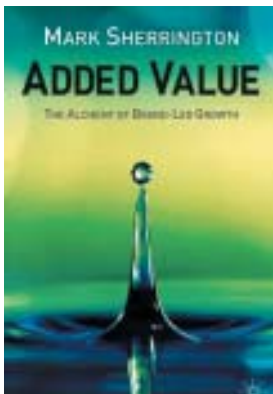


Андрей НАДЕИН,
главный редактор
журнала «Рекламные
Идеи»

Added Value: алхимия роста с помощью бренда



▲ Книга «Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth» («Добавочная ценность: алхимия роста с помощью бренда») выпущена в 2003 году британским издательством Palgrave MacMillan

В 2003 году британским издательством Palgrave MacMillan выпущена книга «Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth» («Добавленная ценность: алхимия роста с помощью бренда»). Автор книги — Марк Шеррингтон, основатель одной из ведущих мировых бренд-консалтинговых компаний The Added Value. По мнению журнала, это одна из самых интересных брендинговых книг последних лет.

Девиз бренд-консалтинговой компании The Added Value: «Growing Brands, Growing Business» — «Растут бренды — растет и бизнес».

Мы писали об этой фирме дважды — в «Рекламных идеях» № 2/02 и № 3/03. Тогда мы рассказывали о том, как Levi's Engineering Jeans вернули интерес к бренду Levi's в Европе, как для старой французской марки шампанского Rommeу было создано молодежное шампанское POP, как был придуман европейский интернет-банк Egg и мороженое-драже Solero, как готовились запуск российского пивного бренда «Золотая бочка» и европейский релонч чешского пива Pilsener Urquell.

Мы рассказывали также об инструментарии позиционирования брендов, который использует The Added Value, и об их методе Brand Vitality, который применяется для оценки «жизненной силы» бренда.

Мы не случайно дважды обращались к опыту компании. По нашему мнению, The Added Value — одна из наиболее интересных консалтинговых команд в области брендинга.

И вот наконец вышла книга, в основу которой положена практическая система, по которой работает The Added Value.

Первое, что удивляет и радует в книге, — неформальный тон, множество историй и даже анекдотов, которые объясняют сложные явления на простых примерах.

Вторая приятная вещь — в основе книги лежит простая запоминающаяся структура, которая похожа на ракету из 5 ступеней, каждая из которых красиво названа на букву «I»: Insight, Ideas, Innovation, Impact, Investment Return (Инсайт, Идеи, Инновации, Импульс, возврат Инвестиций). Структура не высосана из пальца — это реальные этапы работы над брендом по технологии The Added Value. Например, релонч пива Miller в Америке, который был недавно, сделан по этой технологии.

Выглядит просто? По глубокому убеждению редакции журнала, практичные инструменты всегда имеют простую основу — иначе они перестают быть практичными. Автор показывает на многочисленных примерах, как для роста бизнеса можно использовать 5-ступенчатый процесс.

В книге есть еще один красивый простой метод, предназначенный для сегментирования, — «5W», который напоминает одно из стихотворений Киплинга. В его основе — вопросы Who? What? Why? When? Where? (Кто? Что? Почему? Когда? Где?).

По отзывам коллег, Марк Шеррингтон — потрясающе яркий человек, он быстро думает и всегда полон новых идей. Мы в редакции посмотрели книгу и поняли, что у него действительно есть чему поучиться — это доказывают и опыт автора, и глубокое понимание сути вопросов, которые он поднимает в своей книге. Один из обозревателей даже назвал Марка «евангелистом XXI века в области брендинга».

Мы позвонили Марку Шеррингтону в SABMiller (эта фирма — постоянный клиент The Added Value), где сегодня он работает на посту глобального маркетингового директора компании, и задали ему несколько вопросов.



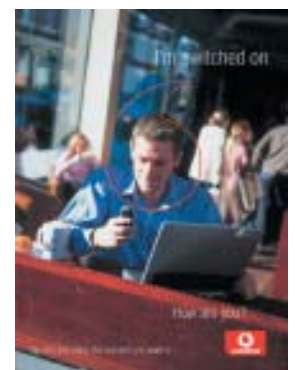
▲ Марк Шеррингтон, основатель бренд-консалтинговой фирмы The Added Value, маркетинговый директор компании SABMiller plc.: «Я верю в то, что бизнес и маркетинг — это веселые занятия»



◀ Парень проводил девушку до дома, и надо расставаться... Вот она дома, но не находит себе места. Есть идея! Один клик – и картинка чашки кофе летит на телефон парню. Секундное недоумение – и он понял намек, со всех ног бежит обратно. «Vodafone. How are you?» «Vodafone. Как ты?» Работа J. Walter Thompson Company Ltd



