

Андрей НАДЕИН

# Brand Dynamics – МЕТОДИКА НАЦЕЛИВАНИЯ БРЭНДА В ЛУЧШЕЕ БУДУЩЕЕ



Как предсказать будущее брэнда? Говорят, что лучший способ – сотворить это будущее своими руками. Но, оказывается, можно отыскать незримые подсказки уже в настоящем. Для этого надо воспользоваться одной из тех умных методик, которые опробованы на Западе и с успехом внедряются у нас. Например, методикой Brand Dynamics, которую использует и совершенствует российская исследовательская компания A/R/M/I Marketing (Millward Brown).

## A/R/M/I Marketing организует процесс

Компания A/R/M/I Marketing основана в 1992 году. Замысловатое название – аббревиатура от вполне понятного Advanced Research Methods In Marketing, что можно перевести как «Продвинутые исследовательские методы в маркетинге».

Создатели компании Кирилл Петрин и Дмитрий Писарский до 1996 года занимались преимущественно экономическим консультированием крупных мультинациональных компаний. Когда все клиенты A/R/M/I Marketing обратились к рынку России, консультанты стали заниматься маркетинговыми исследованиями.

Компания активно вкладывалась в образование сотрудников, отправив многих на обучение по программе Georgia University. Они единственные из российских исследователей, кто посылает сотрудников в США на семинар Advanced Research Techniques, где рассказывается про современные методики исследований. Кстати, этот семинар посещают даже специалисты из Пентагона.

Базовое образование основателей и первых сотрудников компании – физико-математическое, поэтому их работы всегда были IT-сфокусированны. Образование проявилось и в повышенной автоматизации рабочих процессов в A/R/M/I Marketing, благодаря чему компания может проводить до 40 проектов в месяц, а это много.

В общих чертах организация работы над проектами в компании такова: «Руководитель – экаунт-менеджер проекта – research-менеджер – ассистент». Трехуровневые рабочие группы (экаунт-менеджер, research-менеджер (ы), ассистент(ы)) работают независимо, даже в разных помещениях. Это позволяет одновременно вести проекты конкурирующих брэндов.

Компания использует ряд методик, «импортированных» из США и доработанных на российской почве. Доработки касаются в основном области ценовых и прогностических исследований. Кроме того, компания создала свои методики тестирования названий, позволяющие довольно точно сказать, будет «работать» имя брэнда или нет; количественного тестирования концепций продуктов или позиционирования, а также тестирования упаковок. Под эти методики созданы специальные моделирующие компьютерные программы.

В мае 2002 года A/R/M/I Marketing стали лицензиатом знаменитой исследовательской компании Millward Brown, после чего все люди в фирме прошли тренинги. За полтора года по новым методикам сделано уже более 150 тестов рекламных роликов. Теперь

Организация работы  
над проектами

Методики

у A/R/M/I Marketing, возможно, самая большая база подобных наблюдений в России — около 370 роликов.

Среди клиентов компании много фармацевтических фирм. Из торговой «фармацевтической» сферы — аптеки «36,6», которые во время экономического кризиса 1998 года не сняли исследовательский бюджет, а даже увеличили: они тогда выходили на рынок. Автомобили, бытовая техника, пиво, молоко, соки, софт-дринк, продукты питания — в каждой из этих сфер у компании достаточно клиентов. Только в табачной области меньше компаний — может быть, потому, что в фирме почти нет курящих?

По словам **Кирилла Петрина**, директора по исследованиям A/R/M/I Marketing, для исследовательской компании очень важна «прозрачность» работы над проектами. В их отчетах нет «греческого языка», непонятного непосвященным, а методики компании открыты тем клиентам, которые хотят с ними ознакомиться. A/R/M/I Marketing стараются давать клиентам не просто цифры, а практические рекомендации. Поскольку компания существует с 1992 года, у нее накопился довольно большой консалтинговый опыт.

На наш вопрос, есть ли в работе исследователей место интуитивным методам, Кирилл ответил так: «Ответ упирается в определение интуиции. По первому образованию я математик и только потом экономист. И взгляд на интуицию я позаимствовал у какого-то отечественного ученого: логика и системность мышления развивают серое вещество, а искусство позволяет иметь взгляд сверху. В результате вы умеете обобщать очень разнородную информацию, что, видимо, и является интуицией, или на рекламном языке — инсайт. Но интуитивные подходы дают правильный результат, когда опираются на правильную информацию».

## Метод Brand Dynamics от Millward Brown

Прежде чем приступить к описанию основной темы статьи, метода Brand Dynamics, коснемся предыстории вопроса и дадим некоторые определения.

«Когда хозяева понимают, что у них есть такая вещь, как брэнд, они начинают интересоваться тем, сколько он стоит. Этот вопрос возникает как следствие вопроса об оценке активов компании. Рост стоимости акций должен быть чем-то оправдан, скорее всего — стоимостью брэнда. Исторически для этого был использован бухгалтерский термин Equity, что в балансе попадает в категорию «пассив» — это то, что компания «должна» владельцам. Таким образом, Brand Equity — это то, чем пользуется компания и что она должна своим владельцам, — рассказывает Кирилл Петрин. — С другой стороны, брэнд можно рассматривать и как нематериальный актив. Но в любом случае Brand Equity — это сумма качеств брэнда, способных приносить компании прибыль. Подобно тому, как это делает оборудование или ноу-хау».

Изначально исследовательские компании старались разработать методы оценки брэндов именно для тех хозяев, которые хотели измерить свой брэнд в деньгах.

Кирилл Петрин считает, что в мире еще не созданы адекватные методы подсчета стоимости брэнда. Просто различные методики дают какие-то цифры, ориентирующие в стоимости брэнда: «Когда хозяева поняли, что их брэнд стоит, к примеру, 20 миллиардов долларов, они задались вопросом: а что это значит для их бизнеса? Мало знать стоимость брэнда, надо знать, как влиять на эту стоимость, увеличивать ее. Что такое брэнд? То, что существует в голове потребителя. И исследователи стали искать факторы, существующие в головах потребителя, которые оказывают влияние на стоимость марки, на то значение Brand Equity, которое окажется в балансе. Задача эта непростая. В головах потребителей находится множество вещей, и надо знать, какие из них относятся к делу. И какой вопрос задать, чтобы понять, какой фактор влияет на стоимость».

A/R/M/I Marketing обратились к компании Millward Brown с предложением представлять сеть в России именно из-за того, что те использовали наиболее правильные с их точки зрения подходы в определении факторов влияния на Brand Equity.

В свое время Millward Brown изобрели трекинг брэнда с так называемой rolling sample — «перекачивающейся аудиторией». Это периодическое измерение рынка с заменой части опрашиваемой аудитории: например, каждый месяц опрашивается 400 человек, но в их числе — 100 новых человек, а сто «самых старых» убирается из опроса. Из анализа результатов трекинговых исследований в конечном итоге и родилась методика Brand Dynamics.

Знание реальности рынка и свойств собственного брэнда помогает не делать грубых ошибок. Кирилл Петрин: «Если у брэнда с успешной стратегией вдруг падают продажи, что делать? Часто считают, что, если развернуть брэнд на 180 градусов, продажи можно поднять. Но может так оказаться, что получится хуже, чем если бы продолжали долбить в ту же точку».

После 25 лет изучения трекингов тысяч брэндов была сделана система, которая имеет надежную связь с реальностью. Brand Dynamics — это инструмент управления брэндом, который родился из огромной эмпирической базы. Он сочетает в себе методику измерения brand equity и детальную диагностику ключевых драйверов здоровья брэнда.



▲ **Кирилл ПЕТРИН**, директор по исследованиям A/R/M/I Marketing: «Интуитивные подходы дают правильный результат, когда опираются на правильную информацию»

## Brand Equity

Что именно влияет на стоимость брэнда?

## Брэнд-трекинг

Инструмент управления брэндом

## Brand Dynamics

Основные части метода Brand Dynamics таковы:

- **Brand Dynamics Pyramid** («Пирамида брэнда»),
- **Brand Signature** («Подпись брэнда»),
- **Voltage** («Энергия брэнда»).

Остановимся подробнее на составных частях метода.

## «Пирамида брэнда»: борьба за долю кошелька

Владельца брэнда в конечном итоге интересуют продажи, а они связаны с лояльностью потребителей к брэнду. Но как измерить лояльность? Исследователи выделяют параметр, от которого зависит лояльность к брэнду, — это Consideration, или «степень рассмотрения» брэнда при покупке. На этот параметр влияют представления потребителя о цене, статус брэнда, привычки (что покупалось в последний раз из данной группы товаров).

