**Предвосхищая истинные желания потребителей**

Материал подготовлен на основе статьи Кевина Лейна Келлера «Сводная оценка бренда» из книги «Маркетинг» серии «Классика HBR». - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Построение успешного бренда и правильное управление им - приоритетное направление для любой компании, независимо от размера, отрасли или рынка. Преимущества обладания сильным брендом очевидны.

Проблема в том, как объективно оценить сильные и слабые стороны бренда? Большинство менеджеров неплохо представляют себе одну или две сферы, в которых их бренд может превзойти другие или нуждается в поддержке. Однако, если понадобится определить все факторы, важные для оценки, многим это окажется не под силу. Нелегко держать в поле зрения все части, влияющие на целое, когда все внимание сосредоточено на текущем процессе управления брендом.

Чтобы помочь менеджерам системно анализировать свои бренды, Кевин Лейн Келлер, профессор Школы бизнеса Така, разработал десять характеристик, присущих самым известным в мире брендам. Аттестуя бренд по каждому из этих аспектов, можно провести сводную оценку бренда, которая даст возможность выявить области, требующие усовершенствования, лучше изучить конфигурацию любого бренда, в том числе понять сильные и слабые стороны своего бренда по сравнению с конкурентами.

Профессор Кевин Келлер предлагает оценивать бренд по шкале от одного до десяти баллов, в соответствии с приведенными ниже характеристиками (где единица - наихудший результат, а десять - наилучший): «Представьте данные в виде гистограммы. Используйте ее при обсуждении положения дел с лицами, участвующими в управлении брендом. Попытайтесь посмотреть на собственный бренд глазами потребителя, а не сквозь призму ваших знаний о бюджете, персонале и времени, потраченном на различные мероприятия».

Десять характеристик, присущих сильнейшим мировым брендам

1. Бренд удовлетворяет подлинные желания потребителя

Пытались ли вы разобраться, какие потребности клиентов остаются неудовлетворенными? Какими методами вы этого добивались? Есть ли у вас действующая система обратной связи с покупателями, чтобы их комментарии дошли до тех, кто может что-то изменить?

В самом деле, почему клиенты покупают тот или иной товар? Не потому, что он обладает набором определенных качеств, а потому, что эти качества в сочетании с имиджем бренда, обслуживанием и многими другими осязаемыми и неосязаемыми факторами создают привлекательное целое. В некоторых случаях это целое представляет собой нечто такое, в чем потребитель не только не нуждался, но о чем даже не догадывался.

В 1983 году Starbucks был небольшим предприятием розничной торговли кофе в районе Сиэтла. Но во время отпуска в Италии Говард Шульц , председатель совета директоров Starbucks, был очарован итальянской культурной традицией и увидел новые перспективы для бизнеса. Главным направлением развития Starbucks стало создание особой культуры кофе-баров с открытием кофеен наподобие итальянских. Не менее важно то, что компания осуществляла постоянный полный контроль над качеством кофе - с момента закупки кофейных зерен до их поставки конечному потребителю. Радикальная вертикальная интеграция принесла результаты. Средний потребитель посещает Starbucks 18 раз в месяц, тратя при этом $3,5 за визит. И продажи и прибыль компании в 1990-е гг. росли ежегодно более чем на 50%.

2. Бренд сохраняет актуальность

Вкладываете ли вы средства в усовершенствование продукции, чтобы обеспечить более высокую потребительскую стоимость продукта? Следите ли вы за вкусами ваших клиентов и текущей ситуацией на рынке? За новыми тенденциями, если они применимы к вашему товарному предложению?

