

ОЛЬГА ГУСЕВА

МАРКЕТИНГ ОТ



ВХОДЕ УЧАСТИЯ В ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПРОГРАММЕ ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАШЕМУ АВТОРУ УДАЛОСЬ ПОБЫВАТЬ НА ЗАВОДЕ AUDI В ИНГОЛЬШТАДТЕ, НА ЮГЕ ГЕРМАНИИ. ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ НЕМЕЦКОЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ ДЕЛИТСЯ С ЧИТАТЕЛЯМИ ЖУРНАЛА YES! СВОИМ ОПЫТОМ РАБОТЫ С БРЭНДОМ.



Ольга Гусева (Санкт-Петербург) — консультант по маркетингу, постоянный автор журнала YES!. Закончила СПбГУ экономики и финансов, кандидат экономических наук.
Контакт: e-mail ladalady@hotmail.com.

НЕТ НУЖДЫ ПРЕДСТАВЛЯТЬ АВТОМОБИЛИ Audi в России — гармоничный, спокойный, немного консервативный дизайн и отличные ходовые качества Audi 80 и Audi 100 прекрасны известными российским потребителям. Немного меньше в России знают о новых моделях и почти ничего — о том, как компания, еще 25 лет назад находившаяся в забвении на задворках автомобильного мира, стала серьезным конкурентом лучшим автомобильным брендам мира, таким, как BMW, Mercedes и Lexus.

Audi была основана в 1909 году Августом Хорхем. Отсюда, кстати, появилось и название — немецкая фамилия Horch, в переводе означающая «слушать», звучит по-латыни как Audi. Позже, уйдя из созданной им же компании Audi, Август Хорх основал компанию Horch. В 1932 году компании объединились под именем Auto Union. Знаменитые четыре кольца —

это символы четырех компаний, составлявших консорциум Auto Union к 1934 году, — «DKW», «Audi», «Horch» и «Wanderer».

В 1964 году, когда акции Audi были куплены концерном Volkswagen, которому они и принадлежат по сей день, автомобили Audi не пользовались большим спросом и не занимали существенной доли рынка. Некогда роскошные, в общественном сознании они стояли не выше «народных автомобилей» Volkswagen. Перед компанией стояла исключительно сложная задача — на инертном, консервативном, очень подверженном воздействию стереотипов рынке возродить знаменитый в прошлом бренд и поднять его с «народного» до уровня люкс-класса.

За это время компании удалось достичь очень многого. Объем продаж растет от года к году, результаты потребительских тестов убедительно

доказывают, что сегодня основные конкуренты Audi — Mercedes и BMW, и в структуре продаж компании уверенно растет доля машин представительского класса. Во многом своим успехом концерн Audi обязан продуманной маркетинговой политике.

Немцы считают, что к классическим инструментам маркетинга, «пяти P» — товарной политике, позиционированию, ценовой политике, политике продвижения товара и public relations, — необходимо добавить еще один — customer service — сервис. Давайте посмотрим, как эти инструменты работают на Audi.

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

Главный принцип, которым руководствуется компания Audi в своей деятельности, звучит так: «Think globally, act locally», что можно перевести как «Думать на перспективу, а действовать по обстоятельствам». Это означа-



Новая Audi TT была спозиционирована скорее как машина для отдыха, сохранившая спортивные черты. Это позволило привлечь тех покупателей, которых отталкивал агрессивный имидж большинства спортивных машин

ет, что компания стремится приспособиться к местным условиям той страны, на территории которой она работает. В отношении товарной политики этот принцип выражается в том, что компания стремится осваивать наиболее крупные рынки, строя на территории страны производство именно тех автомобилей, на которые есть спрос. Так, крупные сборочные заводы Audi находятся в Китае и в Бразилии — эти регионы компания считает наиболее перспективными. Рынки этих стран очень отличаются от немецкого рынка — наибольшей популярностью там пользуются модели Audi 80 и 100, которые давно уже сошли с рынка и не производятся в Германии. Продажи в каждой стране имеют свои особенности — в США 79% от общего числа продаваемых Audi — это полноприводные Audi Quattro, самым большим спросом пользуются мощные шести- и восьмицилиндровые модели (A8). В Германии все модели продаются одинаково хорошо, в Швейцарии предпочтение отдается спортивным машинам S-серии и машинам с мощным двигателем, в Австрии лучше всего продается модель с дизельным двигателем с прямым впрыском.

