



**Valerii Muzykant**

**PRINCIPLES OF INTEGRATED  
COMMUNICATIONS THEORY  
AND MODERN PRACTICE**

**Part 1  
Strategy and effective  
branding**

**Moscow ▪ Urait ▪ 2019**

В. Л. Музыкант

# ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ТЕОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ

## Часть 1 Стратегии, эффективный брендинг

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

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

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 659(075.8)

ББК 65.290я73

М89

**Автор:**

**Музыкант Валерий Леонидович** — профессор, доктор социологических наук, профессор кафедры массовых коммуникаций Российского университета дружбы народов, профессор Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, эксперт в области МВА-образования.

**Рецензенты:**

*Рожков И. Я.* — доктор экономических наук, профессор Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России;

*Паламарчук В. П.* — доктор экономических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

*Кузьмин А. Ю.* — доктор экономических наук, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Музыкант, В. Л.**

М89

Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики. В 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с.: [10] с. цв. вкл. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

ISBN 978-5-534-09873-0 (ч. 1)

ISBN 978-5-534-09874-7

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

Теоретическая часть учебника дополнена практикумом по каждой главе, который содержит разнообразные ситуационные задания, что позволит студентам самостоятельно проверить и закрепить полученные знания.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для бакалавров и магистров очной и заочной формы обучения, слушателей системы повышения квалификации, а также практических работников в сфере маркетинга, рекламы и PR.*

In textbook disclosed the basic concepts of integrated communications and topical marketing issues at emerging and M&A markets.

The contemporary problems of branding and advertising are analyzed in the framework of Russian and foreign experience (part 1). The textbook describe the basic concepts of integrated communications and marketing topical issues, including SMM (part 2). The theoretical part of the textbook is complemented with practicum for each chapter, which contains a variety of situational cases that allow students independently verify and consolidate their knowledge.

*For bachelors and masters, full-time and distance learning systems students, as well as practitioners in the field of marketing, branding, 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. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-09873-0 (ч. 1)

ISBN 978-5-534-09874-7

© Музыкант В. Л., 2016

© ООО «Издательство Юрайт», 2019

## Оглавление

<b>От автора .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Конкурентные коммуникационные стратегии .....</b>	<b>12</b>
1.1. Уникальное предложение бренда как стратегия эффективного позиционирования .....	12
1.1.1. История развития рынка коммуникаций.....	25
1.2. Ценовые мотивационные методики коммуникационного воздействия .....	50
1.2.1. Понятие интегрированных маркетинговых коммуникаций .....	77
1.2.2. Теории мотивации потребительского поведения.....	80
1.2.3. Модели Sensydiam и Think – Feel – Do как инновация в области изучения мотиваций потребителей .....	94
1.2.4. Мужчина и женщина как объекты коммуникационного воздействия.....	100
1.2.5. Возрастное деление потребителей.....	104
1.3. Коммуникационная политика как производная от рыночных возможностей и ресурса организации.....	127
1.3.1. Методы ABC и XYZ-анализа.....	141
1.3.2. Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия и конкурентные стратегии.....	144
1.4. Особенности рекламы как инструмента интегрированных коммуникаций .....	177
<i>Практикум .....</i>	185
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	191
<b>Глава 2. Создание и реализация коммуникационных программ.....</b>	<b>195</b>
2.1. Особенности создания, регистрации и сохранения торгового дрессинга в брендинге.....	195
2.1.1. Тактика защиты от размывания торгового дрессинга .....	218
2.2. Кросс-культурные коммуникации: слагаемые менталитета .....	234
2.2.1. Коммуникативно-предметное поле нации.....	234
2.2.2. Взаимосвязь поведения потребителей и национальных культур.....	239
2.3. Принципы драматургии и контраста в рекламных коммуникациях. Оригинальность, цвет и шрифт .....	305
2.4. Дополнительные научные направления, необходимые для эффективного брендинга .....	323
<i>Практикум .....</i>	329
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	336
<b>Индекс компаний и брендов.....</b>	<b>340</b>

## От автора

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 рекламе), России пришлось приобретать в спешном порядке, невзирая на качество и состояние отечественного рынка. Иными словами, технологии значительно опередили степень развития экономики. Не удивительно, что особое место среди используемых в России маркетинговых подходов по-прежнему занимают то же уникальное торговое предложение (УТП), а после дефолта 1998 г. — имиджирование. «Жесткое» позиционирование внедряется на всем протяжении российской рекламной истории на зрелых рынках, собственно как и интегрированные коммуникации.