Этот параметр можно измерить по примерно такой шкале (оценку дает покупатель):

- единственный выбор,
- первый выбор,
- один из набора,
- для особых случаев/людей,
- один из 2 или 3,
- один из нескольких,
- могу, в принципе, подумать о покупке.

«Степень рассмотрения» брэнда при покупке — практически полезный параметр. Он хорошо связан с долей расходов потребителя в данной товарной группе именно на этот брэнд. В конечном итоге это можно считать выражением лояльности.

Но лояльность к брэнду создается не сразу, и со временем она может изменяться.

Рассказывает Кирилл Петрин: «Мало измерить лояльность, скажем, 1 ноября 2003 года, надо еще объяснить, что будет с ней в будущем и как ею управлять. Для этого в рамках метода Brand Dynamics строится пирамида, которая показывает, как целевая группа приводится к состоянию лояльности (рис. 1).

Все начинается с поверхностных отношений с брэндом, когда люди только знают его или имеют незначительный опыт использования. Это уровень «Присутствие».

На следующих уровнях — «Актуальность» и «Функциональность» — часть людей выбывает, потому что брэнд или не нужен им, или не соответствует их потребностям. Причины могут быть разными — например, для пива это может быть «плохой вкус».

На следующем уровне — «Преимущества» — чаще всего идет речь об эмоциональных вещах. По крайней мере, это происходит на развитых рынках, где в процессе совершенствования технологий физические отличия брэндов сводятся к минимуму. Доказательство этому — «слепые тесты», на которых потребители почти не различают продукты разных брэндов.

На самом вершине пирамиды — уровень «Тесная связь», когда потребитель считает, что нет ничего лучше этого брэнда».

Итак, мы имеем 5 уровней лояльности — пирамиду Brand Dynamics (сверху вниз):

- **Bonding** («Тесная связь») — рациональная и эмоциональная привязанность к брэнду, выделяющая этот брэнд из всех остальных.
- **Advantage** («Преимущества») — ощущение рационального и эмоционального преимущества над другими брэндами категории.
- **Performance** («Функциональность») — ощущение того, что продукт сделан так, как хочется, — продукт попадает в «оперативный список» покупателя.
- **Relevance** («Актуальность») — продукт важен для потребительских потребностей, по правильной цене, среди тех, что стоит рассмотреть.
- **Presence** («Присутствие») — знание о продукте, основанное на прошлой пробе, каких-то особенностях продукта или рекламных обещаний.

Кирилл Петрин так комментирует пирамиду лояльности: «Отношения потребителей к брэндам похожи на отношения людей друг к другу. Например, у девушки может быть много знакомых, с которыми она может пойти в ресторан: это и ее личные знакомые, и те, кого рекомендовала мама, озабоченная, что дочери уже 25... Со всеми этими людьми девушка находится в отношении «Присутствия» — они присутствуют где-то в поле ее зрения. Часть этих людей совершенно неактуальны, или, с ее точки зрения, у них есть какие-то изъяны. Они не проходят на следующий уровень — «Функциональности». На этом же уровне застревают те, которые всем хороши — и порядочны, и состоятельны, — но... у них нет никаких преимуществ. Обычно «выбор мамы» — как раз такой, родители плохого не посоветуют. Но есть часть кандидатов, которые переходят на уровень «Преимущества»: один — искатель приключений, у другого денег больше, чем у других, а третий симпатичнее. И вот, например, с последним она идет в ресторан и дальше замуж — переход на уровень «Тесной связи». Но, в жизни так бывает, тесная связь (bonding) не вечна. Появляется кто-то еще, кто может завладеть ее сердцем! Точно такая картина в отношениях потребителей к брэндам».

## Consideration влияет на лояльность

## Уровни пирамиды Brand Dynamics

## Аналогия с людьми

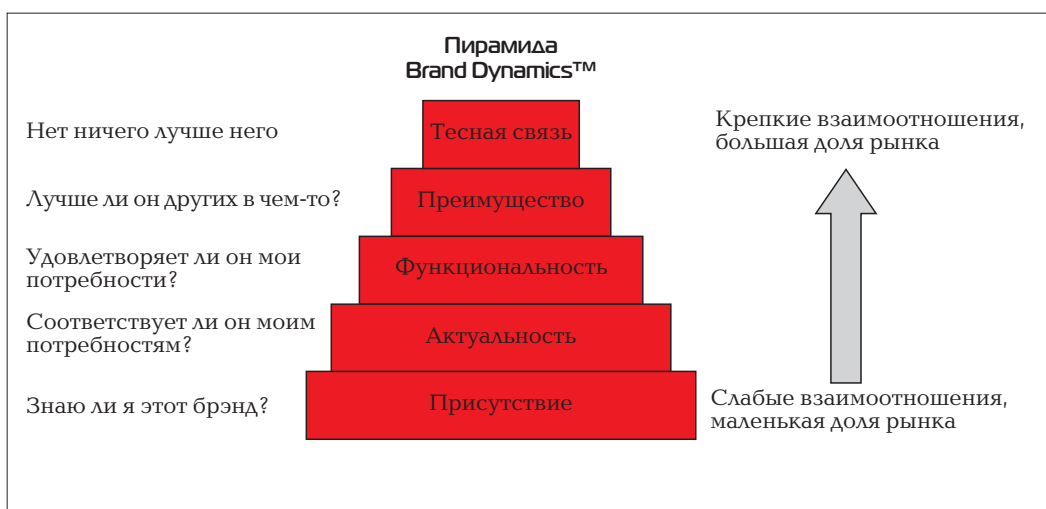


Рис. 1. Пирамида бренда – путь к лояльности

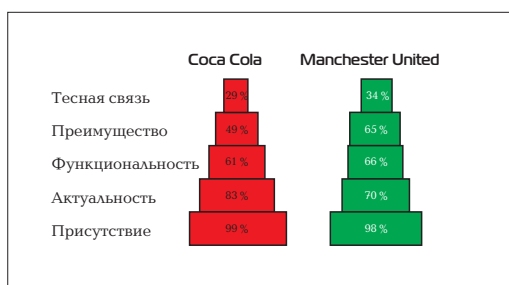
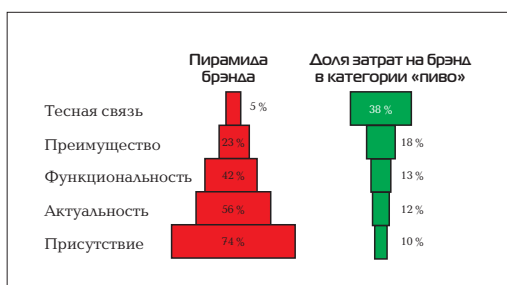


Рис. 2. Связь пирамиды бренда с его долей в расходах покупателей (категория «пиво»)

Рис. 3. Размер бренда имеет значение

Привязанность (bonding) людей к брендам начинает резко расти начиная с 10 лет, когда человек начинает осознавать себя как личность, и достигает пика к 25 – 30 годам. Владельцам брендов надо знать, что в этом возрасте воспитывается лояльность, и иметь в виду подростков и молодежь – ведь это будущие лояльные покупатели!

Восхождение по пирамиде – это борьба за долю потребительского кошелька. Наиболее лояльны потребители верхнего уровня пирамиды, т. е. уровня «Тесной связи». Это настоящие адвокаты бренда. Чем больше у вас показатели на верхних уровнях, тем больше денег из предназначенных для трат в данной товарной категории потребители отдадут вашему бренду. Цель – завоевать как максимальную группу по-настоящему лояльных потребителей с помощью поддержания отношений с ними.

Посмотрим на приведенную в примере (рис. 2) пирамиду бренда с большим «Присутствием» на рынке – 74%. Наиболее лояльные потребители этого бренда (уровень «Тесной связи») тратят на него 38% своего «пивного кошелька». А только знающие о нем (уровень «Присутствия») тратят всего 10%.

Размер бренда имеет большое значение в формировании пирамиды. Надо ли говорить, насколько высока лояльность у футбольных болельщиков? Так вот, по данным для рынка Великобритании в 2003 году, размер группы «Тесной связи» у бренда Coca Cola (29%) – почти такой же, как у футбольного клуба Manchester United (34%) (Рис. 3)!

### «Подпись бренда»: восемь типов брендов

Процент потребителей, переходящих с уровня на уровень пирамиды, в терминологии метода Brand Dynamics называется «процентом конвертации». Изучение многочисленных примеров позволило исследователям Millward Brown определить ожидаемые проценты конвертации с одного уровня на другой.

