

# Цикл управления брендом

На основе опыта Procter & Gamble, GlaxoSmithKline и Heineken



**Вячеслав Храпов**

маркетинг-менеджер,  
Компания «Юнимилк»

Уверен, что многие из вас задумывались, почему российским компаниям тяжело конкурировать с транснациональными корпорациями. Причина кроется не столько в их финансовой мощи, сколько в том, что в этих корпорациях существуют отлаженные и проверенные годами алгоритмы ведения дел, формально называемые процедурами (procedures) или политиками (policies) и пронизывающие эти корпорации от штаб-квартир до филиалов в самых маленьких городах.

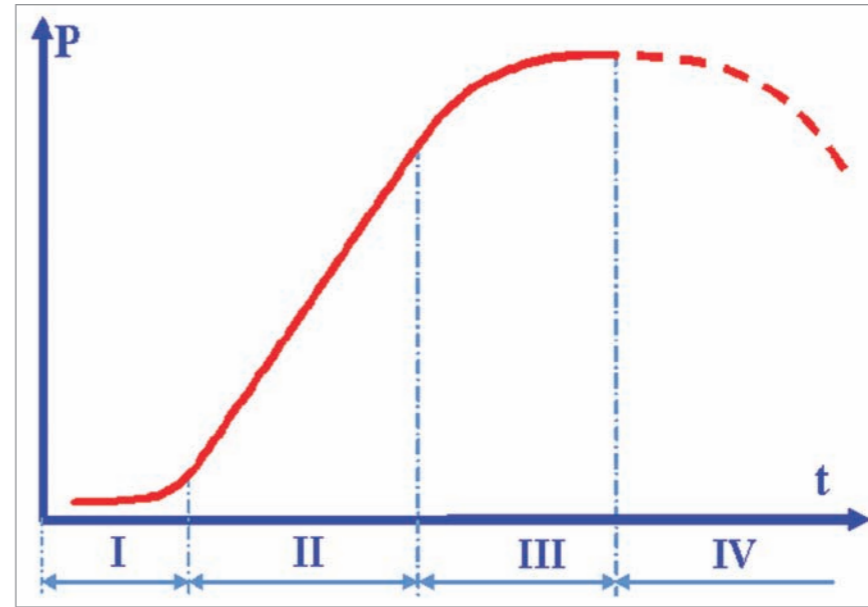


И маркетинг не стал исключением. Четко регламентированный и детально продуманный, он страхует компании от поспешных и необоснованных решений, обеспечивая построение капитала бренда в долгосрочной перспективе. Но где найти нужные алгоритмы российским бренд-менеджерам?

Ведь международные компании не любят делиться собственными моделями и разработками в области маркетинга, поскольку последние являются их «ноу-хау» и залогом конкурентоспособности. Поэтому я решил поделиться алгоритмом управления брендом, созданным благодаря опыту работы в таких компаниях, как Procter & Gamble, GlaxoSmithKline и Heineken, и, чтобы не раскрыть конфиденциальной информации, усиленным своими собственными наработками.

**Этапы развития бренда**  
Управление брендом – это не то же самое, что управление проектом.

Рис. 1. S-образная кривая развития продукта.



Любой проект имеет временные границы, а потому более управляем. Но развитие бренда сравнимо с воспитанием ребенка, которое требует концентрации на своей цели и последовательности в шагах для ее достижения. К счастью, развитие бренда имеет этапы, так же, как и взросление ребенка. Известная S-образная кривая развития продукта (рис. 1) условно изображает стадии рождения, развития, стагнации и умирания бренда.

Но даже эти стадии имеют продолжительную перспективу – каждый этап длится от 1 года до 5 лет для FMCG-бренда. Поэтому, чтобы еще более повысить управляемость, маркетологи условно привязали работу с брендом к годовому циклу финансового планирования.

Именно о нем – о цикле управления бренда в течение календарного года – мы и поговорим в этой статье. Ведь именно такая система принята в абсолютном большинстве

компаний, а потому международный опыт может быть очень полезен.

## Цикл управления брендом

Управление брендом включает в себя 3 взаимосвязанные стадии: Анализ, План, Реализация (рис. 2).

### Стадия 1. Анализ.

Чтобы наиболее эффективно провести анализ текущей ситуации, имеет смысл воспользоваться «Моделью М4С» (рис. 3).

Данная модель систематизирует те 5 сил, которые влияют на развитие бренда:

М – Market (рынок). Общее положение вещей в той индустрии, в которой играет бренд. Это своего рода взгляд с высоты птичьего полета.

С – Competitors (конкуренты). Изучение компаний-конкурентов и брендов-конкурентов.

Рис. 3. Модель М4С: пять сил влияющих на развитие бренда



С – Consumers (потребители). Исследование целевой аудитории.

С – Company (компания). Положение нашей компании и бренда.