Сильные бренды сохраняют лидерство в своей области, не теряя главных преимуществ и адаптируя нематериальные активы к требованиям современности. Например, компания Gillette вкладывает миллионы долларов в исследования и разработки, чтобы обеспечить максимальное использование технологических достижений при изготовлении лезвий для бритв, привлекая внимание к принципиальным новшествам с помощью создания суббрендов (Тrас II, Atra, Sensor, МасhЗ) и обращая внимание на самые незначительные усовершенствования и модификации (Atra Plus, SensorExcel). Наряду с этим Gillette создает ощущение превосходного качества своей продукции с помощью неизменного рекламного лозунга «Gillette - лучше для мужчины нет», который сопровождается эволюционирующими в соответствии с духом времени образами работающих и отдыхающих мужчин.

3. В основе стратегии ценообразования лежит восприятие потребителями стоимости продукта

Пытались ли вы оптимизировать цены, стоимость и качество, чтобы удовлетворить потребности клиентов или превзойти их ожидания? Пытались ли вы оценить, какую стоимость, по мнению ваших потребителей, добавляет бренд вашему продукту?

Применяя стратегию ценообразования на основе потребительской стоимости к моющему средству для посудомоечных машин Cascade, компания Procter & Gamble изменила формулу, чтобы снизить издержки. Это неблагоприятно отразилось на эффективности продукта при определенном, хотя и несколько нетипичном, качестве воды. Ее конкурент, Lever Brothers, тут же отреагировал, подвергнув сомнению основное свойство Cascade придавать «идеальную чистоту» тарелкам. P&G пришлось вернуться к прежней формуле. Ценообразование на основе потребительской стоимости не должно осуществляться в ущерб бренду.

Известный переход Procter & Gamble к «стратегии низких цен», напротив, позволил привести цены в соответствие с потребительским восприятием стоимости продукции при сохранении приемлемого уровня прибыли. Фактически в следующем после перехода к стратегии низких цен (и постоянной работе над рационализацией производства и снижением затрат) финансовом году компания сообщила о самых высоких показателях прибыли за 21 год.

4. Бренды правильно позиционированы

Установлены ли вами необходимые и конкурентные «точки паритета» с конкурентами и желаемые и осуществимые «точки различий»?

Сходства или отличия хорошо позиционированных брендов очевидны и легко определимы, что выделяет их среди конкурирующих марок. Например, Mercedes-Benz и Sony держат бесспорное первенство в превосходном качестве продукции и соответствуют конкурентам по уровню сервиса. Компании Saturn и Nordstrom опережают конкурентов в отношении услуг и удерживают при этом собственный уровень качества. Calvin Klein и Harley-Davidson отличают конкурентные «образ потребителя» и «образ потребления», при этом они предлагают сопоставимые или даже лучшие характеристики изделий.

Пример Visa особенно нагляден для характеристики бренда, менеджеры которого понимают, что такое позиционная игра. В 1970-е и 1980-е гг. American Express оставался выдающимся брендом на рынке кредитных карт благодаря ряду чрезвычайно эффективных маркетинговых программ. В ответ на это Visa ввела «золотые» и «платиновые» карты и начала агрессивную маркетинговую кампанию. Сюжеты демонстрировали знаменитые рестораны, курорты или ситуации, когда American Express не принималась, в сопровождении слов: «Visa. Везде, где вам хотелось бы побывать». Такой вдохновляющий слоган тонко подчеркивал как доступность, так и престиж бренда и помогал очертить его внушительные позиции. Так Visa стала картой для семейных и личных покупок, частных поездок и развлечений, и даже для заграничных путешествий, которые прежде были вотчиной American Express.

5. Бренд устойчив

Уверены ли вы, что ваши программы по маркетингу не содержат противоречивых сообщений и такого не случалось прежде? Корректируете ли вы свою программу в соответствии с текущими событиями?

Сохранение сильного бренда означает достижение правильного баланса между преемственностью в маркетинговой стратегии и изменчивостью, необходимой, чтобы не отставать от времени.