Например, для бренда с высоким уровнем «Присутствия» (более 50%) ожидаемые проценты конвертации таковы:

- 40% (5-й уровень),
- 75% (4-й уровень),
- 80% (3-й уровень),
- 71% (2-й уровень),
- 50% (1-й уровень).

Т. е. для начала ожидается, что 50% всех потребителей товарной группы получат информацию о бренде (попадут на уровень «Присутствия»).

После чего 71% знающих почувствуют его актуальным для себя.

В каком возрасте возникает привязанность к брендам?

Лояльность – это деньги

«Ожидаемые проценты конвертации»

Дальше 80 % потребителей с «Актуального» уровня поймут, что бренд их удовлетворяет (уровень «Функциональность»). И так далее. Ожидаемые проценты конвертации с уровня на уровень составляют своеобразный эталон.

**«Подпись бренда»**

Но не для всех брендов картина именно такая! Исследователи обратили внимание на разницу между реальным и ожидаемым процентом конвертации бренда. Разница вычисляется для каждого уровня пирамиды и отмечается на диаграмме. Полученная картина наглядно показывает отличие бренда от эталона. Диаграмма называется «Подпись бренда» (Brand Signature) и показывает, хорошо ли бренд «конвертирует» потребителей с уровня на уровень (рис. 4).

Некоторые бренды имеют хороший показатель конвертации на первом уровне (легко достигают известности), но плохие показатели перевода на более лояльные уровни.

**Восемь типов брендов**

С 1998 года корпорация WPP, в которую входит Millward Brown, исследовала 15 000 брендов в 28 странах мира. Опираясь на полученную громадную базу данных, исследователи разделили все «подписи» брендов на восемь основных типов (рис. 6).

Итак, восемь типов «подписей» брендов по классификации Millward Brown и некоторые общие рекомендации:

**«Чистый лист» (Clean Slate)**

Малоизвестен большинству потребителей. Неактуален для потребителей, почти не имеет преимуществ. Иногда это корпоративный бренд, который ранее не выходил на рынок. «Чистому листу» надо внимательно отнестись к основам своего бизнеса — дистрибуции, производству, цене.

**«Тигренок» (Little Tiger)**

Малоизвестный, но имеющий сильных приверженцев бренд. Может стать «Олимпийцем», если, не меняя своей основы, увеличит свое присутствие на рынке и значимость для широкой группы потребителей. Но может продолжать развиваться среди лояльной группы и стать сильным брендом для отдельной группы потребителей. Примеры «Тигрят»: магазины H&M, Singapore Airlines. Для «Тигрят» важно ясно осознавать свое главное свойство и транслировать его потребителям. Важно также продемонстрировать свое лидерство в развитии категории. И не стесняться давать себя попробовать — это может хорошо помочь.

**«Специалист» (Specialist)**

Относительно хорошо известен, но определенно не тот, который подходит массовой аудитории. Возможно, он слишком дорог для большинства (как Clinique) или не отвечает потребностям большинства (как Apple). Имеет небольшую группу страстных поклонников. Ему трудно расширить франшизу без изменения группы основных покупателей. «Специалисту» следует остерегаться завышать цены и становиться неуместным для текущих и потенциальных потребителей. Ключевые моменты его equity — цена и особая ниша.

**«Классический» (Classic)**

Хорошо известен, любим, имеет относительно большую армию приверженцев... но не великий бренд. В Великобритании таким брендом является Sony. Может удерживать свой статус, продолжая вкладываться в продукт и имидж.

**«Олимпиец» (Olympic)**

Хорошо известен, любим, с большой армией приверженцев. Постоянно упоминается в повседневной жизни, входит в культурную жизнь страны. Типичный пример — Coca Cola. Чтобы поддерживать успех, «Олимпийцу», как и «Классическому» бренду, надо постоянно отслеживать тенденции и предотвращать застой.

**«Защитник» (Defender)**

Хороший баланс между качествами продукта и ценой — но при этом бренд не опирается на продуктовые или эмоциональные преимущества. Средний бренд в своей категории: не сильный, но и не слабый. Ему недостает отличий от брендов-лидеров, но при этом он остается приемлемым для многих. В Великобритании «Защитником» является, например, Mastercard.

«Защитнику» особенно необходимо найти ясное определение — какое свойство в нем главное? И может быть, следует «пошуметь» для придания импульса своему развитию.

**«Слабый» (Weak)**

Этот бренд относительно небольшой, чтобы конкурировать за большинство потребителей, часто он трудно поддается описанию и, что хуже всего, часто отвергается потребителями. Для увеличения рыночной доли ему необходимо обеспечить надежное присутствие на рынке и/или разъяснить свои преимущества.



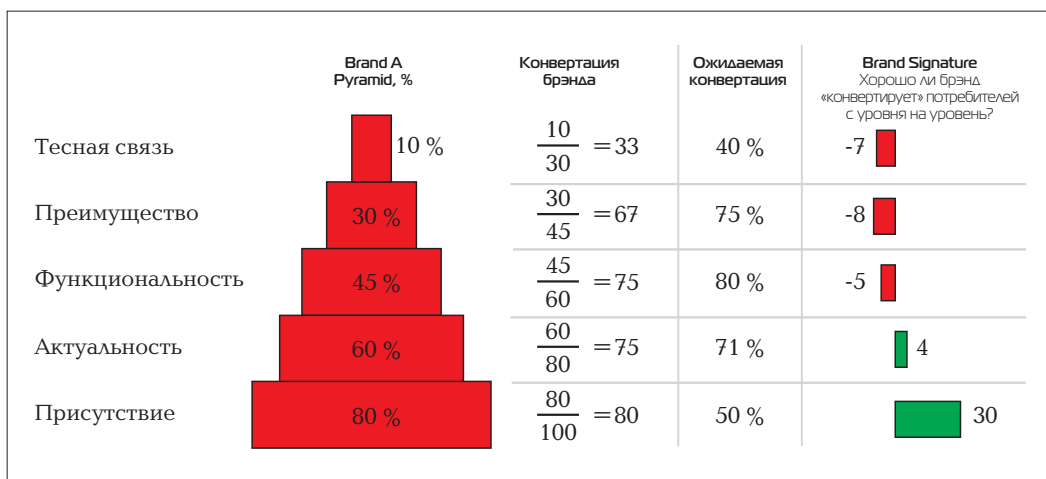


Рис. 4. Методика определения «подписи бренда»

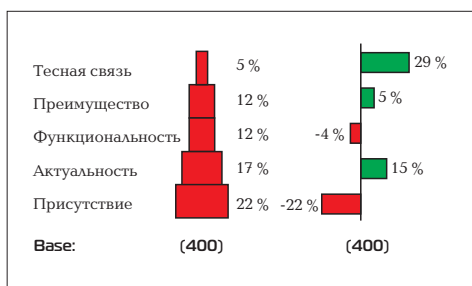


Рис. 5. ZARA – маленькая, да удаленькая. Ведущий бренд для своей целевой группы. Исследование во Франции, 2000 год



Рис. 6. «Подписи» основных типов брендов по Millward Brown (все, кроме «слабого»)

**«Гаснущая звезда» (Fading Star)**

Это бренд в беде. Когда-то был известен и любим всеми. До сих пор важен для массовой аудитории, но теряет привлекательность и уже не опирается на продуктовые или эмоциональные преимущества.

«Гаснущей звезде» не имеет смысла биться за свое наследство, разумнее создать новый фокус, найти новое направление для развития. Может быть, это потребует инноваций.

Вообще, всем слабым типам («Гаснущей звезде», «Защитнику», «Чистому листу») стоит пересмотреть основы бизнеса и попытаться выделить ясное и значимое для потребителей свойство, которое со временем может стать их преимуществом.

Кирилл Петрин так говорит о возможностях перехода брендов из одного типа в другой: «У брендов нет «жизненного цикла», подобного тому, какой есть у товаров. Поэтому с определенной вероятностью каждый бренд, находясь в рамках какого-то из восьми типов, имеет шанс стать кем-то еще.

Так, по данным Millward Brown, которые в 1998 – 2002 годах уделили пристальное внимание 1663 брендам, за два года примерно половина брендов меняет свою «подпись»!

Каждому владельцу хочется связать свой бренд с будущим. Естественно, что им хочется менять бренд в лучшую сторону. Весь вопрос в том, как управлять ассоциациями потребителей в отношении ваших брендов».

**«Энергия бренда»: прикосновение к будущему**

Развивая методику Brand Dynamics, исследователи из Millward Brown вводят понятие Voltage. Для простоты можно его назвать «Энергией бренда».