С – Clients (клиенты). Под клиентами понимается широкий круг партнеров, сотрудничающих с компанией: агентства, дистрибьюторы, ретейлеры, поставщики и др. Регулярное получение обратной связи от клиентов (в том числе с помощью неформального общения) поможет понять их потребности и получить ценные идеи для бренда.

Каждую из этих сил необходимо проанализировать по ключевым показателям в нужных срезах (таблица 1).

Отдельно хотелось бы остановиться на анализе потребителей. Как учат в компании Procter & Gamble, «потребитель – это наш босс». Именно его маркетологи должны слушать в первую очередь и стремиться удовлетворять все его пожелания. Но для выяснения этих пожеланий необходимы исследования.

Рис. 2. Цикл управления брендом

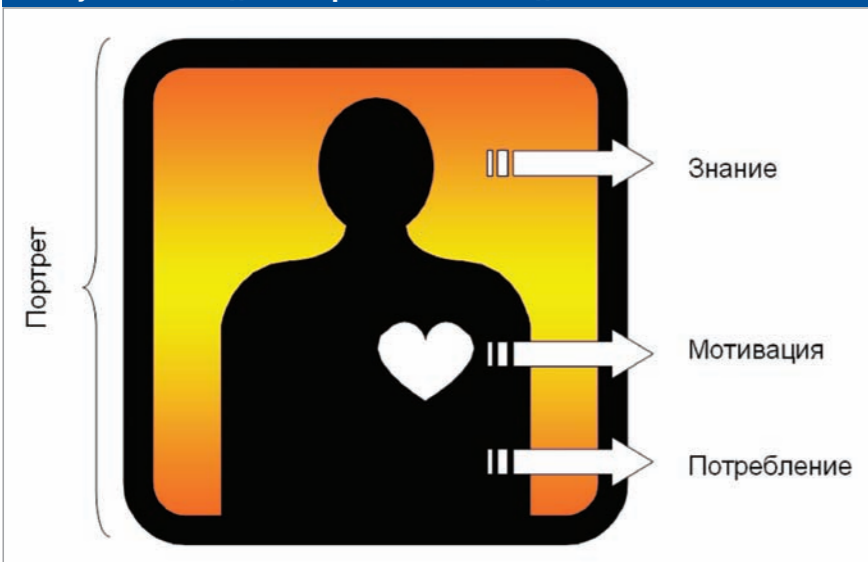


Таблица 1. Анализ сил модели М4С.

	Market	Competitors	Consumers	Company	Clients
Тип анализируемых данных	Рыночные и Медиа	Рыночные, Медиа и Креативные	Количественные и Качественные	Рыночные, Медиа и Креативные	Рыночные
Ключевые анализируемые показатели	VDNPD*	VDNPD*, Бренд-платформа	Портрет, Знание, Мотивация, Потребление	VDNPD*, Бренд-платформа	VDNPD*
Срезы для анализа	По категориям, по городам	По категориям, по городам, по компаниям, по брендам, по SKU	По категориям, по брендам	По категориям, по городам, по брендам, по SKU	По брендам

\* – Модель VDNPD включает в себя следующие показатели: Volume (Объем), Distribution (Дистрибуция), Number (Количество), Price (Цена), Dynamics (Динамика).

Рисунок 4. Типы данных трекинг-исследований



Исследования потребителей делятся на две группы: количественные и качественные.

При проведении количественных исследований, прежде всего, требуется трекинг-анализ потребления и отношения (usage & attitude). В ходе анализа исследуются следующие параметры (рис. 4):

- портрет (социально-демографические и психографические характеристики, стиль жизни, медиапредпочтения);
- знание (осведомленность о брендах, рекламе и восприятие имиджа);
- мотивация (ключевые мотиваторы и барьеры для покупки);
- потребление (корзина брендов, переключение между ними, намерение о покупке).

Качественные исследования потребителей – это те исследования (глубинные интервью, фокус-группы, диады, триады, включенное наблюдение и т. д.), которые необходимы для глубокого анализа конкретных вопросов, связанных с категорией, брендом, коммуникацией, упаковкой, процессом принятия решения и т. п.

**Стадия 2. План.**

По итогам проведенного анализа текущей ситуации, возможно составить Бренд-план на предстоящий год, в котором будут указаны цели по основным показателям эффективности бренда. В таблице 2 я попытался систематизировать те основные количественные показатели, которые чаще всего используются для оценки развития бренда за год.

Безусловно, в таблицу можно добавить множество других показателей (например, причины покупки или цена на полке), но зачастую они являются лишь промежуточными показателями, которые влияют на общий результат бренда.

Таблица 2. Ключевые показатели эффективности бренда.

