**Коммуникации: воплощение позиции торговой марки в жизнь**

**Дэвис С. М.**

**Отрывок из книги "Управление активами торговой марки"**

Марочные коммуникации направлены на создание и внедрение стратегий по претворению позиции марки в жизнь. В конечном счете правильные шансы марки на успех определяются комплексом коммуникативных стратегий компании.

Эффективные марочные коммуникации предполагают, что у вас уже имеются все базовые разработки:

Корпоративная стратегия > Видение марки > Портрет марки > Позиции марки > Стратегия марочных коммуникаций

Последняя из указанных здесь стадий - стратегия марочных коммуникаций - является основой для эффективного доведения информации о позиции вашей марки до целевого рынка.

**Управление торговой маркой не ограничивается коммуникациями**

Наш опыт показывает, что для всех менеджеров независимо от отрасли, размера компании и опыта работы самым сложным становится осознание того простого положения, что брендинг не ограничивается одними лишь коммуникациями. Последние являются лишь одним из многих инструментов, без которых невозможно эффективное управление активами торговой марки. К несчастью, во многих компаниях до сих пор преобладает мнение, что марками должны заниматься рекламные агентства, а не бренд-менеджеры.

Как вы увидите из этой главы, в управлении марочными активами коммуникации отнюдь не ограничиваются рекламой. Стратегия марочных коммуникаций охватывает следующие области:

Реклама.

Связи с общественностью (PR).

Маркетинг событий и корпоративное спонсорство.

Стимулирование торговли и сбыта.

Стимулирование потребителей (купоны, зачет части стоимости, конкурсы, дисплеи).

Прямой маркетинг (каталоги, Интернет, рассылка сообщений по почте, телефаксу, э-почте).

Внутрифирменные коммуникации.

Ниже мы подробно рассмотрим каждую из них.

Еще одно важное изменение в отношении к коммуникациям состоит в том, чтобы рассматривать соответствующие денежные затраты не как издержки, а как инвестиции. В частности, компания Procter & Gamble не так давно объявила, что увеличивает затраты на коммуникации специально для того, чтобы ее рекламное агентство гарантированно “попадало в яблочко”. P&G требует от рекламных агентств снижения расценок на предоставляемые услуги и заключает с ними соглашения по разделу рисков, что ставит ее партнеров в прямую зависимость от эффективности предлагаемых методов увеличения продаж.

**Коммуникативная модель AUTHOR**

Большинство компаний основное внимание уделяет исполнению коммуникаций, но забывает об их целях и задачах. Для эффективного соединения марочных коммуникаций с видением, портретом и позицией марки мы рекомендуем применять модель воздействия на целевого покупателя, которую мы называем AUTHOR. С ее помощью вы полностью подчиняете себе все коммуникативные усилия. Модель включает в себя шесть стадий:

Осведомленность (Awareness): во-первых, вы должны познакомить потребителей с маркой.

Понимание (Understanding): добившись осведомленности, вы своими коммуникативными усилиями должны продемонстрировать целевой аудитории, что символизирует марка, то есть донести до них информацию о позиции бренда.

Пробная покупка (Trial): после того, как покупатели будут знать, что представляет собой марка и чем она отличается от других брендов, сконцентрируйте усилия на том, чтобы убедить их попробовать ваш продукт, сделать пробную покупку.

Удовольствие (Happiness): попробовав вашу марку, покупатель испытал удовольствие и у него сложилось очень благоприятное впечатление о ней.

Единственность (Only one): самая важная стадия - заставить покупателя в рамках товарной категории думать только о вашей марке. Именно в этом состоит сильная позиция бренда, которая позволяет устанавливать премиальные цены и создавать новые продукты с расширительными ролями. Вы теперь пользуетесь наибольшей лояльностью.

Рекомендации (Referral or recommendation): наивысшим признаком удовлетворения от марки является готовность покупателей поставить свою репутацию на карту и порекомендовать ее кому-то другому.

Данная модель особенно полезна для постоянного видения общей ситуации с маркой.

**Пять принципов эффективных марочных коммуникаций**

В осуществлении долгосрочной стратегии марочных коммуникаций следует руководствоваться следующими пятью принципами.

1. Для реализации корпоративной стратегии и видения марки используйте все возможные коммуникативные стратегии.

2. Выбор правильной стратегии коммуникаций должен определяться портретом и позициями вашей марки.

3. Для получения максимальной отдачи от инвестиций применяйте интегрированные маркетинговые коммуникации.

4. Стратегия коммуникаций должна охватывать всю организацию.

5. Условиями успешных коммуникаций выступают внутренняя заинтересованность, обучение и метрики.

Наряду с приведенной выше моделью эти принципы должны помочь любой организации выработать и правильное отношение к коммуникациям, и правильное ожидание результатов.

Многими из этих принципов руководствуются компании, получившие последние награды EFFIE Американской маркетинговой ассоциации. EFFIE - одна из высочайших наград в области рекламы; вручается она тем компаниям или маркам, что при помощи правильного подхода к коммуникациям достигли крупной стратегической цели. Ниже приводятся истории четырех победителей EFFIE с кратким описанием их проблем, стратегий и конечных результатов.

Практикум: Ray-Ban: “Определенно “Ray-Ban””

Проблема: снижение объемов продаж очков “Ray-Ban” вследствие устаревания имиджа торговой марки. Она воспринималась как дискриминирующая, слишком мужественная и не очень конкурентоспособная.

Стратегия: рекламная кампания марки “Ray-Ban” была направлена на преодоление существующего у потребителей восприятия марки путем формирования новой индивидуальности (современной, интеллектуальной и уверенной в своих силах), а также марочного контракта и позиции, подчеркивающих экспертные знания компании Ray-Ban в области солнцезащитных очков. Кампания была нацелена на актуальных покупателей, людей, не пользующихся солнцезащитными очками вообще и продукцией Ray-Ban в частности, женщин и молодых покупателей.

Результаты: объемы продаж очков “Ray-Ban” стабилизировались и вновь начинают расти.

Практикум: BMW: “The Ultimate Driving Machine”

Проблема: 1997 г. грозил стать первым годом, когда BMW уступит свою позицию лидера рынка дорогих высококлассных автомобилей. У компании давно не появлялось новых моделей, в то время как спрос на такие конкурирующие марки, как “Mercedes”, “Lexus” и “Infinity”, возрастал.

Стратегия: поскольку позиции BMW была целиком и полностью положительными, компания решила, что ей следует сконцентрироваться на их более активном использовании посредством интенсивной коммуникативной кампании.

Результаты: кампания “The Ultimate Driving Machine” утвердила стратегические позиции “BMW” как лучшей из представленных на рынке автомобильных марок. Рекламные ролики убеждали и разъясняли владельцам автомобилей других марок и потенциальным покупателям, почему им следует отдать предпочтение “BMW”. Компания сохранила лидирующие позиции в отсутствие новых моделей.

Практикум: State Farm Insurance: “State Farm знает жизнь”

Проблема: необходимо остановить снижение прибыли и призвать родителей заботиться о жизни и воспитании своих детей.

