УДК 338.9

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ НА ОСНОВАНИИ ОЦЕНКИ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

профессор, д.э.н., Мокроносов А.Г.
Власова Е.И.
Институт экономики и управления РГППУ

Ключевые слова: управление брендом, конкурентоспособность, реклама

В статье авторами предлагается модель управления брендом на основе оценки его конкурентоспособности, включающая в себя разработку критериев оценки, выявление факторов конкурентоспособности бренда и описание алгоритмов воздействия на управляемые факторы. Модель позволяет сформировать оптимальный набор ресурсов, необходимых для достижения целей по росту конкурентоспособности бренда.

Процесс управления брендом[1] (брендинг) по своей сути является достаточно новым для российского менеджмента. Следует отметить, что существуют различные точки зрения на определение сущности данного термина. В узком понимании брендинг – это процесс, заключающегося в выделении отдельных товарных марок в самостоятельные объекты маркетинга и продвижение их на региональные рынки с помощью создания запоминающихся рекламных образов.[2] В более широком понимании брендинг – это процесс управления коммуникативным воздействием по созданию уникального и привлекательного образа объекта потребления, это процесс коммерческой объективации значимых личностных ценностей человека.[3]

Авторы разделяют точку зрения В.Н.Домнина в том, что процесс управления брендом находится в центре смыслового треугольника, образуемого стратегическим маркетингом с одной стороны, социальной психологией с другой, и семиотикой с третьей[4]. Каждая составляющая наполняет брендинг специфическим содержанием. Маркетинг дает понимание условий, в которых создается и развивается товар: потребители

---

[1] Необходимо отметить, что в теории принято выделять несколько видов брендов, каждый из которых имеет свою специфику и требует определенных подходов к анализу и управлению. Не претендуя на всеобщий охват проблемы, в работе рассматриваются национальные товарные бренды.

[2] Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональных потребительских рынках http://www.marketingmix.ru

[3] Бадьин А., Тамберг В. Бренд: боевая машина бизнеса. – М.: Олимп-бизнес, 2005.

[4] Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н.Домнин. – СПб.: Питер, 2002. С.118.

– конкуренты – назначение, качество, выгоды и преимущества – позиционирование товара. Социальная психология объясняет, каким образом между товаром и потребителем строятся отношения – как эти отношения проявляются, развиваются и крепнут. Семиотика описывает, каким образом товар наделяется специфическими значениями, как они передаются и усваиваются.

Вместе с тем представляется, что указанные составляющие не в полной мере отражают экономический аспект, позволяющий дать количественную оценку успешности процесса управления брендом.

Субъектом управления в анализируемом процессе управления являются специалисты компании–владельца бренда или иное доверенное лицо, принимающее управленческие решения. Коммуникативное воздействие обеспечивает определенное количество первичных и повторных покупок, которые способны приносить экономическую выгоду в долгосрочном периоде. Результирующим вектором построения устойчивых позитивных отношений с потенциальными потребителями является конкурентоспособность бренда.

В этой связи у*правление брендом* – это, по мнению авторов, сложный и многогранный процесс управленческих действий, основанных на осознании необходимости получения экономической выгоды и направленный на укрепление конкурентных преимуществ бренда в долгосрочном периоде.

Процесс коммуникации в данном случае направлен на построение определенной цепочки социальных ценностей и является инструментом, предназначенным для воздействия на один или несколько элементов системы субъективных характеристик товара, что в свою очередь приводит к изменению самой системы и изменению степени конкурентоспособности бренда.

Цель управления брендом – сохранение или увеличение его конкурентоспособности, что влечет за собой сохранение или увеличение объема продаж и прибыли, отражая тем самым стратегическое увеличение стоимости бренда. Достижение этой цели дает предприятию–владельцу бренда дополнительную финансовую выгоду, выраженную в возможности повышения цен на товар или услугу, а также в повышении стоимости акций компании. Потребитель получает ощущение стабильности, удовлетворенности и способность самовыражения. Указанные возможности обусловлены различными формами проявления социально-экономической сущности бренда: с одной стороны, взаимодействием бренда с целевой аудиторией, а с другой – взаимодействием с бизнес-партнерами и финансовыми организациями. Различные трактовки сущности бренда находят отражение и в методическом инструментарии управления брендом.

В теории маркетинга существуют несколько моделей управления брендом, большинство из которых предназначены для управления брендом на этапе его разработки и вывода на рынок. Первая модель управления брендом, часто называемая классической, была предложена специалистом компании Procter&Gamble в 1931 году. Она включала в себя создание отдельного подразделения, к функциям которого относилась выработка маркетингового плана и координация действий по его реализации между всеми службами предприятия. Описываемые в модели маркетинговые действия были в основном тактическими и реактивными, стратегическому развитию уделялось значительно меньше внимания.

