

Андрей НАДЕИН

# The Added Value: «Самое важное – понять, почему брэндинг работает»



▲ Джек Николс, партнер The Added Value: «Чтобы создать бренд, всегда нужно начинать с хорошей идеи, в которой личность бренда сливается с функциональностью продукта»

Мимо местечка Hampton Wick когда-то проплывал на лодке Джером К. Джером, чтобы создать повесть, которой будет зачитываться весь мир. Сегодня в этом лондонском пригороде, расположенном на живописном берегу Темзы, находится главный офис бренд-консалтинговой фирмы The Added Value. Отсюда идеи развития брендов расходятся по всему миру. Среди клиентов: Levi's, Remy, BBS, Unilever, Guinness, «Золотая бочка». Мы встретились с одним из руководителей компании Дэвидом Николсом, чтобы задать несколько вопросов.

– Мы уже делали публикацию о работах The Added Value, когда были в вашем парижском офисе, но не рассказывали о вашей фирме.

– Компания образовалась в 1988 году, и с тех пор мы открыли офисы в Австралии, Франции, Северной Америке, Канаде. В лондонском офисе, самом большом, работают 250 человек, которые занимаются проектами для других стран, включая Россию. Структура Added Value очень простая: мы набираем людей из области маркетинга и профессиональных исследователей и объединяем их. Очень важно, чтобы каждый представитель одной области знал и понимал то, что делают представители другой. Главное – это работа в команде. Кстати, это позитивно действует и на клиентов.

– Что делает The Added Value?

– Мы занимаемся разработкой стратегий брендов. Мы не делаем рекламу, но мы организуем ее структуру. И мы не занимаемся дизайном – для этого у нас есть партнерская компания. Все, что мы делаем, – это думаем. Мы разрабатываем британские, европейские и глобальные проекты. Например, для всемирной сети отелей InterContinental.

– Есть ли ограничения у брендинга как инструмента?

– Брендинг сам по себе бесконечно интересен: он помогает людям продавать их товар, он отражает жизнь лучше искусства. К тому же брендинг помогает понять другие культуры. Более того, это двигатель культуры! Некоторые маркетинговые компании похожи на художников, которые создают новые шедевры. Но, конечно, это удастся не всем, некоторые способны лишь следовать за существующей культурой. В последние годы маркетинг и брендинг обвиняли в глупости и надувательстве – например, в книге No Logo. Да, в какой-то мере правительства на Западе потеряли свое могущество, и сила перешла в руки корпораций. А корпорации могут вести неэтичный бизнес, и если у них при этом есть хорошие бренды, то они привлекают покупателей, которые приобретают их продукцию... Действительно, вопрос этики в брендинге существует. Но мы нуждаемся в брендах. Простите мне мою категоричность, но сегодня религия и политика уступают свое место брендингу.

Вот пример из жизни, который показывает силу рыночных механизмов, перед которыми пасуют даже политики. Некоторое время назад ряд компаний заявили, что урожай можно выращивать в два раза быстрее – с использованием генетически



▲ Офис The Added Value находится в городке Hampton Wick, недалеко от Лондона, на живописном берегу Темзы

измененных молекул, которые заставляют пшеницу созревать быстрее и к тому же защищают от всяких болезней. Это вызвало волну протеста — людям не понравилось нарушение природного хода вещей. Появилось много статей, и в результате потребители на две недели отказались ходить за покупками в супермаркеты, которые торгуют быстро растающим урожаем. И магазины отказались продавать новую продукцию. Более того — теперь на продуктах даже появились наклейки: «Мы не используем генетические молекулы». Когда происходили эти события, политикам оставалось только смотреть. Они не могли вмешаться, все решили за них. И за этот прецедент зацепились антиглобалисты, которые борются за власть.

Сегодня широко обсуждаются этические проблемы брэндинга и маркетинга. Это и вопросы наемной рабочей силы, и чистых материалов, и мест производства — поскольку повсеместно используется труд рабочих из стран третьего мира. В итоге появились банки (Co-operative bank. — *Прим. ред.*), которые заявили, что инвестируют только в этически безопасные страны, в те страны, государственный режим которых их устраивает. Другим примером здесь может стать Body shop, который выступает против тестирования на животных.

