

Андрей НАДЕИН

# Как связать креатив со стратегией бренда

Одна из главных проблем для бренд-менеджера или стратеджик-пленнера — трансформация стратегии в креативный продукт. Когда жевательной резинке Orbit надо заявить об отбеливающем эффекте — это довольно просто: материальная четкость позиционирования позволяет оценить, соответствует креатив стратегии или нет.

Но когда бренд позиционируется на эмоциональном уровне, все становится сложнее — растет вероятность того, что крейтор «промажет». Проблема усугубляется еще больше, если стратеги сами не уверены в позиционировании.

Наши собеседники — это люди, которые постоянно сталкиваются с проблемой трансформации стратегии в креатив и вынуждены ее решать:

**Александр Ерофеев** (руководитель проекта «Соки» ОАО «Лебедянский»),  
**Владимир Коровкин** (заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию РА FCB MA, Media Arts Group),  
**Юлия Конева** (бренд-менеджер Orbit, Wrigleys),  
**Евгения Громова** (генеральный директор исследовательской фирмы КОМ-КОН-СПб),  
**Елена Спир** (директор по стратегическому планированию Leo Burnett Moscow),  
**Екатерина Данилюк** (старший менеджер по стратегическому планированию BBDO Moscow),  
**Михаил Чопоров** (директор по стратегическому планированию РА Instinct),  
**Максим Писарев** (директор по стратегическому планированию Depot WPF Brand & Identity),  
**Олег Паралюш** (директор по стратегическому планированию РА «Приор»).

В процессе разговора тема разложилась на подпроблемы: хорошая стратегия, хороший бриф, хороший крейтор, хорошие взаимоотношения. Рассмотрим их по порядку.

## Откуда проблемы?

Итак, мы говорим о трансформации стратегии бренда в креативный продукт.

**Александр Ерофеев** убежден, что названная проблема — одна из ключевых для бренд-менеджмента: «Решение проблемы позволит слаженно работать всем людям, обеспечивающим маркетинговую коммуникацию. Если вы не знаете, как добиться этой трансформации, то никогда не сможете быть уверены в том, что ваша реклама будет эффективной. Другой вопрос: есть ли универсальное решение? Я лично в этом не уверен».

Исторически проблема появилась при разделении профессий. Пока стратегию рождает тот же человек, что делает и рекламу, все в порядке — по крайней мере, о непонимании речи нет.

**Владимир Коровкин:** «В „Василии Теркине“ есть развернутый пассаж на тему «что важнее: фронт или тыл?». Он до боли напоминает дискуссии на тему «творчество против стратегии» в рекламе. Понятное дело: творчество — фронт, передний край, битва за потребителя. При этом без обеспеченного стратегического тыла, резервов и понимания общих задач самое эффективное передовое подразделение неминуемо и довольно скоро превращается просто в партизанский отряд, способный наносить



▲ **Александр ЕРОФЕЕВ**, руководитель проекта «Соки» ОАО «Лебедянский»: «С точки зрения философии рациональность ограничена, именно поэтому абсолютно четкий бриф невозможен»

урон и тревожить, но никак не выиграть войну (которая — по гениальному в своей глубине определению фон Клаузевица — есть «акт человеческого общения»).

Если обратиться к истории рекламы, то обнаруживается парадоксальная картина: стратегическое планирование как функция лет на сто моложе эффективного рекламного творчества. Копирайтер Джон Е. Кеннеди написал в 1906 г. *The Book of Advertising Tests*, копирайтер Клод Хопкинс в 1926 г. провозгласил приход «научной рекламы», копирайтер Рэймонд Рубикам основал в 1934 г. первый исследовательский отдел в рекламном бизнесе, пригласив на работу великого Джорджа Гэллапа. Кто возьмется назвать стратегических пленеров, стоявших рядом с Биллом Бернбахом, или сэром Чарльзом Саатчи, или Джейм Чайатом? Не было таких пленеров — к сожалению или к счастью, и ничего: создавались как-то классические кампании, которые помнят до сих пор за их эффективность. Все это нам, стратегам, неплохо бы держать в голове, прежде чем начать принимать привычную отеческую позу готовности принять и простить блудных творческих сыновей».

Но поскольку функция стратегии в конечном итоге в том, чтобы происходили нужные изменения на рынке, сами стратеги не могут сидеть сложа руки и наблюдать, что же делают их «творческие половинки». Даже если собственная работа сделана хорошо.

Владимир Коровкин: «Важно помнить и то, что мы физически не имеем ни возможности, ни желания ходить по домам потребителей и презентовать им позиционирование, пирамиду бренда и тому подобные милые стратегическому сердцу вещи. Так или иначе, «золотой ключик» практического воплощения наших стратегий находится в руках творческих сотрудников агентства. Увы, я еще ни разу не встречал потребителя, который бы говорил: «Стратегия замечательная, но вот исполнение хромает». По злему капризу судьбы покупатель судит о рекламе именно по ее исполнению. Поэтому «правильная стратегия, но плохой ролик» — это, извините, оксюморон. Плохое творчество — смерть рекламной кампании. Правильной была при этом стратегия или нет — вопрос чисто патологоанатомический — из серии «от чего лучше помереть: от инфаркта или от инсульта?».

Что делать? Научиться правильно готовить брифы».

## Непростое слово «бриф»

Владимир Коровкин: «Технология перевода стратегии в творчество более-менее одина во всех агентствах — это так называемый бриф. Его формат разнится, но суть одна. Так, в нашей сети формат брифа предполагает такие основные разделы: задачи рекламной кампании, описание аудитории, конкурентные проблемы или возможности, ключевое сообщение рекламы, причины ему верить, как реклама должна воздействовать на потребителя, тон и манера коммуникации.

Одна беда. Ни один творческий человек заранее не скажет, что именно его вдохновит. Один и тот же бриф может показаться одному копирайтеру плоским и банальным, а другому — «прорывным» и стимулирующим. Дело в личном вкусе, опыте, даже просто в настроении. К слову, эта ситуация ничем не отличается от других областей технического творчества — замечательная идея может прийти в голову, скажем, программисту под воздействием чего угодно.