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 скоро рынок потребовал 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, которая, как известно, не укрепляется только лишь 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*»<sup>1</sup> — «Чем больше расскажешь, тем лучше продашь».

---

<sup>1</sup> *Ogilvy D. Confessions of an advertising man. New York : Atheneum, 1961.*

В 1970—1980-х гг. наступает расцвет борьбы олигопольного и монопольного подходов к управлению рынком или «эра стратегий», период массовых слияний и поглощений западных компаний. Отметим, что в основе позиционирования лежат так называемые «рекламные ступени». Но, как отмечал в свое время Д. Аакер, только 40% торговых марок, будучи верно «спозиционированными», получают уникальный шанс стать брендами<sup>1</sup>. Таким образом, «позиционирование» стало своеобразной реакцией на динамично меняющиеся очертания рынка.

О том, что «позиционирование происходит не на прилавках магазинов, а в головах» впервые на страницах *Advertising Age* заговорили Э. Райс и Дж. Траут<sup>2</sup>. 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 представил интересный исследователь П. Андерхилл в своей книге «*Why we Buy. The Science of Shopping*»<sup>3</sup>.

В 1970-х гг. исследователь К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков. Методика предлагает 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 уже принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

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 рекламой. Кроме того, наряду с *ATL*-рекламой достойное место получила и реклама средствами *BTL*. Определелись инструменты для воздействия на многочисленные целевые аудитории, ниши и рыночные ячейки.

О том, что покупатель платит больше за бренд, исследователи догадывались и раньше. Но после появления ряда великолепных трудов Д. Мерфи, Д. Аакера, Ж. Н. Капферера в начале 1990-х гг., концепция бренд-менеджмента, разработанная для компании *P&G* еще в 1931 г. Н. МакЭлроем, получила новый импульс<sup>4</sup>.

Прогнозируемость мировой и, в частности, западной экономики позволила заниматься оценкой брендов в полной мере. Оказалось, что потребитель готов платить за марочный товар по сравнению с товаром «без имени». Наличие в бренде некой души и особая персонификация позволили при-

---

<sup>1</sup> *Aaker D.* Building strong brands. New York : Kogan Page, 1991.

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

<sup>3</sup> *Underhill P.* Why we buy. The science of shopping. New York : Simon & Schuster, 2000.

<sup>4</sup> Нейл Макэлрой — 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.

йти к выводу, что ценность любой компании (и страны) — в ее брендах. Например, премия относительно цены конкурентов у *Tide* достигает 100%, у *Volvo* — 40%<sup>1</sup>. Следует отметить, что обозначенный подход имеет как сторонников, так и противников. Если влияние рекламы на бренд достаточно понятно (повышение расходов на рекламу на 30% обеспечивает рост бренда)<sup>2</sup>, то влияние его подъемной силы на капитализацию компании, по мнению Д. Шульца, весьма скромное — всего 5%<sup>3</sup>.

В этом смысле показательны причины, препятствовавшие становлению нашей страны-бренда, обозначившиеся по итогам опроса зарубежных топ-менеджеров, сотрудничавших с Россией в начале 2000-х гг. Риски для инвесторов проранжированы по пятибалльной шкале (5 баллов — наивысший уровень риска)<sup>4</sup>:

- 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.

Многое ли изменилось за первую декаду нового тысячелетия? 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 15 млрд долл. — хотя разброс оценок этой естественной монополии 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»<sup>5</sup>?