Как член концерна Volkswagen, Audi участвует в единой закупочной программе, согласно которой все закупки делаются централизованно, для всех членов концерна сразу. Этому помогает единая для всех членов концерна концепция платформ: все бренды Volkswagen (Audi, Volkswagen, Seat, Skoda) за исключением Volkswagen Trucks строятся на четырех основных платформах (спортивные модификации и кабриолеты находятся в тех же классах, что и основная модель). Это означает, что машины проще производить и что многие запчасти одного бренда подойдут к «собрату», друго-

му бренду, построенному на той же платформе.

По тем же платформам, для удобства сравнения и проведения маркетинговых исследований, разнесены и основные конкуренты.

К платформе «А» относятся такие модели, как Volkswagen Lupo, Polo, Golf A4, Volkswagen Bora, младшие модели Audi TT, Audi A3, Seat Toledo, Skoda Octavia.

К платформе «В» относятся Audi A4, Volkswagen Passat, старшие модели Audi TT. Основными конкурентами этого класса признаны автомобили BMW третьей серии и Ford.

Платформа «С» — это Audi A6. Ее конкурентами концерн считает Mercedes E, Rover, а также BMW пятой серии. И последняя платформа, «D», объединяет автомобили представительского класса. Это Audi A8, а ее основные конкуренты — BMW седьмой серии и Lexus.

Данная классификация, широко используемая в процессе планирования маркетинга, позволяет наглядно увидеть место Audi в концерне Volkswagen, который считает Audi своим топ-брендом.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Необходимое условие успеха для производителя автомобилей — точное позиционирование каждой модели и полное соответствие ожиданиям целевой аудитории, поэтому каждая модель на всех стадиях разработки постоянно проходит потребительские тестирования. Так, при создании нынешнего «флагмана» Audi — спортивной модели Audi TT — потребителям давали возможность не только оценить внешний вид автомобиля, но и сравнить его с конкурентами — BMW Z3, Mercedes SLK, Porsche Boxter. Заметим, что такие потребительские тестирования не просто позволяют по-

нять реакцию потребителей на машину, но и позиционируют ее — заставляя сравнивать Audi TT и уже известные спортивные модели, маркетологи ставят их в один ряд, дают ощущение причастности TT к классу «избранных».

Сравнительный анализ также позволяет выявить ниши рынка, пока не захваченные конкурентами. Так, например, при работе над позиционированием Audi TT выяснилось, что большинство спортивных машин обладают агрессивным, немного снобским имиджем и что это отталкивает некоторых возможных покупателей, которые «не дотягивают» до «настоящего покупателя спортивной машины». В результате Audi TT стала позиционироваться не как чисто спортивная машина, а скорее как машина для отдыха, сохранившая большинство спортивных черт. Такой шаг позволил привлечь в число покупателей тех самых «чуть несportивных» покупателей, которые не могли решиться на приобретение Porsche или Mercedes.

По словам специалистов Audi, практика показывает, что целевая аудитория любой модели Audi формируется приблизительно одинаково:

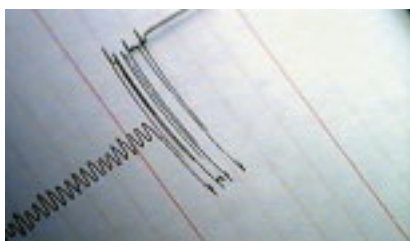
10—20% — клиенты, переключившиеся на Audi с аналогичных моделей BMW,

10—20% — клиенты, переключившиеся на Audi с аналогичных моделей Mercedes-Benz,

более 50% — владельцы прежних моделей Audi, решивших купить новую машину,

остальное — бывшие владельцы Volkswagen, социально «созревшие» на то, чтобы купить Audi.