Поэтому самое неправильное — пытаться зафиксировать момент передачи брифа от стратега к творцу как некий переломный пункт в работе над кампанией. Дескать, стратегия сдана, дальше не мое дело. При таком отношении шансы на адекватное воплощение стратегии в творчестве резво стремятся к нулю».

Запомним этот момент — то, что стратег не должен упускать из виду процесс творчества, — мы к нему еще вернемся. А пока зададимся вопросом: каким же должен быть хороший бриф?

**Михаил Чопоров:** «Теоретически хороший бриф должен получиться, когда:

1) Понятна роль рекламы в воплощении маркетинговых задач. В качестве примера — всем известная международная реклама пива Stella Artois («Убедительно дорогое пиво»). Этот бренд был самым дорогим импортным пивом в Великобритании, при этом снизить цену было невозможно — мешали пошлины на импорт. И реклама должна была оправдать перед британскими потребителями высокую розничную цену — с чем успешно справилась.

2) Удалось найти удачный инсайт (осознанная или неосознанная потребность потребителя, связанная с категорией) и четкое основное предложение — в ответ на этот инсайт. Также надо, чтобы оба этих пункта соответствовали задаче и наводили креативщиков на яркую и сильную идею.

3) Нет противоречий с позиционированием.

Конечно, в теории все звучит красиво. Чтобы приблизиться к этому на практике, нужно, во-первых, достаточно времени на составление и обсуждение творческого брифа (если, конечно, кто-то в агентстве его давно не вынашивал и вот возник удач-



▲ **Владимир КОРОВКИН**, заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию PA FCB MA, Media Arts Group: «Нельзя стандартным способом вдохновить человека»



▲ **Михаил ЧОПОРОВ**, директор по стратегическому планированию PA Instinct: «Хороший бриф должен получиться, если удалось найти удачный инсайт»



▲ **Евгения ГРОМОВА**, генеральный директор исследовательской фирмы КОМКОН-СПб: «Теория психотипов может помочь в формировании команды»

#### Психотип потребителя

ный момент для воплощения). Во-вторых, надо успеть «въехать» в категорию товаров (услуг), которой принадлежит бренд».

Действительно, хороший бриф экономит время при подготовке рекламной кампании. Это очень важно, ведь, как известно, в современной экономике не сильные «поедают» слабых, а быстрые — медленных. Время — это бог современности, и бренд-менеджеры, вооруженные быстрой и гибкой технологией, оказываются в преимуществе.

Заметим также, что описание потребителя — ключевой момент брифинга. Для того чтобы найти верный инсайт, используются разные техники и подходы. Один из наиболее интересных подходов — классификация потребителей по психотипам.

**Евгения Громова:** «Стандартное описание целевой аудитории, в которой учитываются только социально-демографические характеристики (пол, возраст, доход, образование и т. д.), недостаточно для брендинга. Эффективно дифференцировать потребителей помогает психографика, то есть зависимость потребительского поведения от психотипа человека. Классификация по психотипам базируется на основных жизненных ценностях, стиле жизни и потребления представителей целевой группы».

Подход, который практикует КОМКОН-СПб, позволяет относить участников исследований к одному из шести психографических типов:

1. Обыватели (нормативные материалисты).
2. Интеллигенты (одухотворенные традиционалисты).
3. Независимые творческие личности (новаторы).
4. Карьеристы (целеустремленные прагматики).
5. Гедонисты (ценители удовольствий).
6. Подражатели (конформисты).

Описание этих типов, их лексики и поведенческих особенностей — тема отдельной статьи или даже книги. Мы постараемся уделить этой теме особое внимание в одном из ближайших номеров журнала.

Сейчас же нам важен практический аспект подхода: составляя бриф, надо постараться определить, к какому психотипу относится ваш потребитель. Если это удастся, рекламный message можно более четко нацелить в ментальность потребителя, а стилистику подачи рекламных материалов привести в соответствие особенностям его восприятия.

Евгения Громова: «Мы этот подход используем уже на протяжении 5 лет. Найденные с помощью него ключевые ценности потребителей легли, например, в основу образов следующих брендов: полуфабрикаты марки «Дарья» — продукты легкого приготовления для занятых горожанок, ценящих время и стремящихся к свободе; пиво «Тинькофф» — стремление к индивидуализму молодых успешных профессионалов; «Эльдорадио» — стиль и традиции интеллигентного радио Петербурга; «Радио Хит» — «оранжевое настроение» людей, стремящихся получать радость и удовольствие от жизни».

#### Оживление брифа

«Раньше мои волосы были сухие и безжизненные, а теперь они мокрые и шевелятся» — воспользуемся этой гениальной пародией как руководством к действию.

Владимир Коровкин: «Прежде всего, бриф не должен быть сухим и безжизненным, несмотря на то что у него есть утвержденная форма. Например, в одном из немецких рекламных агентств я видел такой бриф: «простыня» формата А3, красиво разрисованная дизайнерами. Возможно, именно такой бриф создаст нужное настроение — ведь дело не в его формате, а в том, насколько ярко и интересно он написан. Задача человека, пишущего бриф, сделать так, чтобы бриф соответствовал стратегии и в то же время мог вдохновить творческий отдел».

Есть и другие способы. Пару лет назад мне рассказывали историю, когда во время брифинга в рекламном агентстве бренд-менеджер понял, что его собеседники не «въезжают» в тему — слова, которыми описано позиционирование, оказываются недостаточны. Тогда он предложил послушать музыку, которая ему нравилась и которая, на его взгляд, хорошо передавала суть. И понимание произошло!

В поиске формы живого брифа пофантазируем вместе.

В самом первом рассказе про Шерлока Холмса автор этого бессмертного сериала уже создал четкий портрет великого сыщика — своеобразную матрицу, которой Шерлок Холмс как бренд соответствовал и дальше. Мы помним: он играет на скрипке, ставит химические опыты, курит трубку, демонстрирует чудеса догадливости (за которыми стоит его дедуктивный метод).

Может быть, промежуточный продукт — это не бриф как таковой (ЦА, ее мотивация, позиционирование), а история. Не научное описание задачи, а интересный текст, возможно избыточный, с картинками.

#### Бриф — вдохновитель

Прототип, интрига, матрица, образец... Сколько слов — и все где-то рядом!