Таким образом, мы не очень ошибемся, если сделаем вывод, что влияние страны на мировую экономику прямо пропорционально подъемной силе ее брендов. В то же время одними рекламно-пиаровскими акциями ситуацию не изменить — это время подобного ажиотажа за рубежом безвозвратно прошло. На смену *ATL*-рекламе приходит *BTL* с ее малыми бюджетами: промо-акциями, событийным маркетингом и мерчендайзингом.

За рубежом появляются новые подходы, анонсирующие переход от брендинга к брендбилдингу, «смерть маркетинга» (книга бывшего директора по маркетингу компании *Coca-Cola* С. Замана<sup>6</sup>), бенчмаркинг и т.д.

<sup>1</sup> *Скотт Д. М.* Управление активами торговой марки. Секреты успешных брендов. СПб. : Питер, 2002. С. 221.

<sup>2</sup> *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.

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

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

<sup>5</sup> *Фадеев В.* Капитал и богатство // Эксперт. 16.12.2002. № 47. С. 25.

<sup>6</sup> *Zyman S.* The End of Marketing as We Know It. New York : HarperCollins, 1999.



То, что хорошо в США и странах Западной Европы, не всегда приоритетно и важно для нас. Ведь реклама как управляемый фактор маркетинга — это только один из 7P's, хотя весьма весомый и действенный в постперестроенной России. Что касается собственно брендинга в России и России в брендинге, то только создание позитивного инвестиционного климата, умноженного на политическую стабильность способно привлечь новых инвесторов в российскую экономику в начавшейся новой венчурной эпохе.

Сразу после экономического кризиса в 2010 г. проникновение социальных сетей в России выросло на 21,5%, опередив рост в Германии — 16,6%. В социальных сетях проводят большую часть своего времени свыше трети современных российских интернет-пользователей. Активность подтверждается ростом числа доменных имен второго уровня в зонах «.ru» и «.рф» (оно достигло 5,1 млн в 2012 г.). Примечательно, что по размеру аудитории сеть «ВКонтакте» значительно превосходит популярность *Facebook* в России: ею пользуются только 28%, но знают 83%, тогда как в США в ней зарегистрированы 58% пользователей, во Франции — 54, в Италии — 65, а в Великобритании — 66%.

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 увеличилось на 9,2%, достигнув отметки 80,5 млн человек. В РАЭК отмечают, что 57% пользователей интернета из Российской Федерации заходят в сеть ежедневно. В 2017 г. минимум 70% россиян должно быть подключено к сети Интернет, а к 2020 г. этот показатель должен вырасти до 76%. Россияне чаще всего выходили в сеть для поиска данных, просмотра соцсетей и новостей. Средняя продолжительность нахождения в Интернете за день составляет 148 мин с компьютеров и 110 мин со смартфонов.

В то же время очевидно, что создание так называемого человека мира посредством интегрированных коммуникаций, дело достаточно дорогостоящее и длительное. Необходимо иметь не просто временной ресурс для того, чтобы собрать ИНФОРМАЦИЮ о самом событии, выяснить ПРИЧИНЫ, лежащие в его основе, проанализировать ОЦЕНКУ своей целевой аудитории относительно события, уяснить ПРОГНОЗ дальнейших событий, но и дать РЕКОМЕНДАЦИИ о том, что нужно делать в связи с этим событием.

В настоящее время мы имеем дело со сложившимся типом потребителя: люди более склонны замечать раздражители, связанные с имеющимися у них в данный момент потребностями. Кроме того, потребители чаще обращают внимание на какие-либо коммуникационные послания, которые резко отличаются своими значениями от обычных, предпочитают искать что-то новое. И рекламу люди запоминают избирательно, подобным же образом реагируют на подготовленную *PR*-новость и усваивают 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 замеченными потребителем.

Сегодня уже ни для кого не секрет, что нематериальные активы играют все бóльшую роль в строительстве бренда. 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 работают в этом направлении. Бренд-менеджеры, рекламисты и *PR*-специалисты упорным ежедневным трудом укрепляют материальные активы своего бизнеса. Вместе с тем Россия заняла предпоследнее место среди стран, применяющих на практике стандарты корпоративной социальной ответственности (КСО). Кризис поубавил рвение российских компаний следовать этим принципам — предприятия стали меньше, чем до кризиса 2008—2009 гг., уделять внимание благотворительности, участию в общественных объединениях, экологических мероприятиях<sup>1</sup>.