◀ Сайт vodafone.com спрашивает: «Как ты? Присоединяйся к нашей самой большой в мире мобильной компании!». Vodafone говорит о себе: «Мы делаем жизнь наших потребителей богаче, помогаем отдельным личностям, предприятиям и сообществам быть более объединенными в мобильном мире»



▲ Баннер нового типа – из него «вываливается» большой диалоговый бокс, который позволяет послать сообщение друзьям, составив его из предложенных слов. Выбор слов такой, что может получиться очень забавно! Работа Sarat Interactive (Нью-Йорк)

▲ Перевернутая запятая из фирменного стиля Vodafone – удачно найденный символ общения. Идея подсмотрена в мире комиксов, но используется и в интерактивной графике, и в видеорекламе: сообщения, которые посылают друг другу персонажи, очерчены такой «запятой»

– В вашей книге множество забавных сравнений: потребитель – акула, инсайт – трюфель и так далее. Книгу с такими сравнениями читать гораздо интереснее, чем скучный учебник маркетинга. Помогает ли вам юмор в работе?

– Я сознательно старался написать книгу, которую было бы интереснее читать, чем обычные книги по бизнесу, и поэтому включил в нее как можно больше историй и анекдотов. Вообще-то я верю в то, что бизнес и маркетинг – это веселые занятия. По моему опыту, самые успешные маркетинговые команды стараются получить удовольствие от процесса и делают все с юмором. Они способны шутить даже тогда, когда дела идут плохо – потому что у них есть привычка!

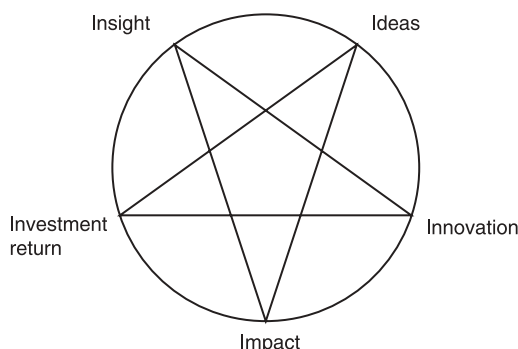
– Кредо нашего журнала «Усложнять – просто, упрощать – сложно» и нам было очень интересно прочитать в книге историю о том, как вы нашли простую схему для сегментирования «5 W». Часто ли к вам приходит вдохновение, что называется, «из жизни»? Можете ли вы привести еще какой-нибудь пример, когда понимание появляется из неожиданного источника?

– Мне очень нравится кредо вашего журнала! По поводу вопроса про инсайт «из жизни» – я могу привести пример с мобильными телефонами. Вы наблюдали, как их используют тинейджеры? Это похоже на то, как шимпанзе сидят и ухаживают друг за другом. Тинейджеры используют мобильные телефоны для социального ухаживания,

Удовольствие от общения

Инсайт «из жизни»

► **Рис. 1.** Процесс «пяти I» представлен в виде пентаграммы из арсенала алхимиков – это и есть «философский камень» маркетинга



они не обмениваются информацией – они «общаются». И вот эта идея – современные сообщества, сгруппированные по родственным признакам, – использована для глобального позиционирования брэнда Vodafone и их рекламной кампании «How are you?» («Как поживаешь?»). Но лично я, например, чаще получаю инсайт в разговорах с техническими людьми, обсуждая с ними то, как продукт работает или может работать, чаще, чем в разговорах с потребителями.

– **Расскажите о наиболее интересном проекте за период 2003–2004 годов. Какие решения были принципиальными?**

– В 2003 году мы сделали релонч пивного брэнда Miller в США, и он был очень успешным. В этой работе мы строго придерживались процесса, который я называю «5 I». А процесс сегментации мы делали, используя принцип «5 W»: who, what, why, when, where. Важнейшим решением был выбор верного места на карте рынка, где мы хотим состязаться. И мы нашли выигрышное место! Проникновение в суть позиционирования произошло из понимания, что мужчины в пивной рекламе изображаются шаблонно, поэтому и пиво дает одни и те же ощущения. Наше позиционирование основано на вере в то, что мужчины – другие, не похожие на манекены из пивной рекламы. И наше пиво тоже другое, оно лучше. Нужно вдохновить потребителя требовать от пива большего.

Принцип «5W»

Зачем эта книга?

Из авторского вступления к книге: «Бизнес движется только по двум направлениям: вверх и вниз. Основной момент: если вы не растете, вы погибаете. Конечно, теоретически может быть и застой, но любой бывший руководитель вам скажет, что это всего лишь вежливое название падения. Компании зависимы от своего роста, и, как это бывает при самой худшей зависимости, они будут делать все, только бы добиться этого. Они могут покупать, грабить, воровать, но время показало, что самый безошибочный способ – это маркетинг.