Voltage представляет собой одну цифру и получается сложением показателей конвертации всех уровней пирамиды, умноженных на их вес.

«Подпись бренда» может измениться со временем

Понятно, что верхний уровень (как наиболее ценный) имеет наибольший вес, нижний — наименьший. Вес уровней для разных типов брендов рассчитан на основании все тех же богатых исследовательских данных Millward Brown.

Какую же картину мы получаем в результате и что она нам дает?

Бренд может иметь внизу хорошие синие столбики (положительные), но его Voltage окажется отрицательным (рис. 7). А у бренда, где внизу большой минус, но сверху большой плюс, Voltage окажется положительным.

Раскроем карты: показатель Voltage связан с вероятностью роста бренда. Если Voltage велик (т. е. превышает 2,5 %), то вероятность увеличения доли рынка для этого бренда может составить больше 60%! Конечно, это не гарантия. Всегда есть вероятность и потери рынка, в 10 % случаев так и бывает. Но в оставшихся 30 % случаев ничего не происходит. По крайней мере, если Voltage вашего бренда низкий, то потерять рынок гораздо проще.

Кроме того, Voltage характеризует иммунитет бренда. Чем этот показатель больше, тем большим иммунитетом к действиям конкурентов обладает бренд. Если же Voltage бренда маленький, то этот бренд первым пострадает от активных действий конкурента, направленных на завоевание рынка.

Эти закономерности работают независимо от того, лидер вы на рынке или маленький бренд. Поскольку для малого бренда «ожидаемые конвертации» другие, то и Voltage рассчитывается уже с учетом размера бренда.

### Карта Brand Dynamics: превращения брендов

Все восемь типов брендов с их разной «подписью» можно поместить на карту (рис. 8), по одной оси которой отложено «Присутствие» (Presence, осведомленность об обещаниях бренда), по другой — «Энергия» (Voltage, по сути — сумма сил бренда).

В четырех квадрантах карты бренды располагаются так.

В квадранте с высокими «Присутствием» и «Энергией» лидирует «Олимпиец», на втором месте — «Классический». В квадранте с низким «Присутствием», но высокой «Энергией» лидирует «Тигренок». В самой середине, в точке нуля, — «Защитник».

Посмотрите на карту сами — интересно, где же располагается ваш бренд? А где бренды ваших конкурентов?

Например, исследование, проведенное Millward Brown в Великобритании в 2002 году, дало такую картину.

Citibank — типичный «Белый лист» с низким присутствием и низкой энергией. Молодежные магазины H&M — это «Тигренок», его энергия выше, хотя присутствие невелико. Для сравнения: магазины British House — «Падающая звезда». А несомненный «Олимпиец» с высокими присутствием и энергией — Coca Cola.

Глядя на карту BrandDynamics, мы можем интуитивно полагать, что бренды развиваются по следующей схеме: «Чистый лист» становится «Тигренком», потом «Классическим» или «Олимпийцем», после чего он может начать уменьшаться, превращаясь в «Падающую звезду» (рис. 9). Такую последовательность изменений подсказывает здравый смысл.

Однако, подробно изучая поведение брендов в течение 1998—2000 годов, Millward Brown установили, что только 40 % брендов ведут себя в соответствии с интуитивными ожиданиями.

Так как же ведут себя остальные 60 % брендов?

#### «Чистые листы»

Большинство «Чистых листов» (75 %) так и остаются «Чистыми листами». Очевидно, что нужны какие-то позитивные действия, чтобы сдвинуть их с места. Однако небольшая часть «Чистых листов» становится «Тигрятами» (8 %) или «Специалистами» (2 %). Почти столько же пополняет ряды «Защитников» (9 %). Около 5 % «Чистых листов» просто растут, не проявляя активно свое рыночное предложение, что приводит их в ряды «Слабых».

#### «Тигрята»

Другой пример неочевидного поведения — «Тигрята» (рис. 11). Они имеют громадный потенциал и, как показывает опыт, чаще растут, чем уменьшаются.

Однако, вопреки интуитивному ощущению, довольно мало «Тигрят» превращаются в «Классиков» или «Специалистов» — не более 15 % в совокупности. Одна треть «Тигрят» так и остается «Тигрятами». Зато почти треть становится «Защитниками»! И около 11 % переходят в разряд «Слабых» и «Чистых листов». Плохо, когда «Тигрята» слабо вырабатывают свое присутствие на рынке и проигрывают в привлечении новых потребителей: конце концов они начинают походить на «Гаснущие звезды».

Обычно «Тигрятам» трудно построить сильные взаимоотношения с потребителями в процессе роста потребительской аудитории. Им трудней реализовать свой потенциал, чем кажется с первого взгляда.