Государство, взяв на себя все 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 борьба за лояльность местных, и особенно мировых СМИ, может быть успешной, если информационный повод формируется заранее или уже предусмотрена соответствующая реакция на неожиданно возникшее событие. Репутация местных СМИ должна быть безукоризненной, а мировые политические *PR*-агентства и аналитики-лидеры общественного мнения, по крайней мере, нейтрально настроены к имиджу государства. 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, коррупционность, недоверие к официальным источникам информации и доверие слухам. Все эти характеристики в полной мере проявляются в коммуникационной деятельности российских бизнес-структур.

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.

---

<sup>1</sup> 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.

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. 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.

Современное эффективное онлайн или офлайн 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. Для этого 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 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 с 2011 г. они осознали, что это нереально: у рекламных агентств, выступающих посредниками, усилилась 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 относятся большое количество людей во всем мире и 3/4 населения России<sup>1</sup>. Его средний рейтинг в мире (47%) еще в начале 2000-х гг. опережал рейтинг президента Франции (46%), канцлера Германии (45%), Генерального секретаря ООН (42%) и премьер-министра Великобритании (39%)<sup>2</sup>. В этом смысле бренд действующего российского президента за 15 лет только укрепился. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в 2015 г. рейтинг одобрения деятельности В. Путина на посту президента России достиг 89,9%<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> Владимир Путин — самый популярный политик мира // Коммерсантъ. 01.07.2003. С. 11.

<sup>2</sup> Views of the Changing World 2003. Данные приводятся по странам, жителям которых задавался вопрос об отношении к данному политику (с округлением до равных процентов).

<sup>3</sup> Рейтинг Путина — 90%: уроки истории // BBC. Русская служба. URL: [http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151022\\_putin\\_highest\\_approval\\_rating\\_list](http://www.bbc.com/russian/international/2015/10/151022_putin_highest_approval_rating_list).

Данный аспект неоднократно поднимался в предыдущих исследованиях автора настоящего учебника, высоко оцененных Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР)<sup>1</sup>. 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 учебника студент должен:

**знать**

- виды, средства, формы и методы коммуникаций в рыночной среде;
- особенности процессов, происходящих в области интегрированных коммуникаций;
- основные принципы, функции и приемы менеджмента в рекламе;
- принципы построения организационных структур и распределения функций управления в рекламном бизнесе;
- формы участия персонала в управлении;
- 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 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;
- проводить анализ аудитории, рекламных кампаний и материалов;
- решать задачи комплексного планирования и проектирования рекламных кампаний, а также их поэтапной реализации;

---

<sup>1</sup> *Музыкант В. Л.* Интегрированные маркетинговые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2013. DOI 10.12737/8184; *Музыкант В. Л.* Маркетинговые основы управления коммуникациями (АТЛ-, ВТЛ-реклама, интегрированные маркетинговые коммуникации, брендинг). Полный курс МВА. М. : Эксмо, 2009.

- разрабатывать и проектировать рекламные материалы;
- планировать размещение рекламы в средствах массовой информации и коммуникации;

***владеет***

- традиционными и современными технологиями профессиональной деятельности в области интегрированных коммуникаций;
- приемами и методами разработки эффективных рекламных решений (креатива);
- методами критического анализа рекламных материалов;
- навыками работы с рекламными и PR-текстами;
- методами коммуникации в кросс-культурном пространстве.

Данный учебник предназначен для студентов старших курсов, изучающих основы интегрированных коммуникаций, бакалавров и магистров, желающим 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.<sup>1</sup> По каждой главе учебника имеются практические задания, а в конце книги помещен глоссарий.