На смену этой модели в 1980-х годах Д.Аакером и Э.Йохимштайлером была предложена новая модель управления – «модель лидерства бренда» (brand leadership). Принципиальными отличиями новой модели от классической является главенствующая роль стратегического подхода к управлению брендом и нацеленность на корпоративную синергию – стремление сократить внутреннюю конкуренцию брендов внутри компании, соблюдая определенную архитектуру брендов. Модель лидерства бренда также отличается глобальным восприятием географических границ бренда, усилением роли и статуса бренд-менеджера в организации. Лидерство бренда выражается в трех концептуальных направлениях: организационном (бренд выдвигается на первый план корпоративной стратегии), рыночном (бренд должен занимать первое место по продажам на рынке или его сегменте), идеологическом (во всех элементах концепции, стратегии и тактики должна содержаться философия лидерства бренда). Ключевым элементом модели является идентичность бренда, которая представляет собой совокупность признаков продукта (качество обслуживания, новаторство и др.) и высокую ценность в сравнении уплаченной суммой.

Необходимо подчеркнуть, что большинство современных моделей управления брендом разработано специалистами на основе обобщения практического опыта американских и европейских компаний. К их числу относится модель создания бренда «Brand Essence» (компания «The decision Shop»), «Brand Dynamics» (компания «Millward Brown»), модель «BrandAsset Valuator» (компания «Young and Rubicam»). Указанные модели отражают специфику сложившегося корпоративного управления и при использовании требуют соответствующей адаптации к организационной структуре конкретного предприятия. В разработанной уже в XXI веке модели «Обратная сторона Луны»[1] акцент в большей степени сделан на описании внутренних процессов, формирующих стратегическую позицию бренда внутри организации. Безусловно, правильное внутреннее позиционирование бренда – залог его успешного

[1] Длигач А., Писаренко Н. Обратная сторона луны // «Маркетолог» №6 2005.

внешнего позиционирования, но вместе с тем, по мнению авторов, модель управления брендом должна более полно отражать влияние внешних рыночных факторов на его конкурентоспособность.

Набор методов и алгоритмов в процессе управления брендом напрямую зависит от понимания сути этого процесса и целей управления, которые в свою очередь могут быть обусловлены этапом жизненного цикла бренда. Чаще всего жизненный цикл бренда определяется факторами, находящимися под контролем компании: принятой маркетинговой стратегией и масштабом усилий по ее внедрению. В большинстве случаев бренды на рынке потребительских товаров демонстрируют бимодальный профиль жизненного цикла: первичный цикл, за которым следует повторный рост[1].

Следует отметить, что профиль жизненного цикла бренда обусловлен жизненными циклами товаров, входящих в его ассортимент (рис. 1)

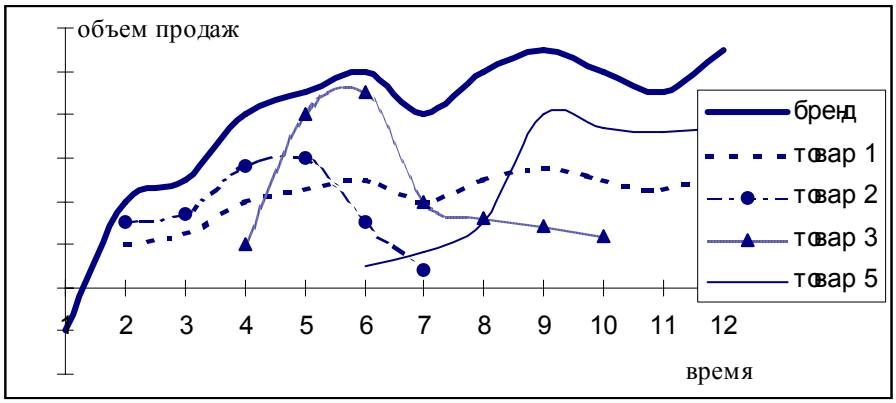


Рис. 1. Жизненный цикл бренда и жизненные циклы товаров

Предлагаемая авторская модель управления брендом, базирующаяся на основе оценки его конкурентоспособности, предназначена для управления брендом на стадии его роста или зрелости. На наш взгляд, учет этапа жизненного цикла бренда является базовым условием для разработки модели управления, поскольку на этапах разработки бренда, внедрения на рынок, а также на этапе упадка приоритетные стратегические цели компании существенно различаются (в первую очередь, цели по объему прибыли).