Может быть, тут полезен аналог? Например, если сказать, что «марка X — это Martini среди соков» или «марка Y — это терминатор среди презервативов»? Аналог из популярной сферы? Почему бы и нет, если это доносит образ! Проще объяснить задачу и контролировать результат креативной работы.

А может быть, первый удачный рекламный ролик или постер задаст образец для развития? Но, правда, тут легко впасть в копирование, что будет неинтересно для потребителя. Или можно утратить то главное, что было в первой рекламе. Так произошло, например, с «Золотой бочкой» — призыв «Надо чаще встречаться!» актуален и сейчас, но марка от него ушла. И сегодня образ когда-то цельной «Золотой бочки» размыт. Видимо, рекламисты не нащупали внутренний рычаг первой рекламы или посчитали, что он неважен.

Итак, между стратегией и креативом возможно целое поле возможных промежуточных продуктов (или технологий), которое условно называется брифингом. Но единого рецепта на все случаи дать нельзя.

Владимир Коровкин: «Недавно у нас в сети происходила международная конференция по стратегическому планированию, на которой выступали три ведущих творческих директора. Мы вместе размышляли, какие брифы нравятся и какие нет. Так вот, общий вердикт был таков: невозможно предугадать, заинтересуется крейитор брифом или нет. Почему? Потому что нельзя стандартным способом вдохновить человека».

#### Старое и новое

Крейиторы агентств по своей природе всегда более склонны искать новое, чем развивать старое. Как преодолеть эту проблему и удержать бренд в своем русле?

**Екатерина Данилюк:** «Нет ничего плохого в том, что креатив предлагает что-то новое. Есть целый ряд брендов, строящихся на кардинально новых идеях. Яркий пример — Apple, в котором не только коммуникация, но и сама стратегия бизнеса была построена на постоянном появлении чего-то нового. И лозунг Apple «Think different» можно интерпретировать не только как «думай по-другому по сравнению с другими», но и как «думай по-другому по сравнению с самим собой вчерашним». Поэтому скорее всего эта проблема характерна для тех брендов, которые стратегически задуманы как консервативные, а креатив предлагает новые радикальные идеи.

В этом случае оптимально предложить креативу работать по идее интересной (не банальной) и понятной (не вызывающей вопрос: «А что конкретно имелось в виду?»). Тогда креативу будет четко задано направление и команда не будет теряться в догадках, пытаясь найти решение самостоятельно и предлагая прогрессивные мысли, не соответствующие сущности бренда».

#### А хороша ли стратегия?

В самой постановке вопроса о том, как эффективно перевести стратегию в креатив, содержится убежденность, что эта стратегия правильная. На практике это встречается далеко не часто — и в этом случае честный крейитор просто обязан предложить развитие.

**Олег Паралюш:** «Если есть «русло бренда», то удержаться в нём легко. И чем оно глубже, тем легче удержаться. Но глубокое «русло» противоречит сущности творцов, которым нужны свобода мышления, отсутствие рамок, самовыражение и т. д. Рекомендация проста: если вы видите, что команда творцов предлагает вашему бренду новое «русло», а не новый способ передвижения в старом, ищите других творцов. Но это применимо только в одном случае — если у бренда уже есть четкие представления о целях и способах их достижения (стратегия). У большинства же новых торговых марок нет «русла».

**Максим Писарев:** «Лично я считаю, что дополнительные и промежуточные формы на пути от стратегии к креативу — верный признак невнятности и недостаточной адекватности стратегии. Если бренд в стратегии описывается по-настоящему ясно, лаконично и убедительно, то этого достаточно для создания яркого и работающего креатива. Проблема в том, что яркий и работающий креатив иногда создается без хорошей стратегии, и поэтому возникает искушение не «дотягивать» стратегию, положившись на талант и здравомыслие крейиторов. Как следствие, стратегия перестаёт быть наивысшим выражением идеи бренда, и возникает потребность в дополнительных формах типа «креативной стратегии», «позиционирующей правды», «стилистических рекомендаций» и т. п., призванных стимулировать и направлять творческий процесс.

Сформулировать мощную идею бренда — задача невероятно сложная и каждый раз уникальная, шаблоны и образцы здесь просто не работают. Часто оказывается, что в стратегии идея бренда формулируется недостаточно убедительно, «с натяжкой».

#### Матрица бренда

#### Консерватизм или радикализм?



▲ **Олег ПАРАЛЮШ,** директор по стратегическому планированию РА «Приор»: «Определяющим остаётся человеческий фактор: интуиция, чутьё, видение»





▲ **Максим ПИСАРЕВ**, директор по стратегическому планированию Depot WPF Brand & Identity: «Дополнительные формы на пути от стратегии к креативу — верный признак невяtnости и недостаточной адекватности стратегии»

Например, преувеличивается значимость идеи для целевой аудитории. Невяtnость идеи бренда обычно компенсируется многостраничными дополнительными разъяснениями, ограничениями, креативными рекомендациями. В итоге крейтору непонятно содержание будущего креатива (идея бренда) и ему еще при этом необоснованно ограничивают форму (так называемые креативные рекомендации).

Рецепт успеха прост, хоть и труден в реализации. Надо жёстко задавать содержание креатива (идея бренда) и давать крейторам максимум свободы в форме выражения этой идеи, не стесняя их избыточными и необоснованными ограничениями».

#### Диалектика брифа

Итак, проблема «стратегия — креатив» диалектична: с одной стороны, креатив должен быть в русле стратегии, с другой — истинный креатив всегда добавляет новые смыслы. Решая эту проблему, можно предположить, что стратегия не должна быть чем-то застывшим (т. е. не описывать бренд с четкими свойствами), а давать крейтору некий тренд или вектор, который соответствует тренду на рынке или даже шире — в обществе. Например, если у активного населения в России есть тенденция к осознанию и подчеркиванию собственной индивидуальности, то в этом русле могут двигаться различные бренды: пиво «Тинькофф», например («Тинькофф» — он такой один»), «Мегафон» («Будущее зависит от тебя!»), или сок «Я» (что вытекает из его названия).

Такой бриф можно назвать «мягким» или открытым.