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

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

---

<sup>1</sup> 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».*

## Глава 1

# КОНКУРЕНТНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

### 1.1. Уникальное предложение бренда как стратегия эффективного позиционирования

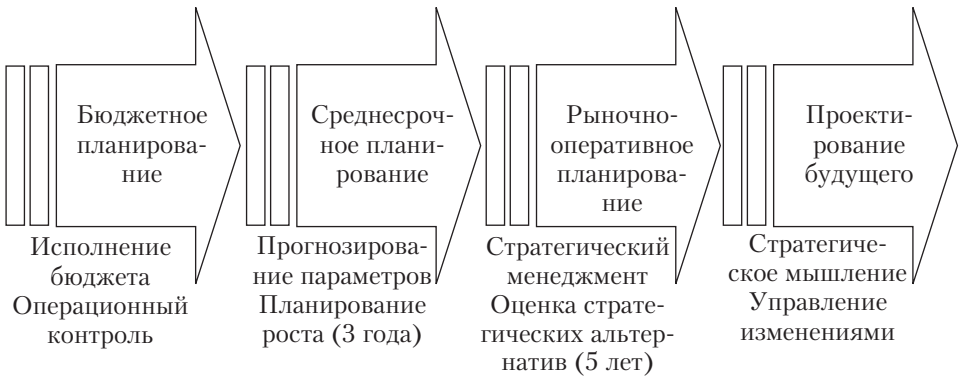
**Стратегия** — это понимание места и роли компании в потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Для принятия качественных стратегических решений необходимо сосредоточиться на формулировке цели, базируясь на аналитических 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 контролируруемыми и, соответственно, управляемыми.

Еще один распространенный взгляд на стратегию предполагает долгосрочное качественно определенное направление развития компании, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутри-производственных 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 орга-

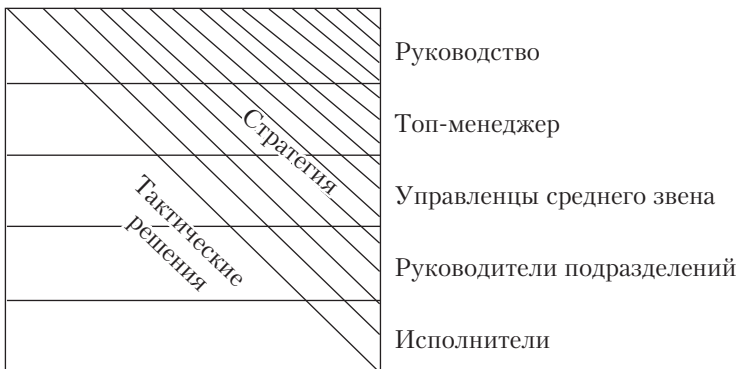
низации. Применяемый универсальный метод разделения этих факторов на четыре категории — сильные стороны (англ. *strengths*), слабые стороны (англ. *weaknesses*), возможности (англ. *opportunities*) и угрозы (англ. *threats*) — по своей сути представляет гибкий метод со свободным выбором анализируемых 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).



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



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).

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.

*Таблица 1.1*

**Сравнительные характеристики долгосрочного планирования и стратегического управления<sup>1</sup>**

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

<sup>1</sup> Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием. URL: [http://devbusiness.ru/development/strategy/strtgty\\_akzlv.htm](http://devbusiness.ru/development/strategy/strtgty_akzlv.htm).



Характеристика	Долгосрочное планирование	Стратегическое управление
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;
- 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»<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>. Для компании схожие стратегии отдельных

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

<sup>2</sup> URL: <https://hh.ru/employer/947>.

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.

