

Valerii Muzykant

**PRINCIPLES OF INTEGRATED
COMMUNICATIONS
THEORY AND MODERN PRACTICE
PART 1
STRATEGY AND EFFECTIVE BRANDING**

Moscow ■ Urait ■ 2021

В. Л. Музыкант

ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

ТЕОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ

ЧАСТЬ 1

СТРАТЕГИИ, ЭФФЕКТИВНЫЙ БРЕНДИНГ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ ВУЗОВ

2-е издание, исправленное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по социально-экономическим направлениям*

**Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» urait.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2021

УДК 659(075.8)
ББК 65.290я73
М89

Автор:

Музыкант Валерий Леонидович — профессор, доктор социологических наук, профессор кафедры массовых коммуникаций филологического факультета Российского университета дружбы народов (г. Москва), профессор кафедры маркетинга и рекламы факультета рыночных технологий Института отраслевого менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва), профессионал в области MBA-образования.

Рецензенты:

Рожков И. Я. — доктор экономических наук, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации;

Паламарчук В. П. — доктор экономических наук, профессор, директор-координатор программ MBA Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва);

Кузьмин А. Ю. — доктор экономических наук, профессор Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва).

Музыкант, В. Л.

М89 Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 473 с. [10] с. цв. вкл. — (Высшее образование). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-14309-6 (ч. 1)

ISBN 978-5-534-14358-4

В курсе раскрыты базовые понятия интегрированных коммуникаций и актуальные вопросы маркетинга, брендинга и рекламы, отражен российский и зарубежный опыт развития предприятий в данных направлениях.

Курс состоит из двух частей. В первую часть включены конкурентные коммуникационные стратегии, практика создания коммуникационных программ, во вторую — интегрированные коммуникации в социальных сетях и интегрированные коммуникации на рынке M&A.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для бакалавров и магистров очной и заочной формы обучения, слушателей системы повышения квалификации, MBA-программ, а также практических работников в сфере стратегических коммуникаций, маркетинг-менеджмента, рекламы и PR.

The course reveals the basic concepts of integrated communications and current issues of marketing, branding and advertising, reflects the Russian and foreign experience in the development of enterprises in these areas.

The course consists of two volumes. The first part includes competitive communication strategies and the practice of creating communication programs. The second part includes integrated communications in social networks and integrated communications in the M&A market.

Meets the current requirements of the Federal state educational standard of higher education.

For bachelors and masters of full-time and part-time education, students of advanced training, MBA programs, as well as practitioners in the field of strategic communications, marketing management, advertising and PR.

УДК 659(075.8)

ББК 65.290я73

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-534-14309-6 (ч. 1)

ISBN 978-5-534-14358-4

© Музыкант В. Л., 2016

© Музыкант В. Л., 2021, с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2021

Содержание

Предисловие	5
Тема 1. Конкурентные коммуникационные стратегии	21
1.1. Уникальное предложение бренда как стратегия эффективного позиционирования.....	21
1.2. Ценовые мотивационные методики коммуникационного воздействия.....	62
1.2.1. Понятие интегрированных маркетинговых коммуникаций.....	90
1.2.2. Теории мотивации потребительского поведения.....	93
1.2.3. Модели <i>Censydiam</i> и <i>Think — Feel — Do</i> как инновация в области изучения мотиваций потребителей	109
1.2.4. Мужчина и женщина как объекты коммуникационного воздействия.....	116
1.2.5. Возрастное деление потребителей	121
1.3. Коммуникационная политика как производная от рыночных возможностей и ресурса организации.....	148
1.3.1. Методы <i>ABC</i> и <i>XYZ</i> -анализа	163
1.3.2. Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия и конкурентные стратегии.....	167
1.4. Особенности рекламы как инструмента интегрированных коммуникаций	203
1.5. Модели <i>PR</i> в интегрированных коммуникациях.....	213
<i>Практикум</i>	230
<i>Темы рефератов по дисциплине «Основы интегрированных коммуникаций в рекламе».....</i>	239
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	242
Тема 2. Создание и реализация коммуникационных программ.....	249
2.1. Особенности создания, регистрации и сохранения торгового дрессинга в брендинге.....	249
2.2. Кросс-культурные коммуникации: слагаемые менталитета	299
2.2.1. Коммуникативно-предметное поле нации	299
2.2.2. Взаимосвязь поведения потребителей и национальных культур	305
2.2.3. Языковое поле нации.....	405
2.3. Принципы драматургии и контраста в рекламных коммуникациях. Оригинальность, цвет и шрифт	415

2.4. Дополнительные научные направления, необходимые для эффективного брендинга.....	435
Практикум.....	442
Список рекомендуемой литературы	449
Перечень вопросов и тем для обсуждения по курсу	454
Примеры рубежных контрольных работ по дисциплине	458
Темы для обсуждения в группе	459
Темы рефератов по циклу: «Объект и предмет курса “Основы интегрированных коммуникаций” как практический инструмент управления».....	464
Темы рефератов по циклу: «Создание и реализация коммуникационных программ»	466
Темы рефератов по циклу: «Критерии эффективности интегрированных коммуникаций. Специфика медиаканалов и современных рекламоносителей: ATL- и BTL-реклама»	467
Новые издания по дисциплине «Основы интегрированных коммуникаций» и другим смежным дисциплинам	468
Индекс компаний и брендов	470

Предисловие

Интегрированные коммуникации в условиях неопределенности

Коммуникации в современном обществе выполняют все более очевидную интегрирующую функцию, прививая потребителям достаточно однородные унифицированные потребности и запросы.

Опыт, который приобретался западными государствами на протяжении столетий (а некоторые страны, как, например, США, вообще построены на интегрированных коммуникациях), России пришлось приобретать в спешном порядке, невзирая на качество и состояние отечественного рынка. Иными словами, технологии значительно опередили степень развития экономики. Неудивительно, что особое место среди используемых в России маркетинговых подходов по-прежнему занимают то же уникальное торговое предложение (УТП), а после дефолта 1998 г. — имиджирование, сегодня — брендинг, благодаря уникальному брендовому предложению. «Жесткое» позиционирование с фокусом на запоминаемость пришлось российским специалистам по вкусу и внедрялось на всем протяжении российской истории интегрированных коммуникаций.

С приобретением «инвестиционного» статуса брендинг становится все более перспективным с точки зрения современного стратегического маркетинга. Немалое значение в этом процессе имеет обилие специализированной литературы по данной проблематике. Невероятно, но факт, что в свое время концепция УТП, которая делала особый упор на уникальность и креативность обращения к своей целевой аудитории, принесла его разработчикам 40-кратное увеличение прибыли. По воспоминаниям основателя этого подхода и автора бестселлера «Реальность в рекламе» Р. Ривза, в то время продажи увеличились с 4 до 150 млн долл.

Однако рынок требовал новых подходов: схожесть рекламного продукта начала сказываться на качестве креатива. Но, главное, начал меняться сам рынок: эра товарного изобилия, по меткому замечанию мэтра рекламы Д. Огилви, отступила, ее сменил период строительства деловой репутации (англ. *Goodwill*), которая, как известно, не может укрепляться одними рекламными обращениями.

Потребовались новые нетривиальные подходы. «Любая реклама есть не что иное, как долгосрочные инвестиции в имидж торговой марки» (Д. Огилви «Исповедь рекламного агента»). Еще позже, размышляя о сути имиджирования и репутационной составляющей бизнеса, он пришел к потрясающему выводу: «*The more you tell, the more you sell*» — «Чем больше расскажешь, тем лучше продашь». В 1970—1980-х гг. наступила эра борьбы олигопольного и монопольного подходов к управлению рынками, или «эра стратегий», подразумевающая массовые слияния и поглощения активов как зарубежных, так и отечественных компаний.

Слияния и поглощения (англ. *Mergers and Acquisitions*, M&A) как экономические процессы укрупнения бизнеса и капитала привели к появлению более крупных компаний взамен нескольких менее значительных. Если слияние — объединение двух или более хозяйствующих субъектов — закономерно заканчивается образованием новой стратегической бизнес-единицы, то поглощение представляет собой сделку, осуществляемую путем приобретения более 30% уставного капитала (акций или долей поглощаемой компании) при сохранении юридической самостоятельности объекта. Отметим современную тенденцию покупать готовую компанию-бренд, так как, по мнению Д. Аакера, только 40% торговых марок, будучи верно «спозиционированными», получают уникальный шанс стать брендами¹.

Позиционирование как битва за узнаваемость стало своеобразной реакцией на динамично меняющиеся очертания рынка, происходящие после дружественных или враждебных, горизонтальных или вертикальных, национальных или транснациональных, производственных или финансовых интеграций.

О том, что «позиционирование происходит не на прилавках магазинов, а в головах», впервые на страницах *Advertising Age* заговорили классики маркетинга Э. Райс и Дж. Траут². Они доказали, что позиционирование осуществляется с понятной целью проникновения в сознание покупателя и создания там прочных позиций. Таким образом, как коммуникационная теория «позиционирование» подразумевает, прежде всего, операцию на сознании покупателей. Предложенную идею развил и доступно представил интересный исследователь-практик П. Андерхилл в своих книгах «*Why we Buy. The Science of Shopping*», «*Call of the Mall*»³.

В 1970-х гг. исследователь К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков. Методика с горизонтом планирования до года предла-

¹ Aaker D. Building strong brands. New York : Kogan Page, 1991.

² Ries A., Trout J. The Positioning era // Advertising age. 1972. № 3—8.

³ Underhill P. Why we buy. The science of shopping. New York : Simon & Schuster, 2000; Call of the Mall: The Geography of Shopping. New York : Simon & Schuster, 2005.

гает заполнить соответствующие поля по результатам проведения SWOT-анализа в своей организации (определение экономической стратегии). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, а также сами конкурентные стратегии разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит уже К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Подходы к разработкам стратегий

Разработчики	Основное содержание стратегии развития	Период
К. Эндрюс	SWOT. Экономический анализ	1970-е гг.
М. Портер	Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера	1980-е гг.
Г. Хемэл	Концепция стержневых компетенций	1990-е гг.
К. К. Прахалад	KPI/КФУ	

Разработанная и внедренная в начале 1990-х гг. Д. Шульцом и Р. Лаутербоном теория интегрированных маркетинговых коммуникаций (англ. *Integrated Marketing Communications*) совершила настоящую революцию. Стала очевидна связь между миссией предприятия и прямой рекламой. Кроме того, наряду с ATL-рекламой достойное место получила и реклама средствами BTL. Определились инструменты для воздействия на многочисленные целевые аудитории, ниши и рыночные ячейки.

Сомнения в том, что покупатель платит больше за бренд, чем за торговую марку, окончательно развеялись после появления ряда великолепных трудов Д. Мерфи, Д. Аакера, Ж. Н. Капферера в начале 1990-х гг. Именно они придали концепции бренд-менеджмента, разработанной в свое время для компании P&G в 1931 г. Н. МакЭлроем, новый импульс¹. Оказалось, что потребитель готов платить существенную премию за марочный товар по сравнению с товаром «без имени». На длительный период прогнозируемость мировой и, в частности, западной экономики позволила заниматься оценкой брендов в полной мере. Наличие в бренде некой души и особая персонификация позволили прийти к выводу, что ценность любой компании (и страны) — в ее брендах.

С. Анхольт, как автор проекта национального брендинга, обозначил свой конструкт в виде суммы восприятий людей о стране, интегрировав в основу своего шестиугольника национальные компетенции, составившие концепцию конкурентной идентичности: туризм, экспорт, политические решения уполномоченных лиц и органов, население (люди, политические лидеры, знаменитости), культура и ее известные деятели, инвестиции.

¹ Нейл МакЭлрой/Neil H. McElroy (1904—1972) — создатель первой системы управления брендами, инициатор введения новой должности в компании — «бренд-мен». Н. МакЭлрой возглавил компанию Procter&Gamble, а в 1957—1959 гг. занимал должность министра обороны США.

Что касается товарных рынков, то премия относительно цены конкурентов у *Tide* достигала в отдельные периоды 100%, у *Volvo* — 40%¹. Безусловно, обозначенный подход имеет как сторонников, так и противников. Если в интегрированных коммуникациях влияние рекламы на бренд достаточно изучено (повышение расходов на рекламу на 30% обеспечивает рост бренда)², то влияние его подъемной силы на капитализацию компании, по мнению Д. Шульца, намного скромнее — всего 5%³.

