский крест, и, значит, позиционировать Швейцарию как «нечто стильное», то целевая аудитория, которой можно адресовать бренд, заметно расширится. Кто из людей, стремящихся следовать за модой, не ценит такие атрибуты, как качество и надежность?

Бренд «Швейцария» вполне может завоевать симпатии категорий потребителей, в первую очередь руководствующихся эмоциями. При этом молодость и эмоциональность совсем не обязательно означает низкую платежеспособность. Это особенно хорошо видно на примере туристического бизнеса. Люди, знакомые с туристическими возможностями Швейцарии, выбирая место отдыха, не принимают их в расчет главным образом из-за невыгодного соотношения цены и качества, недостатка раскованности и веселья на швейцарских курортах. Потребители всех возрастов, особенно моложе сорока, не слишком интересуются Швейцарией. Швейцарские курорты либо считаются не очень привлекательными, либо не вызывают интереса

у многочисленной молодежной аудитории; кроме того, Швейцария очень многим кажется слишком дорогой страной.

Однако маркетинговые исследования явно свидетельствуют о том, что хотя бы раз отдохнувшие в Швейцарии хотят вновь приехать сюда. Поэтому швейцарские компании, организующие отдых туристов у себя в стране, равно как и зарубежные туроператоры, должны учитывать это обстоятельство, чтобы, например, с помощью выгодных предложений попытаться привлечь в Швейцарию туристов, никогда не бывавших здесь, заставить их преодолеть барьер недоверия. Похожую маркетинговую политику проводят компании в сфере сотовой связи и полиграфии: с учетом долгосрочных выгодных отношений они дают определенные скидки, пусть даже в убыток себе, чтобы привлечь клиентов. Если, например, все больше немцев будет приезжать на отдых в Швейцарию, то такая политика лишь укрепит позиции Швейцарии как брэнда.

Это означает, что следует шире пропагандировать отдых в Швейцарии, в расчете на целевую аудиторию развивать инфраструктуру (отели и возможности проведения досуга), настойчиво формировать имидж Швейцарии как «места для веселого и энергичного отдыха». Судя по результатам исследования, только благодаря немецким отпускникам Швейцария может дополнительно увеличить в гостиницах число человеко-дней примерно на два миллиона единиц, если, конечно, удастся добиться того, чтобы саму возможность отдыха в Швейцарии учитывало столько же людей, сколько рассматривает Австрию как вероятное место отдыха.

В мире брэндов само восприятие часто становится реальностью. Наше исследование показало, что брэнд «Швейцария», как и прежде, считается эксклюзивным и надежным. В то же время видно, что ему не хватает таких важнейших атрибутов, как «веселый», «доступный по цене» или «молодежный». Эти характеристики становятся все важнее для покупателей многих категорий товаров, и из-за этого, в частности, снижается доля Швейцарии на туристическом рынке. Если Швейцария намерена и впредь позиционировать себя на рынке как актуальный и эффективный брэнд, то нужно особое внимание уделить развитию этих атрибутов.