



Леонид Фирсов

Улучшение экономики бренда

Тронд Кнудсен, Ян Мадсен,
Йешко Перрей, Хайо Ризенбек, Юрген Шрёдер

Несмотря на обилие литературы по брендингу, сильных брендов не становится заметно больше. Отчасти это связано с тем, что многие воспринимают брендинг как вид искусства, не подчиняющийся логическим законам. Но мы уверены, что брендом можно эффективно управлять, если пользоваться методом, основанным на анализе рынка и потенциала бренда, а также на знании основных критериев лояльности потребителей.

Скаждым годом потребителям все труднее ориентироваться в лавине товаров, и это не удивительно, если учесть, с какой скоростью на рынке появляются новые бренды: всего за десять лет количество брендов, представленных в продовольственных магазинах США, выросло с 15 до 45 тысяч. Но проблема усугубляется еще и тем, что не менее сложно сегодня дифференцировать товары на основе объективных характеристик. Возьмем, к примеру, автомобили. В 1960-х годах люди могли выбирать между «быстрыми» и «медленными» машинами: одни разгонялись до 100 км/ч за 10 секунд, другие — за 27 секунд. Сейчас этот разрыв сократился примерно до пяти секунд и фактор скорости разгона уже утратил былое значение для большинства покупателей.

Тронд Кнудсен (Trond Riiber Knudsen) — директор McKinsey, Осло
Ян Мадсен (Jan Madsen) — младший партнер McKinsey, Копенгаген
Йешко Перрей (Jesko Perrey) — партнер McKinsey, Дюссельдорф
Хайо Ризенбек (Hajo Riesenbeck) — директор McKinsey, Дюссельдорф
Юрген Шрёдер (Jürgen Schröder) — партнер McKinsey, Дюссельдорф

Понятно, что в такой ситуации компании все чаще рассматривают брэнды как возможность привлечь к себе внимание потребителей и выделить свои товары на общем фоне. Но это непростая задача, ведь стремительное увеличение количества брэндов сопровождается невиданным потоком рекламы. В США на человека обрушивается в среднем 5000 рекламных сообщений в день, — естественно, что у людей вырабатывается иммунитет к обычным рекламным приемам. Результаты недавно проведенного исследования говорят о том, что, хотя за три года рекламы стало на 10% больше, эффективность ее упала на 18%.

В таких условиях действенным оказывается только по-настоящему сильный брэнд. Практика показывает, что у компаний, которым удалось создать сильный брэнд, продажи обычно существенно выше, чем у конкурентов, и этому не мешает зачастую более высокая цена на их товары. Благоволят компаниям с сильными брэндами и фондовый рынок. У сильного брэнда есть две отличительные черты. Во-первых, он вызывает у потребителей позитивные ассоциации и обладает собственным неповторимым «лицом». Так, брэнд L'Oréal сложно спутать с другими: реклама компании привлекает внимание — знаменитости, рекомендуя продукцию L'Oréal, всегда говорят: «Потому что я этого достойна!» Во-вторых, сильный брэнд заставляет потребителей проявлять свои симпатии в действии, то есть в покупке соответствующих товаров. Это очень важное свойство брэнда, и развить его невероятно сложно. Например, европейские электроэнергетические компании, стараясь сделать свои брэнды более узнаваемыми, за довольно короткий срок провели несколько рекламных кампаний. Однако эти усилия были потрачены впустую: они почти не отразились на потребительском поведении — люди не стали менять поставщиков электроэнергии. Это значит, что брэнды, несмотря на свою узнаваемость, не стали сильными.

Сильные брэнды много раз подтверждали свою способность приносить высокие доходы, но как усилить брэнды и долгое время эффективно управлять ими, не совсем понятно. Топ-менеджеры часто задают два

основных вопроса: «Как потребители на данный момент воспринимают наш брэнд по сравнению с брэндами конкурентов?» и «Как усиление брэнда отразится на наших продажах?» Разработанный McKinsey комплексный подход к управлению брэндом — BrandMatics — основан на исследованиях ученых-бихевиористов и предлагает менеджерам два инструмента: один помогает понять, как потребители воспринимают брэнд, другой позволяет количественно оценить его потенциал.