В этом смысле показательны причины, препятствовавшие становлению нашей страны-бренда в начале миллениума, обозначившиеся по итогам опроса зарубежных топ-менеджеров (риски для инвесторов проранжированы по пятибалльной шкале, где 5 баллов — наивысший уровень риска)⁴:

- 1) произвол бюрократии и коррумпированность — 4,3;
- 2) неэтичная конкуренция — 3,8;
- 3) риск потери собственности — 3,7;
- 4) менеджеры, игнорирующие права инвесторов, — 2,8;
- 5) непрозрачные финансы — 2,5;
- 6) риск смены законодательства — 1,8;
- 7) неэффективный менеджмент — 1,8.

Рассмотрим структуру доходов в России и других государствах: в развитых странах 17% совокупного благосостояния миллиардеров заработано на инновациях, 36% — в обрабатывающей промышленности; в посткоммунистических странах — только, по данным ЕБРР, 1 и 7% соответственно, а 60% богатства миллиардеров посткоммунистического региона составил сырьевой сектор. До пандемии коронавируса спад в экономике наиболее сильно ударил по наименее защищенным слоям населения: с 2013 г. число живущих за чертой бедности россиян выросло почти на 6 млн (с 15,5 млн до 21,4 млн в первом полугодии 2016 г.), или до 14,6% населения. Почти 94% россиян располагали благосостоянием в размере менее 10 000 долл. на каждого взрослого, 5,7% — от 10 000 до 100 000 долл., 0,8% — от 100 000 до 1 млн долл., хотя в среднем в мире благосостояние распределено более равномерно⁵.

¹ Скотт Д. М. Управление активами торговой марки. Секреты успешных брендов. СПб.: Питер, 2002. С. 221.

² Frieswick C. New brand day: Attempt to gouge the ROI of advertising hinge on determining a brand's overall value // CEO. The magazine for senior financial executives. November. 2001. V. 17. № 14. P. 97—99.

³ Schultz D. E. Getting to cash with brands and branding // Marketing management. Winter 1999. V. 8 № 4. P. 10.

⁴ Данные опроса 40 западных топ-менеджеров в Нью-Йорке, Лондоне, Москве. См. подробнее источник: Великая Энигма // Эксперт. 24.03.2003. № 11. С. 33.

⁵ Кувшинова О. На долю 10% россиян приходится почти 90% национального богатства В мире пропорция такая же, но доля бедных в России выше среднемировой. 22.11.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/11/23/666552—10-rossiyan-natsionalnogo-bogatstva>

Многое ли изменилось к 2020 г.? Можно ли утверждать, что российские компании наконец-то оценены мировым рынком реально? По некоторым оценкам, стоимость российского фондового рынка долгое время была занижена в три раза, а американского — во столько же раз завышена. Если такие данные верны, то говорить о России как о стране-бренде пока рано. А если допустить, что капитализация «Газпрома» на период начала 2000-х гг. действительно составляла всего лишь 15 млрд долл. — хотя разброс оценок этой естественной монополии был и тогда достаточно велик: от 200 млрд до 1 трлн долл. — то какая она на самом деле, если посчитать «доказанные запасы газа и сравнивая их с крупными энергетическими компаниями»? Капитализация ПАО «Газпром», российской транснациональной энергетической компании, более 50% акций которой принадлежит государству, составила на 01.04.2019 3,54 трлн руб., или 55,8 млрд долл.

Влияние страны на мировую экономику прямо пропорционально подъемной силе ее брендов. Экономика России находится на 6-м месте в мировом рейтинге и на 2-м среди стран Европы по объему ВВП по ППС, который за 2018 г. оценивается в 4,2 трлн долл. при номинальном ВВП России за 2018 г. 1657 млрд долл. (11-е место в мире)². По ВВП по ППС на душу населения Россия на 2018 г. занимает 48-е место. Современная экономика России относится скорее к переходной, т.е. ближе к развитой, чем к развивающейся. Вместе с тем, применение новых подходов, анонсировавших переход от брендинга к брендбилдингу, и даже «смерть маркетинга», которую предопределил бывший директор по маркетингу компании *Coca-Cola* С. Заман³, только усилили интригу.

Оказалось, то, что хорошо в США и странах Западной Европы, не всегда приоритетно и важно для нас. После того, как благодаря профессиональному применению интегрированных коммуникаций удалось существенно дополнить классический маркетинг-микс — *Product, Price, Place, Promotion* — еще тремя составляющими — *People, Physical Evidence and Processes*, мир получил 7P's. Сегодня при рассмотрении конкурентных стратегий рекомендуется учитывать все управляемые факторы маркетинга или 7P's при создании позитивного инвестиционного климата страны или компании, умноженного на политическую стабильность, способную привлечь новых инвесторов.

Онлайн-платформы как скрепы глобализации

Для современных исследований определяющей характеристикой нынешнего этапа коммуникативного общества стала конвергентность — процесс трансформации информационных потоков, среда SMM. Ускорение информационных процессов привело к тому, что адре-

¹ Фадеев В. Капитал и богатство // Эксперт. 16.12.2002. № 47. С. 25.

² World Economic Outlook Database. IMF. 10.10.2019.

³ Zyman S. The End of Marketing as We Know It. New York : HarperCollins, 1999.

сат начал воспринимать окружающую реальность клипово, мозаично, что сформировало совершенно новый тип мышления и, как следствие, поведения целевой аудитории. В первую очередь в эпоху глобализации значимым стало не только изучение влияния интегрированных коммуникаций на аудиторию, но и само количество этой аудитории. Двухнаправленный коммуникационный обмен стал значимым не только по причине влияния медиа на аудиторию, но и конструирование реальности стало на основе требований этой самой аудитории, учитывая ее настроения. Интегрированные коммуникации способствуют двустороннему информационному потоку как сверху-вниз и снизу-вверх, где 360-градусный ньюсрум как органично работающая медийная структура предстает в виде целостной системы, ориентированной на создание мультимедийного продукта и его распространение¹.

Современная организация интернет-пространства в *WEB 2.0* приобрела следующий вид (рис. 1).

В 2010 г. после разразившегося экономического кризиса проникновение социальных сетей в России выросло на 21,5%, опередив рост в Германии — 16,6%. В социальных сетях тогда проводили большую часть своего времени свыше трети российских интернет-пользователей. Активность подтверждена ростом числа доменных имен второго уровня в зонах — оно достигло 5,1 млн в 2012 г. Примечательно, что в эти годы лидер по размеру аудитории сеть «ВКонтакте» значительно превосходила популярность *Facebook* в России: ею пользовались только 28%, но знали 83%, тогда как в США в ней были зарегистрированы 58% пользователей, во Франции — 54, в Италии — 65, а в Великобритании — 66%. Примечательно, что социальной сетью номер один в России так и остался остается «ВКонтакте», тогда как активных авторов в *Facebook* к 2020 г. по-прежнему меньше, чем у лидера в 18 раз — только 1,8 млн. По количеству сообщений эта социальная сеть уступает «ВКонтакте» более чем в 10 раз с активностью 30 постов на автора. В ноябре 2019 г. «ВКонтакте» 30,7 млн пользователей написали 556 млн публичных сообщений — опередив *Instagram* (27,6 млн) с 6 публичными сообщениями на автора (трехкратное отставание от «ВКонтакте» по количеству публичных сообщений — 170 млн). У социальной сети «Одноклассники» 6,5 млн активных подписчиков, опубликовавших 18 сообщений на человека в месяц). У *Twitter* 650 тыс. активных пользователей (32 млн сообщений с 280 символами или по 49 на автора). *YouTube* продемонстрировал 563 тыс. пользователей с 33,7 млн публикаций (60 — на одного автора)². В российских социальных сетях основной

¹ Уразова С. Л. Конвергенция как фактор жизнеспособности масс-медиа в цифровой среде. Теоретический аспект. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, 2011. № 5 (1). С. 287—293.

² В исследовании не учитываются комментарии к постам «старше» 7 дней. Социальные медиа в России (Brand Analytics. URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2019/>).

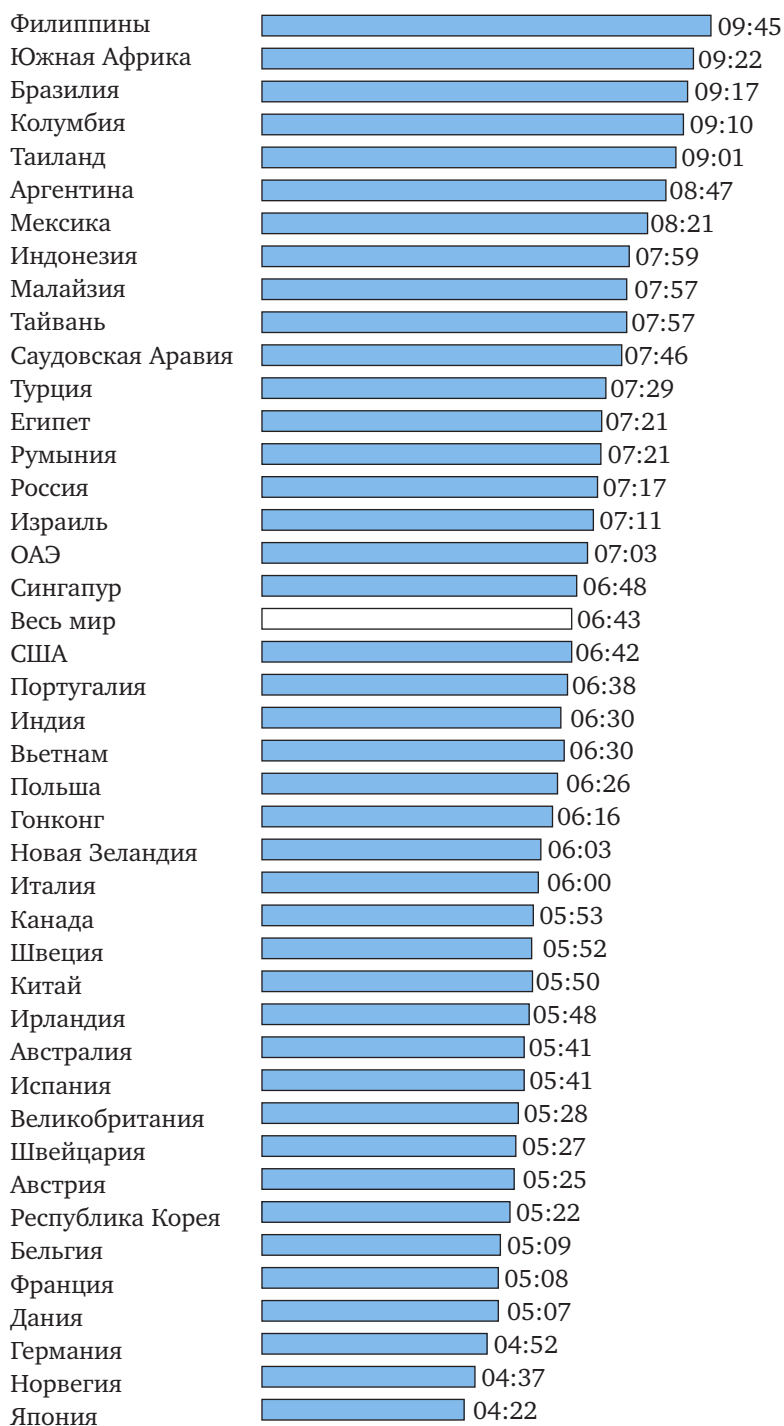


Рис. 1. **Время, ежедневно проводимое в сети интернет-пользователями с различных устройств (часы, минуты, возраст 16—64). Данные Globalwebindex, 2020 г.**

адресант — женщины: в *Instagram* их до 75%, в *Facebook* и «ВКонтакте» — 60 и 55% соответственно, в *YouTube* и *Twitter* — 48 и 42%.