В 1970-х гг. Michelob выпускала рекламу с изображением успешных молодых людей, доверительно сообщавших: «Где бы вы ни были, пиво Michelob найдется». Следующая рекламная кампания фирмы сопровождалась словами: «Выходные придумали, чтобы наслаждаться Michelob». Вскоре, пытаясь поддержать падающий уровень продаж, слоган опять изменили: «Устрой себе маленький выходной в середине недели» В 1980-х гг. была запущена очередная кампания, в ходе которой провозглашалось: «Ночь принадлежит Michelob». Затем, в 1994 году, мы узнали, что «Некоторые дни лучше других», после чего нам объяснили, что «Для особых случаев и пиво должно быть особым». Впоследствии этот лозунг изменили на «Некоторые дни созданы специально для Michelob». Анализируя рекламные кампании, получается, что от потребителей сначала требовали просто следить за календарем или выглядывать из окна, решая, пришло ли время пить пиво Michelob. К середине 1990-х гг. им рекомендовали разобраться, особый ли у них случай. После столь противоречивых сообщений трудно обвинять потребителя в том, что он так и не понял, когда же все-таки пить это пиво. Как и следовало ожидать, уровень продаж снизился. Если в 1980 году он доходил до $97 млн, то к 1998 году - упал до $22 млн.

6. Уделяется внимание портфелю и иерархии брендов

Может ли корпоративный бренд создать «зонтичный» бренд для всех остальных из портфеля? Занимают ли марки в таком портфеле индивидуальные ниши? Насколько широка зона их пересечения? В каких областях? В то же время максимизируют ли бренды охват рынка?

Большинство компаний владеют не одним брендом; они создают и поддерживают разные бренды для различных сегментов рынка. В то же время каждый бренд должен иметь собственные границы. Охват слишком большой зоны с помощью одного бренда или частичное совпадение двух брендов в одном портфеле могут быть опасны.

Удачно спроектирована и действует иерархия бренда BMW. На корпоративном уровне BMW создала категорию роскошных спортивных седанов, совмещая, казалось бы, несовместимые эстетические и технические требования. Удачный рекламный слоган BMW «С удовольствием за рулем» применим ко всем автомобилям, продаваемым под маркой BMW. В то же время BMW создала тщательно дифференцированные суббренды с помощью серий 3, 5 и 7, предлагающих логичный порядок и иерархию качества и цены.

В отличие от BMW, General Motors не удалось четко сформировать портфель и иерархию брендов. В начале 1920-х гг. Альфред Слоун провозгласил, что его компания предложит «автомобиль для любой цели и любого кошелька». Такая философия привела к созданию нескольких подразделений: Cadillac, Oldsmobile, Buick, Pontiac и Chevrolet. Идея была в том, что каждое подразделение обратится к какому-то уникальному сегменту рынка на основе цены, дизайна продукта, образа потребителя и т. д. С годами однако зоны пересечения рынков пяти основных отделений GM расширились, а различия между подразделениями стали уменьшаться. В середине 1980-х гг., например, компания продавала единственный тип кузова (J-тип) с незначительными модификациями для каждого из пяти брендов. В последние 10 лет компания пыталась сделать более отчетливыми расплывчатые образы каждого из подразделений, перепозиционируя каждую марку. Хотя финансовые результаты Pontiac и Saturn улучшились, показатели доходов и прибылей так и не вернулись на уровень прежних лет. У потребителей до сих пор нет четкого представления, что символизируют эти марки, в отличие от ясно сфокусированных образов конкурентов, таких, например, как Honda или Toyota.

7. Для создания бренд-капитала максимально используются и координируются все виды маркетинговой деятельности

Внедрены ли такие виды интегрированной маркетинговой деятельности, которые ориентированы как на дистрибьюторов, так и на потребителей? Знаете ли вы обо всех видах маркетинговой деятельности, в которых участвует ваш бренд? Используете ли вы уникальные возможности каждого вида коммуникаций, добиваясь при этом постоянного упоминания о бренде?