Voltage связан с вероятностью роста бренда

Иммунитет бренда

Расположение на карте

Citibank, H&M, British House, Coca Cola

Как ведут себя бренды

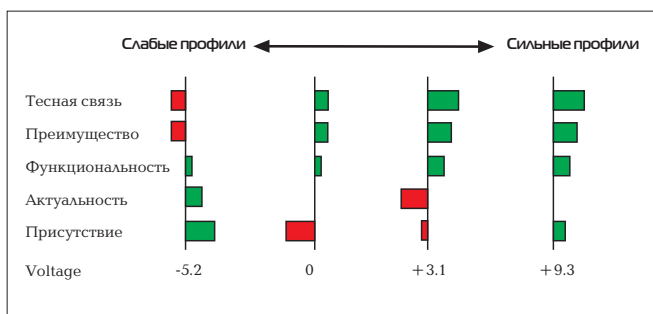


Рис. 7. Бренды с сильными профилями имеют положительный Brand Voltage

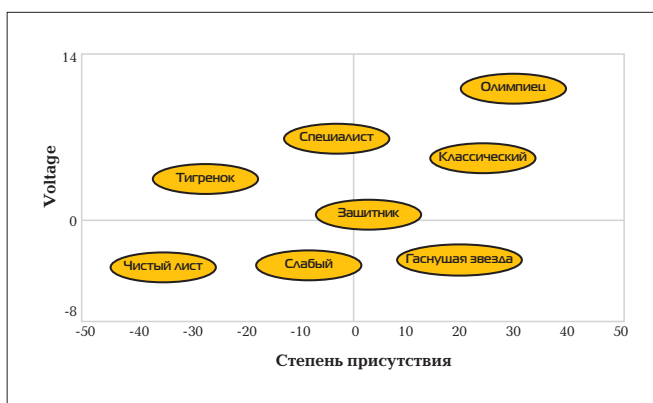


Рис. 8. 8 основных типов брендов на карте Brand Dynamics



Рис. 9. Интуитивный жизненный цикл

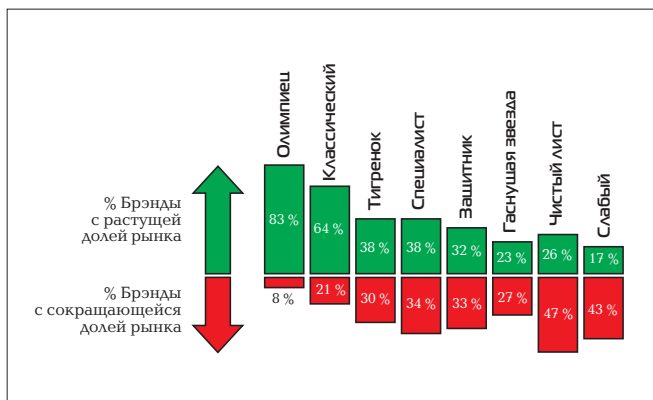


Рис. 10. Вероятность роста и уменьшения доли рынка для 8 типов брендов

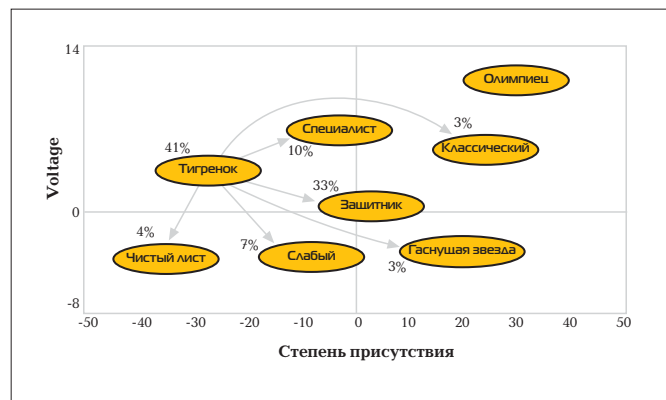


Рис. 11. Кем в реальности становятся «Тигрята»? По исследованиям 1998–2001 годов

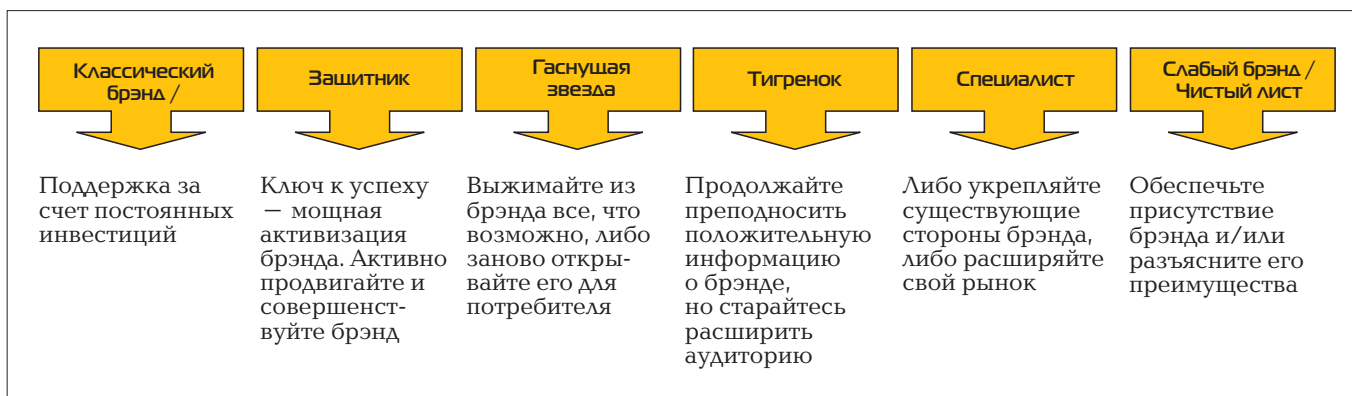


Рис. 12. Как можно действовать различным типам брендов?





точно предложить прекрасный продукт или еще лучше — новый продукт, соответствующий растущим потребностям людей.

Например, Yeo Valley, бренд натуральных («органических») молочных продуктов. В 2000 — 2001 годах в Великобритании это был самый растущий бренд в категории бакалейных товаров. Он просто предложил качественный продукт, который «попал» в растущую потребность людей в натуральных «органических» продуктах. Во многом благодаря активной дистрибуции он вырос еще до того, как занялся ATL-рекламой.

Случай совсем из другой области. Возрождение бренда Alfa Romeo в последние годы опирается на разработки новых, более привлекательных автомобилей, таких, как Alfa Romeo 156 и Alfa Romeo 147. И этот сработал лучше, чем реклама по репозиционированию бренда.

Примеры российского рынка — каши «Быстров» и шоколад «Коркунов». Оба бренда выросли в значительной степени благодаря прекрасному продукту.

Итак, разрабатывая правильное позиционирование, не стоит забывать, что решение потребителя все-таки бывает рациональным. И на принятие решения о покупке качество продукта влияет напрямую.

Таким образом, продуктовые инновации и сам процесс NPD (New Product Development — «Разработка новых продуктов») — такой же ключ к успеху бренда. И многие примеры падающих брендов имеют в своей основе одну и ту же причину: падает качество их продукта.

Не секрет, что первым признаком возрождения торгового бренда Marks&Spencer стало появление новых, более привлекательных линий одежды, таких, как Per Una и Perfect.

Настроить продукт в соответствии со вкусами и ожиданиями потребителей — настолько важный фактор успеха, что значимость его трудно переоценить.

### 3-й драйвер: Понятность бренда

В голове потребителя, который принимает решение о покупке, возникает множество ассоциаций — с собственными ожиданиями, с образами брендов...

В этот момент бренд, который имеет богатый набор ясных ассоциаций, соответствующих ожиданиям потребителя, имеет гораздо больше шансов быть выбранным, чем тот, ассоциации которого смутны или малочисленны.

Успех таких брендов, как Orange, Asda и Dove, иллюстрирует силу ясности.

Телекоммуникационный бренд Orange был третьим на рынке Великобритании, а сегодня это самый популярный продавец телефонов и мобильного сервиса. Основой для его запуска послужили такие принципы, как инновации и возможность взгляда в будущее («*The Future's bright. The Future's Orange*»). Бренд продолжает сохранять эти простые и ясные позиции.

Точно так же магазины Asda имеют очень четкую ассоциацию с принципом value for money («товары в свою цену»), что позволило им бросить вызов Sainsbury's в борьбе за второе место на бакалейном рынке Великобритании.

Ясные и сильные ассоциации бренда Dove с мягкостью и добротой позволили расширить бренд без ущерба для его цельности. Сегодня кроме мыла под маркой Dove выпускается целый ряд товаров для ухода за телом.

Получается, что для значительного успеха бренд должен означать что-то ясное и понятное. В сущности, **ВСЕ сильные бренды имеют ясные ценности:**

- Lipton — «вкус», «качество» и «желание»;
- Electrolux — «шведский интеллект»;
- Heineken — «возможность освежиться»;
- Volvo — «безопасность»;
- BMW — «удовольствие от вождения» и так далее.

Если вам удалось создать понятное и ясное свойство бренда, то бережно сохраняйте его на протяжении многих лет, вне зависимости от рекламной моды или рыночных обстоятельств!

Наглядный пример такого постоянства — пивной бренд Stella Artois, рекламная кампания которого уже 14 лет проходит в едином ключе под девизом «*Reassuringly Expensive*» («*Убедительно дорогое*»). Разные рекламные сюжеты, над которыми работают режиссеры и рекламисты из разных стран, только усиливают это послание. В результате бренд Stella Artois присвоил себе такое интегральное свойство, как «качество».

Непостоянство, напротив, ведет к таким мрачным последствиям, как потеря фокуса на ключевом свойстве бренда, выхолащивание ассоциаций, уменьшение значения бренда. Надо ли говорить, как это сказывается на результатах бизнеса в целом!

Один из способов определения главного качества бренда — исследование «Личность бренда», о котором мы расскажем чуть ниже.

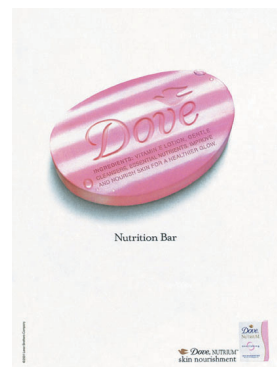
Прежде чем перейти к четвертому драйверу, отметим один важный момент, который касается основного свойства бренда. Каким должно быть это свойство — функциональным



▲ Возрождение Alfa Romeo опирается на разработки новых, более привлекательных автомобилей



▲ Телекоммуникационный бренд Orange предельно ясен и понятен во всех странах — у него позитивный взгляд в будущее. Плакат для запуска бренда в Африке: «С мечтой о завтрашнем дне»



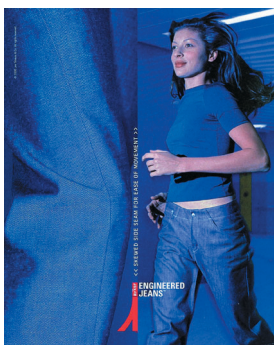
▲ Ясные и сильные ассоциации Dove с мягкостью и добротой позволили расширить продуктовую линейку бренда без ущерба для его цельности



▲ Благодаря постоянству в рекламе пивной бренд Stella Artois присвоил себе такое интегральное свойство, как «качество». Для того чтобы открыть бутылку «убедительно дорогого» пива, не жалко и гитары



▲ Gillette добились лидерства, предлагая один инновационный продукт за другим и рекламируя свои инновации



▲ Levi's использовал силу инноваций, запустив сначала Engineered jeans, а потом Levi's Type1 jeans

или эмоциональным? Исследования показывают, что сильные бренды комбинируют как материальные, так и эмоциональные преимущества. Эти свойства тесно переплетены, и рекламные кампании таких брендов часто подают материальные свойства в эмоциональной форме.

В качестве примера можно привести знаменитую кампанию апельсинового напитка Tango под девизом «*You know when you've been tangoed*» («*Вы знаете, когда вы тангованы*»). Персонажи роликов буквально «купаются» в свежем апельсиновом соке, изобретая все новые способы, как это сделать. Эмоционально потребитель втягивается в безумную игру, но при этом постоянно делается акцент на функциональном свойстве Tango как напитка из свежих апельсинов.

Такие довольно уверенные типы, как «Олимпиец» или «Тигренок», обычно имеют основное свойство с обеими сильными сторонами: функциональной и эмоциональной. А слабые типы обычно теряют как в той, так и в другой части.