Очевиден рост сегмента потребителей, пользующихся различными гаджетами, индивидуализирующими рекламные сообщения и обращения *PR*-характера. По данным ассоциации электронных коммуникаций, за 2015 г. число интернет-пользователей достигло 80,5 млн человек, а в 2017 г. до 70% россиян подключились к сети Интернет. К 2020 г. этот показатель вырос до 78% благодаря повсеместному проникновению мобильного интернета (количество пользователей Интернета в возрасте от 12 лет составило 95,8 млн человек¹. Мультимедийность стала важнейшей особенностью новых медиа в результате конвергенции текста, звука и изображения, передаваемых одновременно в интерактивном режиме.

До распространения пандемии коронавируса и режима самоизоляции телевидение теряло свои позиции. Доходы в рекламном сегменте за полгода упали сразу на 9% из-за ухода рекламодателей в онлайн, где средняя продолжительность нахождения в Интернете за день составила 148 мин с компьютеров и 110 мин со смартфонов. Однако спрос на качественный проверенный контент позволил телевидению в период пандемии одержать временную победу над Интернетом по количеству зрителей: в начале объявления карантинных мер россияне старше четырех лет смотрели новости в среднем 16,8 мин ежедневно, то по итогам третьей недели марта 2020 г. — уже 18,4 мин. При этом количество смотрящих телевизор в возрасте 18—24 лет и так ежегодно уменьшалось на 9,5%² при общем количестве компьютеров с программой *AdBlock* к 2018 г. — 615 млн, что поставило для рекламы еще один заслон, сделав ее недоступной для онлайн-пользователей. Вместе с тем, 92% потребителей по-прежнему доверяют рекомендациям других пользователей в Интернете.

Спрос на развлекательный контент вырос сразу на 60%, что вынудило популярные онлайн-сервисы *Amazon*, *Disney plus*, *Netflix* и даже *YouTube* снизить качество видео из-за перегрузки сети: в городах телевизор стали смотреть на 4% больше, у дачных жителей просмотр телевизора увеличился на 11%. Много новых зрителей пришло из аудитории от 4 до 24 лет³.

Отметим особую популярность блогосферы: нормой стали интервью с блогерами, получающими заказы на различные обзоры, ведущими колонки в печатных изданиях, предлагающими собственный контент о брендах на рынке косметики или модных показах. Согласно опросам, 76% блогеров утверждают, что наличие творческой свободы

¹ Данные компании *Mediascope*.

² Данные компании *Nielsen* приводятся по: Маркетинг влияния: 10 сценариев работы с лидерами мнений. URL: <https://www.cossa.ru/trends/223108/>

³ Интернет уступил телевидению из-за коронавируса. URL: <https://iz.ru/990643/2020-03-24/internet-ustupil-televideniiu-iz-za-koronavirusa>

при отсутствии жестких рамок побуждают их сотрудничать с брендами, а около 70% увлечены духом соревнований с другими блогерами при создании нового контента. Современная аудитория бренда воспринимает рекомендации инфлюенсеров благожелательнее, чем советы, полученные из традиционных каналов рекламы. Уже до 60% маркетологов убеждены в том, что контент, созданный блогерами-лидерами общественного мнения, больше таргетирован на целевую аудиторию при относительно недорогой стоимости контента¹.

В период кризиса снова стало очевидно, что лишь интегрированные коммуникации способны системно доносить до адресата полную картину события через новостные и аналитические программы с выверенной официальной информацией, тогда как глобальная сеть Интернет переполнена ложной информацией. К середине 2020 г. считавшийся «глобальным» мир перестал существовать в его классическом понимании и держится лишь на проявлении доброй воли лидеров крупнейших государств мира: самые оголтелые оптимисты глобализации вынуждены признать, что ход вещей, считавшийся нормальным, может не вернуться никогда. Сначала финансовый кризис 2008—2009 гг., затем активный поиск своего места в глобализации Россией и Китаем засвидетельствовали, что идеологи глобализации не очень-то и верили в «невидимую руку рынка» и поэтому попытались ограничить «территорию прогресса» набором понятных и подверженных манипуляциям показателей².

Неудивительно, что в своей книге «Мир плоский» журналист, columnist «New York Times» и «Foreign Affairs» Т. Фридман, рассказывал, что глобализация изменила основные экономические концепции, а «уплощение является продуктом сближения персонального компьютера с волоконно-оптическим микрокабелем», вызывая рост рабочего потока программного обеспечения. При этом в 600-страничном бестселлере «*The World is Flat 3.0 A Brief History of the Twenty-First Century*» места для России в этой глобальной истории практически не нашлось³. Между тем, «столкнувшись с вызовом со всех сторон, США теряют свою жесткую хватку над международной мощью, поскольку мировое общественное мнение становится “второй сверхдержавой”», — пишет Ноам Хомский (между 1980 и 1992 гг. Хомский был самым цитируемым из живущих ученых — *авт.*)⁴.

¹ Маркетинг влияния: 10 сценариев работы с лидерами мнений. URL: <https://www.cossa.ru/trends/223108/>

² Пандемия коронавируса: путь туда, но не обратно. URL: <https://expert.ru/expert/2020/15/pandemiya-koronavirusa-put-tuda-no-ne-obratno/>

³ Friedman T. L. *The World Is Flat 3.0 A Brief History of the Twenty-First Century*. Published by Picador. Paperback. July 2007.

⁴ Who rules the world? America is no longer the obvious answer. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/2016/may/09/noam-chomsky-who-rules-the-world-us-foreign-policy>

В период пандемии COVID-19 снова подтвердилась старая истина. Необходимо иметь не просто временной ресурс для того, чтобы собрать ИНФОРМАЦИЮ о самом событии, выяснить ПРИЧИНЫ, лежащие в его основе, проанализировать ОЦЕНКУ целевой аудитории относительно события, уяснить ПРОГНОЗ дальнейших событий, но и дать РЕКОМЕНДАЦИИ о том, что нужно делать в связи с этим событием.

Замечено, сложившийся тип потребителя подразумевает, что люди более склонны замечать раздражители, связанные с имеющимися у них в данный момент потребностями, а успешные коммуникационные послания — лишь резко отличающиеся своими значениями от обычных. Электронные ресурсы мира, оказавшись в буквальном и переносном смысле «на кончиках пальцев», сформировали серьезный феномен нового формата «трансмедийный сторителлинг» (англ. *Transmedia Storytelling*), создающий тематические конструкции (англ. *Thematic Formations*), базирующиеся на относительно самостоятельных историях под одной «вселенной» (англ. *Storyworld*). Требования к новым текстам предполагают совершенно новые данные о героях, равно как и новое развитие сюжета, применение уникального опыта и т.п.

Благодаря интегрированным коммуникациям адресат, противостоящий фейк-ньюс (англ. *Fake News* — «фальшивые» новости, новости, представляющие собой намеренное распространение дезинформации в традиционных или новых медиа с целью введения в заблуждение, для того чтобы получить финансовую или политическую выгоду), способен собрать в целостную картину фрагменты с разных платформ, реконструируя порядок происходящих событий в их пространственно-временной контекст. Таким же образом аудитория избирательно запоминает и рекламу, подобным образом реагируя на подготовленную PR-новость, усваивая разносторонние знания в процессе деятельности. Иными словами, люди ко всему имеют свое сложившееся отношение. И в этом смысле основная трудность для специалиста по коммуникациям заключается в том, чтобы объяснить, какие раздражители окажутся наиболее замеченными потребителем.

Все большую роль играют в строительстве бренда нематериальные активы. Как показывает современный российский опыт, репутация в бизнесе во многом сродни тому же бренду, который позволяет клиенту снова и снова возвращаться к продавцу. Крупнейшие зарубежные компании постоянно давно работают в этом направлении: бренд-менеджеры, рекламисты и PR-специалисты упорным ежедневным трудом укрепляют материальные активы бизнеса. Вместе с тем Россия пока не является лидером среди стран, применяющих на практике стандарты корпоративной социальной ответственности (КСО/CSR — англ. *Corporate Sustainability Reporting* — «корпо-

ративная отчетность в области устойчивого развития»). В условиях экономической неопределенности наблюдается активное распространение адаптивных стратегий бизнес-экосистем, использующих для развития открытые и корпоративные инновации, и поддержание гибких контактов.

Современные бизнес-экосистемы предлагают принципиально новое средство делового сотрудничества и партнерства, базируясь на собственных компетенциях и ресурсах. Таким образом, корпоративная цифровая ответственность *CDR* (англ. *Corporate Digital Reporting*) определяется как набор практик и поведения с целью ответственного управления экономическим воздействием цифровых технологий, как создание новых рабочих мест цифровой эпохи, другие аспекты цифрового разнообразия и интеграции в разных географических регионах, отраслях, социальных классах и возрастной демографии. *CDR* не просто минимизирует риски, но и гарантирует потребителям устойчивое развитие. Отсутствие же скоординированного подхода к *CDR* в ближайшем будущем приведет к проблемам с клиентами, сотрудниками и регулирующими органами.

Обычно кризисы убавляют желание компаний следовать этим принципам — предприятия начинают меньше уделять внимание благотворительности, участию в общественных объединениях, экологических мероприятиях¹. Компании-бренды в период кризисов придерживаются снижения издержек за счет сокращения штата и капитальных затрат, сохраняя инвестиции в НИОКР и КСО. Таким образом, сохраненный инновационный потенциал организаций, избравших подобный подход, позволяет достичь еще более высоких результатов в посткризисные годы. Если НИОКР позволяют получить дополнительные возможности для маневра организации, то инвестиции в КСО позволяют лучше адаптироваться к меняющимся потребностям, запросам и ожиданиям контрагентов, укрепить связи с целевыми аудиториями, повысить производительность труда и лояльность потребителей, расширить возможности доступа к государственным договорам о закупках². В этом смысле организации приобретают необходимую в кризисные времена устойчивость, делая конкурентные позиции более прочными.

Государство, взяв на себя основные имиджевые риски, должно понимать, что может формироваться (а в последнее время это происходит уже на регулярной основе) параллельная «повестка дня» с соответствующими контрэпитетами. В таком контексте борь-

¹ Данные *Grant Thornton* среди 7,7 тыс. компаний в 39 странах мира приводятся по источнику: Николаева Д. Кризис снизил корпоративную социальную ответственность // Коммерсантъ. 10.06.2011. С. 6.

² Иоанну И., Флэммер К. На чем можно и на чем нельзя экономить в кризис // Harvard Business Review. Россия. 04.12.2019. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/816654>

ба за лояльность местных, и особенно мировых, СМИ может быть успешной, если информационный повод формируется заранее или уже предусмотрена соответствующая реакция на неожиданно возникшее событие или фейк-ньюс.

Репутация местных СМИ должна быть безукоризненной, а мировые политические PR-агентства и аналитики-лидеры общественного мнения должны быть по крайней мере нейтрально настроены к имиджу государства.

В целом, для россиян характерна высокая степень адаптации к внешней среде и в среднем очень высокий уровень образования, что, безусловно, сказывается на динамичности развивающейся бизнес-культуры при ряде привнесенных негативных черт — некоторое пренебрежительное отношение к законам, определенное недоверие к официальным источникам информации и доверие слухам. Все эти характеристики в полной мере проявляются в коммуникационной деятельности.

Национальная идентичность формируется на основе уникальности народа, его особенном месте в истории и культуре. Этноцентризм по отношению к другим этносам проявляется в международном брендинге: интернациональные компании-мегабренды стараются максимально нивелировать различия в приписываемых странам и народам характеристикам. Понятно, что собственная культура и бизнес-культура в частности воспринимаются как свои, родные, тогда как чужие — неестественные, нарушающие обычное положение вещей.

Международному брендингу свойственна интериоризация, предполагающая интеграцию образов других народов в марочное видение. Бренду необходимо преодолеть как национальные, так и этнические стереотипы, которые, в свою очередь, дифференцируются на *экзоэтностереотипы* — усеченное представление о конкретном народе, свойственное другим странам, и *эндоэтностереотипы* — усеченное собственное представление о своей стране, народе, личности.

Все варианты искажения реальной ситуации в стереотипах, в текстовом образе могут носить заданный характер из-за неумения или нежелания верно интерпретировать действительность. Невозможно вырваться из замкнутого круга, заменяя одни стереотипы другими, что нередко становится основой в том числе и для новостных фейков. Кроме всего прочего, стереотипы очень изоморфны, и адресат не желает привыкать к новой «картинке». Одно из проявлений изоморфизма ярко представлено в следующем примере. После того как один из российских телеведущих снялся в телерекламе якобы вместе со своей семьей, то его знакомые стали передавать появившимся «родственникам» приветы, пребывая в полной уверенности, что это и есть настоящая родня героя.