Стратегия: State Farm решила изменить ассоциации с ее торговой маркой и марочный контракт, воспользовавшись для этого обновленной моделью поведения потребителей, и выработать новую позицию. Название ее рекламной кампании имеет двойной смысл: “State Farm” знает трудности, дилеммы и, в особенности, уникальные потребности родителей; кроме того, “State Farm” обладает необходимым опытом страхования жизни.

Результаты: в результате проведения кампании продажи страховок увеличились на 36%.

Практикум: TheStreet.com: “Привычка”

Проблема: люди не знали, что TheStreet.com является независимым источником новостей о финансах и рынках в сети Интернет.

Стратегия: единственной целью кампании было продвижение и позиционирование марки “TheStreet.com.” Для оценки эффективности производились измерения осведомленности. Необходимо было привлечь “привыкших” к играм на Уолл-стрит хотя бы раз посетить веб-сайт TheStreet.com.

Результаты: за время проведения кампании было привлечено 125 000 подписчиков, 10% из которых заплатили $100 за годовое пользование услугами сайта.

Компания Hewlett-Packard осуществляет марочные коммуникации, целиком и полностью исходя из перечисленных выше пяти принципов. Ее кампания “Invent”, например, была крупным, в масштабах всей фирмы, новым шагом в коммуникациях, целью которого был переход с нескольких специфических продуктов на использование более широкого спектра современных технологий. Если раньше в рекламе HP изображались только сами продукты, то теперь в ней показывается, что продукция HP помогает людям работать на пользу себе и окружающим.

Таким образом, осуществляемые компанией коммуникации претерпели серьезные изменения: от функциональной, или товарной, ориентации к акценту на возможности продуктов в устранении проблем и следствия из этого для пользователей. Данный пример сочетает в себе все пять принципов эффективных марочных коммуникаций (и будет обсуждаться далее в этой главе).

1. Для реализации корпоративной стратегии и образа торговой марки используются все возможные стратегии коммуникации

К данному моменту у вас уже есть корпоративное видение, определены корпоративные цели и потенциальная роль марки в их достижении. Менеджеры высшего уровня пришли к согласию относительно направления развития компании, ее ближайшие и долгосрочные цели ясны всем сотрудникам. На основании видения марки установлены ее финансовые и стратегические цели. Кроме всего прочего, имеются реалистичные представления о том, когда марочные коммуникации начнут оказывать ощутимое влияние на объемы продаж.

Своим клиентам мы рекомендуем руководствоваться следующими сроками:

Рекомендуемые временные рамки эффектов марочных коммуникаций

Первые 18 месяцев Создается осведомленность, способность вспомнить марку, понимание позиции

19-36-й месяцы Начинают проявляться результаты коммуникаций

37-48-й месяцы Укрепляется лояльность, начинаются устные коммуникации относительно марки

Конечно же, сколько времени пройдет до наступления тех или иных результатов, зависит от силы конкретной марки, типа и величины компании, имеющихся у нее ресурсов, природы рынка и многих других факторов. Веб-сайт Priceline.com, например, благодаря огромному рекламному бюджету добился показателя в 70% ненаправленной осведомленности всего за один год.

Главное здесь - придерживаться обоснованных и реалистичных ожиданий и постоянно напоминать себе, что видение марки по определению диктует стратегию на три-пять лет, а не на год или два вперед.

2. Выбор правильной стратегии коммуникации должен определяться портретом и позициями вашей марки

Портрет марки играет весьма важную роль в определении коммуникаций-микс . Имидж марки определяет ассоциации с ней и индивидуальность, с помощью которых рынок “распознает” нужный бренд среди множества других. Видение и портрет показывают, насколько расходятся представления руководства компании о желаемом статусе марки и ее реальное положение. Такая “реальная терапия” уже дает понять, какие действия необходимо предпринять для осуществления марочных коммуникаций. Позиции марки служат своего рода маяком, указывают направление, в котором вы будете строить свой коммуникативный мост.

В компании Hewlett-Packard, например, рассматривался разрыв между корпоративной стратегией и видением марки. По словам Эми Кельм, одной из бренд-менеджеров компании, “традиционно торговая марка “Hewlett-Packard” была очень сильна. Однако децентрализованная структура организации и стратегия коммуникаций привели к тому, что в сознании наших покупателей она оказалась разделенной на фрагменты. Мы должны были посмотреть правде в глаза и признать, что потенциал нашей марки используется далеко не полностью”.

Компания Hewlett-Packard попыталась сократить разрыв между воспринимаемым и желаемым (в соответствии с видением) состояниями марки.

“Мы хотели, чтобы HP была более значимой и вместе с тем узнаваемой компанией, - продолжает Э. Кельм. - Поэтому мы должны были понять, с чем наша марка ассоциируется у покупателей. По мнению респондентов, HP отличают научность, техника и профессионализм. Нам говорили, что мы выделяемся высоким качеством и надежностью и что чаще всего наша марка ассоциируется с принтерами, - очевидно потому, что это самая крупная и заметная категория из выпускаемых компанией продуктов. Также мы узнали, что, по мнению потребителей, компания стала несколько медлительной, пассивной. Стало ясно, какую цель мы должны перед собой поставить: сделать марку более значимой для целевого рынка и развеять бытующие мнения об отсутствии новинок и недоступности наших изделий. …Мы увидели уникальную возможность вернуться к своим истокам. HP - компания с великой историей. Она была создана в 1939 г. двумя молодыми людьми в обыкновенном гараже, но уже изначально компания отличалась оригинальностью. Ею руководили инженеры, одержимые желанием создавать качественные продукты. С самого начала HP зарекомендовала себя как фирма с незаурядным изобретательным мышлением, причем проявлялось оно не только в разработке продуктов, но и в философии менеджмента. То была компания, в которой царил дух совместной деятельности, компания, которая быстро развивалась. Мы очень гордимся нашим прошлым и в тот момент поняли, что настало время вернуться к тому, с чего начиналась наша торговая марка.

Центральная идея репозиционирования, ставшая новым синонимом марки, заключалась в одном слове: “invent” (англ. найти, изобрести). Объединив марочные ассоциации потребителей и ее изначальные свойства, мы попытались представить HP как вновь полную энергии, быструю, целенаправленную компанию.

Мы знали также, что такое обещание, как “Invent”, необходимо будет подкреплять во всех наших коммуникациях, включая и визуальные, и вербальные формы. Для новой HP требовалась новая индивидуальность, инновационная и представительная одновременно”.

Компания MasterCard International оказалась примерно в том же положении, что и HP. Для достижения долгосрочных целей и задач ей также необходимо было репозиционировать свою марку в рамках кампании “Бесценно”.

Долгое время MasterCard считалась обыкновенной функциональной кредитной карточкой, маркой, лишенной какой бы то ни было эмоциональной основы (по сравнению, например, с кампанией American Express “Не выходите без нее из дома”). Кампания “Бесценно” построена вокруг эмоциональных связей между людьми, связей, денежного эквивалента для оценки которых не существует. В ней подразумевается, что MasterCard делает нашу жизнь проще, позволяет людям уделять больше внимания вещам, которые невозможно купить (время для общения с детьми).