Исходные предпосылки модели:

ориентация на повышение конкурентоспособности бренда в оцениваемом периоде;

рассмотрение процесса управления брендом в виде отдельных циклов управления, для выполнения которых требуются временные, трудовые и

[1] Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок «Питер» 2005 800с.

финансовые ресурсы, расход которых должен быть определен соответствующими нормативами;

возможность реализации принципа параллельного выполнения управленческих мероприятий;

регулярность поступления информации из внутренних и внешних источников данных;

учет уровня управления брендом (стратегический/ тактический/ оперативный) .

Графическое представление модели управления брендом на основании оценки его конкурентоспособности представлено на рис. 2.



Рис. 2. Модель управления брендом на основе оценки его конкурентоспособности.

Предложенная модель соответствует основным функциям управления: содержит этапы целеполагания, организации, мотивации и контроля.

В основе определения уровня управления брендом лежит принцип целевого управления, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. В соответствии с управленческими целями необходимо осуществить выбор качественных и количественных критериев для оценки конкурентоспособности бренда.

На основании анализа существующих методов оценки конкурентоспособности товара возможно предложить методы оценки конкурентоспособности бренда. Именно в присутствии оценки субъективных факторов заключается отличие и сложность оценки конкурентоспособности бренда по сравнению с оценкой конкурентоспособности товара, поскольку субъективные факторы, образующие определенное отношение к товару, оказывают прямое влияние на оценку объективных характеристик бренда.

В табл. 1 произведена группировка научных методов исследования, которые представляется возможным использовать при определении критериев конкурентоспособности бренда.

Таблица 1

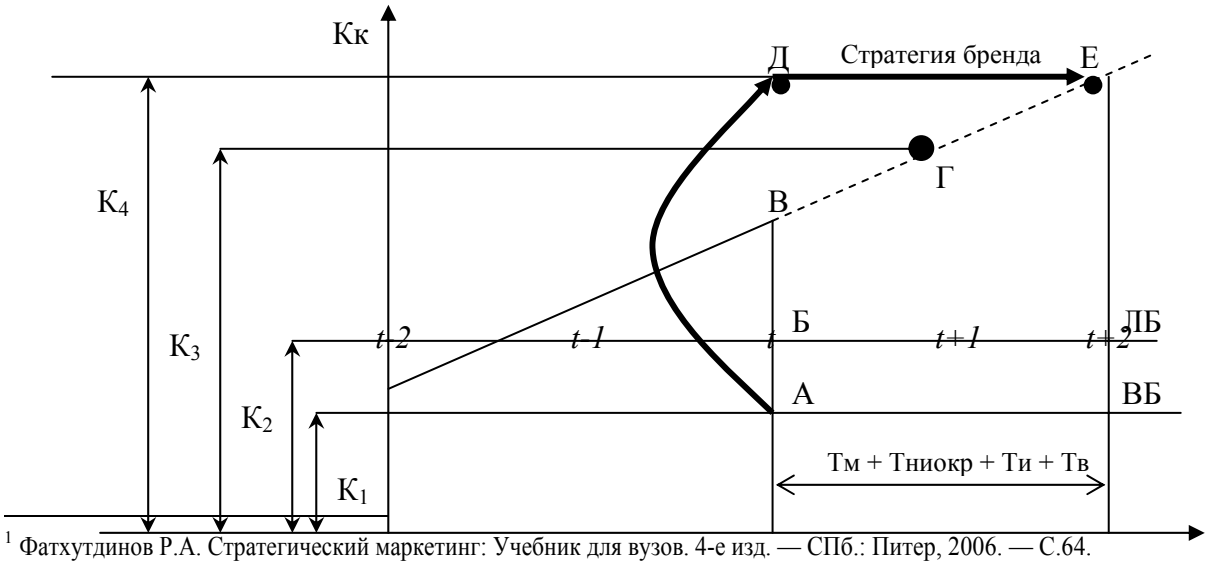
Качественные и количественные критерии оценки конкурентоспособности бренда и методы их измерения

	количественный критерий оценки	*Метод измерения критерия*	**качественный** критерий оценки	*Метод измерения критерия*
Стратегический уровень управления	*Стоимость бренда*	Метод сравнения продаж; метод будущих доходов; метод дисконтной ставки; рыночный метод; метод суммарных затрат на развитие бренда	*Приверженность потребителей к бренду*	Метод семантического дифференциала; проективные методики
Тактический уровень управления	*Доля рынка*	Аудит розничной торговли; соотнесение объемов продаж с расчетной емкостью рынка	*Устойчивость конкурентных преимуществ бренда во времени*	Метод репертуарных решеток, фокус-группы; глубинные интервью; сравнительный анализ; тестирование