Александр Ерофеев: «Практика показывает, что «мягкий» бриф, в котором поставлены только основные реперные точки, иногда бывает эффективнее жесткого и помогает быстрее добиться результата».

А как мы уже говорили, сегодня время — это важнейший фактор конкуренции. Среди западных маркетологов даже появилась максима «Время дороже денег», которая относится и к экономике в целом, и к новому мироощущению потребителей, которые готовы приплачивать за товар, лишь бы сократить ожидание или временные затраты.

Тренды — вещь чрезвычайно важная. Глобальная бренд-консалтинговая фирма The Added Value, с руководством которой я встречался пару лет назад, держит под наблюдением мировой «коридор трендов»: Нью-Йорк — Лондон — Токио. Они считают, что самые новые тенденции появляются сначала на этой линии, а потом уже расползаются на периферию — в Париж, Берлин, Москву... Наблюдение за тенденциями помогает делать бренды более приспособленными к будущему. Наши рекламисты, глядя на Запад, тоже учатся работать с трендами. И некоторые компании в этом деле впереди других.

Екатерина Данилюк: «Коммуникационная стратегия не должна быть чем-то застывшим. В BBDO мы используем модель, которая называется «territory search model». Один из принципов этой модели — учитывать тренды в поведении общества; поскольку бренд создается не на один день, он должен иметь долгосрочные перспективы. В агентстве ведется большая работа по изучению трендов. Мы знаем о трендах западных стран, но особенно пристальное внимание мы уделяем России. Результаты этой работы находят свое отражение в коммуникационной стратегии и креативных брифах».

Если уж мы заговорили о диалектике брифа, возможен и такой, вполне философский, взгляд. В экономике есть понятие ограниченной рациональности, когда мы предпочитаем пользоваться набором эмпирических правил вместо точного описания системы — опять же в целях экономии времени. Когда нам неважно, почему это работает, но важно, что работает.

Александр Ерофеев: «С точки зрения философии рациональность ограничена, именно поэтому абсолютно четкий бриф невозможен. Хороший бриф призван стимулировать творческого партнера — давать ему возможность добавить свою рациональную часть, фактически дописать бриф. Такой бриф становится «открытой системой», подобно тому, как это бывает в программировании».

Итак, созданный по законам диалектики бриф открывается навстречу креативу, предлагая вместо жесткого каркаса динамичные векторы — приглашая в будущее. Иными словами, бриф должен быть не эпитафией, а приглашением на свадьбу, то есть предполагать еще многое впереди!

Кроме больших трендов в мотивации потребления открытый бриф может опираться на описание личности бренда — ведь так же, как человеческий характер проходит неизменным сквозь все жизненные перипетии, так и характер бренда позволяет ему оставаться узнаваемым в различных креативных решениях. Главное, чтобы эту личность чувствовали и стратеги, и крейторы.

**Юлия Конева:** «Если обратиться к тому, что собой представляет эффективное рекламное сообщение, то, на мой взгляд, оно всегда должно содержать некоторую



▲ **Екатерина ДАНИЛЮК**, старший менеджер по стратегическому планированию BBDO Moscow: «Коммуникационная стратегия не должна быть чем-то застывшим, а учитывать тренды в общественном поведении»

НОВОСТЬ и в идеале привести к изменению поведения потребителя по отношению к рекламируемому товару. Все мы — маркетологи, криейторы и, в конечном итоге, потребители — ищем то новое, что хочет нам сказать бренд о себе. Поэтому на уровне брифа мы должны сформулировать ПРЕДЛОЖЕНИЕ таким образом, чтобы оно по-новому звучало для потребителя, заставляло его по-новому же взглянуть на бренд. Если я скажу вам то, что вы уже знаете, у вас после просмотра рекламы сложится ощущение, что вы просто напрасно потратили время, что в результате перенесется на бренд и, как следствие, не изменит вашего потребительского поведения и не приведет к увеличению продаж. Резюмируя, с моей точки зрения, никакого противостояния между стратегией и креативом я не вижу, поскольку стремление к НОВОМУ — это стремление обоюдное, т. е. как креатива, так и клиента.

Другая проблема, которая при этом возникает, как именно подать информацию, чтобы соблюсти баланс: создать новостную часть и при этом не потерять в узнаваемости бренда. Здесь обычно и возникают противоречия, так как, с одной стороны, креатив хочет донести новость в предельно острой, зачастую провокационной манере, с другой стороны — клиент хочет, чтобы формат рекламного сообщения соответствовал прошлой рекламе.

Что помогает в таких случаях?

Во-первых, обоюдное понимание клиентом и креативной командой «персоналии» бренда. Если представить себе бренд как человека, как некий типаж, то легко можно понять, что говорить он может только определенным языком. Например, Chanel — это всегда утонченная, роскошная, вызывающе-женственная дама. Было бы странно, если бы она вдруг заговорила с нами, как агрессивная феминистка или трогательная девочка-подросток.

Во-вторых, необходимо, чтобы все участники креативного процесса понимали, зачем те или иные изменения нужны. Например, мы хотим обратиться к несколько другой целевой аудитории или скорректировать имидж бренда — тогда, вероятно, надо ждать перемен. Изменения ради изменений, в общем-то, никому не нужны — ни клиенту, ни креативу.

В-третьих, клиент должен хорошо себе представлять, что же является «священной коровой», чем он не может и не должен жертвовать ни при каких условиях и почему. И поверьте, если вы глубоко знаете свой бренд, таких вещей, как правило, совсем немного, так что простора для креатива остается больше чем достаточно».

Итак, надо определиться с тем, что в вашем бренде не меняется ни при каких обстоятельствах, не держась при этом как за фетиш за формы, линии или когда-то сформулированные тексты. Мир меняется, и бренд меняется вместе с ним, сохраняя, однако, при этом свои убеждения, держась за свою суть.

Стратег, который понимает диалектику развития (постоянство и изменение), ждет от криейтора каких-то новых шагов или интересных решений. Собственно, это и есть призвание креатива — приносить в мир какие-то смыслы, которых еще не было.