Современная эффективная онлайн- или офлайн-коммуникация должна привлекать и удерживать внимание целевой группы воздействия, донося до нее необходимое представление о предмете обсуждения, несомненно, вызывая положительный отклик у потенциальных потребителей. Для этого в роли торговых аргументов выступают качество товара, цена, быстрая поставка и безопасная эксплуатация. Актуальность мотива покупки — важный фактор при подборе нужной аргументации, а наглядность «до» и «после» использования товара оказывает поистине магическое влияние на покупателя.

Бренды создаются для того, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом замаркированных преимуществ. При этом реклама никогда не изменит однажды созданную торговую марку. Если в кризис рекламодатели были уверены, что могут добиться любых скидок, то в посткризисные времена они осознали, что это нереально: у рекламных агентств, выступающих посредниками, ускорила ротация клиентов.

На фоне экономической турбулентности и драматических событий на Украине особый интерес вызывал и вызывает высокий рейтинг Президента России В. В. Путина, к которому с уважением и любовью относится большое количество людей во всем мире и свыше 3/4 населения России¹. Именно об этом писал Ж. Сегела, рассуждая о брендинге стран, в которых голосуют за человека, а не за партию; идею, а не идеологию; будущее, а не прошлое; образ социальный, а не политический; человека-легенду, а не посредственность; судьбу, а не обыденность; победителя, а не неудачника; ценности подлинные, а не мнимые.

Ридеры — дешевле и демократичнее, книги — аристократичнее

Главным словом 2019 г. в английском языке, по версии *Collins English Dictionary*, стало выражение «*climate strike*» (англ. «климатическая забастовка»). Экологическое слово становится словом года, по версии *Collins Dictionary*, второй раз подряд: в 2018 г. им стало «*single-use*», т.е. «одноразовый», частота употребления которого за пять лет возросла в четыре раза². Похоже, новым словом 2020 г. станет слово «коронавирус»³. Еще один пришедший в период пандемии термин «инфодемия», или «массовая дезинформация», относи-

¹ Музыкант В. Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2013. DOI 10.12737/8184; Музыкант В. Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями (ATL-, BTL-реклама, интегрированные маркетинговые коммуникации, брендинг). Полный курс MBA. М. : Эксмо, 2009.

² URL: <http://www.bbc.com/russian/news-50330877>

³ В России подтверждено 3 793 810 случаев коронавируса и 71 651 смертей на 28 января 2021 г. URL: <https://www.themoscowtimes.com/2021/01/28/coronavirus-in-russia-the-latest-news-jan-28-a69117>

тельно происхождения, масштаба, профилактики, лечения и других аспектах коронавируса, распространяемая в социальных сетях, текстовых сообщениях, базирующаяся на теории заговора.

В социальных сетях появилась информация о том, что распространение коронавируса может быть связано с сетями 5G. Сообщения, размещенные в *Facebook*, побуждали участников устраивать атаки на вышки сотовой связи и выкладывать видеоматериалы в Интернете. В результате в Великобритании местные злоумышленники разграбили и подожгли 20 вышек.

Ситуация вынудила *Twitter* предпринять меры, удалив «непроверенные претензии», которые были способны приводить непосредственно к разрушению критической инфраструктуры или вызвать широкую панику¹.

Эволюция интегрированных коммуникаций в различных системах СМК неоднократно поднимался в предыдущих исследованиях автора настоящего учебника, высоко оцененных Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР). В данной работе развитие интегрированных коммуникаций в условиях неопределенности и ситуации надвигающегося экономического кризиса получила дальнейшее развитие. Научные методы и приемы, применяемые в процессе написания данного издания, базируются на его опыте практической работы с российскими и зарубежными компаниями. Контент-анализ позволил выявить наиболее эффективные стратегии бренда и маркетинговые тактики компаний; интент-анализ помог выделить структурные коммуникационные модели, используемые в процессе маркетингового аудита бренда; дискурс-анализ позволил определить экономические, психологические, социальные, экстралингвистические факторы, сопровождающие разработку и продвижение марки-бренда.

С точки зрения компетентностного подхода в результате изучения курса студент должен:

знать

- виды, средства, формы и методы коммуникаций в рыночной среде;
- особенности процессов, происходящих в области интегрированных коммуникаций в условиях неопределенности;
- основные принципы, функции и приемы коммуникационного менеджмента в рекламе;
- методы построения организационных структур и распределения функций управления в рекламном бизнесе;
- способы сбора и обработки оперативной информации для овладения навыками оперативной работы в медиапространстве;

¹ Coronavirus: Twitter bans incitement to attack 5G towers. 23 April 2020. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-52395158>

- роль, принципы и функции маркетинга, особенности проведения социологических и маркетинговых исследований в области интегрированных коммуникаций;

- основы социологии и психологии массовых коммуникаций;
- правовые и этические основы рекламы и связей с общественностью;

- принципы организации работы отделов предприятия, вовлеченных в практику интегрированных коммуникаций;

- ключевые матрицы маркетинг-менеджмента и их практическое применение в контексте коммуникационных решений;

уметь

- проводить диагностику коммуникационных ситуаций;
- пользоваться разнообразными источниками информации применительно к коммуникационному процессу;

- организовывать сбор и обработку необходимых данных для анализа интегрированных коммуникаций;

- самостоятельно и в группе выполнять аналитические и организационные работы при подготовке концепций, планов, графиков и реализации рекламных кампаний и коммуникационных программ;

- анализировать особенности целевых аудиторий рекламных и PR-кампаний;

- решать задачи комплексного планирования и проектирования коммуникационных кампаний, а также их поэтапной реализации;

- применять на практике законы построения эффективных коммуникаций для использования для создания медийного бренда;

- представлять мини-проекты по основам рекламы и PR для подготовки к самостоятельной творческой работе в современных условиях;

- планировать коммуникационную активность в СМИ и коммуникации;

- управлять жизненным циклом медиапродукта;

- анализировать факторы внутренней и внешней среды медиапредприятия;

владеть

- традиционными и современными технологиями профессиональной деятельности в области интегрированных коммуникаций;

- приемами и методами разработки эффективных креативных решений;

- методами критического анализа материалов офлайн- и онлайн-среды;

- навыками работы с рекламными и PR-текстами;

- навыками формирования коммуникационной поддержки новых стратегических бизнес-единиц и стратегических зон медиабизнеса;

- знаниями в области участия персонала в управлении предприятием и применения их на практике;
- методами коммуникации в национальном и международном кросс-культурном пространстве.

Данный курс предназначен для студентов старших курсов, изучающих основы интегрированных коммуникаций, бакалавров и магистров, желающих получить системные знания в данной области, слушателей программ МВА, специализирующихся в области маркетинга, брендинга, рекламы, связей с общественностью и смежных дисциплин. Кейсы и практические задания окажут неоценимую помощь практикующим специалистам. Текстовый материал снабжен иллюстрациями — рисунками, таблицами, диаграммами, фотографиями ученых и т.д. По каждой теме имеются практические задания, а в конце издания помещен глоссарий.

*Победитель конкурсов Ассоциации
коммуникационных агентств России (АКАР)
2005, 2009, 2015 гг. в номинации
«Лучшее учебное издание», номинант (2005)
и победитель конкурса «Серебряный лучник» (2018),
профессор-консультант В. Л. Музыкант*

Автор выражает благодарность своим учителям и признателен коллегам по коммуникационному цеху О. Саркисяну, Э. Ольгиной, В. Брутенц, Е. Андерсон, М. Ульяновой, С. Мори (Япония), К. Вишняковой, А. Антоновой, а также А. Ефремову (РАНХиГС) и тем, чей труд наполняет бренд России новым содержанием¹.

¹ Иллюстрации и информация взяты из открытых источников, если не указано другое. Приводимые примеры носят исключительно учебный характер.

Используя техники убеждения, рекламисты начали продавать солнцезащитные очки в зимнее время.

*В. Паккард об исследованиях Дж. Викари
в книге «Hidden Persuaders».*

Тема 1

КОНКУРЕНТНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

1.1. Уникальное предложение бренда как стратегия эффективного позиционирования

Стратегия — это понимание места и роли компании в потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Для принятия качественных стратегических решений необходимо сосредоточиться на формулировке цели, базируясь на аналитических данных и возможности уточнения поставленной задачи, с формулировкой стратегических альтернатив в зависимости от доминирующего типа организационной культуры.

В стратегическом планировании рекомендуется рассматривать и учитывать две противоположных точки зрения на понимание стратегии. Согласно данному подходу под стратегией понимается конкретный долгосрочный план достижения поставленной цели, а выработка стратегии представляет собой собственно процесс нахождения цели и составление долгосрочного плана. По сути, данный подход базируется на понимании того, что все возникающие изменения достаточно предсказуемы, а происходящие в бизнес-среде процессы носят обусловленный характер и, в целом, являются контролируемыми и, соответственно, управляемыми.

Еще один распространенный взгляд на стратегию предполагает долгосрочное качественно определенное направление развития компании, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию можно охарактеризовать как направление деятельности

компании, функционирование, в рамках которого способно привести организацию к достижению поставленных перед ней целей. На практике выбор в стратегическом планировании направления деятельности компании во многом зависит от полученных итогов стратегического анализа, выполненного на основе портфельной матрицы BCG и ряда других управленческих методик по результатам SWOT-анализа, способствующего выявлению факторов внутренней и внешней среды организации. Применяемый универсальный метод разделения этих факторов на четыре категории — сильные стороны (англ. *strengths*), слабые стороны (англ. *weaknesses*), возможности (англ. *opportunities*) и угрозы (англ. *threats*) — по своей сути представляет гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. При этом SWOT-анализ показывает только общие факторы, предлагая в определенной степени статичную форму, а не видение развития в динамике.

Еще один вариант — под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Концепция долгосрочного качественно-определенного направления развития компании включает в себя систему целей, включающую миссию, видение, кредо и даже слоган, общеорганизационные и специфические цели. Совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей — еще один элемент стратегии, которая разрабатывается на период от одного года до трех — пяти лет (рис. 1.1).

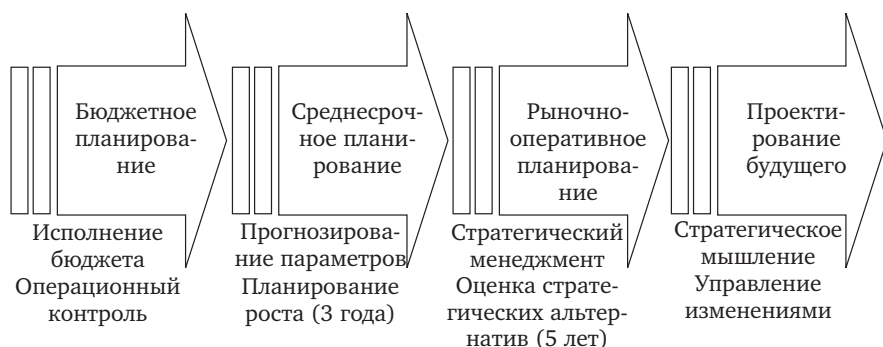


Рис. 1.1. Эволюция систем планирования: от ежегодных бюджетов — к рынкам будущего

Стратегия в компании разрабатывается на верхних и реализуется на всех уровнях стратегического управления (рис. 1.2).

Высший «корпоративный» уровень стратегического управления характерен для компаний, присутствующих сразу в нескольких стратегических зонах бизнеса (СЗБ): здесь принимаются решения о сбалансированном развитии отдельных сфер деятельности, рассматриваются планы диверсификации, осуществляется тотальное

управление финансовыми потоками. Уровень СЗБ представляет собой компетенции первых руководителей, отвечающих за разработку и реализацию СЗБ, и выстраиваемых на основе корпоративного стратегического плана, нацеленного на повышение конкурентоспособности компании, всех входящих в нее стратегических бизнес-единиц (СБЕ).