Мы все определяем маркетинг как что-то с рабочего стола: отчеты о фокус-группах, исследования потребителей, стратегии сегментации рынка и так далее... Но даже самый великий анализ прекрасных данных недостаточен для получения великого результата в области роста бизнеса или продаж».

Что же превращает данные исследований и аналитику в великий маркетинг? В чем разница между «Я понял, как добиться этого» и «Я добился этого»? Ответ лежит в том, что сам автор книги называет «пониманием алхимии роста».

Алхимики стремились найти «философский камень», чтобы превращать минералы в золото. Чего-то подобного хотят и маркетологи: превратить данные и аналитику в прибыль и рост.

«Философский камень» от Марка Шеррингтона представлен классической пентаграммой алхимиков, на каждом луче которой написано одно слово на букву «I»: Insight, Ideas, Innovation, Impact, Investment Return (Инсайт, Идеи, Инновации, Импульс, возврат Инвестиций). За четырнадцать лет существования компании The Added Value этот метод помог множеству бизнесов преодолеть пропасть между аналитикой и реальным ростом.

Алхимия роста

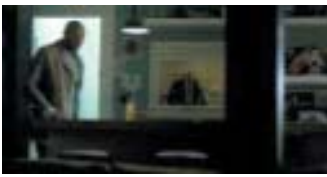
Мост к результатам

Как говорит Марк Шеррингтон: «Настоящий алхимик тот, кто знает, как перекинуть мост к результатам».

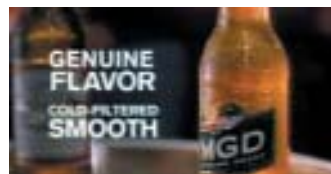
Посмотрим поближе, из чего же состоит «философский камень» маркетинга.

1. Insight (инсайт)

Инсайт (понимание, проникновение в суть) – это сердце процесса, которое наполняет силой все последующие этапы. Поэтому мы рассмотрим его подробнее.



▲ Черный парень приходит к себе домой и говорит: «Эй! Что ты здесь делаешь?» Оказывается, он обращается к бутылке пива. Парень продолжает возмущаться: «Ты что, забрал мое пиво (поднимает пробку от Miller)? Ты же знаешь – оно мое. У него приятный вкус, и мне оно нравится больше». Парень уходит, пряча за спиной целую упаковку Miller. Работа The Martin Agency (Ричмонд, США)



▲ Девушка, извиняясь, говорит кому-то, что у нее появился некто, кто делает ее жизнь более вкусной и мягкой. Тут мы видим, что она обращается... к бутылке пива Budweiser. По бутылке сползает капля росы, и она успокаивает бывшую любимую марку, просит ее не плакать. В это время официант ей приносит бутылку пива Miller: «Miller. Знаменитый вкус и мягкость». Работа The Martin Agency (Ричмонд, США)

Под инсайтом понимается свежий, распознающий, проникающий факт, который является ключом к рождению идей и поступков в различных областях.

Вот один из примеров важности понимания, приведенных автором. Руководством компании Guinness был принят годовой отчет брэнд-менеджера в Ирландии, в котором делался вывод, что это был хороший год для компании, ведь доля марки в сегменте черного пива выросла. При этом в отчете не было отмечено начавшееся падение самой категории, а ведь это влечет за собой падение продаж! Маркетинговый директор изучил причины и понял, что молодежь страны стала пить меньше черного пива. В результате полученного инсайта был придуман и выпущен продукт, специально нацеленный на молодежь, — Extra Cold Guinness. В результате продажи марки опять пошли вверх.

Понимание-инсайт автор сравнивает с трюфелем, цена которого достигает \$ 450 за грамм. Эти подземные грибы-деликатесы растут в лесах на севере Италии, и их поиском занимаются «охотники за трюфелями», у которых есть специально обученные свиньи. Каковы же источники инсайта? Он может прийти отовсюду: от других людей, с рынка, из технологий, от конкурентов, из области тенденций или ценностей. Один из принципов поиска инсайта в маркетинге — тот же, что и при поиске трюфелей: надо знать, что именно ты ищешь, и искать в нужном месте.

Автор предупреждает: один из наиболее распространенных способов получить инсайт, достойный мусорной корзины, — подсмотреть его у конкурентов. То, что детально понял ваш конкурент, не сможет чудесным образом превратиться в источник роста вашего бизнеса. К сожалению, этим способом пользуются многие.

Второе предупреждение — опасайтесь получить инсайт напрямую от потребителей! Это наиболее переоцененный из всех источников. Многие маркетологи считают, что провести исследование и получить понимание сути — это почти одно и то же.