Audi растет гораздо быстрее, чем рынок дорогих машин, на который она стремится попасть (естественный рост рынка составляет всего 1,5% в год), поэтому ей приходится вытес-



Ученые исследуют эмоциональную реакцию женщины на различные типы мужчин, показывая ей видеозаписи. «Вы находите этого мужчину привлекательным?» — спрашивает исследователь. «Нет». «А этого?» — «Извините, нет». «А этого? Найдите привлекательным?» Датчики бешено скачут. «Не уверена... Могу я посмотреть еще раз?» А на экране — случайно попавшая туда серебряная Audi A3

Только один из приглашенных — немецкий посол — смог попасть на вечерний прием во дворец индийского махараджи во время ливня — спасибо Audi quattro. В ролике наглядно показаны ходовые качества полноприводного автомобиля

нять конкурентов. Это означает, что просто совершенного товара недостаточно, и компания верно прилагает усилия для его продвижения.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

Цена стала для Audi серьезным маркетинговым инструментом, во многом позволившим спозиционировать товар. Сейчас при формировании ценовой политики Audi ориентируется на Mercedes и BMW, причем соотношение колеблется от страны к стране. Если принять цену BMW за 100%, то в мире цена на Audi будет где-то выше, где-то ниже, чем на BMW, но в среднем такой же, цена на аналогичные модели Mercedes — несколько выше.

К столь высоким «престижным» ценам Audi шла постепенно. Этому способствовала одна из особенностей ценовой политики компании — не снижать цены, когда товар начинает уходить с рынка. Когда рынок устает от данной модели, Audi не предлагает те же машины дешевле (что характерно для автомобильного бизнеса), а предоставляет дополнительные удобства по той же цене (постепенно двигая среднюю цену и престижность машины вверх, что и является целью развития брэнда). Каждая новая модель продолжает тенденцию, повышая цены и имидж автомобиля.

Давайте посмотрим на историю развития брэнда, взяв машины-преемницы: Audi 80, выпускалась с 1986 по 1995 год. Цена находилась в пределах 25 000 — 50 000 DM, в среднем составляла 30 000 DM. Выпускались модели мощностью 75, 90 и 80 лошадиных сил. В период с 1995 по 1999 год выпускаются модели Audi A4 и Tdi, их средняя цена составляет уже 50 000 DM (колеблется в пределах 35 000 — 90 000 DM), со следующими вариантами мощности двигателей: для Audi A4 — 100, 125 и 265 лошадиных сил, для Audi TDI — 90, 110 и 150 лошадиных сил, причем наиболее популярные модели — Audi A4 — 125 лошадиных сил, Audi TDI — 110 лошадиных сил. Та же самая ситуация происходит и с другими моделями Audi при замене Audi V8 на Audi A8, и Audi 100 на Audi A6.

Таким образом, вместе с мощностью растет цена автомобиля и, незаметно для рынка и для потребителя, Audi постепенно перемещается в более дорогую ценовую нишу без явного повышения цен и падения объемов продаж.

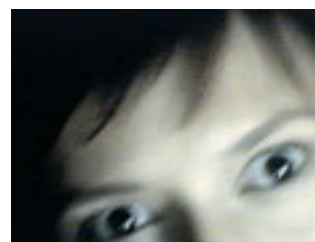
ПОЛИТИКА
ПРОДВИЖЕНИЯ

Поскольку Audi достаточно давно не является самостоятельной компанией, то неудивительно, что у нее нет собственной сбытовой сети, а машины распространяются через каналы, принадлежащие концерну Volkswagen. Всего сейчас у Volkswagen около 10 000 дилеров, осуществляющих продажи по всему миру. Казалось бы, этого более чем достаточно для относительно небольшой (по сравнению с Volkswagen) Audi. Однако задачи у двух брэндов, пусть даже принадлежащих одному хозяину, разные, а значит, разными должны быть пути их решения.

Именно поэтому Audi решила на долгосрочную и дорогостоящую программу разделения брэндов, считая, что невозможно продавать Volkswagen Polo и Audi A8 в одном и том же месте, одними и теми же людьми, поскольку Polo — это недорогой массовый продукт, а Audi A8 — эксклюзив, который требует соответствующего обслуживания. Сейчас Audi предъявляет к своим дилерам ряд жестких требований, вплоть до того, чтобы в автосалоны Volkswagen и Audi были разные входы и машины находились в разных помещениях, их продавали разные люди. Понимая, что перестройка салонов требует инвестиций, Audi предлагает дилерам дополнительные скидки. Программа разделения брэндов пересматривает также целый ряд новых условий по площади и оформлению салона, а также нормативы наличия машин на складе — так, например, если дилер продает 5000 автомобилей в год, то он должен иметь на складе минимум 15 машин и еще 10 в резерве для демонстрации клиентам.