#### 4-й драйвер: Чувство лидерства

Чувство лидерства часто становится реальным драйвером успеха. Это не значит, что компания считает себя самой большой. Скорее это означает, что она пытается возглавить развитие категории.

Хотя часто лидер категории — это действительно самая большая компания.

**Чувство лидерства создается двумя способами:**

1. **Инновации** (и особенно, если они активно продвигаются).
2. **Заметность бренда** (особенно маркетинговая заметность).

Инновации — безошибочный способ сделать продукт сильнее, сообщая потребителю прямой рациональный довод, почему стоит переключиться на ваш бренд. Кроме того, они помогают создать чувство лидерства.

Когда Gillette создал инновационный продукт Sensor и устроил ему большую рекламную кампанию, они добились лидерства. Потом этот же самый прием был повторен с Sensor Excel и Mach 3. Что примечательно — конкуренты Gillette уже не смогли добиться такого же результата, несмотря на то что их продукт функционально не хуже.

Бренды стиральных порошков Persil и Ariel — также искушенные игроки в смысле инноваций. Они постоянно добиваются инноваций, улучшая продукт. С одной стороны, они делают продукт все более удобным, с другой — добиваются чувства лидерства. Иногда инновации создаются исключительно для того, чтобы сказать потребителю что-то новое.

Силу инноваций попробовал и Levi's, разработав и запустив сначала Engineered jeans, а потом Levi's Type1 jeans. Модель Engineered jeans отличается особым кроем, не стесняющим движений. Над ее созданием поработали модельеры и дизайнеры — джинсы были как бы заново изобретены. Кампания по продвижению новых моделей помогла заново выстроить чувство лидерства бренда Levi's, что способствовало продажам всей линейки продуктов Levi's.

Внедряя инновации, необходимо сохранять фокус бренда на основном качестве бренда. Например, BMW создает инновационные продукты, сохраняя фокус на том же — удовольствии от вождения («*The Ultimate Driving Machine*»).

Второй способ создания чувства лидерства — повышение заметности бренда. Если бренд хорошо виден и слышен — это не только основа для его коммуникации с потребителями. Заметность сама по себе создает ощущение, что бренд имеет внутренний импульс, движется вперед. А это важное качество для лидера!

Особенно эффективно это продемонстрировал в Великобритании бренд Budweiser. Его рекламная кампания с лягушками и ящерицами, а также кампания «Whassup?» создали стойкое ощущение лидерства (рис. 14).

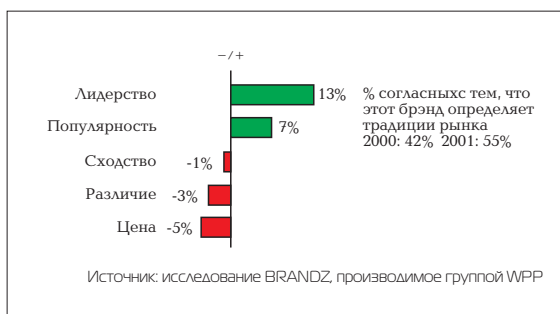
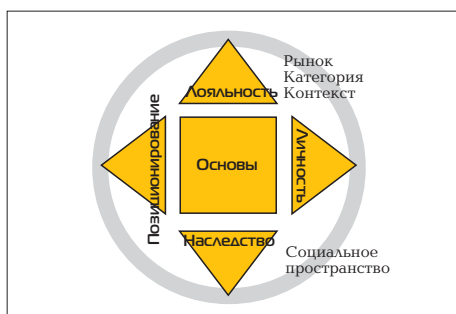
#### Основа бренда, рыночное и социальное окружение

В методике Brand Dynamics работа с пирамидой лояльности бренда — это только часть процесса. Если «развернуть» воображаемую пирамиду (рис. 13), то получим четыре треугольника вокруг основы: «Позиционирование», «Лояльность», «Личность» и «Наследство». Все это — важные стороны рассмотрения бренда.

**«Основа» бренда** — это суммарный ответ на примерно следующие вопросы:

- В чем суть бренда? (Что он на самом деле делает? Как он на самом деле работает?)
- Каков он по сравнению с конкурентами?
- Насколько большой этот бренд?
- Насколько у него успешная дистрибуция?
- Какова его относительная цена?
- Какова история бренда?
- Как он этого достиг?
- Как он вписывается в корпоративное портфолио? Какова его роль в портфолио брендов компании?





◀ ◀ **Рис. 13.**  
Разворачиваем пирамиду Brand Dynamics. Структура понимания бренда

◀ **Рис. 14.** Сила бренда Budweiser увеличивается благодаря усилению ощущения движущей силы бренда



▲ У бренда «Золотой бочки» есть наследство, которое осталось от первой рекламы: «Надо чаще встречаться»

Вокруг бренда (вокруг «развертки» нашей пирамиды) располагается то, что называется **«Рыночным и социальным окружением»**. Чтобы понять окружение, надо ответить на следующие вопросы:

- Что влияет на бренд извне?
- Как развивается товарная категория и почему?
- Как, скорее всего, будет развиваться категория?
- Какова стратегия конкурентов?
- Каковы социальные и демографические тенденции, которые могут повлиять на бренд?
- Каким образом?

Теперь взглянем подробнее на треугольники нашей «развертки». Начнем с того, что исторически сложилось, с «Наследства» бренда.

### Разворачиваем пирамиду: Наследство бренда

У каждого бренда есть «Наследство», которое куда-то тянет. Это первое, что стоит рассмотреть.

Например, у пивного бренда «Золотая бочка» есть наследство, которое осталось еще с первой рекламы: *«Надо чаще встречаться»*. И у пивного бренда «Бочкарев» есть наследство от их первой рекламы: *«Правильное пиво»*.

Кирилл Петрин: «Какая бы реклама ни была потом, первая коммуникация всегда оставляет наследство. Это стоит понимать, когда принимается решение о выводе бренда на рынок».

Основной вопрос, на который надо ответить при оценке «Наследства» бренда: «Каковы ассоциации о бренде в сознании потребителей?» Ответом на вопрос может быть что-то из области воспоминаний, имиджа, опыта, людей, отношения потребителей, ожиданий от продукта. Все это — источники формирования восприятия бренда.

### Разворачиваем пирамиду: Позиционирование бренда

«Позиционирование» — это фактически ответ на ряд вопросов, которые должен найти брендменеджер:

1. «Чем бренд отличается в своей категории?» (Какие выгоды для потребителя, характеристики, качества отличают этот бренд? «Владеет» ли бренд какими-либо выгодами, характеристиками, качествами? «Владеет» ли этим кто-либо вообще?)
2. Владельцем чего можно стать?
3. Что и кому важно?

Кирилл Петрин: «Что значит «владеть» какой-то характеристикой? Если я хочу, войдя в молочный отдел магазина, купить современный «навороченный» продукт будущего, то я куплю Neo или Danone — потому что они «владеют» этой характеристикой».

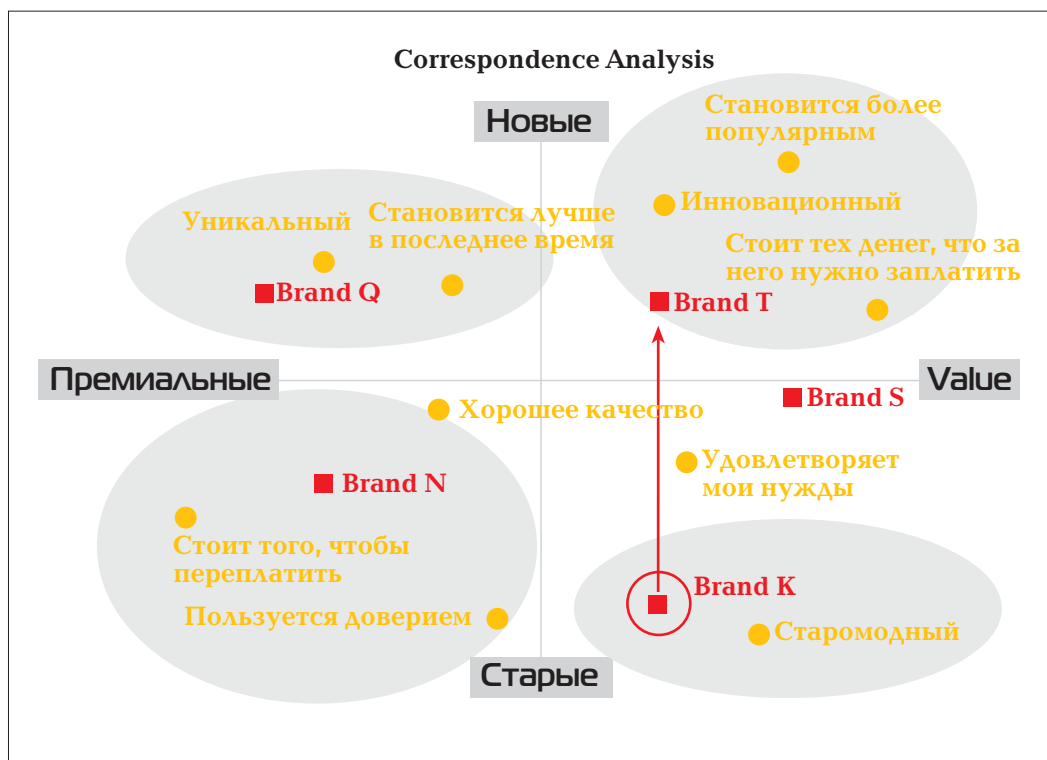
Владеть чем-то хорошо. Но нужно, чтобы то, чем ты «владеешь», было важно для большого круга потребителей.