Марк Шеррингтон, который сам является специалистом в области исследований, утверждает: «Говоря начистоту, исследования потребителей используются настолько избыточно, что это становится опасным для здоровья. Я не хочу сказать, что понимать ваших потребителей не обязательно. Но и не так уж важно знать, что думают люди, — ведь это почти не дополняет другие источники, из которых можно получить инсайт... Единственная правда состоит в том, что потребители — это акулы, которые не делают ничего, кроме того, что едят и производят маленьких акул».

Здесь уместно вспомнить известное высказывание Генри Форда, который говорил, что «если бы он слушал потребителей, то должен был бы дать им более быструю лошадь».

Инсайт Guinness

Знать, что ты ищешь, и искать в нужном месте

Опасайтесь слушаться потребителей

Что мы знаем про Джона?

Автор в качестве примера настоящего инсайта рассказывает историю про некоего Джона. Сначала мы знаем о нем только то, что он мужчина 28 лет с годовым доходом 100 000 долларов и работает менеджером в большой фирме. Постепенно раскрывая подробности о жизни своего персонажа, Марк как настоящий психоаналитик показывает причины его замкнутой жизни, пристрастия к водке Absolut и болезненных карьерных амбиций. Причина оказывается в том, что в возрасте пяти лет у него появился младший брат и все похвалы родителей с тех пор доставались только брату. Так мы приходим к настоящему пониманию Джона и получаем ключи к изменению его жизни — но только в области вредных привычек и любви. Это понимание не подскажет нам, как воздействовать на Джона-избирателя или что ему подарить на Рождество.

Вернемся к источникам инсайта-понимания. Автор всего называет 16 источников, выделяя из них 5 основных:

6 основных источников инсайта

1. Техническая сторона
2. История
3. Рынки
4. Тенденции
5. Семиотика

1. Техническая сторона

Одна из разработок The Added Value, основанных на понимании технической стороны, — мороженое Calippo Shots (ребрендинг Solero). Дело в том, что новейшие исследования показали: у льда более высокая способность утолять жажду и восполнять недостаток воды, чем у прохладительных напитков. Ледяное мороженое Calippo Shots состоит из мелких шариков в пластиковом стакане, которые можно «пить» как лимонад, высыпая их в рот.

Техническая сторона стоит у Марка Шеррингтона на первом месте среди других источников инсайта. Вот некоторые его советы: инвестируйте свое время в понимание технических особенностей продукта, привлекайте технических специалистов, насколько это возможно, и слушайте их. Допустим, их предложения не очень удобны для потребителя. Но ведь что-то можно улучшить? Ваша задача — додумать их идеи.

2. История рынка

Изучение истории рынка — тоже важный источник инсайта. В качестве примера — рынок пива в Америке, который получил толчок для роста, когда в 1933 году, во время «сухого закона», президент Рузвельт объявил, что сейчас «хорошее время для пива». Микрорпивоарни тогда появились во всех городках — после отмены «сухого закона» в Америке было 786 пивоваренных заводов! Впоследствии успешные марки выросли, стали национальными, а маленькие заводы закрылись. Но сегодня рынок microbrewery опять стал актуальным. И не только в Америке. Российский пример — пиво «Тинькофф».

3. Другие рынки

Источником инсайта может быть рынок — причем не обязательно ваш. Задайте себе простые вопросы, которые могут привести вас к пониманию:

1. Что можно понять на примерах со смежных и далеких рынков?
2. Каковы обычные предубеждения большинства игроков рынка?
3. Где находится прибыльность рынка? Где ключевое звено ценообразования?

Если вы поймете, что какие-то полезные свойства / потребности имеют тенденцию к росту, вы можете переложить эту тенденцию и на ваш рынок. Вы можете изучить, что происходит с сегментацией другого рынка, портфелем брэндов ведущих игроков, ценами, коммуникационной стратегией. Мир един, и его общие свойства могут проявиться в том числе на вашем рынке. Например, суперпремиумпродукты впервые появились на рынке мороженого, за которым последовали и другие продуктовые рынки.

Вызов предубеждениям

Предубеждения игроков рынка и потребителей можно рассматривать как повод бросить вызов. Считалось, что минивэны плохо управляемы и некомфортны, пока модель Renault Espace не опровергла это убеждение, на долгие годы став лидером рынка. Считалось, что лимонады — для подростков, пока не появился Red Bull с его предложением хорошего самочувствия и энергии. Считалось, что бритвы — мужская категория, пока Gillette не выпустил женскую бритву.