Для разделения продаж Volkswagen и Audi есть еще одна причина маркетингового характера: как только выходит новая модель автомобиля, все внимание потребителей переключается на нее, что существенно вредит спросу на все остальные модели. В то же время, если дилер работает только с одним брэндом — Audi, то риск снижения продаж при выходе, скажем, нового Volkswagen'a, значительно ниже.

Audi активно поддерживает свою дилерскую сеть. Во-первых, ни один, даже самый важный, клиент не покупает машину непосредственно у Audi (исключение было сделано только для компаний, занимающихся прокатом



Оса заставляет женщину неосторожно повернуть руль, и машину заносит на скользком автобане в потоке плотного движения. «Это может случиться с вами», — говорит диктор. Мчавшийся следом Audi A4 quattro делает крутой вираж и останавливается у обочины. Водитель Audi спешит на помощь и, поскользнувшись, падает — какое трогательное несовершенство человека!



Этот парень с детских лет мечтает о мотоцикле Harley Davidson. Наконец он входит в магазин со шлемом в руках. Его американская мечта близка! Но бодря музыка вдруг неуверенно вянет, голос певца сбивается... Парень замороженно смотрит на проезжающую мимо красную Audi A4 Avant. «The same of dreaming is changing» («Очертания мечты меняются!»)





Выносливость и скорость теперь навсегда как единое целое. Audi A4 TDI V6

автомобилей), а только у официальных партнеров — дилеров, которые получают машины от официальных импортеров.

Компания следит за тем, чтобы дилер получал достаточный доход с продажи машин — средний стабильный дилер получает маржу около 14%, еще небольшую надбавку — если он удовлетворяет всем требованиям поставщика; возможны такие дополнительные бонусы в зависимости от задач и премии за большую долю шикарных машин в структуре продаж. В итоге хороший дилер получает порядка 20% дохода, из которых он 1% по условиям договора обязан использовать на рекламу. Регулярно Audi проводит дилерские конференции. Это событие либо просто происходит ежегодно — «без повода», когда собираются все 1300 дилеров со всего мира, либо по поводу крупного представления новой модели.

В структуре Audi существует специальное подразделение, которое занимается исключительно производством рекламной продукции для дилеров — стендов, фирменных флагов, наружной рекламы, растяжек, специальных табличек с названием модели вместо номера автомобиля, настенных плакатов, презентационных CD-ROMов, видеофильмов, предназначенных для демонстрации в автосалоне, а также подарков для покупателей. Подобные материалы, во-первых, облегчают дилерам оформление розничных салонов, а во-вторых, позволяют поддерживать единый стандарт фирменного стиля Audi по всему миру, что, в конечном итоге, приводит к высокой узнаваемости брэнда. Методы продаж автомобилей не регламентируются производителем и зависят от местных условий и менталитета: в Италии, Испании машины покупаются прямо со склада. В Германии, как правило, клиенты выбирают

машину в автосалоне дилера и заказывают ее индивидуально, лишь 15 — 20% готовых Audi покупаются в Германии с дилерского склада. Что касается машин представительского класса, то 95% дилеров заказывают A8, а не берут готовые. Такая же тенденция наблюдается во всем мире — до 1998 года в США лишь 5% машин покупались на заказ, а сейчас более 50% машин продаются в заказном исполнении. Как говорят специалисты по продажам Audi, навязывать клиенту ничего нельзя, особенно цвет — «даже если сегодня ты уговоришь купить машину другого цвета, то этот клиент потом 5 лет будет недоволен — каждое утро он будет смотреть на машину нелюбимого цвета и раздражаться при мысли, что ему ее впихнули».

Деятельность всех посредников между производителем и дилерами — импортеров — регулярно анализируется сотрудниками Audi по ряду параметров:

- объем продаж (соотнесенный с общей емкостью рынка),
- доля продаж автомобилей класса «люкс» среди общего числа продаваемых автомобилей — чем эта доля больше, тем лучше,
- степень развития дилерской сети (насколько велико количество дилеров, сколько из них являются эксклюзивными дилерами Audi).