Оперативный уровень управления	*Динамика объема продаж и/или прибыли*	Анализ внутренних данных компании	*Воспринимаемая ценность единицы товара*	Метод Ван-Вестендорпа; ассоциативные методики;

На каждом из уровней управления должна производиться сравнительная оценка критериев конкурентоспособности бренда с конкурентами. Выбор конкурента является одним из наиболее значимых моментов оценки конкурентоспособности, тогда как в описаниях существующих моделей управления брендом не конкретизируется, какие именно бренды следует брать в качестве базы для сравнения. В исследовательских методиках часто предлагается сравнение анализируемого продукта с «идеальным товаром» или с товаром-лидером. Данный вопрос является дискуссионным, поскольку, как правило, «идеальный» продукт по восприятию близок к продукту-лидеру, в свою очередь лидирующий бренд и оцениваемый бренд могут относиться к разным сегментам рынка. Поэтому необходимо оценивать уровень конкурентоспособности бренда по сравнению с теми товарами, которые составляют реальную и потенциальную угрозу, а также с товарами, рядом с которыми бренд находится или планирует находиться в розничных точках.

Оценка текущего уровня конкурентоспособности бренда основана на определении соответствующих критериев конкурентоспособности бренда в сравнении с конкурирующим брендом. При этом представляется возможным адаптировать для постановки целей развития конкурентоспособности бренда схему выбора базы сравнения, предложенную для прогнозирования стратегии повышения качества товара[1] (рис. 3).



[1] Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — С.64.

Рис. 3 Схема выбора базы для сравнения при оценке конкурентоспособности бренда

В исходной точке А в период времени t критерий конкурентоспособности выпускаемого бренда (ВБ) равен $К_1$, тогда как лучший бренд (ЛБ) является более конкурентоспособным и величина критерия его конкурентоспособности составляет $К_2$. Однако, осознавая, что лучший бренд проектировался ранее (например, в период времени t-2), можно сделать вывод о том, что его характеристики уже отстают от новейших тенденций и достижений (точка В). При постановке целевых критериев конкурентоспособности, ориентируясь на лучший бренд, к моменту окончания реализации разработанной программы (период времени t+2) отставание от современных тенденций может составить величину, равную $К_4$-$К_2$, поэтому ориентация на лучший или лидирующий бренд может не привести к лидерству. При постановке целевых критериев конкурентоспособности бренда возможно ориентироваться на тенденции научно-технического прогресса в данной области (точка Г на рис. 4), но данных целей могут достичь только компании, имеющие достаточное количество и качество ресурсов. Для достижения целей лидерства на рынке необходимо применение опережающей базы сравнения, т.е. прогнозирование развития конкурентов и научно-технических достижений к определенному моменту времени (например, точка Е в момент времени t+2, рис. 4)

Постановка целей по достижению уровня конкурентоспособности бренда должна соответствовать предложенному П.Друкером принципу SMART (название образовано из первых букв английских слов specific, measurable, achievable, relevant, timebound) – цель должна быть конкретной, измеримой, возможной для достижения, релевантной и измеримой во времени.[1] При постановке цели, в зависимости от уровня управления, возможно использовать несколько путей: следование за лидером (достижение показателей равных показателям лидирующего бренда), среднее по рынку (для брендов, значение критериев конкурентоспособности которых находится ниже среднерыночного уровня), приростный подход (целевой темп роста может устанавливаться в соответствии с темпом роста рынка или ближайшего конкурента).

Модель управления брендом на основании оценки его конкурентоспособности базируется на необходимости оценки степени влияния управляемых факторов конкурентоспособности бренда на

[1] Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / изд. Вильямс, 2006. – 432 с.

критерии его конкурентоспособности. Таким образом, ключевым моментом управления брендом является определение степени влияния управляемых факторов на приверженность потребителей к бренду, его стоимость, долю рынка и устойчивость его конкурентных преимуществ во времени. Количественные характеристики взаимосвязи находятся на основе корреляционного анализа.