Понимание того, что куриный суп с вермишелью — ключевой продукт в прибыльности компании, позволил Campbell совершить прыжок вперед. Они поняли, что увеличение количества курицы в супе будет стоить им относительно дешево — и сделали это, получив 10 %-ное увеличение продаж на статичном рынке.

Следующий источник для получения инсайта — тенденции. Тенденция к неформальности в одежде породила Gap, тенденция к индивидуализации — стиль швейцарских часов Swatch, тенденция к ностальгии — автомобильчик Mini. Все это — успешные брэнды, созданные в русле хорошо понятых тенденций.

4. Тенденциям — пристальное внимание

Тенденциям в компании The Added Value уделяется самое пристальное внимание. В основу отчетов по тенденциям ложатся как наблюдения за теми регионами мира, которые диктуют моду, так и исследования культур с помощью методов семиотики. Хотя, как утверждает Марк Шеррингтон, «лучший способ предсказать будущее — это сформировать его».

Семиотика — последний из важнейших пяти источников понимания. Для нас важно, как знаковые системы — слова, картинки, музыка, мифы — создают значения и вызывают чувства. Для этого The Added Value использует собственную методику, которая называется Decoder. В каждом языке есть новые мотивирующие слова, в каждой культуре и каждой товарной категории есть свои коммуникативные коды (неписаные правила). Специалисты The Added Value изучают не просто значения брэнда и его конкурентов — они смотрят, как эти марки выглядят в пространстве культурных кодов.

Так, изучая интернациональный «пивной язык», семиотики выделили целый ряд знаков: звук открываемой пробки (пссст!), ползущая по стакану капля росы, первый большой глоток, сильная физическая активность и так далее.

Международный язык пивной рекламы можно описать, обрисовав основные знаковые пространства: жизнь современного города, вестерн, новое поколение, самоирония, пародия, сюрреализм, национальность и так далее. Пивная реклама в разных странах использует разные знаковые пространства: в Германии это традиции и национальность, в Великобритании — юмор и хорошая компания, в Испании — фиеста.

Стати, в России знаковое пространство очень неоднородно, а культура и стиль жизни потребительских групп подвержены сильным изменениям. Так что, возможно, именно в области семиотики находится национальный путь к искомому инсайту — источнику идей.

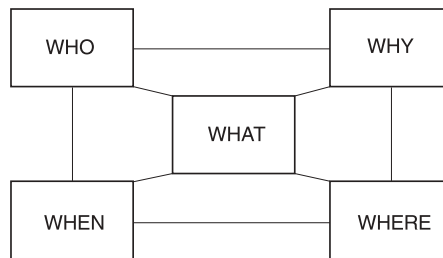
Карта рынка с помощью пяти «W»

Прежде чем перейти к остальным четырем «I» процесса, остановимся на еще одном простом инструменте, который предлагает Марк Шеррингтон, — это «5W».

Помните знаменитое стихотворение Киплинга?

*Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых.
И все, что вижу я вокруг, —
Все знаю я от них.*

*Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.*



5. Семиотика

Decoder

Рис. 2. Сегментировать рынок можно, пользуясь этой простой схемой из пяти «W»

Сложное сегментирование

Сегментирование рынка, как известно, процесс непростой, поскольку многомерный. Можно, например, говорить о типе продукта: разливное пиво и упакованное, машины с комфортным салоном и спортивные машины и т. д.

Можно говорить о типе потребителя: мужчины или женщины, экстраверты или интроверты и т. д.

Можно сегментировать по потребностям: быть привлекательным или здоровым, двигаться быстро или безопасно и т. д.

Можно сегментировать по каналам дистрибуции: продажа в магазинах или по почте, собственный бизнес или по франшизе и т. д.

Как все сложно!

Марк Шеррингтон упрощает процесс: «Вы можете смотреть на рынок через все эти окна сразу. Надо просто комбинировать их наиболее эффективным способом. Как-то раз я слушал ночью комедийный скетч по радио. Это была веселая мистификация — неопытный журналист пытался сочинить историю, но запутался во всех этих «кто», «когда», «что», «почему», «где», которые он пытался использовать. Тут я понял, что мне выпал приз! Это как раз тот подход, который нужен для сегментирования рынка».

Итак, вы вписываете в таблицу по вертикали имена ваших конкурентов, а по горизонтали — пять вопросов на букву «W», под каждым из которых в столбик пишете все сегменты данного типа:

What? (что) — сегментация по типу продукта.

Who? (кто) — сегментация по типу потребителя.

Why? (почему) — сегментация по типу мотивации или выгоды.

When? (когда) — сегментация по ситуации, в которой потребитель покупает продукт.

Where? (где) — сегментация по каналам дистрибуции.