Рис. 1.2. Пять уровней организаций — стратегические решения принимаются только на «верхних» этажах

Реализация стратегий функционального уровня — обязанность руководителей сферы финансов, маркетинга, НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок), производства, управления персоналом. Линейный уровень характерен для руководителей подразделений компании или ее филиалов. Наличие большого числа стратегических решений, реализуемых на высшем уровне, способно затруднить их классификацию. По этой причине их рекомендуется классифицировать по ряду признаков: уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадия жизненного цикла отрасли; относительная сила отраслевой позиции организации; степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе. На основании ключевых признаков стратегии целесообразно выделять корпоративную, функциональную, оперативную и бизнес-стратегии.

Таким образом, важно различать стратегическое и долгосрочное управление, основывающееся на предположении, что современные тренды в развитии бизнес-среды можно экстраполировать и на будущее. Однако подобный долгосрочный план больше характерен для бизнес-среды эпохи массового производства и сбыта. Современные подходы, характеризующиеся быстрыми изменениями бизнес-пространства, доказывают, что предсказать долгосрочные тенденции крайне сложно.

Дифференциация характеристик долгосрочного планирования и стратегического управления приведены в табл. 1.1.

**Сравнительные характеристики долгосрочного планирования
и стратегического управления¹**

Характеристика	Долгосрочное планирование	Стратегическое управление
Цель	Рассчитать результаты деятельности на долгосрочный период и определить ресурсы	Обеспечить долговременные конкурентные преимущества
Главная задача	Максимизировать прибыль	Компенсация слабых сторон компании и использование сильных сторон, а также возможностей во внешней среде
Способ достижения цели	Оптимальное использование ресурсов	Установление соответствия с неопределенной и нестабильной окружающей бизнес-средой
Инструментарий	Детерминированные математические модели различной степени сложности и детализированности	SWOT-анализ, матричное позиционирование
Отношение к ДОС	Параметры окружающей бизнес-среды — исходные данные для расчетов	Важнейший фактор для выбора стратегии
Критерии краткосрочной эффективности	Рентабельность	Устойчивость к изменениям окружающей бизнес-среды
Отношение к персоналу	Один из ресурсов компании	Важнейший и определяющий ресурс

Собственно процесс стратегического управления начинается с формулировки миссии (англ. *mission, mission statement*) или заявления о предназначении фирмы. Под **миссией** понимается краткое определение целей и приоритетов компании, основывающееся на доверии как самих сотрудников компании, так и целевых аудиторий. Миссия — утверждение, раскрывающее смысл существования организации, то, по какой причине и для чего она существует и в чем проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Оценка силы бизнеса компании базируется на следующих показателях:

- 1) доля рынка в абсолютных и относительных показателях;
- 2) динамика продаж в натуральных показателях;

¹ Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием.
URL: http://devbusiness.ru/development/strategy/strtgz_akzlv.htm.

- 3) динамика продаж в стоимостных показателях;
- 4) динамика рыночной доли;
- 5) занимаемое место на рынке;
- 6) уровень рентабельности бизнеса, маржа прибыли;
- 7) навыки маркетинга;
- 8) лояльность покупателей;
- 9) состояние сбытовых каналов;
- 10) патенты и прочие конкурентные преимущества.

Важно, чтобы миссия компании отражала влияние организации на все «заинтересованные группы»¹. Например, «основная миссия группы компаний *Danone* в России — это забота о здоровье потребителей, основные бизнес-принципы — постоянная ориентация на высокое качество продукции и фокус на инновациях»². Для компании схожие стратегии отдельных стран могут быть сгруппированы по принципу степени зрелости рынка, где в основе лежат местные экономические условия или конкурентные преимущества, чтобы продвигаемые марки заняли лидерские позиции или претендовали на него.

Теория и практика

Создание корпоративной стратегии (рис. 1.3): *наступательная стратегия* предполагает постоянные исследования потребностей рынка, активное продвижение товара, обновление ассортимента, формирование новых каналов распределения; *оборонительная стратегия* — замену нерентабельной продукции.

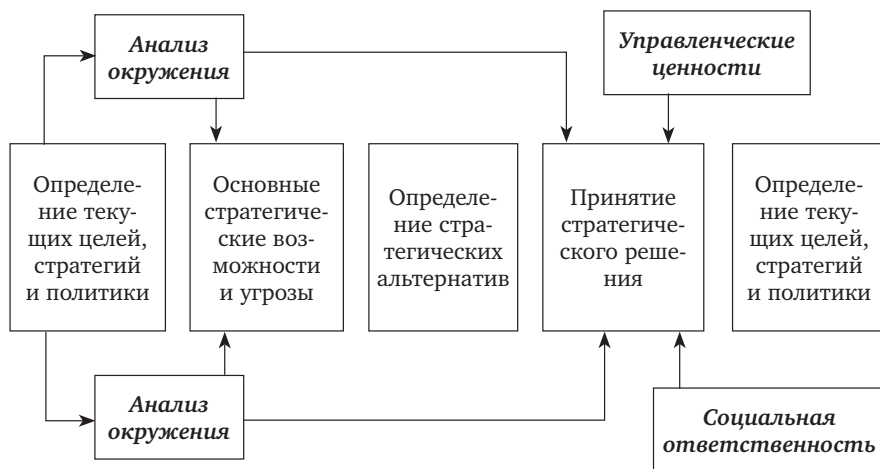


Рис. 1.3. Процесс создания корпоративной стратегии

¹ Виханский О. С., Наумова А. И. Менеджмент : учебник. М. : Гардарики, 2001. С. 205—206.

² URL: <https://hh.ru/employer/947>.

В период борьбы за лидерство на рынке сотовой связи миссия группы компаний «Вымпелком» звучала следующим образом: «Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве»; видение: «Стать ведущим мировым поставщиком услуг связи».

Стратегия компании ОАО «Лебедянский» в сегменте детского питания до продажи соковых активов базировалась на миссии: «Создание серии доступных и качественных продуктов для мам и детей»; видение: «Успешная компания, развивающая свой бренд»; кредо: «Здоровье и качество»; слоган: «“Фрутоняня” — помощь маме». Логотип и слоган доносят это видение до потребителей и других целевых аудиторий.

В целом в компании может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий.

Стратегии концентрированного роста — стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста — стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция предполагает высокую степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла — от получения сырья до владения точками розничной торговли. При реализации данной стратегии большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью, которая выше в тех компаниях, где технический уровень достаточно высок и в бизнес-портфеле имеются уникальные продукты, высококвалифицированный персонал. При этом добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций¹.

Стратегии диверсификационного роста — стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения — стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Вопросы теории

На рис. 1.4 представлены базовые бизнес-стратегии для крупных международных корпораций.

¹ Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования. М. : 2001. С. 92.

Целевые сегменты и отрасли	Широкие	Глобальное лидерство по издержкам Глобальная дифференциация Конкурентное преимуще- ство везде	Защищенные рынки Страны без конкуренции
	Узкие	Глобальное фокусирование Узкий сегмент во всех странах сразу	Учет местных условий Приоритет потребностей национальных рынков
		Глобальная	Ориентированная на страну
Стратегия			

Рис. 1.4. Базовые бизнес-стратегии для международной компании¹

Стратегический маркетинг корреспондируется с выбранной стратегией и представляет собой активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, который сфокусирован на превышение среднерыночных показателей путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. В свою очередь, маркетинг дифференцируется на стратегический и операционный (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Особенности стратегического и операционного маркетинга

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на экономические возможности, адаптированные к ее ресурсам и обеспечива-

¹ Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования. С. 17.

ющие потенциал для общего роста и повышения рентабельности¹. Задачами стратегического маркетинга являются уточнение миссии фирмы, разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирмы исходя из следующих функциональных направлений:

- 1) стратегическое маркетинговое планирование;
- 2) стратегическое решение по товару;
- 3) стратегическое решение по цене;
- 4) стратегическое решение по распределению;
- 5) стратегическое решение по коммуникациям.

Среднесрочные и краткосрочные задачи (1—3 года) предполагают увеличение доли рынка путем привлечения новых целевых групп или увеличение / удержание доли рынка по бренду. Программные цели и задачи департамента маркетинга (на период свыше трех лет) нацелены на управление потребительскими сегментами и ассортиментным портфелем на основе комплексного изучения рынка, позиционирования компании и брендов, мониторинга конкурентов, поиска рыночных ниш и инициации инноваций, увеличения стоимости нематериальных активов бизнеса, формирования устойчивого бизнес-имиджа и критериев выбора продукции компании у целевых аудиторий.

Мнение эксперта

О книге Ч. Кима и Р. Моборн «Стратегия голубого океана»²

У каждой компании существуют два пути развития: первый — традиционный, или так называемая стратегия «красного океана». Второй — инновационный, или стратегия «голубого океана».

В «красном океане» компании:

- удовлетворяют только текущий спрос;
- ведут конкурентные войны с другими компаниями;
- не выходят за рамки ограниченного рыночного пространства;
- ищут компромисс в соотношении «цена — качество»;
- выбирают одно из двух — либо компания концентрируется на низкой стоимости товара, либо на уникальных свойствах продукта.

В случае с «голубым океаном» компании:

- создают новый спрос и удовлетворяют его;
- не ведут борьбу с конкурентами, по той причине, что их мало, или вовсе нет;
- создают неограниченное рыночное пространство;
- достигают сразу двух целей — концентрируются и на низкой стоимости, и на уникальных свойствах;
- не задумываются о вопросе соотношения «цена — качество».

¹ Соловьев Б. А. Управление маркетингом. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М. : ИНФРА-М, 2000. С. 3.

² Kim W. Ch., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2015.

Идея, предложенная авторами, заслуживает особого внимания, поскольку они оказали мощную методологическую поддержку всем, кто хотел бы использовать подобную стратегию, выйти на первые позиции на рынке. Ч. Ким и Р. Моборн не просто создали мощный аналитический инструмент, а буквально построили на своей идее целый институт — *INSEAD Blue Ocean Strategy Institute*. Поражает упорство авторов при поиске, изучении и анализе материала, который базируется на 150 успешных стратегиях в отрезке в 120 лет среди 30 отраслей.

Слоган компании является зеркальным отражением заявленной миссии организации. Закономерно, что в нем в симбиозе с внутренней корпоративной культурой находятся и общественные или даже общечеловеческие ценности. Справедливо утверждение, что цели, устанавливаемые компанией, уточняют фирменное заявление о предназначении, дают ясное представление (англ. *vision*) о направлении развития. Кроме того, важно правильно определить цели, руководствуясь стандартами для оценки деятельности компании.

Подходы к определению целей могут иметь различную форму — от наступательных стратегий, превышающих по темпам роста среднеотраслевые показатели, и стратегий ограниченного роста с темпами ниже средних, до оборонительной стратегии с сознательным сокращением доли рынка и комбинированных дивергентных стратегий. Типология стратегий по целеполаганию может иметь вид, представленный на рис. 1.6¹.

Разумеется, появление новых обстоятельств, не укладывающихся в первоначальную концепцию стратегии, могут как внести коррективы, так и заставить отказаться от разработанного ранее плана действий. В такой ситуации первоначально одобренная стратегия претерпевает изменения, и компания вынужденно формулирует неотложные стратегические задачи. В этом случае необходимо правильно построить действия руководителя по схеме «планирование — организация — мотивация — исполнение — контроль».

Теория и практика

*Тест на расстановку приоритетов*²

Правильное построение действий руководителя по схеме «планирование — организация — мотивация — исполнение — контроль» базируется на последовательности следующих этапов:

1) провести анализ ситуации: степень реализуемости проекта во внешней среде (экономические макро- и микроуровни);

¹ Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием. URL: http://devbusiness.ru/development/strategy/strtg_y_akzlv.htm.

² Последовательность действий управленца предложена профессором А. А. Лобановым (РАНХиГС). См. подробнее: Лобанов А. А. Пожизненное обучение — путь к успеху! М. : Центр «Гармония», 2005.