Владимир Коровкин: «Для меня лично единственно правильное назначение рекламного стратега — вдохновлять творчество, делая его эффективным. Почему нужно творчество в рекламе? По одной, абсолютно прагматичной причине: возможности современного потребителя по запоминанию продуктов и брендов на пару порядков меньше, чем требуется от него рынком. Единственный способ для бизнеса быть более эффективным, чем конкуренты, состоит уже не просто в том, чтобы быть более убедительным. Прежде чем начать кого-то убеждать, необходимо, чтобы этот кто-то вас услышал. В современном бизнесе нет иного пути, кроме как быть ИНТЕРЕСНЕЕ конкурентов. Эффективное творчество во всем — от продукта до места на магазинной полке для рекламы — единственный способ обеспечить этот интерес. Почему нужна стратегия? Для того, чтобы не расплывать творческие ресурсы на то, что не имеет шансов сделать интересным данный бизнес в данной конкурентной ситуации для данного потребителя».

## Криейтор-стратег

Мы помним, что когда-то, на заре рекламы, стратег и криейтор были одним и тем же лицом. Но так ли далеко мы ушли от этого состояния? И может быть, решение проблемы может состоять в том, чтобы объединить эти роли — дать возможность сочинять рекламу криейтору со стратегическим умом? На практике это и происходит в тех случаях, когда клиент не имеет четкой стратегии, «глубокого русла» или даже вообще не понимает, что ему делать со своим товаром на этом рынке.

Иногда связка «криейтор — стратег» реализуется внутри рекламного агентства, и клиент не знает, кто персонально предложил эффективное решение. Так, например, работает французское агентство BETC Euro RSCG — у них для стратегии есть даже термин «креативная бизнес-идея» (СБИ). Фактически они идут даже дальше брендовой стратегии, анализируя сам бизнес клиента и предлагая изменения на уровне бизне-



▲ **Юлия КОНЕВА**, бренд-менеджер Orbit, Wrigleys: «Эффективное рекламное сообщение, на мой взгляд, всегда должно содержать некоторую новость»

Призвание стратега

Объединение ролей

са — с вытекающей оттуда рекламой. Одно из таких решений — перевод косметики Vichy в категорию профилактических лекарственных средств («Кожа — это жизненно важный орган») с дистрибуцией в аптеках. Понятное дело, вряд ли клиент писал в брифе: «... радикально изменить мой бизнес, создав новую товарную категорию».

Такой комплексный подход — от бизнеса до креатива (включая стратегию) — это не только прошлое, это возможное будущее рекламы. На российском рынке тоже есть примеры, когда крейтор своим решением фактически создавал стратегию, влияя на бизнес клиента.

Владимир Коровкин: «В основу кампании лимонада Inn Vru 1999 года легло чистой воды творческое решение — засунувшие голову в снег страусы, которых придумал Владимир Перепелкин. Было понимание того, что для целевой аудитории такой поворот событий именно то, что надо. Это была, пожалуй, самая эффективная с точки зрения продаж рекламная кампания в моей практике».

Однако тут есть проблема — клиенты, которые не могут сами предложить стратегию, часто и не способны оценить то, что им предлагает крейтор.

Маргарита Васильева, генеральный директор «Паприка брэндинг», рассказывала, что когда она в 1998 году предложила компании «Мултон» название для сока «Добрый», то это предложение было встречено с большим недоумением — тогда соки не принято было называть на ценностном уровне. А сегодня это лидер продаж в России, и во многом благодаря названию. И вся реклама этого бренда («С добрыми пожеланиями») фактически основана на донесении сущности имени — доброта, душевность.

Владимир Коровкин: «Естественно, крейтор должен быть скрытым стратегом, это бесспорно. Точно так же как стратег должен быть скрытым творцом».

### Креатив — продукт взаимопонимания

Но, как бы ни были хороши документы — стратегия, бриф и т. д., работают-то над рекламой люди. И многое зависит от того, какие люди подбираются в творческой команде, как выстроена производственная коммуникация.

Олег Паралюш: «Контролировать соблюдение стратегии в креативе должен не какой-то отдельный продукт. А человек, отвечающий за всё происходящее с брендом: Account Manager или Brand Manager. Были, есть и будут попытки формализовать оценку креатива с помощью огромного числа критериев: «соответствие», «новизна», «понятность» и прочее. Определяющим же остаётся человеческий фактор: интуиция, чутьё, видение».

Юлия Конева: «Иногда промежуточный продукт просто жизненно необходим. Все зависит от ситуации и от задачи. Бренд-менеджеры со своим брендом живут, любят его и прекрасно его себе представляют (хорошие, по крайней мере). Креативные же команды достаточно часто меняются и работают над рекламой нескольких брендов одновременно, зачастую не углубляясь в детали и историю. Поэтому важно знание и понимание всех действующих лиц привести к единому знаменателю, когда у людей вырабатывается общая точка зрения на то, в каком направлении идти. Как правило, хорошо работает совместное обсуждение — с картинками, а иногда и примерами из кинофильмов, — что, собственно, собой представляет характер/образ бренда по сравнению с конкурентами. То есть не чем один продукт отличается от другого, а именно чем отличается его «идеологическое наполнение», какие ценности и эмоции бренд в себе несет. Во многом это помогает определить тональность будущего рекламного сообщения, а также более четко сформулировать креативной команде ожидания, которые есть у клиента».

**Елена Спир:** «Я считаю, что единственным решением вопроса о качестве творческого брифа является совместное написание/или финализация его стратегами и креативщиками. Это по моему опыту самый эффективный способ работы. Стратеги не единственные люди, у которых есть мозги».

У нас в Leo Burnett есть своя технология, которая называется Brand Belief System/BBS — система построения веры в бренд. Суть ее в создании идей, из которых рождается вера. Мы считаем, что после того, как разработана стратегия (которая, вы правы, часто достаточно широко определяет территорию бренда и, соответственно, позволяет различать трактовки, что не облегчает работу креативщикам), необходимо найти идею бренда — Brand Idea. Идея бренда — это креативная формулировка стратегической сути бренда.

Для поиска идеи бренда стратеги готовят 1-2-дневный рабочий семинар: BBS Workshop, в котором участвует вся команда агентства, работающая над брендом, и ключевые люди со стороны клиента. Все получают заранее домашние задания и готовятся серьезно.