На первом этапе не надо заботиться о том, чтобы строго напротив имен брэндов стояли их сегменты. Надо просто записать в столбик все, что вы получили из исследований, ваших собственных наблюдений рынка, информации от рекламных агентств и открытых источников. Можно устроить мозговой штурм на целый день и поработать над составлением списка в команде умных коллег.

Полученная таблица позволит вам охватить взором сразу весь рынок и понять, какие ключевые сегменты занимают ваши конкуренты, а какие можете занять вы.

Простое сегментирование

Вы также можете перекомпоновать таблицу удобным для вас образом.

Конечно, составлением данной таблицы процесс сегментации не заканчивается. Автор книги подробно рассказывает о том, как таблица превращается в карту рынка, как составляются гипотезы о перспективных сегментах, как сегментам дается имя на языке потребителя и как эти сегменты проверяются с помощью количественных исследований. В результате вы получаете базис для инноваций и создания новых категорий, в которых вы можете стать первыми. Базис для планирования коммуникаций и рекламного удара, а также для оценки возврата денег — на том сегменте, который вы выбрали.

Для наглядности Марк Шеррингтон составляет карту рынка кинофильмов. В результате анализа первичной таблицы он предлагает выбирать в качестве главного принципа мотивацию зрителей, то есть рассмотреть основные сегменты кино, отвечающие на вопрос «Why?» — «Почему?». У автора получилось шесть таких сегментов: «Развлеки нас», «Юношеское возбуждение», «Сядь на задницу и наслаждайся», «Убить время», «Совместное удовольствие» и «Предмет обсуждения».

Пример с кинотеатрами интересен еще и тем, что позволяет проиллюстрировать еще один эффектный прием поиска новых идей: «А если бы сеть кофеен Starbucks хотела открыть цепь кинотеатров, что бы она сделала?», «Как бы Versace представляла свои фильмы?», «А как бы Ferrari продвигал домашние кинотеатры?» Можно спросить и наоборот: «Что бы сделал Disney на рынке соков?»

2. Ideas (идеи)

Итак, вы проникли в суть вещей, поняли что-то особенное. Какая Большая Идея для вашего бизнеса из этого следует?

Под идеями Марк Шеррингтон понимает стратегию, а именно — «искусство войны» (определение из Оксфордского словаря).

Согласно другому определению, данному Gary Hammel и С.К. Prahalad в книге «Competing for the Future», стратегия — это «растяжка» между вашими целями и ресурсами. Для сведения: Gary Hammel работал с компанией Nokia и помог ей определиться с тем, что ее телефоны — это нечто большее, чем только мобильные коммуникации.

Итак, по мнению Марка Шеррингтона, чтобы определиться со стратегией, надо ставить «военные» вопросы:

1. Какова ваша цель или миссия? (Или какую границу вы хотите нарушить?)
2. Что является вашим рынком? (Вопрос о поле боя)
3. Кто ваши конкуренты? (То есть кто ваш враг?)
4. Кто ваши покупатели?
5. Чем вы хороши и как это выглядит в сравнении с другими факторами успеха на рынке?

При разработке стратегии все делается как на войне: рассматривают карту рынка, сравнивают портфели брэндов конкурентов, определяют наилучшее позиционирование брэнда среди конкурентов (опять используется метод «5W»), рассматривают расширения брэндов. Каждому из этих пунктов автор посвящает отдельную главу книги.

В результате получают идею стратегии, нацеленной на победу.

Самые лучшие стратегические документы, по словам Марка Шеррингтона, изложены на одном листе, в очень простой формулировке. Так же как и планы великих битв.

Сторонникам мирной терминологии в маркетинге можно открыть секрет лукавого автора — он вовсе не милитарист. Просто «военный» подход позволяет расшевелить даже самую спокойную корпорацию и найти источник энергии для инноваций — следующего этапа процесса.

3. Innovation (инновации)

Вопросы, которыми стоит задаться на этапе инновации: «Что вы можете изменить в результате воплощения вашей идеи?», «В чем состоит новизна?»

Инновации происходят постоянно, во всех областях — от автомобиля до чайного пакетика. Примеров успешных инноваций, которые стали драйверами роста брэнда, вокруг нас множество. Вот лишь некоторые компании, постоянно работающие в области инноваций: 3M, Sony, Danone.

Как же все эти марки добились нынешнего положения? По Марку Шеррингтону, инновация — это всегда результат большой стратегической идеи, которая в свою очередь появилась в результате инсайта, понимания чего-то важного.

Автор говорит, что зона инновации — это всегда 360 градусов, так как она затрагивает буквально все подразделения в компании.

Многие компании используют метод, который можно назвать «воронкой инноваций»: разработка, проверка, улучшение — все эти стадии сужают зону решений. В конце концов выпускается новый продукт.