#### – Что в брэндинге самое важное?

– Самое важное — это понять, почему брэндинг работает. Если вы хотите создать брэнд, который работает, вам нужно проникнуть в его эмоциональную личность. Нам нужно научиться понимать людей из разных стран, их политику и культуру, тем самым мы поможем нашим клиентам достигнуть своих целей. Люди принимают решения на 80% эмоционально, а не функционально. Даже если они заявляют, что сделали выбор по определенным характеристикам товара.

Во-первых, брэнд должен быть «знаком качества» сам по себе. Он как бы говорит покупателю о качестве продукта: «Я знаю, что в продукцию этой марки входят хорошие ингредиенты, и я верю этому».

Во-вторых, брэнд должен находиться рядом. Человек не должен долго расспрашивать продавца о том, что это там стоит на прилавке, с трудом читая названия. Он знает, что есть Mars и Nescafe, знает, что это такое, и его жизнь становится легче.

В-третьих, важно, чтобы брэнд отстаивал какие-то убеждения. И эти убеждения должны просматриваться во всем — во внешности, поведении. Люди сами решают, надо это им или нет. Например, Nike говорит, что жизнь похожа на спорт. Если вы согласны с этим, вы будете носить эту одежду. Либо вы скажете: нет, это не для меня! Это нормально — ведь не может всем нравиться человек, который уверенно отстаивает определенную точку зрения. Нужно, чтобы одним брэнд нравился, а другим — нет. Если же брэнд нравится всем одинаково, то это скучно — такой брэнд не привлекает внимания и не вызывает интереса.

#### – Возможны ли какие-то простые советы для построения брэнда?

– Вначале приглядитесь к уже существующим брэндам вашей категории. Почему они сильные? Как много людей обращают на них внимание? Затем стоит провести анализ эмоций, которые стоят за каждым брэндом. В чем разница между Nike и Adidas? Adidas говорит о спорте как о труде, тяжелой работе. А Nike пробуждает вдохновение. Это две разные души, два разных человека, характера, два разных мыслительных процесса. Это было видно даже по игре немецкой и бразильской команд, когда Nike фактически играл против Adidas. Немцы относятся к борьбе как к серьезной работе, а бразильцы — талантливые эмоциональные игроки.

Чтобы создать брэнд, всегда нужно начинать с хорошей идеи, в которой личность брэнда сливается с функциональностью продукта. Связать их — трудная задача, но, если ее удастся решить, получаются сильные вещи. Как связать ценность продукции с личностью? Для этого можно сочинить историю. Например, у Nike есть своя предыстория о некоем тренере, который создал первые кроссовки. Нужно понять функциональные и эмоциональные качества, чтобы затем объединить их вместе. Однако не слишком увлекайтесь этим процессом: если вы продаете стиральный порошок, то, кроме хорошо постиранного белья, вам предложить нечего — вы не можете решать жизненно важные проблемы.

#### – Можно ли предсказать будущее?

– Лучший способ предсказывать будущее — это формировать его. Если же отвечать серьезно — у нас есть особая команда людей, которая исследует мировые тенденции в различных областях: на рынке, в культуре, искусстве. Они фиксируют то, что люди предпочитают делать в последнее время. Например, сегодня растет увлечение интерактивными играми, роль телевидения снижается, а роль кино повышается. Мы также смотрим на тенденции в моде, в экономике, политике.

Следующий шаг — выделение тенденций, значимых для клиента. Вы знаете, что некоторые агентства просто заваливают клиентов информацией, не сортируя ее. И клиент не понимает, зачем ему знать, что в течение следующих десяти лет произойдет увеличение числа разводов!

Сила рыночных механизмов

Эмоциональная личность брэнда

Убеждения брэнда

Nike и Adidas

Что меняется в мире?

## «Коридор тенденций»

Чтобы увидеть, что действительно нового появилось в мире, мы пользуемся так называемым trend corridor — «коридором последних тенденций». Он соединяет Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Лондон и Токио. Значение его в том, что если новая тенденция появилась в Токио, то эта новинка сначала появится в Лос-Анджелесе, Нью-Йорке и Лондоне и только затем в Сиднее или Москве.