Обычно в результате мы находим идею или черновые варианты, которые дорабатываются после семинара.

### Комплексный подход



▲ **Елена СПИР**, директор по стратегическому планированию Leo Burnett Moscow: «Единственным решением проблемы является совместное написание или финализация творческого брифа стратегами и креативщиками»

Например, у Volkswagen стратегическую суть бренда можно сформулировать как «надежность», а идею бренда — как «надежность в ненадежном мире».

После этого пишется творческий бриф, который содержит уже идею бренда и задает креативщикам очень четкое направление».

## Эффективные ролевые игры

Александр Ерофеев видит способ решения проблемы в правильном выборе подхода к крейторам, с которыми работает бренд-менеджер. Он называет три основных подхода, в каждом из которых разное распределение ролей.

### Первый подход — мотивационный

Александр Ерофеев: «Суть его в том, что надо очень сильно стараться увлечь людей — зажечь их на создание великой рекламы. Вы можете говорить им: «У нас получится гениально и нестандартно!» Крейторов надо любить, верить в них и не грузить их деталями брифа. И сам бриф должен быть мотивационным, интересным. При этом не надо давать никаких советов по рекламе, говоря только одно: «Вы справитесь!» Надо подбрасывать топливо в ЭГО творческого человека».

Что ж, это почти по методу Дурова, по себе знаю — работает. Творческий человек хиреет от недостатка похвалы, а с ее присутствием способен на подвиг. Он одержим желанием славы — так скажите, что она непременно придет, что вы верите в него. В этом случае бренд-менеджер становится дирижером эмоций, а не дирижером мыслей.

Но мотивационный подход требует предельной честности, харизмы. Малейшая фальшь приводит к искусственным отношениям.

Александр Ерофеев: «Если ты только делаешь вид, что веришь в крейтора, а на самом деле лишь мотивируешь его, он в ответ начинает делать вид, что замотивирован. Но в такой увлеченности таится и опасность — можно потерять голову, влиться в команду крейторов, потерять управляемость процессом. То есть прийти к неправильному распределению ролей».

Итак, мотивационный подход возможен, но это еще технология. Он требует слишком много эмоциональных затрат от бренд-менеджера. А можно ли как-то усовершенствовать мотивационный подход?

Александр Ерофеев: «Можно правильно распределить роли. От клиентской компании должен заниматься креативом хотя бы один соучастник и один критик. Это позволяет как-то управлять процессом».

Еще одна проблема мотивационного подхода — это зависимость от удачи. Если с самого начала креатив пошел в неверную сторону, его трудно развернуть в другом направлении. Тогда бренд-менеджеру приходится «рубить», а это сразу портит отношения. Приходится менять агентство, а ведь это затраты эмоций, времени, денег...

Александр Ерофеев: «Эта схема годится, когда у вас много времени и хорошие отношения».

### Второй подход — диалоговый

Александр Ерофеев: «Этот подход предполагает раскрытие перед агентством своего мыслительного процесса. Когда креатив идет не туда, я подробно объясняю, почему вот это конкретное решение мне не нравится: или здесь неправильная эмоция, или наша ЦА не такая, и так далее... Нельзя просто сказать «Это полное г...» — надо рассказать, как ты пришел к этой мысли».

Итак, бренд-менеджер раскрывает перед агентством процесс своей мысли. Агентство видит, как придумывается стратегия, и в свою очередь объясняет свой креатив. В случае диалога бриф из объекта превращается в процесс — он также становится предметом обсуждения.

Диалог — это почти идеальный подход. Но и здесь есть подводные камни: диалог требует частых встреч и высоких интеллектуальных способностей от участников. Нужно очень точно описывать то, как ты думаешь, и делать это на языке собеседника.

Но главный недостаток диалога в том, что взаимопонимание не всегда приводит к позитивному результату — иногда собеседники в процессе диалога лучше осознают непримиримые противоречия.

Александр Ерофеев: «Иногда бывает так, что лучше бы позиции были не выяснены. Европейская мысль с ее призывом к диалогу уже терпела крах в XX веке. У Достоевского в произведениях тоже идет постоянный диалог! И это, как, например, в «Братьях Карамазовых», приводит к разрушительным последствиям».

Итак, почти по пословице: если долго тереть — будет дырка: «Если творческие позиции разнятся, диалог это выявляет. В результате не выясняется истина — напротив, происходит испарение идеи. Другой недостаток этого подхода — общение в диалоге

Топливо в ЭГО

Критик и соучастник

Раскрыть замысел



требует много времени, результат достигается медленно». А ведь скорость нахождения решений часто дает решающее преимущество в маркетинговых войнах!

Если ваш диалог с агентством зашел в тупик, не отчаивайтесь. Главное — поступать решительно. Попробуйте мотивационный подход — может быть, он лучше подойдет к вашей задаче!

Александр Ерофеев: «У нас была ситуация, когда рациональный брифинг, предполагающий диалог, не сработал. К сожалению, пришлось сменить агентство. Тогда мы обратились к тем рекламистам, с которыми работали раньше, и работали на рациональных основах. Но в этот раз мы отказались от оценки их творчества, только мотивировали их. Еще один психологический момент: давая задание, мы сказали, что их главная задача — это доделать истории, которые начали их предшественники. Но если будут свои истории — это тоже хорошо... Как их это зацепило! Доделывать чужие истории?! Они нам рассказывали потом, что так завелись, что сидели сутками. В результате они показали четыре идеи (по три сюжета в каждой) — и дело сдвинулось, креативный путь был найден».

#### Психология момента

#### Третий подход — игровой

Он предполагает что-то вроде мозгового штурма с отвлечением от реальности. Агентство вместе с маркетинговой командой заказчика пытается придумать мифологию бренда.