Фундамент бренда закладывается с использованием всех маркетинговых элементов, образующих образ торговой марки, - логотипы, символы, лозунги, упаковка, вывески, указатели и т. д. Сильные бренды соединяют и комбинируют эти элементы для осуществления таких функций, как расширение или укрепление осведомленности потребителей о бренде или его имидже, правовая защита бренда, в том числе от конкурентов.

Например, компания Coca-Cola успешно использует многие виды маркетинга. Они включают рекламные акции в СМИ (такие как международная кампания «Всегда Coca-Cola»); стимулирование продаж (попытки вернуть бутылке ее популярную узнаваемую форму) и спонсорство (активная поддержка Олимпийских игр). Предусмотрены и средства, рассчитанные на непосредственную реакцию, (каталог Coca-Cola, по которому продается лицензированная продукция Соке), и интерактивные средства (веб-сайт компании, предлагающий, помимо прочего, игры, торговую точку для собирателей сувениров Соке и виртуальное посещение музея «Мир Coca-Cola» в Атланте). Благодаря всему этому компания постоянно подчеркивает свои ключевые ценности: «оригинальность», «классический вкус напитка» и т. д. И в центре внимания всегда Coca-Cola.

8. Менеджеры бренда понимают, что значит марка для потребителей

Известны ли вам основные ассоциации, которые вызывает ваш бренд, - независимо от того, намеренно ли они создавались вашей компанией? Удалось ли вам, основываясь на результатах исследований, создать детальный портрет вашего целевого потребителя? Наметили ли вы на основе результатов изучения интересов потребителей границы расширения вашего бренда, а также основные пункты программы маркетинговых мероприятий?

Бренд Bic иллюстрирует, какого рода проблемы могут возникнуть, если менеджеры не вполне понимают значение своего бренда. Французская компания Societe Bic сделала ставку на удобство использования недорогих изделий разового применения. Благодаря этому ей удалось создать рынок одноразовых шариковых ручек в конце 1950-х гг., одноразовых зажигалок - в начале 1970-х гг. и одноразовых бритвенных приборов - в начале 1980-х гг. Однако, когда в 1989 году она решила опробовать ту же стратегию на парфюмерии, попытка провалилась. В период запуска нового товара представители компании аттестовали его как логическое продолжение продукции Bic: «Высокое качество по доступным ценам; удобно покупать и удобно пользоваться». Компания потратила $20 млн на рекламу.

Что же было не так? Хотя другие виды продукции компании обещали удобство и высокое качество при умеренных ценах, менеджеры Bic не видели, что общему имиджу бренда не хватало отличительного признака для покупателя. А этот элемент чрезвычайно важен, когда на рынок выводится продукт, настолько связанный с эмоциями, как духи. Маркетологи знали, что потребители понимали идею, которую компания старалась донести до них раньше через свою продукцию. Однако они не понимали, что образ бренда - утилитарный и обезличенный - в сознании потребителей совершенно не вяжется с духами.

9. Бренду оказывается необходимая поддержка, и при этом постоянно

Анализируете ли вы причины успешных или неудачных маркетинговых программ, прежде чем корректировать их? Получает ли бренд достаточную поддержку в виде исследований и разработок? Удалось ли вам избежать соблазна сократить маркетинговую программу в ответ на рыночный спад или резкое падение продаж?

Наглядный пример недостаточной поддержки можно привести из практики нефтегазовых компаний в 1980-е гг. В конце 1970-х гг. у потребителей сформировался чрезвычайно положительный образ Shell Oil и, согласно исследованиям рынка, они четко представляли себе разницу между этим брендом и его основными конкурентами. В начале 1980-х гг. в силу ряда причин Shell значительно сократила расходы на рекламу и маркетинг, и теперь ей нужно вновь завоевывать утраченные позиции. В глазах потребителей этот бренд уже не выглядит особенным и рассматривается в одном ряду с другими компаниями по продаже нефтепродуктов.