## – Кого вы привлекаете для анализа тенденций?

– У нас много экспертов. Самые необычные из них — это специалисты в семиотике. Так, рекламная кампания «Золотой бочки» была построена на семиотическом анализе, который предполагал понимание потребителя. Это было даже не исследование, а интуитивная расшифровка кодов. Показать, как это происходит на примере, очень сложно, потому что все зависит от контекста. Понимание потребителя — субъективный, художественный акт. У нас работают профессора по лингвистике, психологии и семиотике. Трудно сказать, является ли семиотика искусством или наукой... Мы используем так называемый метод ABCD, он основан на вдохновении (метод генерации множества решений и выбора лучшего. — *Прим. ред.*).

## Эксперты

## – Расскажите коротко о ваших технологиях.

– Для своих проектов мы используем самые разные технологии, в том числе Bull's Eye — метод прицельного определения сути брэнда. Мы были пионерами в сфере маркетинговой аналитики и первыми нашли нужный подход — теперь им пользуются во всем мире. В данный момент мы разрабатываем новый уровень мыслительного процесса, который может использоваться для маркетинговых решений во всех странах. Я думаю, что вашим читателям стоит рассказать о методе Brand Vitality. Это лучший способ измерить ситуацию на рынке брэндов. Он позволяет ответить на следующие вопросы: «Что думают о брэнде потребители?», «Приобщает ли брэнд новых покупателей?», «Развивается ли он?»

## Bull's Eye

Например, Nike продолжает привлекать новых покупателей, особенно молодежь, к тому же брэнд движется вперед, переосмысливается. А Reebok, на мой взгляд, не приобретает новых покупателей, его покупают больше женщины, причем те, которые начали это делать в молодости, а теперь продолжают. Если мы посмотрим на этот брэнд внимательно, то поймем, что у него нет новых идей. Конечно, у него есть известное имя, но очень низкий уровень «жизненной силы». С помощью же метода Brand Vitality мы можем высчитать, что нужно делать, чтобы улучшить ситуацию в будущем.

## Nike и Reebok

## Brand Vitality — «жизнеспособность» брэнда

Термин Brand Vitality как бы взят из медицины и говорит о здоровье брэнда. Автор метода, брэнд-консалтинговая компания The Added Value, утверждает, что метод помогает уверенно взглянуть в будущее вашего бизнеса.

Для того чтобы взглянуть в будущее бизнеса, мало измерить текущее «здоровье» брэнда. Пусть сегодня брэнд силен и здоров, но способен ли он выдержать проверку временем? Рынок изменчив, и то, что вызывает восторг потребителей сегодня, завтра может стать общим местом, не задевающим за живое. Ваши лояльные покупатели могут переключиться на что-то более интересное или просто постареть. Да и насколько она сильна, нынешняя лояльность?

Added Value создавали метод Brand Vitality в убеждении, что ключевой момент — это измерение не «здоровья», а «жизнеспособности» брэнда. То есть того потенциала, который может быть использован в будущем.

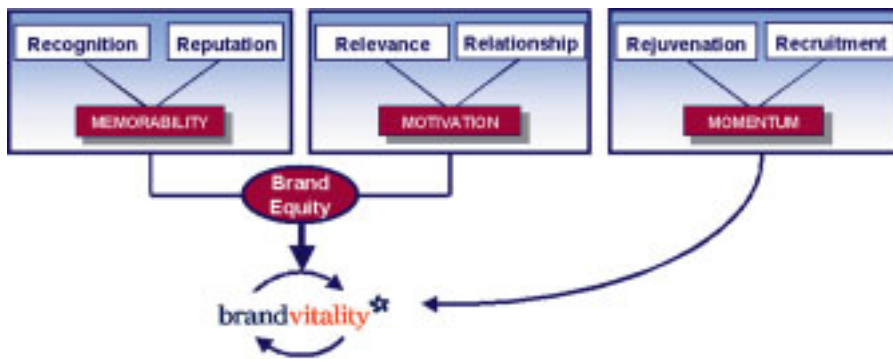
Вот как определяет Brand Vitality сам разработчик: «Жизнеспособность» брэнда — это способность брэнда генерировать основанный на спросе рост бизнеса».

## Структура метода

Структурно метод Brand Vitality состоит из двух частей, каждая из которых исследуется отдельно:

**1. Brand Equity** (продающая сила брэнда, или сумма тех его качеств, которые помогают компании получать прибыль сегодня).