Измерение и анализ имиджа брэнда

Брэнд — это образы, сложившиеся в сознании потребителей. А образы эти, в свою очередь, формируются множеством ассоциаций. Мы предлагаем разбивать эти ассоциации на четыре категории: вызываемые осязаемыми и неосязаемыми характеристиками, а также рациональными и эмоциональными преимуществами (см. схему 1).

- **Осязаемые характеристики.** Характеристики этой категории воспринимаются органами чувств: они могут быть физическими, функциональными (количество лошадиных сил в двигателе, дизайн, например форма бутылки Coca-Cola) и визуальными (присутствие брэнда, например водки Absolut, в рекламе). И именно благодаря этим характеристикам в сознании потребителя складывается основное впечатление о брэнде.

- **Неосязаемые характеристики.** В эту категорию попадают все характеристики, связанные с идентичностью брэнда: его происхождение, репутация и индивидуальность. Они вызывают ассоциации определенного рода — это могут быть, например, давние традиции или социальная ответственность компании—владельца брэнда. При этом неосязаемые характеристики брэнда ассоциируются с осязаемыми. Скажем, образ ковбоя — основного персонажа брэнда Marlboro — ассоциируется у потребителей с такими качествами, как независимость и страсть к приключениям.

- **Рациональные преимущества.** Эти преимущества обеспечиваются, во-первых, функциональными характеристиками продукта (экономичный автомобиль Volkswagen Lupo или «долгоиграющие» батарейки Duracell); во-вторых, организацией работы с клиентами (на примере компании Amazon.com хорошо видно, что потребители ценят заботу об их удобстве); и в-третьих, отношениями между потребителем и владельцем брэнда (программы для постоянных клиентов авиакомпаний). Рациональные преимущества часто связаны

Схема 1

Анализ структуры брэнда



с осязаемыми характеристиками бренда. В высокоскоростных поездах TGV (осязаемое преимущество) пассажиры проводят меньше времени в пути, а это и есть рациональное преимущество.

- **Эмоциональные преимущества.** Бренд создает эмоциональные преимущества, если способствует повышению самооценки и самоутверждению потребителей. Бренд может создавать ощущение безопасности (например, Volvo) или демонстрировать высокий статус человека (Ferrari). Потребители часто воспринимают эмоциональное преимущество как дополнительную составляющую бренда, то есть некую ценность, которая возникает благодаря сочетанию его осязаемых и неосязаемых характеристик и рациональных преимуществ.

Как правило, успешность бренда зависит от комбинации всех четырех категорий. Очень важны его осязаемые характеристики (например, оригинальная концепция продукта или рекламы) и вытекающие из них рациональные преимущества. Исследования доказывают, что именно осязаемые характеристики бренда формируют у потребителей представление о его неосязаемых качествах. Кроме того, мы обнаружили, что сильные, устойчивые бренды выделяются на общем фоне благодаря своим ярко выраженным эмоциональным преимуществам.

Рассмотрим бренд одной розничной сети. Он вызывает у потребителей ряд положительных ассоциаций, и, по их мнению, ему присуще очень удачное соотношение цены и качества (см. схему 2). Однако он не ассоциируется с эмоциональными преимуществами (если не считать того, что он славится своими низкими ценами) и, кроме того, лишен индивидуальности. Слоган «Покупка принесет вам радость» кажется потребителям неудачным. Недостаток эмоциональной составляющей означает, что потребители, скорее всего, не будут лояльны бренду, даже несмотря на его привлекательные для многих низкие цены.