Пример
с кинотеатрами

«Военные» вопросы

Польза военного
подхода

Зона инновации — 360°

Автор рассказывает довольно подробно об организации процесса инновации в фирме, потому что человеческий фактор — это и главный тормоз, и главный драйвер.

Очень много здесь зависит от руководства. Автор вспоминает одно из креативных собраний тех времен, когда он еще работал в Unilever. Надо было придумать что-то в ответ P&G, которые запустили новое средство для чистки ковров Febreze. Марк тогда поднял записи прошлых креативных собраний и нашел там немало идей подобного продукта, которые могли бы быть воплощены раньше P&G — но им не был дан ход!

Автор заключает, что в руководстве компании, которая стремится к инновациям, обязательно должны быть люди, которых условно можно назвать «Whynotters» («Почемубынеты»). Беда той компании, где работают только «Yesbutters» («Даноты») и «Notnowers» («Несейчасы»). Их легко понять — если сказать «нет», вероятность оказаться в выгодном положении всегда выше. Ведь даже если проект окажется успешным, считается, что воплотить его в жизнь помогли не только устремления новаторов, но и сомнения скептиков.

И все-таки инновации происходят благодаря тем, кто говорит «да»! Им всегда трудно: бриф скуден, если есть вообще; прототипы отсутствуют; поддержка со стороны руководства недостаточна... Интересная особенность книги — в конце каждой главы автор называет и комментирует основные препятствия, которые встают перед бренд-менеджером на пути к реализации этапов процесса.

4. Impact (импульс)

Основной вопрос этого этапа: как вы можете создать наибольший импульс за правильные деньги?

Автор цитирует Нигеля Богля (Nigel Bogle), основателя агентства Bartle Bogle Hegarty, которого он считает одним из самых талантливых рекламистов современности: «Эра коммуникации по принципу «прерывать и повторять», когда сообщение навязывалось потребителю, закончилась... Сегодня все становится содержанием рекламы, а конкурентом становится вся жизнь, а не только другие бренды... Это значит, что агентства должны честно спросить себя, насколько интересны те бренды, с которыми они работают, и как они собираются привлечь внимание».

Привлечение внимания — это вовсе не обязательно реклама. Сегодня есть множество каналов, включая и Интернет, и мобильную связь, и все они интерактивны. Сегодня бренд должен предложить публике что-то интересное, чтобы коммуникация состоялась.

Один из действенных путей коммуникации — спровоцировать разговоры (buzz) вокруг бренда. Так часто поступает, например, Nike.

Степень привлечения внимания потребителей в этом случае автор описывает такой вот формулой:

$$I = f(n \times m \times p) \times t$$

Импульс — это функция количества повторений (n), сообщений (m) и мест (p).

Иными словами, импульс зависит от количества сообщений, которые вы слышали за некоторое время от различных людей в различных местах.

Марк Шеррингтон рассматривает в этой главе также процесс принятия решения о бюджете коммуникаций бренда; построение коммуникационного плана — как внешнего, так и внутреннего; брифинг для креативного агентства.

Карта возможных коммуникационных каналов бренда достаточно обширна.

Например, перед нами стоит задача продвижения пивного бренда. Вместо того чтобы использовать ТВ, радио, прессу, наружную рекламу и рекламу в кино, можно воспользоваться альтернативным набором: поместить бренд в кинофильм или телепрограмму, спонсировать спортивную команду или чемпионат, создать игру с использованием SMS, запустить в Интернет провокационные сообщения или ролики, устроить кросс-промоушн с сетью магазинов мужской одежды, организовать культурные события в барах или клубах, привлечь журналистов к описанию этих событий, выпустить специальную упаковку для вечеринки и даже воспользоваться партизанской тактикой — листовки, граффити и прочее.

Впечатляющий набор? Конечно, старым путем идти проще, но это становится все менее и менее эффективно.

Агентство Fusion 5, с которым The Added Value работали вместе в США, специализируется на новых типах коммуникации, называя свой подход «маркетингом эпизодов». Один из инструментов разработки программ коммуникаций — это знание Passion points — «точек страсти» вашей аудитории. Вот, например, «точки страсти» для молодежного рынка: музыка, мода, творчество, развлечения, спорт, технологии, знаменитости.

Используя «маркетинг эпизодов», Fusion 5 в 2000 году построили коммуникационный план для продвижения автомобиля Ford Focus к молодежи — с использованием музыки, моды, знаменитостей и даже аудиотехники. Кампания была объединена зонтичным девизом «Life is live, so is Focus» («Жизнь жива, поэтому Focus»).