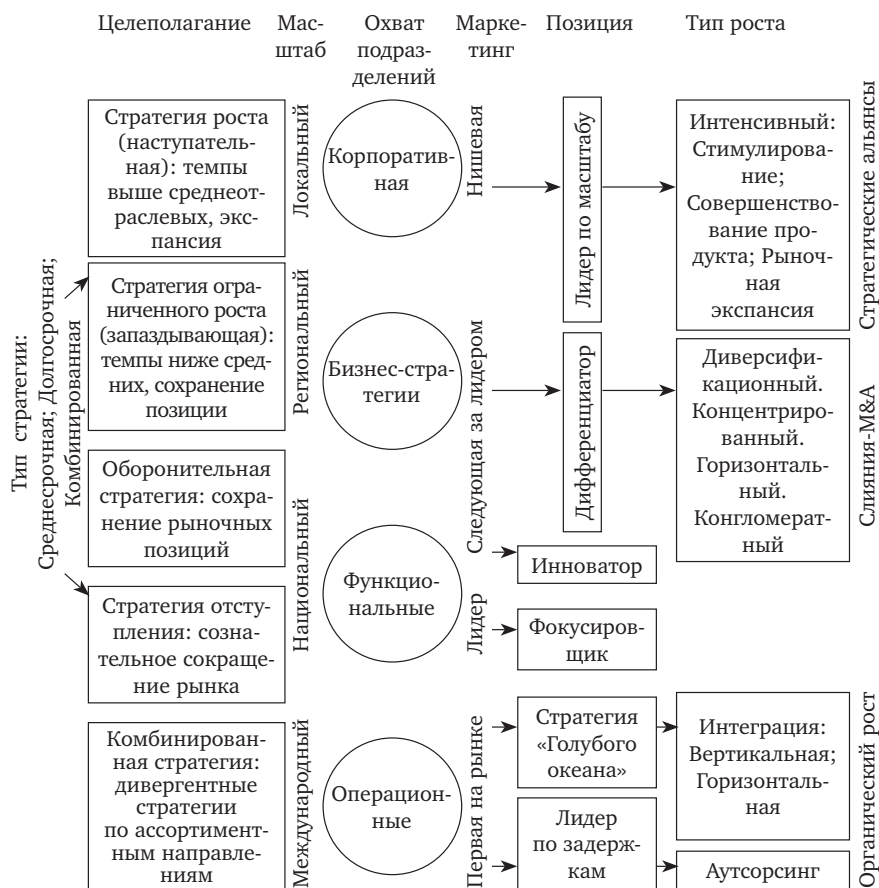


Рис 1.6. Типология стратегий компании

- 2) определить цель: прибыль, качество, списочный состав сотрудников, приоритеты развития;
- 3) разработать и рассмотреть альтернативные варианты: цели, структура, задачи, технология, кадры;
- 4) определить последствия принимаемых решений и действий: сложности проникновения на рынок, убытки;
- 5) разработать стратегию развития как набор возможных действий (распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, SWOT-анализ, интеграция внутренних операций, учет предыдущего опыта, прогноз развития ситуации);
- 6) определить необходимые ресурсы: капитал, трудовые ресурсы, расходные материалы, энергопотенциал, информационные потоки;
- 7) разработать календарный план действий: мероприятия, сроки, ответственность;
- 8) определить структуру организации;
- 9) определить различные цели и задачи по специальностям;
- 10) определить необходимую квалификацию требуемого персонала;

- 11) определить объем полномочий, делегирования, ответственности и сферы взаимодействия подразделений;
- 12) подобрать квалифицированный персонал на все должности;
- 13) обучить (подготовить) персонал в соответствии с функциональными обязанностями;
- 14) распределить полномочия, подотчетность и ответственность;
- 15) определить необходимый уровень качества работы и мотивацию;
- 16) скоординировать и стимулировать текущую (оперативную) деятельность;
- 17) измерять степень продвижения к цели по показателям результативности;
- 18) используя обратную связь, принять меры к пересмотру плана;
- 19) сопоставить качество работы персонала с установленным стандартом;
- 20) создать информационно-управляющую систему, базирующуюся на анализе системы принятия решений и требований к информации, агрегировании решений.

Проверочный лист брифа помогает избежать ошибок в стратегическом планировании (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Проверочный лист брифа стратегического планирования

Критерии	Характеристики критерия
Параметры рынка	Размер рынка: объем, стоимость. Сегментация по типам товара, ценам и т.д. Проникновение на рынок категории товара. Конкуренция: группы и бренды, другие товары. Внешний контекст: технологии, законодательство, демография потребителей, культурные факторы, региональные различия, сезонность спроса и т.д.
Привычки потребления	Профиль пользователей: по демографии, стилю жизни. Специфические привычки и ситуации потребления. Процесс выбора и покупки. Приверженность брендам и переключение на другие марки. Частота покупок. Продолжительность жизни товара
Текущий комплекс маркетинга	Товар: технология, товарная линия, инновации и т.д. Цена: относительная цена (по сравнению с другими товарами на рынке), эластичность цены. Распределение: доля типов торговых точек и регионов. Коммуникации: стратегия, цели, средства распространения. Имидж: позиционирование главных брендов
Управленческая проблема	Ставка и риск: объем бюджетов и стратегические вопросы. Решения, которые должны быть приняты на основе результатов. Стандарт действий: что будет предпринято

В целом стратегии дифференцируются на опережающие, фиксирующие и запаздывающие. Однако на практике компании разрабатывают и реализовывают несколько базовых конкурентных стратегий, описанные в свое время М. Портером и его последователями¹.

Мнение эксперта

Реорганизация цепочки ценности возможна, например, при переходе на интернет-технологии для закупок, приема и обработки заказов, обмена данными с партнерами, прямых продажах конечному потребителю (прямом маркетинге) или упрощении дизайна товара благодаря следующим решениям:

- сокращение количества и стандартизация узлов для более экономичных конструкторских решений с помощью применения методов компьютерного моделирования;
- отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств — предложение базовых вариантов товара;
- переход на упрощенные, более гибкие и менее капиталоемкие технологические процессы;
- отказ от использования дорогостоящего сырья и комплектующих;
- перемещение производственных мощностей для сокращения транспортных издержек на сырье и готовую продукцию;
- концентрация на основных запросах потребителей — отказ от модификаций товара;
- реорганизация бизнес-модели — изучение затратных участков на предмет обнаружения источников дополнительных издержек и реализация мер по их сокращению.

Стратегическое планирование — это систематизированная процедура по разработке комплекса долговременных мер и подходов к ведению и развитию бизнеса, обеспечивающих получение фирмой гарантированной прибыли за счет приобретения и сохранения ею конкурентных преимуществ в текущий момент и на перспективу (рис. 1.7).

«Отец стратегического менеджмента», известный американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями И. Ансофф (рис. 1.8), занимаясь проблемами стратегического планирования, справедливо замечал, что процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

¹ Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1980; Porter M. On competition. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

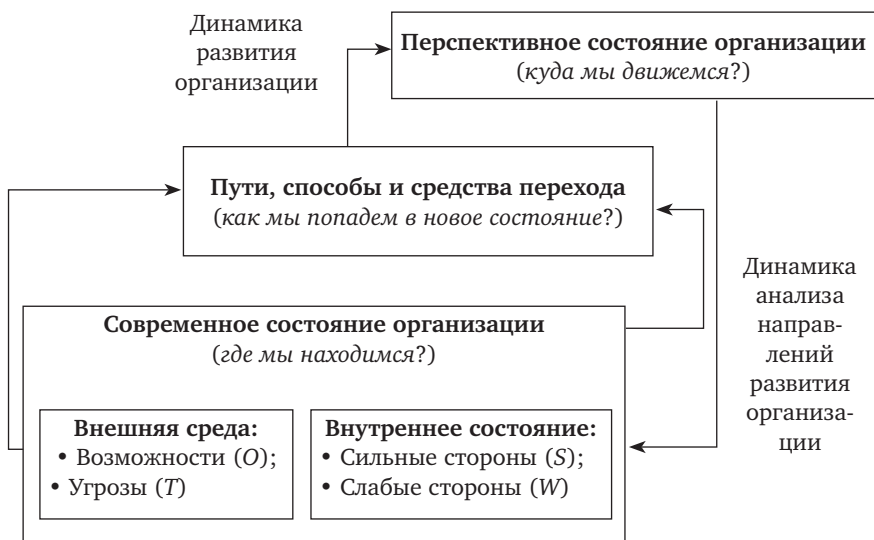


Рис 1.7. Стратегическое планирование: целеполагание и задачи¹

Биографическая справка

Игорь Ансофф (1918—2002) — известный американский ученый русского происхождения. Родился во Владивостоке. Специалист в области прикладной математики и бизнес-управления, профессор Международного университета США (ныне Международный университет Alliant). Автор книг «*The secrets of strategic management: the Ansoffian approach*», «*Strategic management*» и др.



Рис. 1.8. И. Ансофф

Согласно подходу И. Ансоффа пересечение таких параметров, как состояние рынка (действующего / существующего или нового) и параметров продвигаемого товара (действующего / имеющегося или нового) позволяют выявить различные стратегии для отдельных СЗБ. Если компания сохраняет старый товар, то ей надо осваивать новые рынки; если же она выпускает новый товар, то ей надо развивать рынок или осваивать новый; если компания желает осваивать новый продукт и новый рынок, то ей надо использовать стратегию диверсификации и т.д. (рис. 1.9).

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить

¹ Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией. Собственно процесс принятия стратегических решений включает ряд этапов:

1) нынешнее позиционирование компании — определение конкурентных стратегий;

2) будущее позиционирование компании, где она хотела бы находиться — поиск конкурентных преимуществ, сфокусированных в миссии и уникальном торговом предложении;

3) устранение барьеров на пути к реализации заявленной миссии — анализ потенциала компании и возможных рисков претворения в жизнь выработанных решений.

М. Видео		Товар	
		<i>Действующий</i>	<i>Новый</i>
Рынок	<i>Действующий</i>	<i>Расширение на рынке</i>	<i>Развитие продукта</i>
		Расширение сбыта существующего продукта существующим покупателям	Инновационный продукт предлагается существующим покупателям взамен существующим
	<i>Новый</i>	<i>Развитие рынка</i>	<i>Диверсификация</i>
		Существующий продукт предлагается новым покупателям, выводится на новый рынок	Совершенно новый продукт предлагается новым покупателям

Рис. 1.9. Выбор стратегии развития по матрице И. Ансоффа для торговой сети «М. Видео»

Кроме того, стратегический выбор всегда обусловлен рядом факторов, например, таких как креативность мышления и поиск коммуникационных моделей, подготовленность мышления к выбору решений (рис. 1.10).

Реализация стратегии возможна через разработку программ, бюджетов и ряда процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы¹. Разумеется, каждый управленческий уровень выполняет свои функции и решает определенные задачи через изучение состояния среды, целей и разработанных вариантов стратегий. На начальном этапе происходит уяснение сущ-

¹ Стратегия — понятия и определения. Классификация стратегий. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>.

ности выдвинутых целей, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Инновационность и креативность мышления	Сильная	Креативность опережает реальность, нарушая последовательность действий (авантюризм)	Синергия инновационности и креативности (успех)
	Слабая	Доминирование стандартных процедур, запаздывающая стратегия (бюрократия)	Успех на основе прошлого опыта (планирование)
		Слабая	Сильная
		Готовность мышления к выбору решения	

Рис. 1.10. Факторы стратегического выбора компании

Далее разрабатывается комплекс решений по эффективному использованию ресурса компании: проводится оценка потенциала, его распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями, при необходимости повышается квалификация персонала.

При выходе на третий этап высшим руководством принимаются решения о внесении изменений в действующую организационную структуру для реализации выбранной стратегии.

На финальном этапе возможно внесение необходимых уточнений и дополнений в стратегический план при возникновении непредвиденных обстоятельств. Контроль за результатами реализации стратегии и корректировка предыдущих этапов ее реализации оцениваются благодаря отлаженной системе обратной связи.

История развития рынка коммуникаций. В свое время российские исследователи обратили внимание на поразительное сходство: структура российского населения (особенно средний класс) по структуре доходов в начале нового тысячелетия во многом напоминала структуру американского общества 1950-х гг.¹ По этой причине сравнительный анализ этапов развития отечественного рынка коммуникаций логично начать с периода, когда западные маркетологи

¹ Данные *Monitoring.ru* и журнала «Эксперт».

логи и рекламисты впервые использовали концепцию уникального торгового предложения (УТП), свойственную для периода романтики, когда на рынке еще не появились агрессивные компании-консолидаторы и фирмы-поглотители.