Оценка коммерческого потенциала бренда

Метод оценки коммерческого потенциала бренда позволяет количественно оценить этот потенциал и таким образом определить объем необходимых для его развития инвестиций. Оценка начинается с анализа процесса принятия потребителем решения о покупке, который предполагает выявление целевой аудитории; разделение ее на несколько групп в зависимости от того, на какой стадии процесса принятия решения о покупке находятся потребители, то есть насколько они готовы приобрести товар под конкретным брендом; и определения процентного соотношения этих групп. В разных отраслях есть свои особенности, но в целом группы распределяются так: потребители, которые слышаны о бренде; знают о нем (и, скорее всего, примут

Схема 2

Пример анализа розничного бренда



решение о покупке); рассматривают его наравне с другими брендами, принимая решение о покупке; уже приобретали товары под этим брендом и готовы делать это снова. Выявив эти группы и их процентное соотношение, можно понять, что именно в процессе принятия решений мешает потребителю однозначно предпочесть бренд и на каких стадиях компания теряет потенциальных клиентов. На схеме 3 (см. с. 36) показан анализ процесса принятия решения при выборе автомобиля европейского бренда (на примере Volkswagen Passat¹).

Сравнивая эффективность бренда компании и брендов ее основных конкурентов на разных стадиях процесса принятия решения о покупке, можно составить диаграмму эффективности бренда (см. схему 4 на с. 37). В случае с VW оказалось, что потребители чаще рассматривают возможность купить VW Passat, чем Mercedes C-класса. Однако те, кто намеревается приобрести автомобиль Mercedes, чаще его и покупают, то есть потенциальные покупатели этого бренда чаще превращаются в реальных. Кроме того, у Mercedes C-класса выше процент постоянных покупателей. Это значит, что, хотя у Passat прекрасные стартовые позиции, у него меньше лояльных потребителей, чем у модели конкурента. Если бы VW удалось добиться,

¹ Этот и другие примеры из автомобильной промышленности основаны на проведенном McKinsey анализе свыше 20 различных категорий продукции в рамках международной программы по установлению ориентирных показателей. Эта информация не является конфиденциальной и была собрана независимо от возможных клиентских отношений с упоминаемыми компаниями.

Схема 3

Анализ эффективности бренда на разных стадиях процесса принятия решения о покупке



чтобы его потенциальные клиенты с такой же, как у Mercedes, частотой превращались в покупателей, он бы существенно увеличил свои доходы. А у маркетологов есть для этого множество самых разных инструментов. Например, кроме работы с брендом автомобилестроители могут проводить соответствующую ценовую политику или изменять плотность расположения своих дилерских центров.

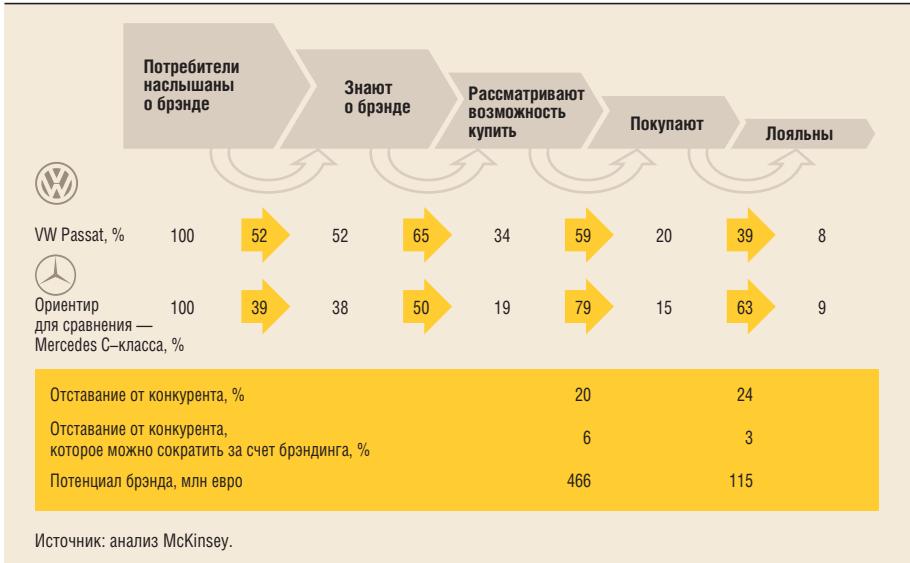
Метод оценки коммерческого потенциала бренда позволяет компаниям отдельно рассматривать эффект, который бренд оказывает на процесс принятия решения о покупке, и не связанные с ним факторы, такие как ценообразование или дистрибуция. А с помощью методов многовариантного анализа можно определить, насколько бренд будет способствовать сокращению отрыва от конкурентов, если в качестве входной переменной учитывать сильные, по мнению потребителей, стороны бренда. Другая модель, изучающая возможность бренда превращать потенциальных покупателей в реальных, показывает, как максимально реализовать потенциал продаж разным группам целевой аудитории. К примеру, VW может привлечь на 6% больше покупателей только за счет усиления своего бренда — и это принесет компании 466 млн евро, число постоянных покупателей вырастет на 3%, продажи — на 115 млн евро.