Даноты
и Почемубынеты

Новая эра рекламы

Формула привлечения
внимания к бренду

Точки «страсти»
аудитории

Конкретные идеи были блестящи. Знаменитым людям автомобиль выдавался на бесплатное тестирование. А как вам, например, идея публикации в журнале Belle серии работ от разных дизайнеров одежды, сделанных из материалов автомобиля Focus: ремней безопасности, чехлов сидений, проводов, ламп и так далее? Даже аудиосистема в автомобиль была взята от Sony, потому что это «модный» молодежный бренд. Конечно, в составе коммуникационной кампании была и телереклама, но она не была решающей.

Крутой Ford

Результат потрясает: Ford, который уже давно стал «старомодным» в Америке, молодежь опять стала считать «cool» — «крутым».

Молодежь может говорить о чем угодно, но вам важно, чтобы говорили о вашем бренде! Вспомним слова Nigel Vogle: «Конкурентом становится вся жизнь, а не только другие бренды» — их хорошо иллюстрирует история про Ford Focus.

5. Investment Return (возврат инвестиций)

В большинстве случаев, если четыре предыдущих этапа пройдены правильно, возврат инвестиций гарантирован.

И все-таки вы должны понимать, как вы узнаете, что ваши действия на предыдущих этапах принесли результат, и как вы можете быть уверены, что получили максимум от ваших маркетинговых вложений.

Для этого вы должны знать, что является вашим Key Performance Indicator (KPI) — ключевым индикатором результата, с помощью которого вы можете проверять и регулировать ваш маркетинг. Определить его — искусство!

Определить KPI — искусство!

Когда Марк Шеррингтон работал в Unilever с рынком чистящих средств для дома, там было четкое понимание своего KPI — это была доля рынка. Компания могла себе позволить делать маржу небольшой, но она старалась доминировать на каждом сегменте рынка: Persil в стиральных порошках, Comfort в кондиционерах для тканей, Jif в жидких абразивах. Объемы продаж росли вместе с ростом сегментов. KPI был выбран исключительно верно, и все бренд-менеджеры его знали, встречая друг друга деловой фразой: «Как там твоя доля?»

Автор рассказывает о том, как организовать процесс нахождения верного индикатора результата.

Чувствуйте разницу

В главе также рассказывается о методах оценки текущего положения бренда и его будущего потенциала — вообще, это конек The Added Value. Об одном из инструментов, Brand Vitality, мы уже писали в статье «The Added Value: «Самое важное — понять, почему брендинг работает» («Рекламные идеи», № 3/03). В обобщенном смысле Brand Vitality состоит из Brand Equity (продающая сила бренда, сумма тех его качеств, которые помогают компании получать прибыль) и Momentum (накопленная инерция движущегося бренда, его кинетическая энергия, которая поможет получать прибыль в будущем). Марк Шеррингтон говорит, что важно чувствовать разницу между здоровым брендом и брендом, полным жизни. Первый можно сравнить с людьми, которые регулярно сдают анализы и после Рождества садятся на капустную диету. А бренд, полный жизни, — это человек, который без усталости машет ракеткой на корте и красуется на уроках латиноамериканских танцев. Подход Brand Vitality помогает планировать будущий рост бренда.

Полезный GAME-план

Автор также дает полезный совет, как упростить организацию работы над ростом бренда. Для этого надо составить свой собственный GAME-план (это не план развлечений, а аббревиатура от английских слов «Цели», «Действия», «Измерения» и «Оценка»). Все ваши стратегические идеи роста выписываете в столбик, например: повысить спонтанное знание марки, понять ключевой драйвер развития (соответственно, KPI), повысить устойчивость бизнеса от решений собственников, подавать новых участников рынка, расширить свое влияние на две новые территории рынка. Напротив каждого пункта пишете «Действия», которые вам надо совершить. А дальше — ключевые показатели, по которым вы поймете, что цель достигнута («Измерения» и «Оценка»). Если вам удалось составить GAME-план, ваша работа существенно прояснится.

И это еще не все!

Два простых вывода

В конце книги пытливого читателя ждут интереснейшие приложения: рассказ семиотиков о декодировании культурных кодов в работе с Guinness (альтернатива традиционным рекламным исследованиям) и два case study — о разработке новых продуктов Levis Strauss и о европейском релонче чешской марки пива Pilsner Urquell.

В качестве заключения — два простых вывода.

Первый — книга Марка Шеррингтона решительно «ставит мозги на место», помогая найти ясный путь в сложном пространстве маркетинговых вопросов. И что важно — в пространстве современных вопросов, которые настойчиво требуют ответа.

Второй вывод: поскольку книга написана практиком, который склонен во всех темах высказывать ясный действенный механизм, мы и рекомендуем ее практикам. Они в полной мере смогут быть благодарны за науку, преподанную по-дружески открыто. ■