**2. Momentum** (движущая сила брэнда, его кинетическая энергия, которая поможет получать прибыль в будущем).



◀ Модель Brand Vitality для измерения и диагностики возможности бренда генерировать основанный на спросе рост бизнеса

Методы определения Brand Equity основаны на измерении исторически сложившейся силы бренда.

Но гораздо важнее — измерить будущий потенциал бренда. От него зависит, насколько эффективно бренд сможет конкурировать на рынке завтра. Такой подход необходим, когда собственникам нужно представить объективную картину для обсуждения будущего своего бизнеса. Обычно в таких случаях властвуют частные мнения, а метод помогает сосредоточиться на бренде как важнейшей части бизнеса.

Разбивая «жизнеспособность» бренда на составные части (6R и 3M), Brand Vitality становится инструментом диагностики, позволяя выделить самые сильные стороны бренда, а также зоны, в которых требуется коррекция. И он не просто констатирует факты, а направляет внимание на необходимые действия.

Стоит прибавить, что особенно важно уметь оценивать «жизнеспособность» брендов, если у вас есть портфель, которым нужно управлять. Ведь вы не можете вкладывать средства во все бренды — значит, нужно выбирать, а для этого нужны критерии. Ведь некоторые бренды способны усилить портфель, а некоторые — не в силах.

Зоны коррекции

## Структура метода подробнее

Структуру метода лучше всего рассмотреть, глядя на схему. Brand Vitality состоит из трех «М»: Memorability, Motivation, Momentum (запоминаемость, мотивирующая способность, движущая сила).

Две «М» (Memorability и Motivation — запоминаемость и мотивирующая способность) составляют Brand Equity — продающую силу бренда.

Но успех сегодня еще не означает рост в будущем. Поэтому разработчики добавили еще одну «М» — Momentum (движущая сила). Это возможность привлекать новых потребителей, энергия к изменениям, способность поддерживать интерес и лояльность потребителей. Momentum — самая главная часть метода, поскольку говорит о будущем бренда.

Эти три «М» в свою очередь состоят из шести «R»:

**Memorability=Recognition+Reputation.**

Запоминаемость составляют распознаваемость и репутация.

**Motivation=Relevance+Relationship.**

Мотивирующую способность составляют уместность и отношения.

**Momentum=Rejuvenation+Recruitment.**

Движущая сила состоит из способности к омоложению и подкреплению.

Рассмотрим содержание шести «R» подробнее:

**Recognition (распознаваемость):** Насколько известны идентификаторы моего бренда (лого, цвет, музыка и т.д.), которые помогают легко распознавать бренд, а также донести его ценности и выгоды? Или: Насколько велик мой бренд в масштабе рынка?

**Reputation (репутация):** За что именно мой бренд известен? Каково место бренда в умах потребителей в терминах преимуществ и доказательств? Какова глубина внедрения бренда? Или: За что мой бренд известен?

**Relevance (уместность):** Что вы предлагаете в ответ на желания людей? Насколько близка репутация бренда тому, что хочет целевая группа? Или: Делает ли мой бренд то, что от него хотят люди?

**Relationship (отношения):** Бренд — часть жизни людей, а не только часть списка «что надо купить». Есть ли у бренда возможность в момент, когда его выбирают, встретиться с какой-то индивидуальной потребностью? Ценности и личные качества играют ключевую роль в налаживании отношений. Или: Как люди относятся к моему бренду?

**Rejuvenation (омоложение):** Способность к инновациям и динамизм важны для целевой группы. Делайте новые вещи — удерживайте потребителей. Или: Могут ли вы надеяться, что потребители будут продолжать использовать мой бренд в будущем?