Руководство к действию

Измерение и анализ имиджа бренда, а также оценка его коммерческого потенциала — инструменты для систематического развития бренда, позволяющие добиться его высокой экономической эффективности

Схема 4

Выявление причин, мешающих потребителю выбрать бренд в процессе принятия решения о покупке, и оценка потенциала продаж



(см. схему 5 на с. 38). Рассмотрим более подробно, что должны делать компании на пути к этой цели.

Сегментация рынка и измерение имиджа бренда

На любом отдельно взятом рынке у потребителей всегда будут отличные друг от друга запросы, каждый ищет в бренде те преимущества, которые будут удовлетворять именно его нужды. Это усложняет задачу создания адресованной всем торговой марки. К примеру, кто-то всегда выбирает бренд Swatch, а кто-то никогда не обратит на него внимания. Таким образом, первичная задача компании — определить выгодный для нее сегмент рынка и предложить бренд, который будет привлекать представителей этого сегмента.

Чтобы выявить как можно более однородные группы потребителей с высоким потенциалом, необходимо сегментировать рынок, пользуясь несколькими критериями: социально-демографическими, психографическими, поведенческими и т.п. Критерии отбора должны основываться на моделях поведения, например схожем потребительском поведении; и кроме того, надо удостовериться в том, что к группам есть доступ через стандартные каналы коммуникации. Часто выполнить оба эти условия довольно трудно. К примеру, разделение по демографическому признаку упрощает доступ к выбранному сегменту благодаря СМИ, которые хорошо отражают демографические характеристики своей аудитории. Но демографические признаки обычно плохо определяют потребительское поведение: это наглядно

Схема 5

Процесс управления брэндом



видно на примере брэнда McDonald's, нацеленного на потребителей всех возрастов.

После того как сегменты определены, их необходимо ранжировать по потенциалу создания стоимости для компании. Для этого можно воспользоваться испытанным методом — распределить сегменты исходя из сочетания специфических потребностей покупателей, таких как обстоятельства совершения покупки, и характеристик самого сегмента вроде демографических показателей или системы ценностей. С помощью этого метода компании смогут выделить привлекательные группы потребителей с однородными потребностями.

Сходства социально-демографических или ситуационных характеристик сегмента позволяют четко определять сегмент и поэтому упрощают доступ к нему (на схеме 6 показан пример сегментации потребителей розничной сети, проведенной на основе потребностей клиентов). В заключение нужно проанализировать, как имидж брэнда воспринимается в разных сегментах.

Определение потенциала брэнда и выявление причин, по которым потребители не отдают ему предпочтения

На следующем этапе предстоит определить потенциал брэнда в каждом привлекательном сегменте. Для этого изучаются особенности процесса принятия решений о покупке во всех потребительских сегментах. Такой анализ позволяет не только количественно оценить потенциал брэнда, но и выявить сегменты и стадии процесса принятия решения, на которые нужно обратить внимание в первую очередь. Сосредоточившись на сегментах с наибольшим потенциалом



и на одной или нескольких стадиях принятия решения, компании могут упростить анализ и, руководствуясь его результатами, действовать гораздо эффективнее. Что касается упомянутого нами автомобильного бренда, то его потенциал выше всего на стадии покупки, а значит, в дальнейшем нужно сосредоточиться именно на ней.

Выявление сильных и слабых сторон бренда

Повышение продаж зависит от того, насколько верно компания позиционирует свой бренд для целевого сегмента. Залог успешного позиционирования — понимание факторов привлекательности бренда, то есть тех факторов, которые сильнее всего воздействуют на поведение потребителей в процессе принятия решения о покупке. Выявить эти факторы можно, сравнивая средние показатели, а также применяя многовариантные методы.