	Рыночные	Медиа	Креативные
Volume	Объем продаж. Доля рынка.	Доля голоса.	
Distribution	Нумерическая дистрибуция. Взвешенная дистрибуция.	География покрытия.	
Number	Ассортимент бренда.		
Price			
Dynamics	Рост данных показателей по сравнению с прошлым годом.		
Портрет			
Знание			
Мотивация			Знание бренда. Знание рекламы. Отношение к атрибутам имиджа.
Потребление			Пользование

Кроме этих цифровых показателей, бренд-менеджеру следует держать руку на пульсе качественных показателей (например, мнение потребителей о рекламе и упаковке продукта, визуальная привлекательность на полке и т.д.).

**Стадия 3. Реализация.**

После выставления и утверждения целей, бренд-менеджер должен приложить все усилия, чтобы цели были достигнуты. Для этого он должен стать своего рода «владельцем бренда» – человеком, который полностью отвечает за бренд.

К примеру, в компании Procter & Gamble маркетологам с самого первого дня прививается такое качество как чувство личной ответственности (ownership). Человек, работающий в маркетинге, должен относиться к бренду как к собственному, и ему даются для этого нужные полномочия. Когда одного топ-менеджера Procter & Gamble спросили, за что отвечает младший бренд-менеджер в компании, он ответил, что за все, что связано с брендом, кроме воздуха в комнате. А когда удивленный собеседник спросил, за что же тогда отвечает бренд-менеджер, то получил такой ответ: «А он уже отвечает и за воздух».

Поэтому хороший бренд-менеджер будет интересоваться всеми аспектами бизнеса, которые могут повлиять на успех развития его бренда – начиная от производства и заканчивая полкой в магазине.

Ниже приведены 3 таблицы, которые показывают, на что может влиять бренд-менеджер при реализации бренд-плана.

По итогам года проводится оценка выполнения поставленных целей, делается дополнительный анализ по Модели М4С и составляется план на следующий год.

**Заключение**

Управление брендом – долгий процесс, и ждать быстрых результатов неправильно, да и нереально. В Procter & Gamble считается, что влияние младшего бренд-менеджера на бизнес бренда возможно увидеть не раньше, чем через полгода, бренд-менеджера – через 2 года, а директора по маркетингу – более чем через 5 лет. Разумеется, в небольших компаниях данный срок можно сократить, но суть остается той же – стратегическое развитие бренда требует времени и настойчивости. Поэтому дробление долгих этапов жизни бренда на годовые циклы позволяет повысить управляемость и контроль.



Таблица 3. Точки воздействия отделом маркетинга на рыночные составляющие Бренд-плана.

Фактор	Ответственный отдел	Влияние отделом маркетинга	Точки воздействия
Volume	Производство	Косвенное	● Объем производства за цикл ● Качество производства
	Закупки	Косвенное	● Обеспеченность сырьем ● Качество сырья ● Обеспеченность упаковочными материалами ● Качество упаковочных материалов
	Логистика	Косвенное	● Количество транспорта ● Складское пространство ● Количество возвратов
Distribution	Продажи	Косвенное	● Охват дистрибуцией (нумерическая) ● Качество дистрибуции (взвешенная) ● Доля полки ● Количество фейсингов ● Соблюдение выкладки ● Соблюдение зон
	Торговый маркетинг	Косвенное	● Акции для клиентов
	Торговый маркетинг	Прямое	● Акции для конечных потребителей ● Рекламные материалы в точках продаж ● Оборудование в точках продаж
Number	Маркетинг	Прямое	● Ассортимент ● Продуктовые новинки (инновации и новации)
Price	Маркетинг	Прямое	● Цена на полке ● Отпускная цена
Dynamics	Развитие всех вышеперечисленных факторов во времени.		

Таблица 4. Точки воздействия отделом маркетинга на медиа-составляющие Бренд-плана.

Фактор	Точки воздействия
Volume	● Общий медиа-бюджет. ● Объем рекламы по каждому медиа-инструменту и носителю ● Пропорция между инструментами и носителями ● Проникновение и частота (reach, frequency)
Distribution	● География покрытия рекламной кампанией каждым медиа-носителем
Number	● Количество медиа-инструментов (ТВ, пресса, наружка и т.д.) ● Количество медиа-носителей внутри каждого инструмента (Первый канал, Канал Россия и т.п.)
Price	● Цена за тысячу контактов (СРТ) ● Цена за пункт рейтинга (СРР)
Dynamics	Развитие всех вышеперечисленных факторов во времени

Таблица 5. Точки воздействия отделом маркетинга на креативные составляющие Бренд-плана.

Фактор	Точки воздействия
Портрет	● Соответствие желаемого социо-демографического портрета реальному. ● Соответствие желаемого психографического портрета реальному.
Знание	● Бренд-платформа. ● Креативная концепция. ● Исполнение рекламной коммуникации
Мотивация	● Устранение барьеров. ● Усиление мотиваторов.
Потребление	● Вкус. ● Легкость потребления. ● Упаковка