Brand Equity

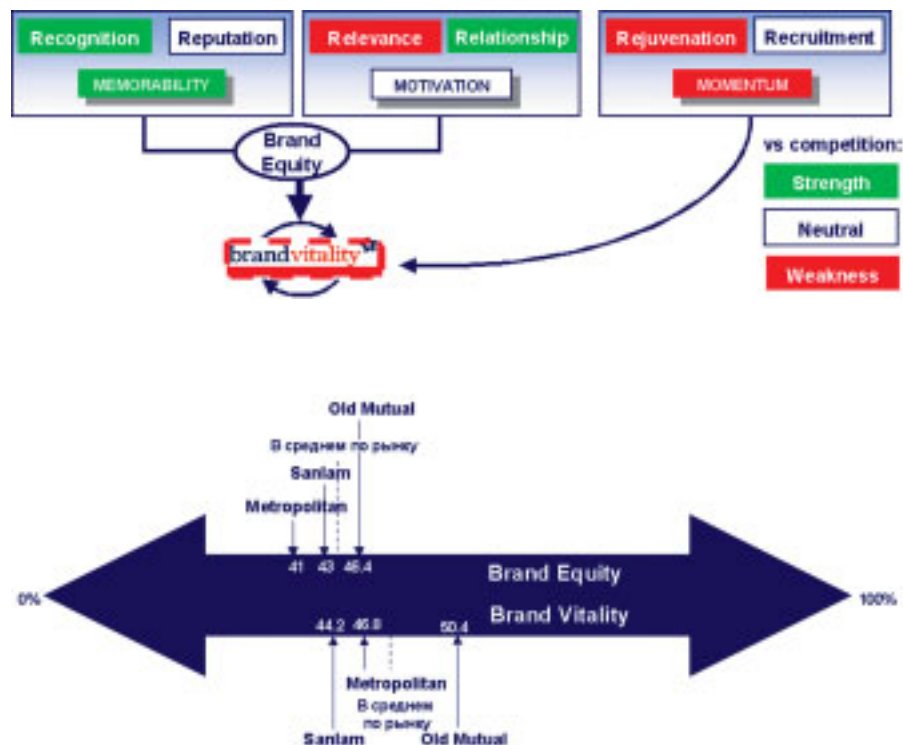
Momentum

Шесть «R» определяют на основе исследований



► Возможная картина проблем, обнаруженная при применении модели Brand Vitality: распознаваемость и запоминаемость бренда прекрасные, отношения с потребителем тоже, но уместность подкачала, и способность к омоложению слабая – в результате «жизнеспособность», казалось бы, ослаблена!

► Пример сравнения «жизнеспособностей» брендов на финансовом рынке. Впереди – банковско-страховая группа Old Mutual



**Recruitment (подкрепление):** Привлечение новых потребителей. Или: Подумывают ли непотребители использовать мой бренд?

Метод предполагает использование относительно широких количественных и качественных исследований. В рамках исследований потребители и непотребители ключевых брендов рынка оценивают их по различным шкалам, связанным с «жизнеспособностью» бренда, а также отвечают на открытые вопросы. Ответы анализируются индивидуально – индивидуальные вариации мнений не упускаются.

Ответы распределяются по шести «R», после чего подсчитывается относительный вес каждой «R» в общей «жизнеспособности» бренда. Метод расчета – Structural Equation Modelling.

После чего полученная картина сравнивается с общей картиной конкурентного окружения. Становится видно, насколько бренд отстает от своих конкурентов или опережает их по различным «R». Опять же для сравнения – подсчитывается общая «жизнеспособность» бренда и его ближайших конкурентов.

Особенно практические советы дает та часть метода, которая называется Momentum. Результат исследования – это богатая пища для размышлений о том, как конкретные маркетинговые действия могут скорректировать слабость бренда.

Метод дает важную информацию для собственников. Например, если обнаруживается проблема с Rejuvenation (омоложением), собственники могут обсуждать причины. Какие структурные проблемы компании ограничивают прогресс? Какие бюджетные ограничения в этом играют роль? Какие неторговые решения помогут выправить положение?

## Использование метода

Вот некоторые из клиентов Added Value, для которых применялся метод Brand Vitality: Old Mutual (банковско-страховая группа в Великобритании и ЮАР), SABMiller (вторая по величине пивоваренная компания, владеющая, в частности, такими брендами, как «Золотая бочка», «Три богатыря», Miller Genuine Draft, Pilsner Urquell), LE Group (один из главных поставщиков электричества и газа в Великобритании, примерно 5 миллионов потребителей, владелец таких брендов, как London Electricity, SWEB, SEEBboard, а также владелец части компании Electricite de France).

Также основные принципы метода применялись для многих проектов The Added Value – везде, где требовалось оценить «жизнеспособность» бренда. ■

Метод расчета

Клиенты