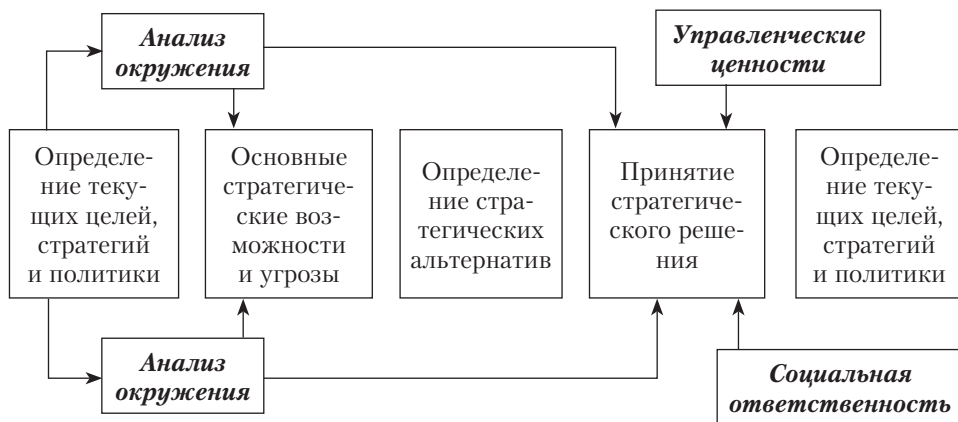


Рис. 1.3. Процесс создания корпоративной стратегии

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 техно-

логического 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 функций<sup>1</sup>.

**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.

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

Рис. 1.4. Базовые бизнес-стратегии для международной компании<sup>2</sup>

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).

<sup>1</sup> Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования. М. : 2001. С. 92.

<sup>2</sup> Там же. С. 17.

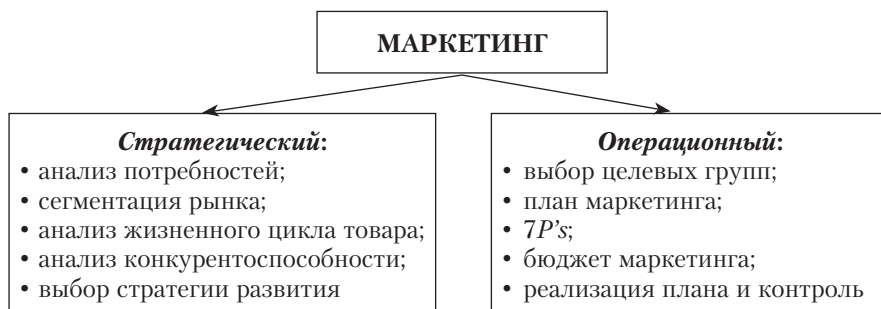


Рис. 1.5. Особенности стратегического и операционного маркетинга

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на экономические возможности, адаптированные к ее ресурсам и обеспечивающие потенциал для общего роста и повышения рентабельности<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>**

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»;

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

<sup>2</sup> 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.

- 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».

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. 1.6<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>*

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);

---

<sup>1</sup> Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием. URL: [http://devbusiness.ru/development/strategy/strtyg\\_akzlv.htm](http://devbusiness.ru/development/strategy/strtyg_akzlv.htm).