На схеме 7 (с. 40) показаны результаты анализа факторов привлекательности автомобильного бренда, полученные при изучении целевой

Схема 6

Пример сегментации потребителей розничной сети



Схема 7

Анализ факторов привлекательности брэнда на стадии покупки

аудитории. Как оказалось, для приобретения автомобиля важнее всего фактор «удовольствие от вождения», а параметр «автомобиль для молодежи» отталкивает часть потенциальных покупателей, то есть вредит брэнду.

Выявив сильные и слабые стороны брэнда, можно сопоставить факторы привлекательности брэнда со средними показателями по рынку и с показателями основных конкурентов (см. схему 8). Проводя такое сравнение, компания узнает, благодаря каким именно факторам привлекательности конкретный брэнд выделяется на общем фоне или, наоборот, почему он проигрывает. Так, брэнд VW Passat отставал от самого успешного брэнда Mercedes C-класса по важнейшему для покупателей параметру: «удовольствие от вождения автомобиля».

Меры по улучшению имиджа брэнда

Когда уже известны и проанализированы факторы привлекательности брэнда, полученные сведения объединяются и на общей основе строится матрица, отражающая различные варианты действий. Матрица поможет определить конкретные меры, которые позволили бы сделать брэнд сильным и управляемым.

- Если брэнд оказывается слабым по ключевым параметрам, работу по улучшению имиджа брэнда целесообразно начинать именно с них. А если у брэнда выявляются сильные стороны, то нужно укрепить или

Схема 8

Сильные и слабые стороны бренда VW Passat в сравнении с брендом Mercedes C-класса



расширить преимущество, от которого во многом зависит решение покупателей.

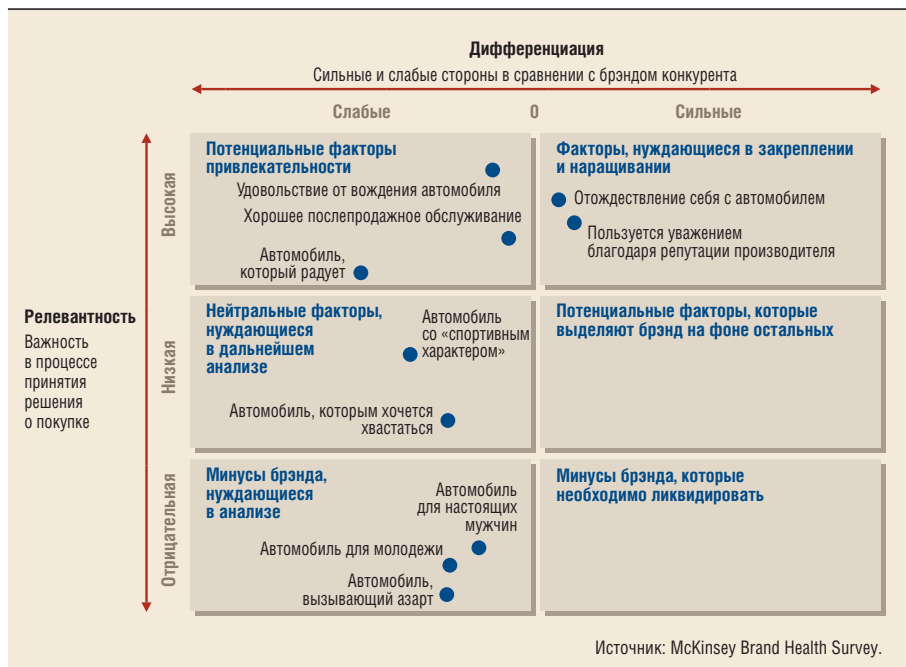
- Когда сила бренда сосредоточена во второстепенных для потребителя факторах, не стоит возлагать на них особых надежд: они помогут выделить бренд из общей массы, но прямого воздействия на поведение покупателей они практически не оказывают. В то же время любые негативные, пусть и второстепенные, параметры необходимо как можно скорее устранить или хотя бы свести к минимуму, чтобы усилить влияние бренда на поведение покупателей.