Последняя рекламная кампания General Nutrition Center указывает на опыт этой организации в сфере здорового питания, отражает качество и пользу ее продуктов. В рекламе показывается, как с их помощью улучшается здоровье и общее состояние.

Один из продуктов GNC, “Women's Ultra Mega”, описывается в рекламе как лучшая формула, разработанная специально с учетом потребностей женского организма. В объявлении расписана роль каждого из 36 входящих в ее состав витаминов и их польза для тела. В нем также указывается, что продукт не содержит сахара, искусственных красителей, ароматизаторов и консервантов. Кроме всего прочего, в нем отсутствуют пшеница, молочные или соевые добавки, которые могут вызывать у некоторых женщин негативные побочные эффекты.

Какие обещания могут фигурировать в марочном контракте GNC, а точнее, в продуктах серии “Ultra Mega”? По нашему мнению, следующие.

Продукты предназначены для удовлетворения особых женских потребностей.

Помогают женщине поддерживать отличную физическую форму.

Содержат все необходимые женщинам на каждый день витамины.

Безопасны, не содержат консервантов и искусственных ингредиентов.

Подкреплены знаниями работников фирменных магазинов, способных объяснить все достоинства витаминов.

Продаются в любом магазине GNC.

3. Интегрированные маркетинговые коммуникации

О достоинствах интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) в последнее время сказано и написано немало. Перечислим вкратце их основные принципы:

Интегрированные маркетинговые коммуникации: принципы

Необходимо убедиться, что все коммуникации компании нацелены на доведение до целевой аудитории связанного с маркой и коммуникативными стратегиями сообщения.

Назначьте директора по ИМК и заручитесь поддержкой руководителя фирмы.

Необходимо, чтобы все, кто связан с коммуникациями компании, мыслили в категориях ИМК.

Разрабатывая рекламные кампании и мероприятия по продвижению, используйте разнообразные коммуникативные средства.

Всегда ищите возможности объединить различные коммуникативные средства для получения большей отдачи на каждый вложенный доллар.

Контроль над коммуникативными расходами осуществляйте по типу продукта, средствам продвижения, стадии жизненного цикла товара и наблюдаемому эффекту; используйте полученные результаты для внесения корректив в будущие мероприятия по продвижению.

Создайте философию возможностей и эффективности затрат на каждое коммуникативное средство.

Основополагающая цель ИМК - заставить вас осмыслить каждый способ, каким вы сообщаете внешнему миру о своей позиции. Вы должны оценить каждый из используемых вами методов продвижения, рекламный бюджет в целом и по конкретным средствам, сроки проведения рекламных кампаний и другие аспекты и связать их с исходными целями и задачами марочных коммуникаций.

Существуют семь способов коммуникаций, каждый со своими преимуществами и недостатками. Их выбор не может производиться по одному лишь принципу “лучше-хуже”, “нравится-не нравится”; применение каждого из них должно быть обосновано потребностями стратегии управления активами торговой марки.

Реклама: платные коммуникации, целью которых является создание осведомленности, имиджа или непосредственно продажа товара или услуги.

Связи с общественностью (PR): бескорыстная положительная оценка товаров или услуг фирмы третьей стороной.

Маркетинг событий и корпоративное спонсорство: платная положительная оценка товаров или услуг фирмы в форме проведения каких-либо мероприятий.

Стимулирование торговли и сбыта: побуждение, обычно с использованием иных, нежели сам продукт, средств, к принятию решения о закупке товара. В качестве стимулов могут использоваться презентации, скидки розничным торговцам и т. п.

Стимулирование потребителей: побуждение потребителя к покупке товара или услуги (при помощи купонов, зачета части стоимости при покупке, конкурсов).

Прямой маркетинг: использование каталогов, Интернета, рассылки по почте, факсу, э-почте и построение отношений с намерением продать товар.

Внутрифирменные коммуникации: объяснение работникам организации роли и значения торговой марки.

**Реклама**

Реклама - самая заметная и динамичная форма коммуникаций с широкой аудиторией. Барри Краузе, президент Publicis & Hal Riney, объясняет: “Цель нашей рекламы - превращение фактов в чувства. Для рекламного агентства в этом кроется ключ к успеху. Мы должны раскрыть реальные факты о марке, а затем трансформировать их в позитивные чувства.

В конечном счете за всеми решениями людей стоят эмоциональные причины. У. Черчилль предостерегал от недооценки роли эмоций в процессе принятия решений. Какое бы решение ни принималось, чем оно важнее, тем сильнее эмоции. Однако эмоции необходимо рационализировать. Только так мы можем объяснить их окружающим. Конечная цель брендинга состоит в том, чтобы внушить людям любовь к вашей марке. Те из них, кому это удается, становятся победителями”.

Б. Краузе рассказывает о трансформации фактов в чувства на примере компании Serta Mattress (производство матрацев). “Опросы в фокус-группах отличались необыкновенной скукой. Их участники практически ничего не могли сказать о матрацах и не знали, чем отличаются разные марки. Они просто меняли свои матрацы раз в десять лет. Мы назвали это S-ловушкой: для покупателей матрацы ничем не отличаются - будь то марки “Sealy”, “Simmons”, “Serta” и т. д.!

Потребители рассказывали: “Первое, что я делаю, это закрываю вышитое на матраце название наматрасником, а сверху еще кладу простыню, так что марку я больше никогда не вижу”. Мы спросили покупателей, чего же они хотят от матрацев? Ответ был очевиден - комфорта. Исследование зашло в тупик.

Наконец одна женщина призналась: “Когда я просыпаюсь, я не думаю о матраце; когда я лежу в кровати, я сплю. Есть только одно мгновение, когда я залезаю под одеяло и думаю о моей кровати; в этот момент я загадываю, как мне будет спаться ночью”. Это была именно та эмоция, которую мы искали. Ключ к разгадке. Возможность. “Мгновения “Serta””. Мы построили вокруг этого мгновения всю рекламную кампанию, и матрац “Serta Perfect Sleeper” вышел в лидеры рынка”.

Но не путайте творческую тактику и брендинг. Рекламные агентства используют для реализации своих коммуникативных задумок различные тактические приемы, и очень часто именно их и принимают за сущность марки. Нет. Тактические приемы следует рассматривать как подходы к воплощению позиций марки в жизнь. Вот несколько примеров креативных решений в рекламе:

Форма: бутылка водки “Absolut”, бутылка “Coca-Cola”.

Джингл: старая мелодия “Alka Seltzer” (плоп, плоп, физз, физз…).

“Представители”: все знаменитости, участвовавшие в рекламной кампании “Got Milk?”; Mr. Whipple у “Charmin”, Mr. Peanut у “Planters”, Майкл Джордан и “Gatorade”, Венди из рекламы “Snapple”.

Символ: фигура русалки у “Starbucks”.

Фирменный цвет: красный цвет “Compaq”; синий с золотым цвет “Continental”.