Подход, базирующийся на уникальном позиционировании, делал особый акцент на уникальность и креативность обращения к целевой аудитории. Для этого периода характерен слоган, посвященный конфетам *M & M's*: «Тает во рту, а не в руках» (рис. 1.11).



Рис 1.11. Р. Ривз — родоначальник «агрессивного стиля» в рекламе: его продукт «тает во рту, а не в руках»

Однако вскоре, по мере консолидации рынков, одинаковый, матричный подход привел к избытку похожих рекламных продуктов, и рынок потребовал новых стратегических подходов.

Закономерно, что УТП — теория, предложенная рекламным агентством (РА) *Ted Bates & Co* в 1940-х гг. и окончательно внедренная Р. Ривзом (рис. 1.12) в послевоенный период, учитывала ряд требований. По своей сути УТП состоит из трех частей: «айсто-пер» — визуальное и звуковое изображение — первым привлекает внимание потребителя, далее — из текста обращения четко видна выгода от возможного приобретения товара, и, наконец, фирменный стиль позволяет добиться узнаваемости продвигаемой марки.



Рис 1.12. Автор бестселлера «Реальность в рекламе» Р. Ривз, разработавший и внедривший теорию уникального торгового предложения (УТП)

Р. Ривз отмечал в своей книге «Реальность в рекламе», что предложение должно ясно указывать на уникальность товара, избегая «витринности», к которой можно было причислить до 80% журнальной рекламы того времени, не содержащей УТП.

Среди заповедей рекламной деятельности, пропагандируемых Р. Ривзом, особо выделяется негативное отношение к внесению изменений в уже спланированную рекламную кампанию. Исследователь особо подчеркивал важность последовательности в действиях рекламиста: если часто вносить изменения в уже начатую кампанию, то ближайший конкурент может обойти вас, используя пусть и менее эффективный, но отличающийся стабильностью подход.

Результативность рекламной кампании будет высокой до тех пор, пока товар не выйдет из моды. При этом потребитель склонен запоминать из рекламного объявления только нечто одно: либо один сильный довод, либо одну сильную мысль. В рекламном объявлении могут найти отражение 5, 10 или даже 15 аспектов, но потребитель, скорее всего, остановит свое внимание только на одном или попытается, как умеет, свести их все вместе в некую собственную идею. Иногда уже готовая идея предлагается покупателю и находит соответствующий отклик.

Ниже в табл. 1.3 предлагается простой, но зарекомендовавший себя способ, демонстрирующий корреспондирующие связи бренда и его припоминание потребителем.

Таблица 1.3

Взаимосвязь бренда с долей рынка компании

Показатель	Доля рынка
Первый бренд	Примерно доля рынка компании. Измерение нечувствительно к изменениям маркетинговых факторов
Вспоминание рекламы без подсказки	Примерно в два раза больше доли бренда. Поведенческий: потребители называют без подсказки первую, приходящую на ум, марку
Припоминание бренда без подсказки	Примерно в три раза больше доли бренда
Вспоминание содержания рекламы с частичной подсказкой	Примерно в 2—4 раза больше доли бренда. Особо чувствителен к проводимым рекламным компаниям. После четырех недель рекламы можно прогнозировать дальнейшее изменение показателя
Вспоминание содержания рекламы с полной подсказкой	Примерно в 2—4 раза превышает долю бренда. Особо чувствителен к проводимым рекламным компаниям. После четырех недель рекламы можно прогнозировать дальнейшее изменение показателя
Вспоминание рекламы с подсказкой	Примерно в 2—4 раза превышает долю бренда. Увеличивается при повышении качества рекламы

Показатель	Доля рынка
Общее припоминание бренда	Повышается только при существенных изменениях маркетинговых факторов
Проникновение компании	Примерно в два раза превышает долю бренда. Самый точный показатель осведомленности. Очень чувствителен к изменению рекламной стратегии и доле рекламного голоса (SoV) ¹ . Показывает текущую эффективность компании

Компании, учитывающие реалии бизнеса и именно поэтому «стремительно взлетающие вверх по лестнице на высотные этажи внедрения УТП», никогда не ставят потребителя в затруднительное положение, а, напротив, «собирая всю заложенную в них энергию в тугой узел, они преподают потребителю один движущий довод или легко запоминающуюся идею»².

Р. Ривз неслучайно называл УТП решающим аргументом, который способен повлиять на целевую аудиторию: потребитель склонен запомнить из рекламного объявления или сильный довод, или одну сильную мысль. Заложив в голову потребителя новую и более вескую идею, можно даже заставить его забыть часть запомненного им ранее³. Благодаря внедрению технологии УТП годовой объем PA *Ted Bates & Co* по сумме выставленных счетов увеличился с 4 млн до 150 млн долл., и при этом не был потерян ни один клиент агентства.

Советы от Р. Ривза актуальны для рекламистов и сегодня. Главное в рекламе — это научный подход и исследования. Реклама не должна развлекать потенциального покупателя — она должна привлекать его внимание и неоднократно доносить до него одно и то же сообщение. Креативности и искусству не место в рекламе, оригинальность должна быть ограничена рамками той функциональной роли, которую выполняет реклама. Процесс создания хорошего рекламного текста сродни инженерному конструированию.

Рекламные исследования показали, что можно управлять даже сезонностью продаж. Так, исследования **Дж. Викари** по определению «психологических времен года» показали, что предприниматели могут спокойно продавать женщинам весенние украшения в середине января, потому что именно в это время начинается «психологическая весна»: ее начало приходится на середину января и конец на начало июня. Психологическая зима начинается в середине ноября, т.е. за месяц до календарной, и продолжается меньше

¹ Англ. *SoV, Share of Voice* — доля рекламного голоса компании.

² *Reeves R. Reality in Advertising*. New York : Alfred A. Knopf Inc., 1961. P. 17—24.

³ *Ривз Р. Реальность в рекламе*. М., 1983. С. 27, 29.

двух месяцев. Используя техники убеждения того времени, впервые начали продавать солнцезащитные очки в зимнее время.

Эффективное рекламное объявление должно привлекать и удерживать внимание целевой группы воздействия, донося до нее необходимое представление о предмете рекламы и, несомненно, вызывать положительный отклик у потенциальных потребителей. Чтобы добиться такого результата в качестве торговых аргументов выступают качество товара, цена, быстрая поставка и безопасная эксплуатация. Актуальность мотива покупки — важный фактор при подборе нужной аргументации, а наглядность («до» и «после» использования товара) оказывает, по словам Дж. Гэллапа (рис. 1.13), поистине магическое влияние на покупателя¹.

Исторический факт

Дж. Гэллап (1901—1984) во многом полагался на социологические исследования. «Для того, чтобы оценить вкус приготовленного супа, вовсе не обязательно вычерпывать всю кастрюлю до дна. Достаточно хорошо перемешать суп и отведать одну ложку»².

Его призывы активнее использовать комиксы и отказаться от сложносочиненных предложений оказались услышаны.



Рис. 1.13. Дж. Гэллап

Дж. Викари, пытаясь найти путь к пониманию эмоционального состояния другого человека, проводя съемки скрытой камерой, впервые обнаружил, что количество морганий у заинтересованного человека показывает, насколько ему интересно транслируемое сообщение и какова степень его эмоционального напряжения.

Согласно данным различных исследований в расслабленном состоянии мы моргаем до 20 раз, у обычного же человека число морганий в минуту — 32, тогда как в состоянии напряжения — до 60 раз. Примечательно, что у входящих в магазин женщин число морганий вместо увеличения уменьшалось до 14: испытуемые впадали в гипнотический транс, что является первой стадией гипноза. В таком состоянии женщины не обращали внимания на окружающих, даже если это были их старые знакомые. Только после наполнения тележки товарами число морганий у испытуемых приходило в норму и вновь увеличивалось до 45 морганий после щелчка кассового аппарата. Общество массового изобилия начало диктовать свои правила поведения в супермаркете: учитывая, что женщине необходимо 20 с для прохождения одного ряда с товарами, для усиления

¹ Reeves R. Reality in Advertising. P. 17—24, 74; Packard V. Hidden Persuaders. New York : Pocket Books Inc., 1958.

² Гении рекламы. Часть 3. URL: <http://profi-media.ru/genii-reklamy-ch-3>.

гипнотического эффекта было принято решение использовать красные и желтые цвета упаковок¹.

Case Study

Ограничение срока действия предложения способствует лишению критического отношения к предложению и мотивирует «лучшего клиента» на совершение покупки (см. рис. В-1 на цветной вкладке).

Л. Ческин (рис. 1.14), исследуя предпочтение цветов различными слоями населения, обнаружил, что эмоциональные люди любят спокойные нейтральные цвета, а женщины сверхчувствительны к красному. Люди с хорошим образованием и высоким уровнем дохода отличаются приверженностью к цветовым полутонам.

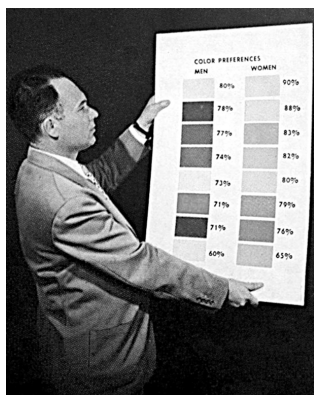


Рис. 1.14. Л. Ческин за работой — исследование цветовых предпочтений мужчин и женщин²

Компания *Social Research* выяснила, что гостиные, созданные соответственно вкусу людей с высоким уровнем дохода, вызывали отвращение у среднеобеспеченных клиентов, что помогло понять, какие предметы домашнего интерьера склонны покупать люди из различных социальных слоев.

Исторический факт

Засекреченные разработки *Color Research Institute*, проходившие в 1951 г. под руководством Л. Ческина, показали различное отношение мужчин и женщин к одному и тому же цвету, одной и той же форме объекта: овал предпочтительнее квадрата.

¹ Packard V. Hidden Persuaders. New York : Pocket Books Inc., 1958. P. 129.

² Cheskin L. Color for profit. New York: Liveright Publishing Corporation, 1951; Cheskin L. Business without gambling: how successful marketers use scientific methods. New York : Quadrangle Books, 1963.

Л. Ческин, проводя социальные исследования, составившие фундамент УТП, пришел к поразительным выводам — в среднем время покупки женского платья составляет около 90 мин, а само действие основано на трех мотивах: влюбленности в покрой платья и его цветовую гамму, общем виде женщины в платье и существующей моде (важность этого фактора составила 40% из 100%). Проведя предварительное тестирование по поводу влияния дизайна и оформления упаковки, группа ученых пришла к выводу, что имидж и цвет — самые важные факторы при осуществлении выбора.

Далее следовали скрытая в имидже символика, проявляющиеся при визуализации дизайна тайные смыслы, запоминаемость имиджа, цвета, цветовой символизм, читаемость надписей. Весь процесс завершала процедура доктора Брандта — «тест на зрительную реакцию», итоги которого позволяли еще раз внести необходимые коррективы¹.

Модель Ф. Басса во многом объясняет рост количества потребителей инновационного продукта двумя эффектами: рекламным воздействием и межличностной коммуникацией (рис. 1.15). Причем по мере роста количества потребителей эффективность рекламы снижается, но зато возрастает эффект межличностного общения. Благодаря новым данным, специалисты-практики начали дифференцировать целевую аудиторию на две категории: людей, которые сами пробуют новый продукт в первую очередь, узнав о нем из разных сообщений; и тех, кто узнает о новинке от первой категории потребителей и прислушивается к их мнению.

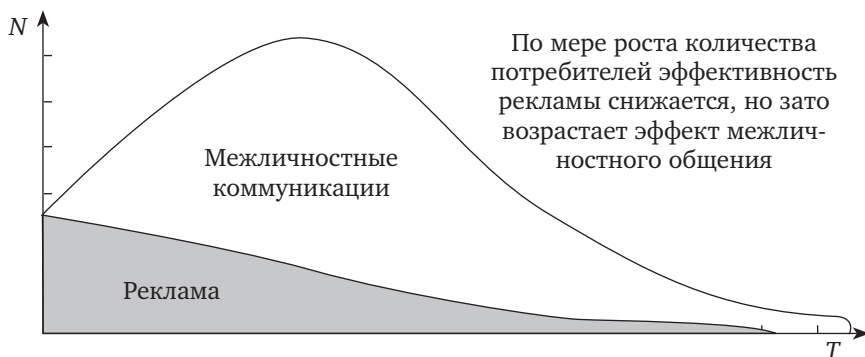


Рис. 1.15. Модель Ф. Басса

Кроме того, при планировании современных PR-кампаний следует помнить, что пропорция между мужчинами и женщинами на зрелых рынках в ТВ-программах составляет 3 : 1. В коммуникационном поле традиционно доминируют молодость и спонтанность как ха-

¹ Cheskin L. Color for profit. P. 93.