На схеме 9 (с. 42) мы привели пример матрицы, составленной для управления автомобильным брендом. Бренд уступает конкурентам по столь важному для потребителей параметру, как «удовольствие от вождения автомобиля», значит, начинать улучшать имидж бренда нужно именно с этого параметра.

Определение сути бренда и выработка плана действий

Получив на основе анализа матрицы некое руководство к действию, можно сделать следующий шаг: переосмыслить или представить в новом свете суть бренда — а с этого начинаются все стратегические решения в области брендинга и операционной деятельности компании. Часто ассоциации, которые вызывает бренд, рождаются под воздействием одного ключевого фактора привлекательности бренда или сразу нескольких. На позиционирование бренда влияют и другие факторы, например ценовая политика, особенности рынка или самого продукта. Если суть бренда может отражаться в слогане прямо (как в случае

Схема 9

Управление брендом: возможные варианты действий

с BMW — «С удовольствием за рулем») или косвенно («Передохни, Kit Kat отлони»), то связанные с ней факторы привлекательности бренда нужно поддерживать концепцией потребительской привлекательности продукта. Это значит, что необходимо определить параметры, которые делают бренд привлекательным по каждой из четырех категорий, описанных в схеме 2 на с. 35, и выделяют его из общей массы. Параметры должны отбираться на основе их определяющей роли при принятии потребителем решения о покупке или в момент покупки. Кроме того, компании должны учитывать и более «мягкие» критерии отбора.

- **Соответствие нынешней сути бренда.** Прежде чем определять новую суть бренда, компании должны решить, будут ли они в принципе придерживаться старой концепции и лишь незначительно дополнят ее, или, напротив, бренд нужно позиционировать совершенно иначе. Если новая суть бренда будет основываться на его уже признанных сильных сторонах, то необходимо удостовериться, что новая концепция не будет основана на противоречащих друг другу факторах привлекательности бренда.
- **Отличие от конкурентов.** При разработке бренда нужно помнить, что по важным для той или иной группы потребителей параметрам бренд должен отличаться от торговых марок конкурентов. Лояльность потребителей в долгосрочной перспективе бренд завоеует лишь в том случае, если будет четко выделяться на общем фоне. Это значит,

что факторы привлекательности бренда необходимо подбирать так, чтобы сохранить или создать уникальность бренда.

- **Наличие у компании достаточных ресурсов.** Подогнать бренд под желания потребителя недостаточно: чтобы всегда выполнять все обещания, которые подразумевает бренд, компания должна обладать необходимыми ресурсами. Иногда, если их не хватает, нужно, пока ресурсы не будут созданы, прибегнуть к промежуточному позиционированию. Но при любых условиях нельзя закладывать в бренд обещания, которые компания не в силах выполнить.

Определение сущности бренда и выявление факторов его привлекательности — только часть работы. Результаты анализа должны превратиться в детальное руководство к действию для всей организации. Методы многовариантного анализа, такие как пат-анализ или причинно-следственные модели, позволяют понять, что и как нужно делать, чтобы реализовать абстрактные параметры бренда, скажем при разработке продукта или в рекламе. Для этих целей анализируется взаимозависимость различных параметров бренда.

На схеме 10 приводится пример пат-анализа для автомобильного бренда. Поскольку самый важный для потребителей параметр — «удовольствие от вождения автомобиля», то на этом факторе привлекательности основывается суть бренда. У потребителей «удовольствие от вождения» ассоциируется, в свою очередь, с тремя факторами привлекательности бренда, так же связанными с другими: например, «превосходный в управлении автомобиль» ассоциируется с таким фактором,

Схема 10

Пат-анализ разработки маркетинговых мероприятий, основанных на сути бренда (фрагмент)



как «безопасный автомобиль». С помощью пат-анализа можно понять, насколько факторы привлекательности бренда зависят от маркетинговых акций и сути бренда. Если фактор «безопасный автомобиль» больше других воздействует на суть бренда — «удовольствие от вождения», то в рекламной кампании целесообразно сделать акцент на результатах краш-тестов. Однако если наибольшее значение для потребителей имеет фактор «спортивный автомобиль», то, вероятно, компании стоит как спонсору участвовать в автомобильных гонках.