Заголовки-слоганы: “Первоклассная вещь” (“Coca-Cola”); “Где мясо?” (“Wendy's”).

Песни: “Jump, Jive and Wail” в исполнении оркестра Брайана Сетцера, для “Gap Khakis”; “I'd Like to teach the World to Sing” компании Coca-Cola; “Like a Rock” в исполнении Боба Сегера для “Chevy”.

Для работы с рекламным агентством полезно иметь творческое резюме. Эффективность рекламы находится в прямой зависимости от того, какие взаимоотношения сложатся у вашей компании с агентством. Хорошие агентства вдыхают в торговые марки жизнь. Они заботятся как о текущих потребностях клиента, как и о долгосрочном “здоровье” марки. Лучшие отношения клиента с агентством из всех, что доводилось видеть автору, основывались на креативном резюме, определявшем направления деятельности рекламистов. Резюме должно охватывать следующие моменты:

позиция марки;

позиции конкурирующих брендов;

цели;

целевая аудитория;

сообщение;

творческие подходы;

вопросы практического характера;

бюджет.

В дополнение к этому в резюме должны быть отражены вполне конкретные вопросы в отношении рекламы:

Какие выгоды марки имеют особое значение для потребителей и что подвигает их на решение о покупке?

Как выглядит конкурентная ситуация?

Чего должна достичь реклама?

На кого направлена реклама?

На какие выгоды марки должен быть сделан акцент?

Какой тип рекламы наиболее приемлем для марки?

В какой форме должна производиться реклама?

Сколько это будет стоить?

Составление такого резюме побуждает компанию-заказчика четко определить цели сотрудничества и желаемый тип рекламного агентства, соответствие (или несоответствие) бюджета задуманному проекту. Кроме того, резюме служит отличным индикатором для проверки эффективности готовой рекламы. В случае, если позицию марки еще только предстоит создать, резюме заранее показывает клиенту, какой объем дополнительных исследований может понадобиться.

Очень часто контроль над резюме переходит в руки агентства, а клиент остается как бы за кулисами. В большинстве случаев это оборачивается катастрофой, поскольку агентство может так увлечься творческим исполнением - поиском новаторских, смелых путей воплощения рекламой идеи, - что суть сообщения будет утрачена. Во многом это обусловлено традиционным определением роли рекламного агентства и потребностью его сотрудников в проявлении своих талантов.

Качество составления креативного резюме заказчиком проявляется в качестве готового рекламного объявления или ролика. Например, телевизионная реклама марки “Saturn”, в которой Джули получает свой первый в жизни автомобиль, является, пожалуй, лучшим из когда-либо созданных рекламных роликов. В нем с первого до последнего кадра определяется, конкретизируется и в конечном итоге строится мощная марка “Saturn”. Очевидно, что за составлением рекламного сообщения стоит исследование потребителей; кроме того, четко отображен контракт марки и индивидуальность марки “Saturn”; ясна модель потребителя, ясна позиция бренда. Несомненно, руководство компании четко осознавало свои цели еще до подключения к работе рекламного агентства.

Другая форма рекламы - лицензирование. В последние годы этот метод построения марок применяет все большее число фирм. В первую очередь на ум приходят такие “лицензиары”, как Disney, голливудские киностудии и спортивные команды, однако лицензирование - продвижение чужой, не конкурирующей марки наряду со своей собственной - популярно и в компаниях других типов (Yahoo! например).

В частности, в корпорации General Motors не так давно было создано специальное подразделение по лицензированию торговых марок GM другим компаниям, которые “обладают рыночными преимуществами и способны опередить конкурентов”. Теоретически объединение “Buick”, “Pontiac”, “Oldsmobile”, “Cadillac” и “Intrigue” с другими сильными продуктами и марками должно быть выгодно для них за счет подразумеваемого при этом подтверждения их качества и надежности.

Очевидно, что GM следует быть осторожной, чтобы не допустить перерасширения своих марок или не предоставить их в распоряжение организациям, способным нанести ущерб брендам. Кроме того, сами лицензиаты должны быть твердо уверены, что марки GM действительно делают их предложения более ценными и что с точки зрения покупателя такое объединение марок является в принципе допустимым.

**Связи с общественностью, маркетинг событий и спонсорство**

Связи с общественностью (СО) применяются реже всего, но потенциально являются самым мощным способом осуществления коммуникаций. Они позволяют компании заручиться поддержкой вторых и третьих лиц, причем сделать это эффективно, эффектно и экономично.

Для “Internet Call Manager”, новой услуги компании Cincinnati Bell Telephone, самой эффективной рекламой стал рассказ о ней в вечернем выпуске теленовостей. После него в компанию обратилось больше клиентов, чем после всех остальных маркетинговых мероприятий, вместе взятых. Известно также, что рассказ о продукте в документальных передачах вызывает тысячи обращений к компании-производителю.

СО-стратегия определяет, какие виды связей с общественностью дадут наибольший эффект для привлечения благоприятного и плодотворного внимания к марке. Например, глава корпорации AT&T Майкл Армстронг посвятил свой доклад на крупной выставке телевизионных технологий намерениям его компании войти в индустрию кабельного телевидения. Исполнительный директор Intel Энди Гроув отмечал, что поворотным моментом для компании стали его выступления перед публикой во время кризиса производства микропроцессоров (1994 г.).

Существует масса возможностей для осуществления связей с общественностью, включая интервью в газетах и журналах, положительные статьи о компании и ее работниках, проведение социально значимых мероприятий.

Эд Фаруоло, вице-президент корпорации CIGNA, в одном из своих недавних выступлений говорил о той огромной пользе, какую приносит его компании спонсорское участие в серии мультипликационных фильмов по мотивам “Книги добродетелей” Уильяма Беннета на канале PBS. Он зачитал адресованное ему письмо:

Хотя Ваша компания активно рекламирует себя, я практически не обращала на нее внимания до тех пор, пока не увидела, что CIGNA является спонсором серии мультфильмов по “Книге добродетелей” на PBS. Я подумала, что нужно поблагодарить Вас за поддержку качественной телепрограммы такого высокоморального уровня, но, к сожалению, долго не могла этого сделать, потому что не знала Вашего адреса. Потом я натолкнулась на рекламу “Reggie White” в журнале “Time”, в которой говорилось о благотворительной организации, с которой Вы сотрудничаете от имени CIGNA. Я была поражена!

Я почти ничего о Вас не знаю, но теперь стараюсь не пропускать ни малейшей информации о Вашей компании. Благодаря благородству таких фирм, как Ваша, в нашей стране и создаются, причем без лишней шумихи, нормы морали и порядочности. Я желаю Вам всего самого наилучшего и в будущем буду покупать продукты CIGNA, потому что знаю, что мои деньги пойдут на благое дело.

Это письмо является результатом использования СО на очень высоком и открытом уровне, когда для передачи своего сообщения компания даже не пытается “трубить во все трубы”. Между прочим, Эд, ваши связи с общественностью только что еще более упрочились (за счет нашей книги).

Другими способами создания хорошей репутации являются спонсорская поддержка и маркетинг событий. Вот несколько наиболее заметных примеров.