Для определения позиционирования строят имиджевые «профили». Методика называется Brand Image Profiles. В процессе ее выполнения бренды оценивают по важным для данной товарной категории параметрам, например:

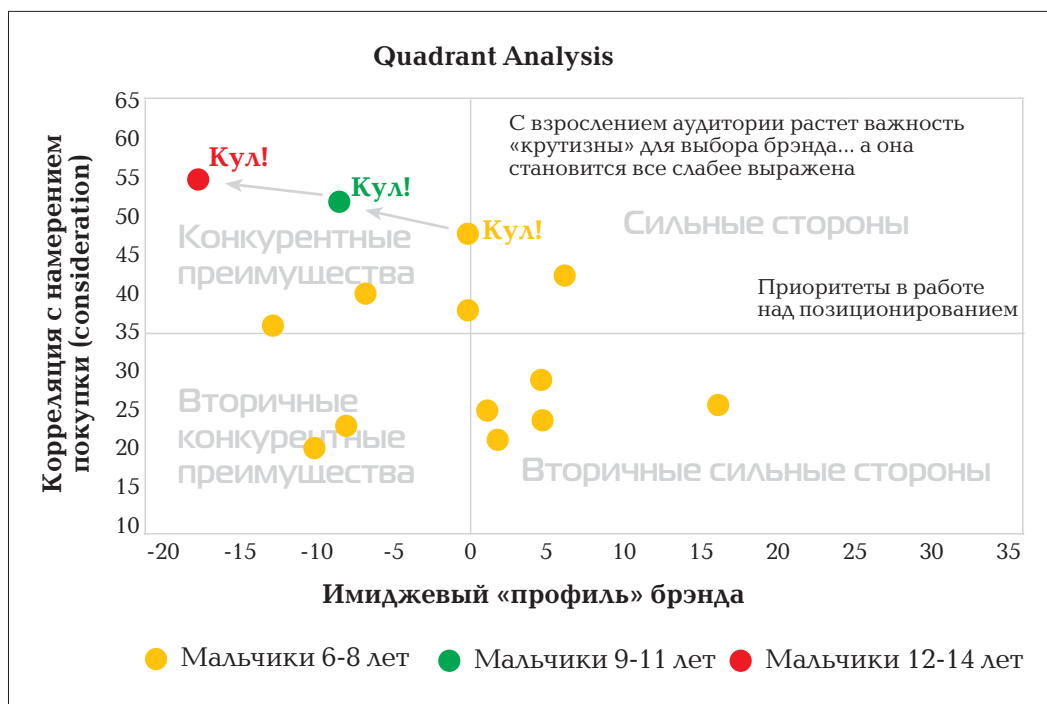
- вкусный,
- хорошая цена,
- удобный,
- современный,
- традиционный и так далее.

При построении имиджевых «профилей» нужно учитывать так называемый «эффект размера бренда». Большой размер бренда «притягивает» качества. Например, гораздо больше людей считают, что бренд FMCG обладает каким-то качеством, если он хорошо известен. Кирилл Петрин так комментирует этот эффект: «Если искать самый «детский» бренд среди напитков, то максимальное количество баллов наберет Соса».

► Рис. 15. Correspondence Analysis позволяет лучше понять позиционирование бренда и упростить представление данных



► Рис. 16. Подход с использованием квадрант-анализа позволяет понять сильные и слабые стороны бренда



**Соса Cola и «Буратино»: эффект размера бренда**

Cola — просто потому, что она больше всех остальных. Но ведь это не самое главное ее отличие! И если бы лимонад «Буратино» был такого же размера, как Соса Cola, то он был бы детским в гораздо большей степени. Ведь это действительно то качество, которое отличает этот лимонад».

«Эффект величины бренда» важно учитывать, когда вы определяете сильные и слабые стороны позиционирования вашего бренда. Если не учитывать размеры бренда, а использовать только абсолютные показатели параметров, то можно получить парадоксальные результаты. Например, по параметру «современный — традиционный» большой бренд может одновременно оказаться и более «современным», и более «традиционным», чем маленький. Если же учесть размеры (перейти к относительным показателям), маленький бренд может оказаться более «современным».



Итак, чтобы выяснить истинный «профиль» бренда, надо исключить влияние его размера — и методика Brand Image Profiles позволяет это сделать.

Некоторые подходы методики позволяют лучше понять позиционирование бренда и упростить представление данных.

Один из таких подходов — Correspondence Analysis (рис. 15), где конкурирующие бренды располагаются в четырех квадрантах на осях-характеристиках: «Новые — Старые» и «Премиальные — Value for money («В свою цену»)). В пространстве четырех квадрантов разбросаны оценочные высказывания.

Одна и та же характеристика может по-разному восприниматься в разных квадрантах и соответственно получать разную оценку. Например, если бренд «Старый» и «Value for money», то он «старомодный». А если он «Старый» и «Премиальный», то он «Пользуется доверием» и «Стоит того, чтобы переплатить».

«Старомодному» бренду с характеристикой «Value for money» стоит что-то сделать, чтобы обновиться. Например, так поступили с пивом «Клинское».

Другой подход с использованием квадрант-анализа, пожалуй, более интересен (Рис. 16). Он получается при пересечении осей «Корреляция с намерением покупки (consideration)» и «Имиджевый профиль бренда».

В этом методе рассматриваются наиболее важные параметры («крутой», «новый», «вкусный», «удобный»): корреляция этого параметра с намерением покупки и оценка этого параметра в профиле бренда.

Если бренд имиджево силен и корреляция с намерением покупки высокая — значит, данный параметр является его сильной стороной.

Если бренд имиджево слабый, но корреляция с намерением покупки высокая — это значит, что ему по этому параметру надо создать конкурентное преимущество (в этом его обходят конкуренты).

Если бренд сильный, а корреляция низкая — этот параметр мало кому важен.

А в квадранте, где и бренд слабый, и корреляция низкая, пусть работают ваши конкуренты — там делать нечего.

Кирилл Петрин: «Рассмотрим в качестве примера бренд для тинейджеров — видно, что с ростом возраста его оценка как «крутого» падает. И при этом значение параметра «крутой» (его корреляция с намерением покупки) с возрастом растет! Если клиенту важен рынок мальчиков 12 — 14 лет, то ему надо крепко подумать. Например, собрать фокус-группу и поговорить о том, что сделать, чтобы бренд был cool».

Подобные проблемы в последние годы решал для себя Levi's — надо было сохранить за собой молодежь. Ведь лояльность к джинсам за рубежом формируется в 12 — 13 лет (в отличие от России, где это происходит почти в любом возрасте). Именно тогда были придуманы не стесняющие движений Levi's Engineering Jeans и мятые Levi's № 1 — все эти модели были «круче» традиционных Levi's 501 и обновили бренд в глазах юного поколения.

Итак, мы развернули пирамиду и применили некоторые подходы для работы с позиционированием. В результате такого анализа владельцу бренда становится ясно, где находится приоритет в работе над позиционированием его бренда.

## Разворачиваем пирамиду: Личность бренда

Потребители относятся к брендам подобно тому, как относятся к людям: с кем-то шапочное знакомство, а кого-то знаем хорошо и любим; кому-то верим, а кому-то нет.

Вопросы, на которые нужно ответить, оценивая «Личность» бренда, примерно следующие:

1. Что люди чувствуют относительно бренда?
2. Какова «личность» бренда?
3. Чем эта личность уникальна, индивидуальна?
4. Привлекательна ли эта личность?
5. Есть ли какая-либо «территория», которую никто не занимает?
6. Какая эмоциональная «территория» уместна для категории?