Кроме того, перед каждым импортером могут стоять специфические для данного рынка задачи, и его оценка зависит от степени выполнения этих задач.

Audi проводит активную рекламную политику. В структуре бюджета значительную часть занимают расходы на телевидение и печатные средства рекламы (около 1/3 от общей суммы расходов), 6% составляют расходы на спонсорские мероприятия, около 10% расходуется на выпуск литературы о

компании, 25% средств уходит на участие в выставках, 1 — 2% — на поддержку web-сайта, а остальное — на акции по продвижению продаж и специальные целевые программы.

Обновив модельный ряд и представив на рынок качественные дорогие автомобили, маркетологи Audi столкнулись с необходимостью формирования новых ценностей брэнда, отвечающих новому товару.

В ходе работы были выделены 4 основные ценности брэнда, которые используются и сегодня:

- эмоциональность (passionate),
- яркая внешность (visionaly),
- человечность (human),
- лидерство (leading).

Все рекламные кампании Audi подчеркивают именно эти качества автомобилей — реклама раскованна, современна, эмоциональна и неуловимо эротична. Особенно ярко это видно на примере рекламной кампании Audi TT: «FascinaTTion. EmoTTion. InsTTinct». Спортивный автомобиль несется с бешеной скоростью — «Driven by emotion» — «гонимый чувствами», «Driven by passion» — «гонимый страстью», «Driven by the instinct» — «гонимый инстинктом».

В разных странах брэнд воспринимается по-разному, и создатели рекламы учли это, сделав серию рекламных роликов для разных стран и переплетя основные ценности брэнда и национальные особенности — то, что будет близко и понятно в каждой стране: национальная гордость за свой автомобиль — для немецкого рынка (ролик про индийский дворец махараджи), прощение человеческих слабостей — для французского (ролик «Немцы тоже бывают несовершенны»), воплощение мечты — для американского рынка (ролик про покупателя мотоцикла).

Розыгрыши для клиентов и потенци-

альных покупателей — прием, достаточно широко распространенный в маркетинге. Audi добавила в него свою изюминку, предоставив необычные призы — тест-драйв Audi TT или бесплатный weekend на Audi TT.

Однако автомобиль — товар достаточно специфический, и для его продвижения не всегда подходят такие стандартные средства, как телереклама, особенно когда это касается машин класса люкс. Для вывода на рынок самой дорогой и престижной модели, Audi A8, был сделан специальный ряд тест-драйвов для VIP-клиентов. Знаменитым или очень богатым людям давали бесплатно машину напрокат на какое-то время. Некоторым машина так понравилась, что они решили приобрести ее. В результате компания получила самую эффективную рекламу — из уст в уста, что соответствовало имиджу машины.

Во время выведения на рынок Audi A8 проводилась также следующая акция: владельцам конкурентных марок — BMW, Jaguar, Mercedes-Benz было сделано очень выгодное предложение обменять свои машины на новые Audi, получив премию в 5000 DM.

Для продвижения моделей представительского класса была даже создана специальная служба, которая называется VIP Shuttle service, — она занимается тем, что предоставляет бесплатно автомобили класса “люкс” во временное пользование звездам, приезжающим в страну. Недавно Audi предоставляла автомобили для перевозки членов Европейского совета. Кстати, размер парка далеко не символический — более 100 автомобилей.

Все эти мероприятия имели перед собой одну цель — закрепить в сознании потенциальных покупателей мысль, что где слава, успех, деньги — там Audi A8. Машина бросала вызов устоявшемуся, консервативному рынку — люди видели в новостях, как дипломаты, бизнесмены, политики, знаменитости выходят из Audi, и тут же реклама подчеркивала это: иди и попробуй сам («go & test»), что означало: «Ты видишь: реальность изменилась — мы пришли на этот рынок и заявляем о себе. Проверь, насколько это правда».

Особое место в рекламе автомобилей занимают выставки. Все автомобильные выставки мира разделены на 3 категории по степени важности для Audi. К первой категории (А) относятся выставки в Токио, Берлине, Франк-

фурте-на-Майне и Детройте. К категории В относятся, в частности, выставки в Китае, Париже и Москве.

