

# Тактика проведения ребрендинга: управляемая агрессия

Автору этих строк за последние пять лет пришлось участвовать как минимум в десяти проектах, задачей которых был ребрендинг. Марки были большие или маленькие, широко известные и узкоспециализированные. Но ситуация часто была одинаковой: для руководителей или директоров по маркетингу всегда был неожиданностью тот факт, что при проведении ребрендинга недостаточно придумать хорошее название или образ продукта. Необходимо всерьез углубиться в специфику процессов, управляющих массовой коммуникацией.

Однажды принц некоего королевства решил посмотреть мир. Для этого он сменил облик, переоделся в хиппи и отправился в путешествие. Вскоре он познакомился с прелестной девушкой. Они понравились друг другу, и принц решил, что надо обрадовать девушку. Он сообщил ей о своем настоящем происхождении. Девушка разозлилась, дала принцу пощечину и ушла навсегда. А молодому человеку пришлось изрядно потрудиться, чтобы ее вернуть. Любая дама, услышав эту историю, скажет, что девушка была права. Интуитивно это ясно каждому читателю или читательнице. Что же должен был сделать принц, чтобы девушка правильно восприняла эту информацию и радостно пошла с ним под венец?

Если вы знаете ответ на вопрос, вам не нужно читать учебники по ребрендингу. Если у вас возникли размышления, рекомендуем прочитать дальнейший текст.

## Два вида ребрендинга

Первый вид: ребрендинг — это декларация того, что «мы меняемся».

Второй вид: ребрендинг — это продвижение старого, привычного продукта или услуги в новом, незнакомом до того облике.

Бывают ли промежуточные варианты? Конечно, бывают. Они будут касаться степени изменения самого продукта либо объема изменений в области информационной поддержки.

Итак, что мы меняем?

Какими мы являлись до ребрендинга?

Кем мы хотим стать?

Если до ребрендинга о нас просто никто не знал, ни про нашу услугу, продукцию, репутацию нашей фирмы, то выполнение ребрендинга будет достаточно простой задачей. По сути, такой случай даже не может быть назван ребрендингом. Это типичная ситуация, когда бренд только осознает себя, и это скорее задача позиционирования. На этом случае мы в данной статье останавливаться не будем.

## Как сохранить лояльность аудитории при ребрендинге

Одна из распространенных опасностей заключается в том, что изменение позиционирования ведет за собой действительное разрушение привычных связей. При такой атаке старые добропорядочные отношения с аудиторией могут пострадать.

Для примера: есть указания на то, что традиционно лояльная к «Билайну» аудитория в больших городах на Нижней Волге отрицательно отнеслась к проведению ребрендинга. Желто-черные полосы вызвали раздражение, потому что «наш привычный партнер изменился». А любое напряжение и изменение актуализирует те смутные недовольства, которые при стабильной ситуации оставались сносными. Другой пример изменения послания — «Мегафон». Рекламная кампания с дольками арбуза «Зрелая связь» (осень-2005) вызвала содрогание у лояльной аудитории на европейской части страны, но зато была позитивно принята на активно настроенной Украине.



**Елена ПЕТРОВА**

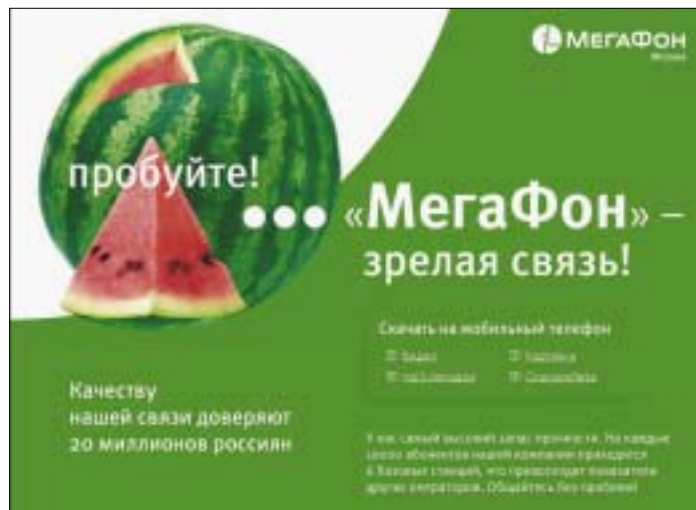
(Санкт-Петербург) — редактор по психологии журнала «Рекламные Идеи», консультант по брендингу, рекламе и PR, организатор Северо-Западного Гештальт-центра, Лаборатории психосемантики рекламы. Среди клиентов — российские и зарубежные компании. Контакт: (812) 314 9038 или по телефонам редакции, e-mail: petrova@pisem.net



**Александр ИЗОСИМОВ,**

генеральный директор ООО «Вымпелком»: «Запуск нового позиционирования и стилистики бренда — это очень важный, но всего лишь первый шаг. Необходимо продолжать развиваться, тем более что сама концепция бренда дает много возможностей для творчества и эволюции»

► Рекламная кампания «Мегафона» «Зрелая связь» была неоднозначно встречена аудиторией



Потерять доверие лояльной аудитории или сохранить его, рискуя предстоящими выгодами? Вопрос этот требует обдуманного ответа. Мне часто приходилось слышать идею компромисса: давайте сохраним старую позицию, чтобы те, кто лояльны, привыкли. А потом введем новую, и все пройдет незаметно.