Корпорация IBM проводила один из “Кубков большого шлема” по теннису

U.S. Open.

3Com и Qualcomm являются спонсорами команд San Francisco Giants и San Francisco 49ers, а также бейсбольных стадионов San Diego Pardes и Chargers соответственно.

Hallmark имеет свой телевизионный канал.

Visa является спонсором Олимпийских игр.

Saturn ежегодно организует пикник для всех владельцев автомобилей этой марки.

Harley-Davidson ежегодно проводит слеты байкеров.

Что самое главное, в маркетинге событий и спонсорском участии для оказания наибольшего воздействия на публику вам вовсе не нужен семизначный бюджет. В действительности чаще наблюдается обратная зависимость.

Предположим для примера, что вашими покупателями являются местные эрудиты, образованные люди. Спонсорское участие в программе “RIF” (“Reading Is Fun”) произведет на них огромнейшее впечатление и повысит ваш объем продаж. То же и с открытой поддержкой местных или региональных теле- или радиопередач или станций: сумма необходимых денежных средств окажется в десятки раз меньше, чем расходы на традиционную телевизионную рекламу. Хитрость, конечно, состоит в том, чтобы определить, что именно интересует ваших потребителей и достаточно ли сильно, чтобы ваше спонсорское участие произвело на них желаемое впечатление.

Не все СО носят позитивный характер. История знает немало трагических случаев, таких как кораблекрушение супертанкера Valdez компании Exxon, испорченные таблетки “Tylenol”, некачественная минеральная вода “Perrier”, аварии автомобилей “Audi”, а также заражение напитков Coca-Cola в Европе, показывающих, что в случае серьезных инцидентов компания может либо укрепить свою марку, либо окончательно разрушить ее. Как считает Боб Ромер, бывший директор по чрезвычайным ситуациям корпорации Amoco, в случае негативной общественной реакции компания должна соблюдать следующие правила.

Честно и открыто признать наличие проблемы.

Быстро реагировать.

Сопереживать.

Объяснять, какие шаги осуществит компания, чтобы в будущем проблема не повторилась.

Объяснять, какие действия предпримет компания для исправления текущей ситуации.

Разъяснить покупателям, какие меры должны принять они, если в этом есть необходимость.

Заявления такого порядка должны звучать из уст высших руководителей компании, желательно президента или генерального директора.

Б. Ромер также указывает на меры, которые необходимо принять заблаговременно, чтобы вы могли с честью выйти из кризисной ситуации:

“Обычно, если видишь компанию, которая не может справиться с кризисом, на ум приходят три мысли. Первая: у нее нет плана действия в критической ситуации. Вторая: если такой план существует, компания никогда не тренировалась в его исполнении.

Когда случается непредвиденная ситуация и люди не знают, что им делать, они начинают спорить. Адвокаты настаивают на запрете рассылки пресс-релизов, все в панике, а вы, бездействуя, упускаете драгоценное время.

Третье: вместо того, чтобы проявить эмпатию, компания занимает оборонительную позицию и говорит о несчастном случае. Но ваша главная задача - защита собственной репутации. Именно в этом в случае негативной общественной реакции и состоит абсолютный путь к успеху. Если отдать ее в руки юристам, то в итоге вы будете защищать свою совесть перед законом - не удивляйтесь, что общественное мнение будет не в вашу пользу. В большинстве случаев падение в глазах общества обходится намного дороже проигранных дел в суде”.

В качестве наглядного примера можно привести недавнюю кризисную ситуацию с напитками Coca-Cola. За всю историю у компании случалось очень мало ЧП, поэтому три ужасных события, произошедших за шесть недель летом 1999 г. в Европе, были для нее настоящим шоком. С разницей в несколько дней в разных частях континента в продуктах компании были обнаружены штаммы опасных бактерий. Компании пришлось отозвать все свои напитки, разлитые в бутылки емкостью 0,33 л, и 180 тыс. полулитровых бутылок минеральной воды “Bonaqua Plus”.

Coca-Cola справилась с ситуацией не самым лучшим образом. В ее адрес посыпались обвинения в слишком медленной реакции и оборонительной позиции. Кроме того, компанию обвинили в том, что она скрывала информацию об известных ей ранних случаях отравления напитками.

В соответствии с Б. Ромером, Coca-Cola оказалась не готовой к кризису. Она выбрала путь обороны и отрицания, а это не то, что потребители и розничные торговцы ожидают от торговой марки № 1 в мире.

Специалисты по кризисным ситуациям говорят, что в компании должен быть план действий на случае резко отрицательной общественной реакции или катастрофы. Мы можем предложить даже провести несколько неожиданных пробных “операций”, чтобы подготовить организацию к кризису, которого, будем надеяться, все же не произойдет.

Многие эксперты говорят, что ни Exxon, ни Perrier уже не восстановят репутацию своих марок, и все из-за того, что они не сумели правильно справиться с чрезвычайными ситуациями. Но положение других марок и компаний (“Tylenol” и Amoco), также переживших кризисные ситуации, не вызывает опасений. Потребители принимают право компании на ошибку, если она была надлежащим образом исправлена. В противном случае ситуация будет только ухудшаться, потребители утратят желание иметь какие-либо отношения с такой маркой и компании вряд ли удастся оправиться от пропущенного удара.

Наше исследование “Управление активами торговой марки в XXI веке”, о котором упоминалось в гл. 1, показало, что планы действий в случае кризисных ситуаций имеются у менее чем 50% компаний. Если вы считаете, что торговая марка является одним из самых главных и дорогих ваших активов, то самое меньшее, что вы можете и должны сделать, - быть готовыми к худшему.

Стимулирование торговли и сбыта

Бывший председатель совета директоров торговой компании J.C. Penney как-то заметил, что у фирмы может быть лучший в мире план рекламы и коммуникаций и самая сильная в мире торговая марка, но если она не может заставить покупателя пройти “последние восемнадцать дюймов” по магазину и совершить покупку, то она, увы, обречена на фиаско.

Продавцы доносят ваше сообщение непосредственно для целевых покупателей. Крайне важно, чтобы они знали, к чему стремится ваша марка. Вы должны придумать, как объединить свои цели в отношении марки с целями продавцов и создать взаимовыгодную ситуацию: увеличить как продажи, так и ценность марки.

Легендарный президент компании General Electric Джек Уэлч однажды сказал: “Все должны прийти к согласию по одной и той же реальности”. Если вы разделяете его мнение, тогда вам следует подключить своих продавцов и торговых представителей к созданию и развитию портрета вашей марки. Пусть они принимают участие в его написании, играют активную роль в поиске необходимых ответов. Они находятся ближе всех к покупателям, контактируют с ними изо дня в день. Мы не понимаем, как компания Ford могла не подключить своих лучших торговых представителей из дилерских фирм, таких как Ларри Гудман из Highland Park Lincoln Mercury, к созданию своей марочной стратегии, которую они же и должны воплощать в жизнь?