На всех выставках компания использует стандартный стенд: два этажа, на первом — автомобили, на втором — VIP-зал, столики для переговоров, закуски, там же работают представители компании Quattro (производство спецавтомобилей и аксессуаров на заказ). Audi активно помогает своим дилерам участвовать в выставках, либо целиком покупая выставочную площадь и представляя дилеров на своей территории, либо помогая им оформлять стенды, что позволяет поддерживать корпоративный имидж. Все выставки проходят под слоганом «Audi — one name — one standard everywhere» («Audi — одно имя — единый стандарт по всему миру»).

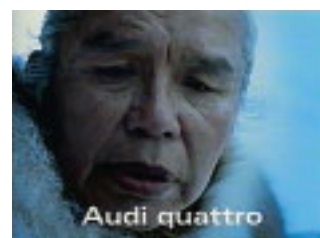
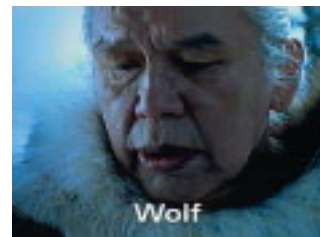
Заслуживает внимания концепция постоянно действующих выставок Audi в самых людных местах — эти выставки называются Audi Forum. Они есть во многих крупных городах (в Нью-Йорке, Париже, в Мюнхене). Эти выставки принадлежат Audi и непосредственной прибыли не приносят — машины в них не продаются, однако на них можно получить полную информацию о машинах и о том, где их можно купить.

Выше уже приводилось немало примеров того, как бережно компания относится к корпоративному имиджу. Более того, на фирме даже есть специальный отдел — Corporate Identity Department, основной задачей которого является сохранение единого имиджа компании во всех внешних и внутренних коммуникациях.

PUBLIC RELATIONS

На Audi очень большое значение придается продвижению брэнда внутри компании. Один раз в месяц на заводе выходит внутренняя газета для сотрудников — в ней опросы, розыгрыши, новости компании, техническая информация о новинках. В момент подготовки этой статьи компания готовилась к участию в гонках Le Mans во Франции. Все сотрудники не смогли бы поехать посмотреть эти гонки, поэтому, для того чтобы все смогли их увидеть, прямо на территории завода установили специальный большой ТВ-экран, по которому будет идти прямая трансляция гонок.

Ежедневно по материалам немецкой прессы и еженедельно — по матери-



Старый эскимос учит мальчика распознавать следы зверей на снегу. «Волк», — говорит он по-эскимосски, и мальчик серьезно кивает. «Медведь», — и они идут дальше. Старик берет снег с колен и разминает в руке. ««Ауди», — говорит он и добавляет: — Кватро»

алам мировой для сотрудников собирается, классифицируется и выпускается в виде отчетов информация, касающаяся Audi.

Как знак большого уважения к персоналу можно привести следующий факт: все модели автомобилей в первую очередь представляются сотрудникам компании, и лишь за этим следует официальная презентация на рынке.

Компания бережно относится к своему прошлому — на территории завода хранится большой архив исторических документов. Недавно на Audi был создан специальный отдел, главной задачей которого является сохранение и восстановление истории развития автомобильной промышленности и компании — собирается библиотека, началось создание музея старых машин при заводе, для которого покупают и восстанавливают ретро-автомобили.

Внешними коммуникациями в компании ведает непосредственно отдел Public Relations. Отдел PR проводит большую работу с известными людьми — приглашают их в салон Audi, предоставляют место для раздачи автографов, фотографируют — потом эти фотографии появляются в прессе, лишней раз подчеркивая причастность Audi к «сливкам общества».

Как и большинство других крупных компаний, Audi ведет спонсорскую деятельность. Компания спонсирует фестивали классической музыки, в частности в Зальцбурге, на которые она зачастую приглашает своих клиентов. В самом Ингольштадте, где находится завод Audi, проводятся концерты классической музыки, которые называются Audi Foundation — на них классическая музыка перемешана с современной, что позволяет привлекать как более старшую, так и молодежную аудиторию. Выбор классики не случаен — Audi необходимо постоянно отстраиваться от материнской компании, Volkswagen, а те занимаются спонсированием современной музыки. Кроме того, классическая музыка больше соответствует «духу Audi». Музыкальные конкурсы и концерты проводятся следующим образом — заключается контракт: Audi дает деньги на проведение концерта и машины для перевозки участников, организаторы концерта взамен предоставляют оговоренное число билетов и обещают не

использовать другие машины для перевозки.