10. Компания осуществляет мониторинг источников бренд-капитала

Проводите ли вы периодический аудит бренда, чтобы оценить его состояние и обозначить стратегическое направление? Проводите ли вы регулярные исследования для текущей оценки его эффективности на рынке? Регулярно ли вы распространяете отчеты о бренд-капитале, которые обобщают все важные исследования и информацию, помогающие маркетологам принимать решения?

Даже лидеру рынка может пойти на пользу тщательный мониторинг его бренда, что демонстрирует пример компании Disney. В конце 1980-х гг. компания обратила внимание на слишком частое и неоправданное использование некоторых персонажей (в том числе Микки Мауса и Дональда Дака). Чтобы оценить серьезность проблемы, Disney предприняла расширенный аудит марки. Во-первых, в рамках инвентаризации бренда менеджеры составили список всей продукции Disney (производимой компанией и лицензируемой) и способов продвижения товара третьими сторонами (в том числе дисплеи на местах продаж и мерчендайзинг) в торговых точках по всему миру. Одновременно впервые были проведены масштабные исследования восприятия бренда потребителями.

Результаты инвентаризации бренда показали, что персонажи Disney фигурировали на таком количестве товаров и участвовали в настолько разнообразных маркетинговых мероприятиях, что во многих случаях было трудно определить, что стояло за первоначальным решением об их использовании. Исследования показали, что потребители воспринимают всю продукцию как единое целое. Для потребителей Disney - это Disney независимо от того, видят ли они персонажей на экране, слушают ли записи или связывают образы этих героев с тематическими парками или продуктами.У многих потребителей возникало чувство, что Disney спекулирует своим именем, например, когда диснеевские персонажи связывались с таким хорошо известным на рынке брендом, как стиральный порошок Tide. В результате инвентаризации и изучения бренда было решено немедленно создать группу бренд-капитала, чтобы улучшить управление франчайзингом и обеспечить более требовательный подход к лицензированию и другим формам совместной рекламы с третьими сторонами.

Значение баланса

Создание сильного бренда означает максимальное соответствие всем десяти характеристикам. Однако на практике добиться этого невероятно трудно, потому что во многих случаях, когда компании пытаются сосредоточиться на одной из них, могут пострадать другие. Задача состоит в том, чтобы разобраться, насколько бренд соответствует всем десяти атрибутам, а затем оценить любое отступление от них со всех возможных сторон. Как подействует эта новая рекламная кампания на восприятие потребителями цены? Как повлияет новый вид изделий на иерархию бренда в нашем портфеле? Достаточен ли выигрыш от перепозиционирования, чтобы компенсировать потенциальный ущерб, в случае если потребители почувствуют нашу непоследовательность?

Сила бренда определяется и тем, как его воспринимают потребители или клиенты и что они узнали на собственном опыте или услышали о бренде. Именно знание потребителями является ключевым для бренд-капитала. В абстрактном смысле бренд-капитал обеспечивает специалистам по маркетингу стратегический мост из прошлого в будущее. Таким образом, все деньги, которые ежегодно тратятся на маркетинговые исследования, могут рассматриваться не как расходы, а скорее как инвестиции в знания, чувства, память, мысли и мнения потребителей о бренде. Это знание бренда определяет, какие будущие направления его развития приемлемы, а какие нет. Именно потребители, исходя из своих убеждений и мнения о данном бренде, решают, в каком направлении он должен идти и одобрять (или нет) ту или иную маркетинговую тактику или программу.

В конечном счете для специалистов по маркетингу ценность идеи бренд-капитала зависит от того, как ее используют. Бренд-капитал задает маркетологам вектор усилий, позволяя интерпретировать результаты их прошлой маркетинговой деятельности и разрабатывать будущие маркетинговые программы. Все, что делает компания, может вести к укреплению или к ослаблению бренд-капитала.

Наталья Ермакова, E-xecutive