Александр Ерофеев: «Предположим, вы придумываете вместе с агентством новый ролик. Диалог не дает особенного результата, у вас оказываются слишком разные позиции. Даже фильмы вам разные нравятся, разные режиссеры... В общем, вы понимаете, что в состоянии диалога договориться невозможно. Тут можно отказаться от сотрудничества и потерять время, деньги и мотивацию. А можно применить игровой подход и начать придумывать миф — некую историю про нашего потребителя: кто эта девушка, где она живет, почему потребляет наш продукт... То есть вы перестаете придумывать рекламу, а сочиняете сюжетное поле. Вы перестаете работать по правилам, вы свободны! В результате вы создаете некую обширную историю — матрицу, которая помогла прояснить позиции. Дальше работать становится проще. Если характер бренда сложился, он обладает внутренней динамикой. Чтобы оценить креативную идею, достаточно сказать: «О'кей, ребята! Давайте идею вставим в нашу историю. Ну как?»

#### Сочиняем характер

Фактически речь идет о создании характера бренда, зафиксированного в некоем описании. Продолжим аналогию с Шерлоком Холмсом, образ которого был задан уже первым рассказом Конан Дойла. Перескочим в наше время и посмотрим на сыщика Эраста Фандорина, книгами про которого зачитываются множество людей. По словам Александра Ерофеева, «когда матрица задана, становится понятно, что может делать бренд, а что не может. Например, Фандорин в принципе может фехтовать на мечах — это допустимо. Но он не может стать писателем — это не в его характере, потому что он человек действия».

Игровой подход не только позволяет упростить ситуацию оценки при нацеливании креатива в стратегическом направлении. Он еще позволяет использовать творческий потенциал тех людей компании, которые зажимаются при другом подходе.

По словам Александра Ерофеева, третий подход, игровой, — чрезвычайно перспективен. Но остальные подходы тоже возможны: «Вообще-то, в поисках решения можно последовательно использовать все три техники: мотивация — диалог — игра».

Мы намеренно не касаемся здесь инструментов, которые используются при креативной разработке и презентации — брифы, коммуникационные платформы, коллажи, раскадровки — все это достаточно индивидуально и зависит от исполнителя.

Тут важно другое — что три описанные техники соответствуют трем формам сознания:

- мотивационный — эмоциональному,
- диалоговый — абстрактному,
- игровой — эйдетическому (имеющему отношение к ярким внутренним образам).

#### Три формы сознания

Последний пункт требует небольшого пояснения. Каждый из нас может представить себе отсутствующий предмет так, будто видит его, — это и есть эйдетический образ. Описал этот особый вид образной памяти человека немецкий психолог В. Йенш. Эйдетическая память может быть не только на основе зрения, но и на основе других органов чувств. Эйдетические образы чаще встречаются у детей, у взрослых же — достаточно редко, в основном это люди творческие.

Зазор между стратегией и креативом можно объяснить и так: успешные бизнесмены — люди умные, а ум в основном связан с рациональным мышлением, а не эйдетическим. Логика и рациональные комментарии убивают креатив.

Можно ли использовать аналогию? Как мы уже говорили, например, сказать, что «марка X — это Mercedes среди ноутбуков» или «марка Y — это Henessy среди сигарет». Александр Ерофеев с этим подходом отчасти согласен, но дополняет: «Аналогия в этом случае должна быть точной и развивающейся, она должна превзойти оригинал, должна начать жить дальше».

### А кто у нас в команде?

Все вышесказанное, кроме всего прочего, наталкивает на мысль, что результат сильно зависит от того, какие люди работают в цепочке «стратегия — креатив». Мы попросили Евгению Громову прокомментировать этот вопрос с точки зрения теории психотипов — нам показалось, что эту теорию можно успешно применять не только к сегментированию потребителей, но и к выбору участников процесса.

Евгения Громова: «Опыт активного использования технологии демонстрирует ее универсальность. Думаю, что ее можно применять в практике создания эффективных команд. Если говорить о цепочке «стратегия — креатив», то наиболее эффективной нам видится команда из представителей таких психотипов:

- независимый — генератор идей,
- интеллигент — последовательно воплощающий рожденные идеи и подводящий под них теоретическую базу,
- гедонист — вносящий в процесс оптимизм и способный к экспертной оценке оригинальности креатива,
- карьерист — это «продвиженец», структурирующий работу команды во времени и пространстве, обуреваемый амбициями, оценивающий успешность работы и добывающийся адекватного материального вознаграждения,
- обыватель — обеспечивающий процесс материальными средствами,
- подражатель — идеальный исполнитель конкретных очень узких задач, соперничающий общему делу».

Эффективная команда

### Ну, например?

Мы попросили наших собеседников привести примеры позитивного опыта, когда удавалось стратегию эффективно перевести в креатив. Пусть эти истории не универсальны, но уж точно поучительны.

Елена Спир: «Прекрасный пример — ковбой Marlboro, который был придуман в Leo Burnett. Идея эффективно работает уже которое десятилетие! Другой пример — реклама пористого шоколада Wispa. Кампания была разработана нашим агентством и запущена на телевидении в начале 2004 года. Стратегически мы хотели уйти от «детского имиджа», который создавался до этого через коммуникацию анимированных ангелочков и шоколадных пузырьков. Мы решили сконцентрироваться на «нежном вкусе» Wispa. Идея бренда передавала эту стратегию через «необычайную мягкость» этого шоколада: *«Хочется особой мягкости — значит, вы уже попробовали пористый шоколад Wispa»*. Было сделано 2 ролика: «Ванна» (девушка выливает в ванну несколько видов шампуня, получая в результате пышную пену) и «Автосервис» (в автосервисе по просьбе девушки автомобильное кресло заменяют на огромное мягкое).

Wispa

Слоган: *«Ничто не сравнится с мягкостью Wispa»*. Результаты продаж показали, что кампания была успешной».

Олег Паралюш: «Наиболее свежий пример прямого превращения стратегии позиционирования в креатив — продвижение одного из суббрендов Panasonic — Viera. С помощью флагманской плазменной панели Viera позиционировалась как «способ путешествий» во времени и в виртуальных мирах. Сначала были тизеры: *«Туры на Луну. Дорого», «Экскурсии в муравейник. Дорого», «Встреча с Нефертити. Дорого», «Гонки на лимузинах. Дорого», «Гонки на танках. Дорого», «Зимовка с пингвинами. Дорого»* и так далее. Второй этап кампании шел под слоганом *«Включи воображение»*. Креатив заставил покупателя обратить внимание на марку и думать о ней в нужном направлении. Именно в этом была его сила».