Методы управления брендом – методы воздействия на управляемые факторы – должны быть разработаны с учетом определения поля конкуренции бренда. Авторами выделяется три поля конкуренции брендов. (рис.4)

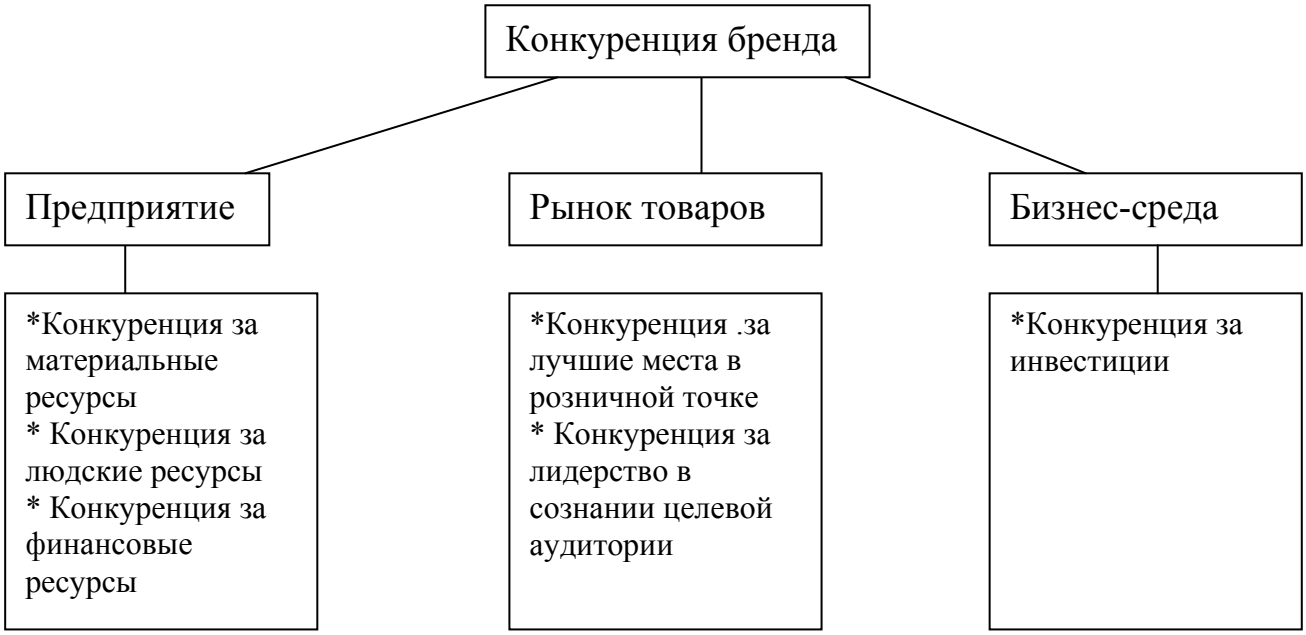


Рис. 4. Три поля конкуренции бренда.

В рамках конкуренции за финансовые ресурсы внутри предприятия необходимо применение экономических методов управления, таких как ранжирование брендов по показателю «возврат на инвестиции» (ROBI – return of brand investment). Указанный метод также представляется эффективным при конкуренции брендов за материальные ресурсы. Организационные методы управления, такие как распорядительные и дисциплинарные, должны быть направлены на решение проблемы конкуренции брендов за людские ресурсы. Каждый бренд должен быть

обеспечен высококвалифицированным персоналом (бренд-менеджеры) для которого должны быть разработаны четкие критерии оценки деятельности.

Конкурентоспособный бренд обладает четко определенными конкурентными преимуществами. В соответствии с теорией конкурентоспособности М.Портера, конкурентные преимущества товаров делятся на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация[1]. Низкие издержки отражают способность компании разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Данное утверждение справедливо и в отношении брендов.

Таким образом, авторская модель управления брендом на основе оценки его конкурентоспособности обладает следующими преимуществами:

- комплексный подход, включающий в себя организационные и экономические методы управления;
- целевое управление, предусматривающее предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения;
- определение этапа жизненного цикла бренда;
- ориентация не только на оценку текущей конкурентоспособности, но и на стратегический потенциал бренда как объекта управления.

Литература

Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональных потребительских рынках http://www.marketingmix.ru

Бадьин А., Тамберг В. Бренд: боевая машина бизнеса. – М.: Олимп-бизнес, 2005.

Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н.Домнин. – СПб.: Питер, 2002.

Длигач А., Писаренко Н. Обратная сторона луны // «Маркетолог» №6 2005.

Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок «Питер» 2005.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2006.

Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / изд. Вильямс, 2006.

Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ.: Уч. пос. – М.: издательский дом Вильямс, 2000.

[1] Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ.: Уч. пос. – М.: издательский дом Вильямс, 2000. – 495 с.