раактеристики, присущие женщинам, и зрелость и самообладание — мужчинам. Замечена абсолютная доминанта мужчин на работе и в общественной сфере и относительный перевес женщин дома.

Часто мужской называют культуру, в которой ценится тщеславие, стремление к успеху, признание достижений и забота о высоком достатке (проявляется в Ирландии, на Филиппинах, в Греции, странах Южной Африки, Австрии, Японии, Италии). В женской культуре превалирует значимость межличностных отношений, сотрудничества, стремление к пониманию и проявляется забота об окружающих людях (в Швеции, Норвегии, Финляндии, Дании, Нидерландах). Согласно исследованиям Г. Хофштеде¹ женское — мужское начало наиболее сильно влияет на общение: в мужских культурах преобладает склонность к более агрессивному коммуникативному стилю, соревнование важнее сотрудничества, люди скорее импульсивны, чем склонны к размышлению.

По Г. Хофштеде, параметры, позволяющие оценивать «женское — мужское» начало, следует рассматривать в контексте ряда показателей:

- отношение к власти (равенство против неравенства);
- коллективизм (против индивидуализма);
- избегание неопределенности (против толерантности к неопределенности);
- «мужской» тип против «женского»;
- стратегическое мышление и потворство своим желаниям (против сдержанности).

Даже мужчины, принадлежащие к традиционной «мачистской» культуре Испании, сегодня больше интересуются тем, что могут им предложить продукты по уходу за собой и своим здоровьем. А исследование компании *Sears, Roebuck & Co.* выявило, что 82% женихов играют такую же активную роль в процессе составления реестров, как и невесты, и выставки-продажи для невест начинают уступать место «выставкам для молодоженов»².

В кризис до 80% мужчин переключаются на «серьезные» покупки. Причины данного явления отчасти кроются в том, что за последние три десятилетия доход американских женщин вырос на 63%, а доход мужчин увеличился всего на 0,6%. Сегодня женщины на зрелых рынках руководят 40% предприятий, принося до половины семейного дохода. Решение о трате 85% семейного бюджета также принимается женщинами: при покупке автомобилей, домов, компьютеров, при инвестировании в различные проекты³.

¹ Герт Хофштеде и его измерение культур. URL: <http://news.telelangue.com/ru/2011/10/hofstede-cultural-theory>.

² Зальцман М., Матампа А., О'Райли Э. Новый мужчина: маркетинг глазами женщин. СПб. : Питер ; Коммерсантъ, 2008.

³ Зазыкин В. Г. Психология в рекламе. М. : ДатаСтром 1992. С. 14—15.

Современная российская семья как ключевой потребитель брендов рынка FMCG в одинаковой мере представлена традиционной — где мужчина зарабатывает, а женщина планирует расходы, эмансипированной — женщина зарабатывает и планирует расходы, но истинное положение дел скрывается от окружающих; и семьями-партнерами, когда женщина и мужчина зарабатывают одинаково и совместно планируют расходы. При этом они работают в близких сферах. Исследователи отмечают, что наметилась тенденция к уменьшению количества таких семей, особенно в связи с рождением ребенка. Нетрадиционная семья — женщина зарабатывает большую часть средств, а мужчина планирует расходы — представлена 5%. Количество таких семей увеличивается. Такой тип российской семьи во многом напоминает современную американскую модель общества, где более четко проявляется смещение акцентов: традиционная схема, где основным работником был мужчина, меняется на гендерную модель, где женщина имеет равные права с сильным полом на рынке труда.

Подтверждением этому факту является то, что в России женщины успешнее пережили прошлый кризис: за посткризисный 2010 г. выросло (до 6%) число женщин — президентов компаний, председателей совета директоров (до 9%) и генеральных директоров (до 13%). Традиционно высока доля женщин среди главных бухгалтеров (91%), директоров по персоналу (65%) и финансовых директоров (49%)¹. Следует обратить внимание, что для успешного карьерного роста женщинам пока не хватает как амбициозности, так и коммуникативных навыков. Кроме этого, карьера женщин нередко тормозится в связи с рождением детей.

Женщины в определенные периоды истории хотели быть сильными и демонстрировали эти качества (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Советский плакат «А ну-ка, взяли!..»

¹ По данным PWC.

Сотрудницы имеют лучшее образование, чем мужчины. Среди других положительных женских характеристик — большее трудолюбие и работоспособность, чем у мужчин, — на это указало 26% опрошенных *HR*-специалистов. При этом женщины являются более лояльными сотрудниками, чем мужчины, и дольше работают в компании даже без продвижения по служебной лестнице.

Специалисты утверждают, что к тексту, озвученному низким мужским голосом, всегда больше доверия¹. Неудивительно, что почти 90% закадрового голоса в коммерческих рекламных роликах США принадлежит мужчинам.

Что касается автомобилей, то большинство мужчин покупают седаны и редко — автомобили с открытым верхом. Оказалось, что автомобиль с открытым верхом мужчина рассматривает как символическую возлюбленную, появление которой не входит в жизненные планы, но об этом так приятно помечтать. Мужчина как бы символически женится на седане. Психоаналитики обнаружили, что, купив автомобиль, женщина стремится сесть за руль и поехать, а мужчина не может дождаться момента, когда он начнет ухаживать за ней — чистить, мыть, украшать. Если женщины уделяют большое внимание общей тональности, с которой произносятся слова, понятиям «мода», «женственность», «привлекательность», то мужчинам свойствен более деловой стиль, комфорт, престиж².

Кроме того, мужчины и женщины в качестве пользователей в целом четко закреплены за определенными местами социального пространства, жилища. Чем более «общественное» место, тем чаще субъект мужчина. Кухня, ванная, спальня, детская — зона священнодействия женщины³. Хотя традиционное представление о мужчине как сильном, жестком, мускулистом, любящем мужские виды спорта, *PR*-профессионалы не упускают возможности показать «мужчину чувствующего», умеющего любить и ценить дружбу, не замечая существенную разницу, позволяющую дифференцировать мужчин и женщин по ряду ключевых признаков.

Последние исследования свидетельствуют о «непатриархальности» столицы России, Москвы, проявляющейся в фактической эмансипации женщин и мужчин (рис. 1.17). С точки зрения трат свободного времени у мужчин в Москве на 57 мин больше, чем за пределами столицы (3 ч 46 мин в рабочий день). У женщин в столице на свободное время в будни есть 3 ч 1 мин, что также на 45 мин больше, чем в среднем по России. Представление о Москве как

¹ Brett D. J., Cantor J. The Portrayal of Men and Women in US. Television Commercials: A recent Content Analysis and Trends Over 15 Years. *Sex Roles* 18. New York, 1988. P. 595—609.

² Музыкант В. Л. Брендинг: управление брендом. М. : ИНФРА-М, 2014. DOI 10.12737/2142.

³ Музыкант В. Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации.

о городе, где люди работают за вдвое большие зарплаты, чем в среднем по Российской Федерации, неверно: работа в Москве статистически занимает меньше времени, чем за ее пределами.

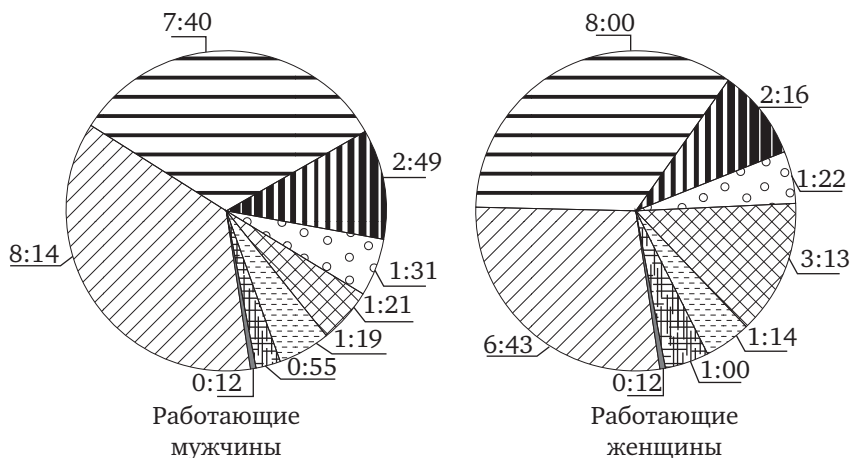


Рис. 1.17. Распределение рабочего времени в сутках (часы, будний день, в целом по Российской Федерации)¹, где:

— рабочее время;
 — сон;
 — свободное время;
 — прием пищи;
 — ведение домашнего хозяйства;
 — передвижения;
 — личный уход;
 — прочее

Современный мужчина способен ценить мужскую и женскую дружбу. Поэтому герои лучших PR-кампаний — уверенные, независимые, романтические, нежные, достаточно самокритичные мужчины². Однако стиль жизни мужчин в современном обществе меняется: у сильного пола появляются новые увлечения, привычки. Никого не удивляет сегодня такое хобби мужчин, как приготовление пищи.

Компании-производители все больше ориентируются на мужчину женатого, отца семейства. Но производители традиционно используют в своих роликах образ сексуального героя — «горы мускулов»³. Образ чувственного, сексуального мужчины является неотъемлемым атрибутом при подаче информации о деятельности банков и финансовых контор (например, баннеры банка «Траст» с Б. Уиллисом, рис. 1.18).

¹ Данные Росстата по 288 домохозяйствам (размещенным в индивидуальных домах, квартирах, комнатах в коммунальных квартирах и общежитиях) из семи субъектов РФ приводятся по источнику: Город нестрогого режима. В Москве меньше работают ради того, чтобы постоять вволю в пробках // Коммерсантъ. 06.06.2011.

² Sumner G. Tribal Rites of the American Male // Marketing Insights. 1989, Summer. P. 13.

³ Maples M. G. Beef cake marketing: the sexy sell Marketing communications. 1983, April. P. 21—25.

Новый вклад
«Крутой орешек»

9,75% годовых
на сумму от 100 000 руб.

телефон специальной горячей линии
8-800-100-11-44

Рис. 1.18. Образ сильного мужчины, до недавнего времени считавшийся неотъемлемым атрибутом демонстрации успешности банковского учреждения, необязательно используется при фактическом финансовом процветании¹

Case Study

Eye tracking — процесс фиксации движения глаз. Респондентам дают рассматривать рекламный материал, движение их глаз фиксируется при помощи видеокамеры. Данные исследования представляются графически с помощью цветов: от желтого до красного в зависимости от количества взглядов (рис. В-2 и В-3).

Исследования доказали, что девочки трех дней от роду поддерживают визуальный контакт со взрослыми в два раза дольше, чем младенцы мальчики. Кроме того, девочки большей частью видят субъект (человека), а мальчики — объект (предмет)². Большинство мужчин проявляют себя как аналитики, обращая внимание на самое важное в окружении. Они могут переносить малую нагрузку в течение долгого периода времени. Однако по сравнению с женщинами у мужчин хуже слух. В целом при доминации левого полушария, мужчинам свойственно проявлять героические черты.

Женщины проявляются как синтетики, способные переносить большую нагрузку на очень короткое время. Они более внушаемы и обладают исключительной способностью оценивать товары, отличаются тонким пониманием глубоких эмоциональных смыслов, которые заключены в товарах и брендах (табл. 1.4). В этом смысле гендерная модель потребления способствует систематизации и структурированию различных потребительских мотивов мужчин и женщин: отношение к социальным ценностям существенно различается.

¹ Банк «Траст» в 2014 г. получил чистый убыток по МСФО в размере 16,7 млрд руб. URL: <http://www.finmarket.ru/currency/news/4039857>; Rusrating отзывом рейтинг банка «Траст». URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8038506>.

² Барлетта М. Как покупают женщины: чем маркетинг для женщин отличается от маркетинга для мужчин. М. : Вершина, 2004. С. 41, 43, 45.