Использование имеющихся у торговых работников знаний о покупателях позволит вам составить более близкую к реальности модель поведения потребителей (прежде всего в отношении определения критериев выбора и вообще всего процесса совершения покупки). Позвольте вашим продавцам помочь вам понять, почему задуманная позиция будет действенной… или бездейственной.

Не следует забывать и о торговых партнерах. Ваш контроль над ними ограничен, они ничем вам не обязаны, и, скорее всего, вы не являетесь их единственным поставщиком. Они хотят зарабатывать деньги и обычно работают с теми, кто дает им такую возможность. На рынок, как будет видно из следующей главы, они оказывают огромнейшее влияние, а потому от них напрямую зависят ваши конечные результаты.

Вашей целью должно быть сближение с торговыми партнерами. Привлекайте их к своим программам стимулирования сбыта, посвящайте в детали, организуйте вознаграждение торговцев так, чтобы было выгодно и им, и вам. Брокерам и розничным торговцам нравится все, что привлекает к ним покупателей. Потребителей привлекает новый продукт. Покупателей привлекает новая программа стимулирования. Чаще используйте слово “новый”, и вы установите более тесные отношения с торговыми посредниками, а значит, приблизитесь к достижению целей управления активами своей марки.

**Стимулирование потребителей**

Стимулирование потребителей является тем методом продвижения, в использовании которого компании допускают наибольшее количество просчетов и ошибок, особенно если дело касается купонов и скидок. Они позволяют привлечь в магазины дополнительных посетителей, однако при слишком частом применении данного метода потребители просто выжидают, когда им в очередной раз предложат более выгодные условия сделок или устроят распродажу.

В свое время компания McDonald's отказалась от программы “food, folks and fun”, - программы, непосредственно связанной с восприятием ее торговой марки. В течение следующих десяти лет компания предлагала что-то невнятное, вроде меню для взрослых, ценовой конкуренции и т. п. Чем больше ценовых продвижений проводили Burger King и Wendy's, тем вероятнее было, что McDonald's “пойдет в масть”. Довольно скоро все гамбургеры начали стоить 99 центов, прибыли быстро “полетели” вниз и вслед за ними последовали цены акций и репутация компании.

Причины были очевидны. McDonald's в течение многих лет находилась на вершине пирамиды марочных ценностей. Она ассоциировалась с мощнейшими ценностями: семья и дети, радость и доверие. Складывается впечатление, что компания забыла о том, чего ей стоило восхождение на вершину пирамиды, иначе почему она сделала ставку на низшую выгоду - ценовую?

Мы живем в эпоху, когда потребители стремятся к торгу практически по любому поводу. Тут нельзя не упомянуть Priceline.com (работающее в сети Интернет туристическое агентство). На сайте пользователям предлагается указать пункт назначения и самим определить, какую сумму они готовы потратить на поездку. Если заказ принимается хотя бы одной из компаний-перевозчиков, значит, пользователь выиграл. По существу, данный бизнес целиком основан на стимулировании потребителей. Отметим, кстати, что название компании - Priceline.com - уже через шесть месяцев после ее появления знали уже 25% взрослых американцев.

Следовательно, необходимо четко представлять себе, как и для чего вы собираетесь стимулировать потребителей. Эффективные программы такого рода привлекают посетителей магазинов, увеличивают осведомленность, побуждают к совершению пробных покупок и развивают марку. Это значит, что акцент в них должен быть сделан не на цену, а на привлечение и удержание новых покупателей и улучшение репутации марки в целом.

Прямой маркетинг: дорого, но эффективно

Сегодня прямой маркетинг является самым дорогим видом маркетинговых коммуникаций. Совокупный объем продаж через Интернет и обычные каталоги достиг отметки в $500 млрд. Существуют компании, например Fingerhut, специализирующиеся исключительно на маркетинге и торговле в Сети и по каталогам.

У потребителей остается все меньше времени на походы по магазинам. Постоянно возрастает число работающих женщин. В домохозяйствах появляется все больше компьютеров. Все эти факторы делают прямой маркетинг одним из наиболее значимых методов продвижения. Помнится, когда-то было очень популярно совершать покупки по каталогам компаний Land's End и L. L. Bean. Это было уникально, круто и очень интересно. Сегодня мы имеем дело со множеством каталогов (хотя первые из них являются наиболее популярными), поскольку те же самые товары можно приобрести и на Amazon.com, и на eToys, и на множестве других веб-сайтов.

При развитии марки посредством прямого маркетинга ставятся примерно такие же цели, что и в случае стимулирования потребителей. Прямой маркетинг призван способствовать достижению поставленных компанией целей (скажем, увеличить проникновение на рынок на 5% и объема продаж на 1%) и увеличению ценности и укреплению имиджа торговой марки. Кроме того, в прямом маркетинге важно развитие отношений между покупателями и самим средством маркетинга (таким как каталог или Интернет).

Если компании удалось установить позитивные отношения, прямой маркетинг оказывает благоприятное воздействие на марку. В противном случае или тогда, когда прямая рассылка воспринимается потребителями как навязчивая, ценность марки уменьшается.

Кроме всего прочего, прямой маркетинг следует рассматривать и как возможность познакомиться с потребителями гораздо ближе, чем того позволяют любые другие формы маркетинговых коммуникаций. Прямой маркетинг является основой маркетинга баз данных. Благодаря ему вы получаете возможность собрать такие данные о своих клиентах, как их имена, адреса, уровни доходов (потенциально) или объем покупок, покупательские предпочтения, персональные данные потребителей (если товар приобретается в качестве подарка) и т. д.

Таким компаниям, как Pottery Barn, Victoria's Secret и Banana Republic, удалось установить уникальные индивидуальные отношения со своими покупателями. Они завоевали горячих поклонников, которых привлекают уровень качества, стиль и ассортимент товаров. Поскольку потребители уверены в этих компаниях, им безразлична форма покупки товара (в розничном магазине или по каталогу).

Все три компании сумели укрепить отношения со своими потребителями и их домочадцами, предоставив возможность совершения покупки через Интернет. На числе посетителей магазинов это практически не сказалось, зато эффект увеличения объемов продаж оказался огромен. Что самое удивительное, эти марки практически не применяют ценовые методы стимулирования.

Сеть кафе Starbucks недавно применила новое интересное средство прямого маркетинга - журнал “Joe”. В этом издании компании печатаются статьи, рассказы, уникальные фотографии и эротические объявления. Подзаголовок журнала гласит: “Жизнь интересна. Обсудим”.

В журнале “Joe” проводится мысль о том, что несколько чашечек кофе - прекрасное дополнение к интеллигентному, интересному общению, дискуссии, размышлениям. Журнал укрепляет имидж потребления продукта, равно как и самого кофе. Этой же цели способствует размещаемая в “Joe” реклама других компаний, продукция которых соответствует предложениям и атмосфере Starbucks. Коли на то пошло, в нем присутствует и реклама самой фирмы, напоминающей читателям об известности и уникальной позиции ее марки. Нельзя не отметить и тот факт, что дополнительная реклама делает журнал независимым с финансовой точки зрения.