Реализация и мониторинг бренда

Успех бренда в конечном счете зависит от того, насколько повседневная работа компании отвечает принятым решениям. Поэтому важно спланировать проведение внутренних и внешних мероприятий.

- **Информационная концепция и эффективность расходов².** Компания должна разработать информационную концепцию и через соответствующие каналы и СМИ последовательно доносить суть бренда и связанные с ней факторы привлекательности до внешней аудитории. С учетом этой концепции, основанной на сути бренда, а также выявленных в ходе пат-анализа факторах привлекательности нужно затем строить рекламную кампанию. Как правило, эти факторы должны быть четко описаны в «креативном брифе» — руководстве к действию для рекламного агентства, которому будет доверено общение с внешней аудиторией. Необходимо также разработать соответствующий маркетинговый инструментарий для устранения причин, мешающих потребителю принять решение о покупке. При этом нужно помнить, что средство массовой информации, эффективное на одной стадии, может оказаться бесполезным на другой, и учитывать это при планировании медиабюджета³.
- **Внутренние мероприятия.** Процесс создания стоимости на всех уровнях компании необходимо увязывать с сутью бренда и с обещаниями, с которыми он ассоциируется. Для этого суть бренда и основные факторы его привлекательности должны последовательно доноситься до потребителей через специальные мероприятия, которые проводились бы в ключевых (в смысле общения с клиентом) подразделениях, скажем в отделе продаж. Например, сеть продовольственных магазинов так формулирует суть своего бренда: «С нами покупки делать легко и быстро». Значит, деятельность всей компании должна быть организована таким образом, чтобы потребители могли

² Подробнее об эффективности расходов читайте в статье «Цели и средства» в этом номере «Вестника McKinsey».

³ Подробнее о том, как извлечь максимум пользы из затрат на проведение маркетинговой кампании, см. там же.

быстро и просто делать покупки (от этого зависит и количество персонала). Если производитель электроники хочет, чтобы его продукцию воспринимали как образец качества, он, среди прочего, должен установить жесткие требования к упаковке.

Полезно при проведении внутренних мероприятий создать так называемое руководство по брэнду, которое помогает, учитывая содержание брэнда, сформулировать конкретные требования к деятельности подразделений компании. В идеале это должно касаться не только работы отдела маркетинга. Следуя руководству, компания сможет работать на уровне эффективности, соответствующем сути брэнда. И наконец, успешная реализация разработанного плана действий требует постоянного внимания менеджмента и координации всех шагов, направленных на развитие брэнда. Поскольку контекст, в котором существует брэнд, постоянно меняется, необходимо также регулярно пересматривать и корректировать стратегию брэнда.

Метод BrandMatics помогает управлять и портфелем брэндов. Например, он подскажет, в каких случаях консолидация может стать дополнительным средством улучшения экономики брэнда. Так, о консолидации стоит задуматься, если анализ сильных и слабых сторон брэнда показывает, что вспомогательному брэнду недостает качеств, необходимых для удовлетворения потребностей выбранного потребительского сегмента. Варианты структурирования брэндов можно изобразить с помощью матрицы, на которой по одной оси расположены сходные факторы привлекательности брэндов, а по другой — совокупный потенциал и риски (привлекательность сегмента и сила брэнда). Результаты затем можно использовать для определения первоначальных стратегических шагов, необходимых для дальнейшего анализа.

Описанный в статье многоступенчатый метод позволяет руководству компании принимать системные и обоснованные решения в области развития брэнда. Тем не менее способность компаний создавать новые привлекательные брэнды и давать вторую жизнь старым по-прежнему зависит от творческих и предпринимательских способностей менеджеров. Наш опыт показывает, что только комбинация творческого подхода и беспристрастного анализа может гарантировать результативность мероприятий по повышению экономической эффективности брэндов в условиях предельно насыщенного рынка.