Audi также спонсирует спортивные мероприятия — скачки на лошадях, автогонки, две команды гонщиков по уличным трассам, любительские соревнования по гольфу.

Иногда Audi не ищет достойный объект для спонсирования, а создает его самостоятельно. Так в Ингольштадте традиционно проводится конкурс дизайна — Audi Design Prize. В нем последний раз принимали участие более 90 команд. Темой последнего конкурса было «движение», причем, стоит заметить, это не автомобильный конкурс, дизайнерские решения могли касаться любой области человеческой жизни.

Очень много внимания Audi уделяет журналистам — при заводе существует особый парк автомобилей, предназначенный для тестирования журналистами.

По словам представителей компании, ни в Германии, ни в Бразилии нет «черного PR» — журналисты слишком дорожат своей репутацией. В штате Audi есть профессиональные журналисты, которые пишут пресс-релизы, помогая СМИ, но за публикацию информации не платят никогда, во многом потому, что у прессы объективно есть большой интерес к автомобильному бизнесу, а у читателей — к автомобилям и автомобильной литературе. В основном Audi работает с деловой, экономической и автомобильной прессой. Служба PR старается работать по принципу: «We don't tell a lie, we just don't need to tell everything» («Мы не лжем, просто нас никто не заставляет говорить всю правду»). Кроме пресс-релизов, на Audi регулярно выпускаются годовые балансовые отчеты, где дана подробная информация о компании для прессы.

Интересный аспект деятельности службы PR — контакты с конкурентами и комментирование действий конкурентов. Kontakтами между компаниями занимается обычно отдел маркетинга, в частности, когда надо обменяться машинами. Но большая часть контактов с конкурентами неформальная — люди, особенно маркетологи, знают друг друга и общаются вне рабочего времени, как друзья.

Как же следует реагировать компании на неудачи конкурентов? На Audi считают, что если конкурент столкнулся с серьезной проблемой,

это может не только не помочь, но даже повредить их бизнесу. Так, например, когда на Mercedes произошел инцидент с А-классом, Audi не оказывала Mercedes поддержку, но и не включилась в травлю, считая, что негативное отношение покупателей к данному классу автомобилей может повредить продажам в других классах, особенно если между автомобилями есть внешнее сходство.

СЕРВИС

Audi прилагает немало усилий к тому, чтобы расширить круг своих клиентов. Тем не менее, основой философии Audi можно считать следующее изречение: «It is 3 times cheaper to satisfy the loyal customer than to win a new one» — «Уже расположенного к тебе покупателя удовлетворить в три раза дешевле, чем завоевать нового». Именно поэтому на Audi считают, что нужно совершенствовать имеющийся продукт и работать на прежнюю целевую аудиторию, именно поэтому стремятся предоставить своим клиентам, уже оплатившим машину, максимум сервиса.

Покупка машины — это праздник, который Audi стремится устроить для каждого клиента. Выдача новой машины происходит следующим образом: клиент оплачивает покупку у дилера, тот, консультируясь с производственной программой Audi, называет ему дату, когда машина будет готова, и клиент получает альтернативу — либо получить машину там, где заказал, у дилера, либо забрать ее прямо на заводе Audi в Ингольштадте (Audi и дилер совместно несут расходы по перевозке и размещению клиента в гостинице), там для клиента устраивают экскурсию по заводу, потом торжественно вручают ключи в специальном выставочном зале, где на большом табло, похожем на расписание самолетов в аэропортах, поименно указаны все сегодняшние получатели машин. Рядом находится специальный Audi бутик — там продают дорогие, качественные вещи с символикой Audi — для деловых подарков или на память о дне покупки.

Клиент Audi регулярно получает информацию о новинках, специальные предложения и приглашения на музыкальные концерты. Зачем? Чтобы когда придет время сменить машину, на вопрос: «Какую марку вы предпочтете?» он обязательно ответил: «Конечно, Audi!»