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

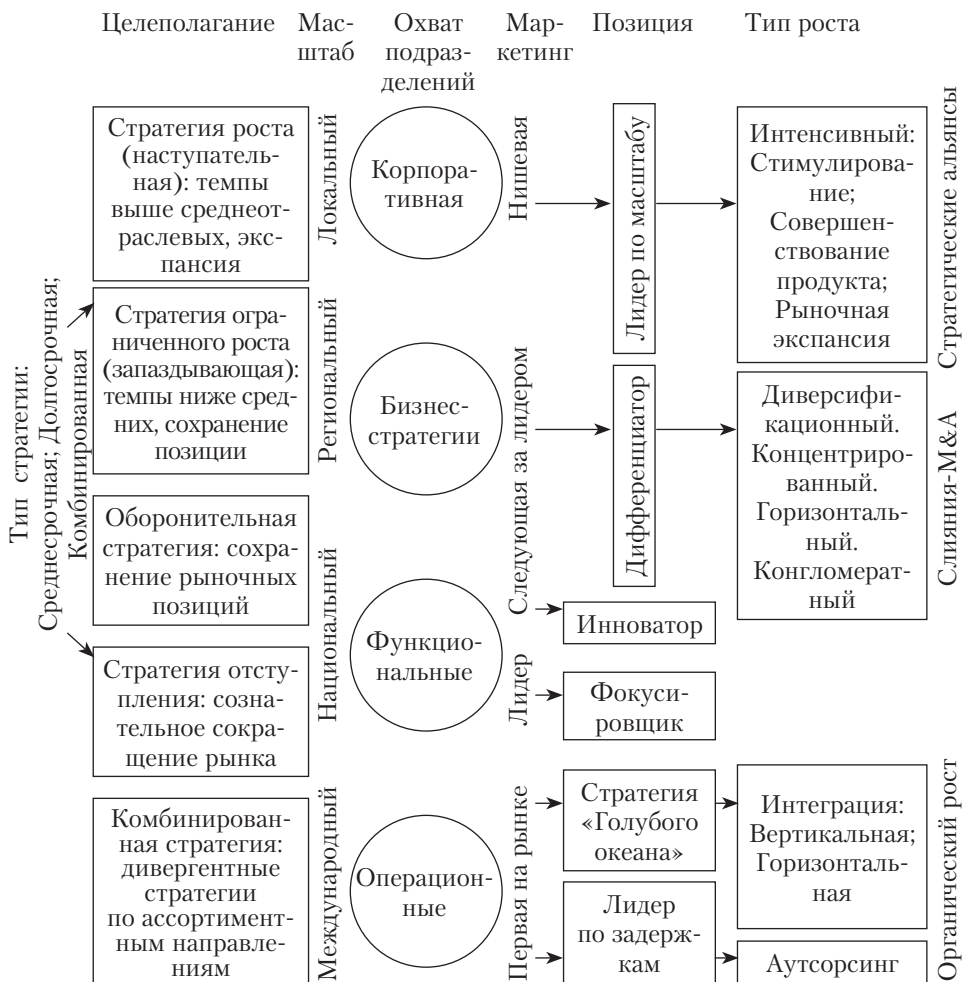


Рис 1.6. Типология стратегий компании

- 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 последователями<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 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.

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).

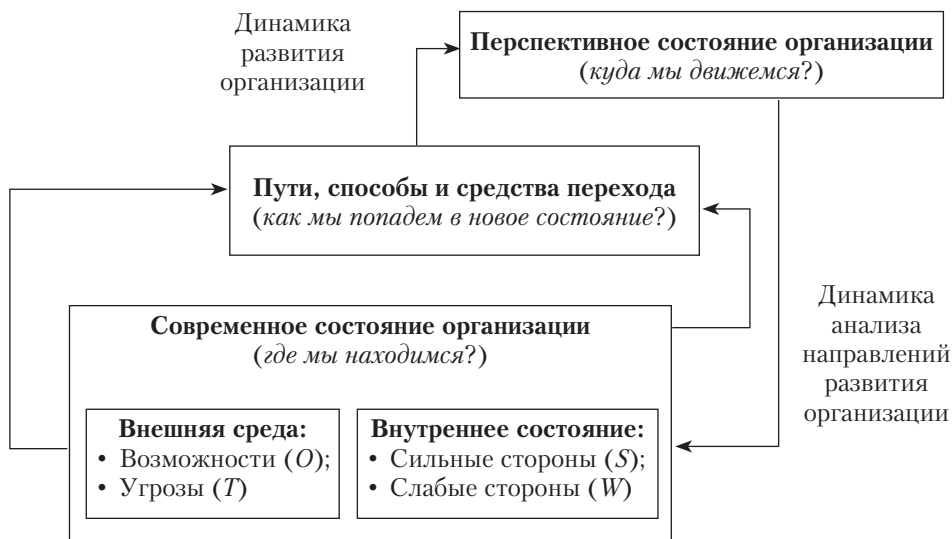


Рис 1.7. Стратегическое планирование: целеполагание и задачи<sup>1</sup>

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



«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.

### 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).

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»

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

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 планы<sup>1</sup>. 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 сущности 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.

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

Рис. 1.10. Факторы стратегического выбора компании

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

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.