Феноменальных отношений с потребителями - пользователями Интернета - добилась компания Amazon.com. Она вынуждена отбивать непрерывные атаки бесчисленных конкурентов, но, несмотря на это, имеет невероятно лояльную клиентуру. Причин тому множество.

Компания первой предложила свои услуги.

Она широко известна как “сумевшая сделать это” - камушек в огород двух других книготорговцев, Borders и Barnes & Noble (только не говорите этого ее основателю Джеффу Безосу).

Прекрасный сервис.

Привлекательные скидки и специальные предложения; полезные рецензии на книги.

Прямой маркетинг напоминает покупателям, кем и чем является компания.

Amazon.com начала предлагать некоторые дополнительные товары и услуги, как-то игрушки и интернет-аукционы.

Исходя из покупательских предпочтений компания продолжает создавать необычные товары и услуги.

Amazon.com предлагает подарочные сертификаты (уникальная возможность сделать хороший подарок родным и близким).

Наконец, Amazon.com собирает столько ценной информации о своих клиентах, что продажа этих данных сама по себе является прибыльным бизнесом.

4. Стратегия коммуникации должна охватывать всю организацию

Создав стратегию управления активами торговой марки, вы должны разработать план действий. Он охватывает тот же период времени - от трех до пяти лет. Помните, что цели и более конкретные задачи определяются в формулировке видения марки и представленной в начале этой главы коммуникативной модели.

Практикум: Pella Windows

Pella Windows, вторая по величине компания-производитель окон в США, несколько лет назад изменила видение своей марки. До этого Pella не использовала уникальные особенности своих продуктов, воспринимая свои точки отличия от конкурентов как нечто само собой разумеющееся.

Рэнди Айлс, старший вице-президент по маркетингу и сбыту, и Джерри Доу, старший менеджер по маркетингу, знали: чтобы одержать верх на соперниками, необходимо действовать. Они были уверены, что для реализации долгосрочного видения их компании крайне необходимы правильно выполненные и правильно интегрированные коммуникации.

Для начала менеджеры занялись уточнением видения марки. Четкое понимание того, что марка компании символизирует для потребителей, позволило определить направления основных усилий. Необходимо было ответить на следующие вопросы и разработать интегрированную стратегию управления марочными активами.

Как лучше всего выходить на актуальных покупателей? На будущих потребителей? На покупателей, которые приобретали продукцию компании в прошлом?

Как взаимодействовать с участниками каналов распределения, которые оказывают сильное влияние на решение о покупке?

Как добиться того, чтобы при строительстве или ремонте дома размышлениям о марке окон отводилось не пять минут, как обычно, а столько же, сколько всем остальным элементам конструкции?

Как использовать черно-желтый логотип “Pella” и его известность среди публики?

Что предпринять, чтобы все работники организации знали, к чему стремится компания?

Сколько это будет стоить? Как оценивать результаты? Как узнать, окупились ли наши затраты на маркетинг и брендинг?

Джерри Доу поясняет: “У нас одна позиция, но донести ее до каждого нашего целевого сегмента мы стремимся индивидуально. Если для всех будет использоваться одно и то же рекламное сообщение, эффективность его будет невелика. Каждое послание составляется особым образом, специально для определенного целевого рынка. Однако общая идея и конечный результат коммуникаций должны быть неизменными”.

Еще раз повторим: сообщения в рамках позиционирования должны составляться исходя из особенностей рынка (то есть вы должны четко представлять себе наиболее значимую для каждого вашего целевого сегмента информацию и наиболее адекватные способы коммуникации).

Позиция, которую выбрала для себя Pella Windows (уникальность, ценность, надежность, устойчивость и идеальная подгонка окон), была привязана к ее высококачественному продукту и имиджу. После согласования позиции необходимо было определить методы продвижения марки.

Pella начала с того, что каждый контакт с покупателями должен носить интегрированный характер вне зависимости от того, когда и где он происходит. Стало ясно, что требуется простое, откровенное, бьющее прямо в точку сообщение.

Ниже описываются некоторые способы, которые Pella применила для реализации своей позиции.

Подобран подходящий заголовок: “Рассматривается лучшее”. Далее он применяется во всех как внешних, так и внутренних коммуникациях.

Созданы броские печатные объявления, не похожие на традиционную рекламу окон: главным героем является само окно, причем в каждом объявлении рассматривается новая его особенность.

Были сняты великолепные телевизионные ролики (один из них, “Elopment”, созданный фирмой Y&R New York, получил несколько призов на конкурсах рекламы, включая золотую EFFIE и номинацию на Emmy).

Разработаны единый имидж и атмосфера для всех независимых магазинов Pella.

Изменена раскраска всех технических автомобилей: теперь они выглядят одинаково и несут на борту хорошо заметный логотип компании. Pella рассматривает их как передвижные рекламные щиты (автомобили колесят по всей стране).

Работники службы сервиса обучены отвечать на вопросы покупателей, давать советы и всегда концентрировать внимания на достоинствах окон Pella.

Увеличено присутствие компании на крупных выставках.

Ориентация на новизну, стабильный выпуск новых продуктов и своевременную модернизацию старых, дабы они не теряли своей актуальности.

Увеличены контакты с покупателями, занимающимися строительством самостоятельно. Для этого расширено присутствие в магазинах, обслуживающих потребности таких людей.

Больше внимание уделяется связям с общественностью; незабываемый сюжет о компании в телепрограмме “Доброе утро, Америка”.

Стратегия компании была рассчитана на три года и предполагала достижение определенных целей. Первый год - создание осведомленности и призыв к пробным покупкам; второй год - дальнейшее развитие осведомленности, укрепление имиджа, создание предпочтений, увеличение объема пробных покупок, увеличение доли рынка на 1-2%; третий год - еще большее развитие имиджа, предпочтений и лояльности, увеличение объема повторных покупок, стимулирование устных коммуникаций.

Самая большая трудность состояла в том, чтобы сохранить баланс усилий между каналами распределения и потребителями. Pella не могла рисковать ни теми ни другими, так как это привело бы к провалу или как минимум снижению эффективности всей стратегии марочных коммуникаций.

Как результат, Pella занялась и проталкиванием продукта (через цепочки распределения), и привлечением покупателей (силами коммуникаций). Ее усилия вылились в резкий скачок объема реализации, закрепление позиции и увеличение доли рынка.

Практикум: “Volkswagen Beetle”

“Реинкарнация” модели “VW Beetle” (“Фольксваген Жук”) - образец лучших марочных коммуникаций последнего времени. Серджио Зиман, бывший вице-президент компании Coca-Cola, считает, что “революция Volkswagen” является величайшим примером того, как следует подтолкнуть покупателей к приобретению вашего продукта.

В одном из интервью журналу “Business Week” Р. Зиман сказал: “Маркетинг и реклама “Beetle” дают повод купить его. Если вы принадлежите к этой категории водителей [которые нужны VW], к немногим избранным, вы должны отличаться оптимизмом и не слишком серьезным отношением к жизни. Ваша личность соответствует индивидуальности этой модели. Вот вам и повод. Это ваш автомобиль. Дело не в цене, а в том, что он означает для вас, как он вписывается в вашу жизнь”.