Viera

В рекламе Viera телевизор — лишь средство навигации, позволяющее совершать «визуальные путешествия», фактически «включать воображение». Рекламисты нашли инсайт в том образе мысли, который присутствует в современной литературе и философии: то, что ты видишь, — это и есть твой мир.

Михаил Чопоров: «Из российских примеров советую обратить внимание на рекламу «Сибирской короны» и Nuts — два превосходных образца, когда удалось блестяще воплотить стратегию в креатив».

В основе рекламы для «Сибирской короны» лежит стратегическая идея: «Если вещь достойна — за нее ничего не жалко». Реклама показывает русский характер, широту души, размах эмоций под девизом: «Все за «Сибирскую корону». Вот один из сюжетов. Дореволюционное время, лето. В вагоне-ресторане пьют и закусывают господа, налегая на «Корону». Самому главному, в золотых погонах, пиво очень

«Сибирская корона»

► В вагоне-ресторане господа налегают на «Корону». Самому главному, в золотых погонах, пиво очень нравится, и он бросает свысока: «Уважил, голубчик! Жди повышения». Осталась последняя бутылка, которую жаждет его превосходительство. Но буфетчик (сам буфет в другом вагоне) расцепляет вагоны и сам демонстративно выпивает пиво. «Сгною!» — кричит превосходительство, вонзая вилку в рака на тарелке. Слоган: «Все за «Сибирскую корону»»



нравится, и он бросает свысока: «Уважил, голубчик! Жди повышения». Осталась последняя бутылка, которую жаждет его превосходительство. Но буфетчик (сам буфет в другом вагоне) расцепляет вагоны и сам демонстративно выпивает пиво. «Сгною!» — кричит превосходительство, вонзая вилку в рака на тарелке. Слоган: «Все за «Сибирскую корону»».

При всем уважении к создателям этой кампании и ясности сюжета — идея заимствована у Stella Artois («Убедительно горогое пиво»). Достаточно вспомнить сюжет про сына, который, исполняя желание умирающего отца, через множество препятствий из соседней деревни нес кружку пива — и выпил ее уже на пороге. Что касается предмета нашего разговора, то стратегия, которая видна в креативе: вкус пива (перед которым не устоять) плюс самоутверждение.

В кампании Nuts персонифицированы функциональные приложения продукта: он сам в виде задорного паренька помогает толстяку Мозгу и отказывается помогать живчику Желудку; на него работают Белки, которые приносят «цельные орехи». Клоунада, жестко основанная на четкой дифференциации, лежащей в основе стратегии бренда: батончик, который помогает не утолять голод (как Snickers), но помогает думать.

► Расшнуровывается корсет, осыпает лепестки роза, слетает шелк, обнажая бутылку: «Новая, откровенно соблазняющая (обольщающая, волнующая) форма Redd's»



Екатерина Данилюк: «На момент запуска Redd's на российский рынок перед нами стоял вопрос, для кого этот бренд. Должен ли он быть унисекс, как на одном из европейских рынков? Или мы должны пойти своим путем и сделать его исключительно для женщин? Мы решили пойти своим путем. Определившись с целевой аудиторией, мы начали работать над характером бренда. Нам удалось уловить несколько современных тенденций в поведении и ценностях женщин: мы выяснили, чем отличается женщина 2000-х от женщины 90-х, и построили на этом коммуникацию. Я знаю, что креативная команда чувствует себя очень свободно, работая в рамках стратегии, а бренд прекрасно чувствует себя на рынке».

Итак, в чем же различие? Видимо, в отношении к чувственной сфере. Слоганы Redd's создают эротическое поле и адресованы в основном женщинам. В наружной рекламе и прессе использовались слоганы, в которых слово «секс» можно заменить на Redd's: «Это был просто Redd's, ничего больше», «Я говорю о Redd's не краснея» или «По статистике женщина думает о Redd's 115 раз в сутки». Развитие кампании стало более тонким, но не утратило сексуального подтекста: напиток по-прежнему называется «откровенно натуральным», а в последней рекламе продвигается новая, «обольщающая форма» бутылки.

Максим Писарев: «Хороших идей бренда вообще крайне мало, даже в мировом масштабе. Уж слишком требовательным должен быть к себе автор идеи, чтобы эта идея действительно соответствовала жёстким критериям значимости, уникальности, правдивости и простоты. Например, на нашем рынке одна из лучших кампаний — это Tide. Мощная идея бренда подтверждается абсолютной адекватной и креативной рекламой. Из практики нашего агентства можно привести историю с грузинскими соусами «Trest B», где ясное позиционирование бренда («щедрость грузинского застолья») аутентично передано в структурном и графическом дизайне упаковки».

Окончательно и стопроцентно структурировать этот обзор мы не стали — и не потому, что получили много ответов или не хватило решительности. Нет, мы решили оставить материал «открытым» — так же, как до некоторой степени должен быть «открыт» креативный бриф — навстречу новым смыслам, для производства которых творчество и предназначено. ■

Redd's

Tide

Литература по рекламе  
графическому и web-дизайну  
фотографии и иллюстрации

**КНИЖКИ  
И  
КАРТИНКАМИ**

[www.designbook.ru](http://www.designbook.ru) [book@designbook.ru](mailto:book@designbook.ru)  
Москва, Нижний Кисловский пер., д.3, п. 4, т. (095) 202-4252  
Санкт-Петербург, Нарвский пр., д. 18, т. (812) 327-5815

## Самая свежая информация о лучших фирмах Петербурга!

В мае 2005 г. выходит из печати  
11-е издание телефонного справочника  
"Лучшее в Санкт-Петербурге 2005/06"

Вашему вниманию предлагаются:

- компактный размер справочника
- оптимальное распространение среди менеджеров высшего и среднего звена и членов их семей
- точные данные о ведущих фирмах Северной столицы
- карты-схемы центральной части и всего города
- календарь петербургских выставок и культурных событий, схемы аэровокзалов, планы театров и пригородов, и многое другое...



Издательство "Телинфо"  
764-73-74 • 764-75-74  
[telinfo@bestspb.ru](mailto:telinfo@bestspb.ru) • [www.bestspb.ru](http://www.bestspb.ru)

**Информация бывает только одной свежести - первой**