### 1.1.1. 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.<sup>1</sup> По этой причине сравнительный анализ этапов развития отечественного рынка коммуникаций логично начать с периода, когда западные маркетологи 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: «айстопер» — визуальное и звуковое изображение — первым привлекает внимание потребителя, далее — из текста обращения четко видна выгода от возможного приобретения товара, и,

<sup>1</sup> Данные *Monitoring.ru* и журнала «Эксперт».

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 эффектный, 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

Показатель	Доля рынка
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
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 ( <i>SoV</i> ) <sup>1</sup> . 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 тугий узел, они преподают потребителю один движущий довод или легко запоминающуюся идею»<sup>2</sup>.

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 ранее<sup>3</sup>. Благодаря внедрению технологии УТП годовой объем РА *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

<sup>1</sup> Англ. *SoV, Share of Voice* — доля рекламного голоса компании.

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

<sup>3</sup> *Rivz P. Реальность в рекламе*. М., 1983. С. 27, 29.

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 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 покупателя<sup>1</sup>.

#### 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»<sup>2</sup>.

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 умень-

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

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

шалось 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 гипнотического эффекта было принято решение использовать красные и желтые цвета упаковок<sup>1</sup>.

### 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.

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.

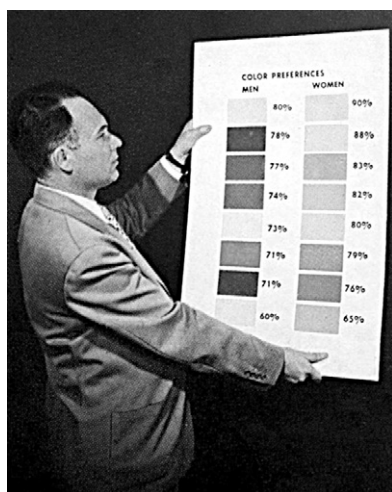


Рис. 1.14. Л. Ческин за работой — исследование цветовых предпочтений мужчин и женщин<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> 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.



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.

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 коррективы<sup>1</sup>.

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.

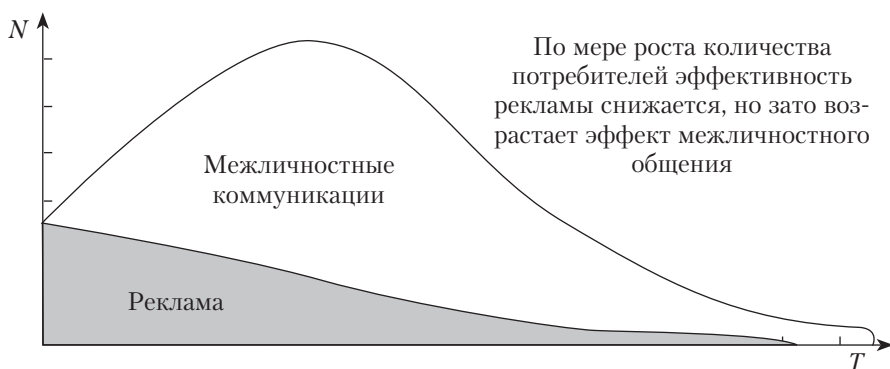


Рис. 1.15. Модель Ф. Басса

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

<sup>1</sup> Cheskin L. Color for profit. P. 93.



доминируют молодость и спонтанность как характеристики, 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. Хофштеде<sup>1</sup> 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»<sup>2</sup>.

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 проекты<sup>3</sup>.

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

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

<sup>2</sup> Зальцман М., Мататиа А., О'Райли Э. Новый мужчина: маркетинг глазами женщин. СПб. : Питер ; Коммерсантъ, 2008.

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

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%)<sup>1</sup>. 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.

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 доверия<sup>2</sup>. 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. Психологи 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, престиж<sup>3</sup>.

Кроме того, мужчины и женщины в качестве пользователей в целом четко закреплены за определенными местами социального пространства,

<sup>1</sup> По данным PWC.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Музыкант В. Л. Брендинг: управление брендом. М.: ИНФРА-М, 2014. DOI 10.12737/2142.