Можно привести множество причин, почему выпуск нового “Beetle” сопровождался таким успехом. Прежде всего, компания сыграла на ностальгических чувствах. Имя “Volkswagen” является одним из известнейших в автомобильном мире, и, несмотря на некоторый период застоя, как у Harley-Davidson и Schwinn, у него достаточно сил, чтобы вновь заявить о себе.

Была соблазнительная реклама. Были рекламные щиты в каждом втором (во всяком случае, так казалось) квартале. Были выставочные залы дилеров и продавцы, “накачанные” на возвращение популярнейшей модели. Были великолепные расцветки и, разумеется, великолепный продукт по отличной цене. “Beetle” снова вошел в моду, снова имел большой успех.

Почему? Специалисты VW четко знали, что их марка должна символизировать для потребителей, понимали прошлый и будущий, желаемый портреты марки, подключили к разработке и исполнению стратегии каждый функциональный отдел компании.

Пример из практики: Yahoo!

Стратегию внешних коммуникаций Yahoo! по большей части можно охарактеризовать словом “нетрадиционная”. Впрочем, компания избрала подходы, вполне соответствующие ее торговой марке. Все они в конечном итоге сводились к развитию потребительской лояльности. К числу философских и тактических приемов коммуникаций Yahoo! относятся:

Источник осведомленности № 1: устные коммуникации.

Насыщение Сети своей рекламой.

Привлечение телевизионных станций к размещению новостей на Yahoo!

Привлечение работников на размещение логотипа Yahoo! на своих машинах, яхтах и т. д.

Активное присутствие на музыкальных, художественных и прочих фестивалях и мероприятиях.

Постоянное сотрудничество с более крупными компаниями (такими как NBC и Ben & Jerry's).

Агрессивная политика лицензирования использования названия фирмы для различных товаров и услуг.

Совместный брендинг (где это уместно, например с Visa и MCI).

Подчеркивание в рекламе, что Yahoo! - потребительская, а не технологическая марка.

5. Используйте внутреннюю заинтересованность, обучение и метрики

В упрощенном виде суть их сводится к следующему: до тех пор, пока работники не будут воспринимать ваши марочные усилия близко к сердцу, успех вашей марки под вопросом.

Мы рекомендуем отводить на обучение персонала компании не менее трех месяцев. Сотрудники должны хорошо понимать, к чему стремится компания и в чем заключаются исполняемые ими роли. Всего лишь неверное представление о марке у одного сотрудника способно вызвать сомнения и смятение у многих его коллег.

Вот как характеризует роль работников в осуществлении марочных коммуникаций Эми Кельм из HP: “Когда мы только начинали развертывать нашу марку, мы думали, с чего начать. Есть новая позиция, как ее воплотить в жизнь? К работе над ее исполнением было привлечено множество работников компании. Пожалуй, больше всего развитию чувства ответственности за обещания марки помогли многочисленные совещания в межфункциональных командах, на которых обсуждались самые разные аспекты взаимодействий с потребителями. Благодаря этому мы поняли, что должны совершенно по-новому относиться к таким вещам, как сервис и поддержка”.

При разработке плана марочных коммуникаций важно обдумать каждую стадию процесса общения покупателя с маркой. Хороший план соответствует модели коммуникаций: в нем предусматриваются все стратегические и тактические вопросы отношений с маркой - до покупки, во время покупки и после. В качестве примеров необходимой глубины осмысления мы предлагаем ознакомиться с табл. 2 и 3.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Целевая аудитория | Охват и частота | Творческое направление |
| Первичная  Мужчины и женщины в возрасте от 45 лет  Женщины с семьями  География  Северные штаты | Цель плана коммуникации состоит в максимизации охвата. Частота является второстепенной, хотя тоже очень важной целью  Охват максимизируется путем использования различных медиа  Причины для повышения частоты: новая марка и новая кампания, низкая осведомленность, большая информационная нагрузка со стороны конкурентов | Все рекламные объявления должны быть объединены в единую кампанию по продвижению имиджа марки  Новые марки требуют эмоционального подхода - более длинные ролики, более высокое качество  Качество должно быть таким, чтобы реклама выделялась на общем фоне  Планируются три рекламные темы: общая реклама, реклама непосредственно услуги и сезонная реклама в периоды повышенного интереса |

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средства | Реклама | Связи с  общественностью | Прямой  маркетинг |
| Телевидение  - Эфир  - Местное  кабельное  Местное радио  Печать  Наружная реклама | СМИ  - Пресс-релизы  - Общественные  связи  Опытный маркетинг  - Вовлечение  населения  - Обучение  населения  - Выезд  специалистов | Прямая почтовая рассылка  Информационные бюллетени  Веб-сайт  Информационный пункт (киоск) в торговом центре |
| Обоснование | Максимизация охвата  Эмоциональная окраска (визуальные и вербальные коммуникации)  Достижение равенства с конкурентами | Низкобюджетный способ продемонстрировать опыт компании в форме общественных мероприятий  Выполнение миссии  Создание осведомленности о наших экспертах посредством опытного маркетинга | Распространение детальной информации; в частности, сведений о конкретных областях специализации  Свободный доступ к информации через Веб-сайт  Контроль над сроками, содержанием сообщений и распределением через информационные бюллетени |

Оценка эффективности коммуникаций не должна ограничиваться анализом показателей осведомленности и способности вспомнить марку (две наиболее распространенные в настоящее время метрики). Компания Rubbermaid, к примеру, имеет 100-процентную осведомленность и запоминаемость, что никак не отражалось на цене ее акций, и в 1998 г. ее приобрела фирма Newel, причем купила дешевле, чем объект поглощения стоил несколько лет назад.

Основное правило таково: необходимо подобрать пять или шесть оказывающих наибольшее влияние на показатели марки метрик. Они должны быть легко измеримыми и допускать возможность многократного использования. Изобретение метрик ради метрик - нонсенс. Метрики, при помощи которых вы можете принимать лучшие и более информированные решения, бесценны. Как мне кажется, наиболее полезных из них (так называемая группа ROBI 8).

**Резюме**

Брендинг - это не только и не столько коммуникации, сколько разработка действенной коммуникативной стратегии по претворению в жизнь позиции марки и в конечном итоге достижению целей управления марочными активами. Основная задача, стоящая перед всеми марочными коммуникациями, заключается в увеличении стоимости (или ценности, если исходить из позиции потребителей) этих активов. Если постоянно помнить об этом и четко понимать, чего вы хотите добиться от коммуникаций, дальнейшие шаги достаточно очевидны.

Определите цели коммуникаций (например, увеличить объем продаж нового продукта), идентифицируйте целевую аудиторию и найдите наиболее эффективный способ выхода на нее. Кроме того, необходимо знать, как оценивать осведомленность, понимание, количество пробных покупок, предпочтение и лояльность. Марочные коммуникации всегда должны быть направлены на то, чтобы помочь марке в установлении и развитии отношений с покупателями и, в конечном счете, в ее продаже.