Как видно, все эти вопросы относятся к области эмоций.

Исследователи предложили оценивать «Личность» бренда по шести следующим «измерениям»:

1. **Сдержанный** (Сдержанный, Замкнутый) — **Экстраверт** (Открытый, Высокомерный).
2. **Напористый** (Строгий, Безразличный) — **Чувствительный** (Добрый, Слишком сентиментальный).
3. **Рациональный** (Разумный, Лишенный воображения) — **Игривый** (Игривый, Незрелый).
4. **Возбудимый** (Спонтанный, Опрямительный) — **Стабильный** (Спокойный, Слишком предсказуемый).
5. **Беззаботный** (Легкий в общении, Невнимательный) — **Добросовестный** (Основательный, Суеливый).
6. **Практичный** (Прямолинейный, Простецкий) — **Интеллектуальный** (Умный, Слишком сложный).

Correspondence Analysis

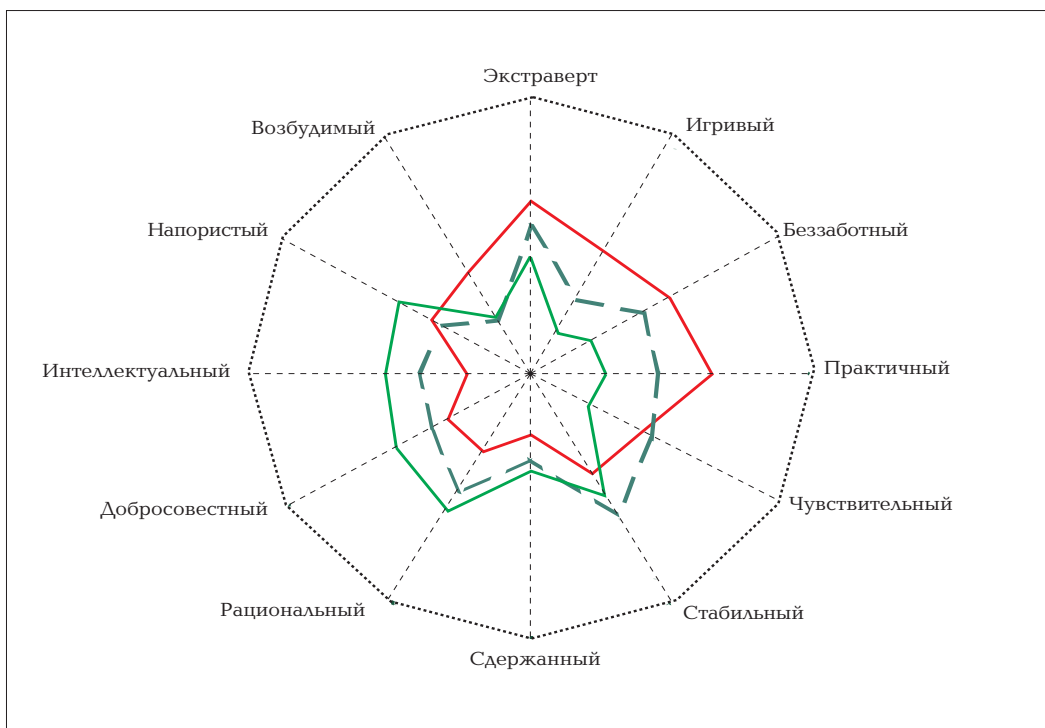
Квадрант-анализ

Обновление Levi's

Вопросы

6 измерений «Личности» бренда

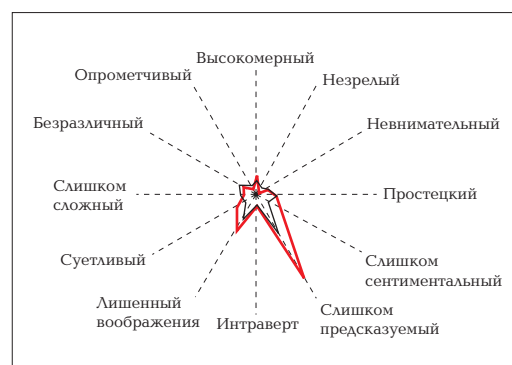
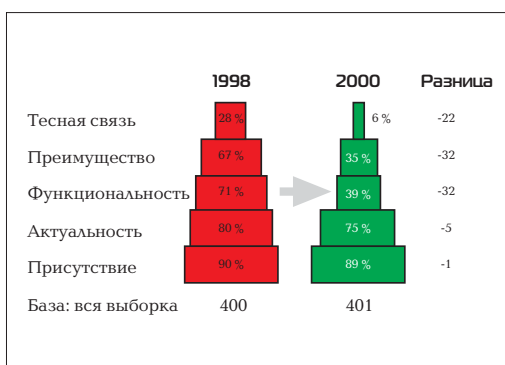
► Рис. 17. Карта «Личности» бренда в окружении конкурентов – позитивные оценки



►► Рис. 18. Карта той же «Личности» бренда в негативных оценках: хорошо быть игривым экстравертом, но...



► Рис. 19–20. Marks&Spencer с его довольно основательной пирамидой... воспринимался как слишком предсказуемый



Поясним слова, написанные в скобках. У каждого измерения есть как положительные, так и отрицательные стороны. Например, «экстраверт» может быть как «открытым», так и «высокомерным» — все зависит от точки зрения и контекста.

Поэтому потребителям дают возможность выбрать в каждом измерении какое-то из четырех слов.

Полученные положительные значения всех шести измерений наносятся на специальную карту-радар (рис. 17). Получается картинка, похожая на звездочку или паутину: выдающиеся точки этой паутины показывают наиболее яркие черты «Личности» нашего бренда. На ту же карту можно нанести паутины наших конкурентов — получим наглядную картину отличия «Личностей» брендов.

Например, исследование для Dove позволило выявить ключевой компонент equity этого бренда — чувствительность. Сохраняя это качество, бренд укрепляет свою позицию на рынке.

Но, как мы уже говорили, у каждого измерения есть как положительные, так и отрицательные стороны. Если на карту-радар нанести только отрицательные значения (когда потребители выбирают определения типа «Высокомерный» или «Невнимательный»), то получим изнанку «Личности» нашего бренда (рис. 18). Стоит задуматься, если в личностных определениях, данных вашему бренду потребителями, доминируют «Невнимательный» и «Простецкий» (рис. 19 — 20).

Вот пример с рынка Великобритании. Магазины Marks&Spencer в конце 90-х сильно теряли рынок. Конвертация потребителей с уровня на уровень пирамиды лояльности заметно снизилась — бренд почти перестал создавать лояльность потребителей. Взглянуть пристально на причины проблем помогла отрицательная карта «Личности» бренда. Выяснилось, что бренд «Слишком предсказуем» и в определенной степени «Лишен воображения». Сегодня Marks&Spencer старательно исправляет ошибки 90-х.

Методика предлагает вычислять и общее значение «Личности» бренда. Когда мы говорим «Это хороший человек» или «Он плохой», то даем суммарную оценку. Методика предлагает простую формулу для такого вывода: из среднего арифметического всех положительных оценок по шести измерениям личности вычитается среднее арифметическое всех отрицательных оценок.

Полученное значение называется «Магнетизм бренда», и говорит оно о привлекательности «Личности» бренда в целом. По опыту исследователей «Магнетизм бренда» связан с его долей рынка. Бренды с большим значением «Магнетизма» имеют больше потребителей на верхнем уровне пирамиды. Кроме того, брендам с высоким «Магнетизмом» потребители позволяют меняться — чем, кстати, пользуются Gap или Levi's.

## Заключение

Еще недавно, в конце 90-х годов, смелые аналитики предсказывали конец брендов и брендинга. Как же, ведь наступила эпоха Интернета, тотальной прямой коммуникации продавца с потребителем! «Прощай, Coca Cola, пока, McDonalds, пришла эра Интернета и кончилась история брендов», — писала газета Financial Times в 1998 году.

Но прошла пара лет, и разговоры об этом поутихли, и на смену им пришли другие: да, бренды — это реальная сила. Young & Rubicam даже заявили, что бренды — это новая религия и люди обращаются к ним в поисках смысла жизни. Теперь всех интересует вопрос: а где найти подсказки, куда двигать бренды?

Надеемся, что рассказ о методике Brand Dynamics отчасти поможет ответить на эти вопросы. ■

Карта-радар

Dove

Marks&Spences

Levi's, Gap