#### Нехороший компромисс

Анализ такой партизанской тактики показывает, что из добрых намерений получается достаточно смутное решение.

Вот ключевые принципы ребрендинга, которым следуют наиболее успешные компании:

1. Новая индивидуальность бренда должна помочь компании сосредоточиться на своих основных задачах — уточнить и сфокусировать маркетинговую политику.
2. Центром и фокусом новой стратегии должен быть бренд.
3. Переход марки на новую индивидуальность в один прием вызывает меньше недосказанности и протестов, создает меньше путаницы и осложнений, чем постепенный переход.

Итак, принцип, которому стоит следовать, — помочь группам лояльных потребителей сохранить позитивное отношение к марке в «эпоху перемен». Небольшим компаниям это сделать проще. Например, составить список всех групп и конкретных людей, которых затронут изменения. И по каждой из групп сделать отдельные информационные послания.

#### Новый дизайн бренда: идею недостаточно сообщить один раз

Мы понимаем, что новая индивидуальность бренда — это не просто обновленное название и логотип. Это комплексная система визуальных, текстовых и мультимедийных посланий, которые создают контекст и представляют собой согласованную серию смысловых сообщений.

Чем же ребрендинг отличается от обыкновенного позиционирования нового бренда?

В случае ребрендинга с полным или частичным сохранением названия бренда, например «Билайн», МТС, «Сибирь-S7», необходимо, чтобы новая проекция бренда визуальными и прочими средствами буквально затмила привычную систему визуальных атрибутов. Поэтому требуется явная контрастность используемых художественных приемов.

#### Чем мы занимаемся?

Конечно, бывают случаи, когда бренд просто совершает оперативную коррекцию позиционирования, подстраивая послания под текущую моду и новые веяния. Но вряд ли такую ситуацию стоит в полном смысле слова именовать ребрендингом. В ситуации новизны надо учитывать, что свежая визуальная позиция — это в буквальном смысле взрыв существующего информационного поля.

Какой должна быть информация, которую бренд транслирует при ребрендинге? Очевидно, что он должен создать новое однозначное послание на тему «какой я» и сопроводить его несколькими дополнительными сообщениями по типу:

- «Как я отношусь к своим новым соседям»,
- «Как я отношусь к своему прежнему образу»,
- «Как я объясняю в символическом смысле причину произведенных изменений».

Важно, чтобы в поле внимания аудитории сообщение о новой форме визуального оформления бренда было однозначным и понятным.



◀ Яркая коммуникативная идея «Сотрудники как звезды» всего за 12 месяцев превратила Halifax в один из сильнейших банков на рынке страны. На плакате — сотрудник банка.

### Условия для успеха ребрендинга — единодушие в организации

Сначала требуется решить все организационные проблемы внутри компании и подразделений, а затем уже делать продвижение нового визуального образа во внешней среде.

Новую форму дизайна придется продвигать агрессивно. Она должна буквально вытеснить из головы потребителя воспоминания о том, каким был дизайн до того. Чем быстрее это произойдет, тем скорее публике покажется, что новый дизайн был всегда. Несмотря на то что старую форму публика часто помнит годами, быстрота и натиск не препятствуют позитивному восприятию нового.

Также важно, чтобы новый дизайн вдохновлял всех сотрудников, которые имеют отношение к продвижению маркетинговой информации. Самый опасный информационный вирус, который может проникнуть в голову организации в связи с ребрендингом, это идея о том, что «надо совместить много разных хороших идей, сделать преемственность между старым и новым и стать хорошими для всех». Такие мысли способствуют размыванию границ бренда, тем самым разрушают ребрендинговую атаку.

Надо помочь сотрудникам сконцентрироваться на более важной задаче — ведь компании необходимо добиться правильного восприятия ее нового названия и нового смысла. Недостаточно сказать: «Мы хотели сделать вот это!» Считать восприятие свершившимся можно, если публика без нажима, по собственной инициативе сообщает о бренде те ассоциации и ценности, которые заложены в основу нового позиционирования марки.

Поддержка ребрендинга внутри компании должна быть на самом высоком уровне — владельцы и топ-менеджмент должны быть полностью на стороне нового образа и транслировать свою уверенность в массы. Нужна активная пропаганда новой индивидуальности бренда внутри компании, проведение серии семинаров, игр, конкурсов и других действий, которые позволят интегрировать новый образ марки внутри компании. Учитывая инерцию аудитории, необходимо дать людям возможность попрощаться со старым образом и, конечно, поприветствовать новый.

Вот только пара примеров. При ребрендинге британской ипотечной компании Halifax, которая трансформировалась в банк под тем же именем, для участия в рекламе были привлечены 35 000 сотрудников, которые работали в огромной филиальной сети. По внутреннему сетевому телевидению Halifax транслировалось обращение: «Требуются звезды». В результате отбора осталось 20 человек, из которых были выбраны самые яркие личности — с их участием были сделаны музыкальные клипы. Коммуникативная идея «Сотрудники как звезды» всего за 12 месяцев превратила Halifax в один из сильнейших банков на рынке страны.

А «Билайн» заранее сделал мультимедийную презентацию «Билайн». Эволюция бренда», в которой были объяснены причины изменения бренда, представлен новый образ компании и рассказано, как новый образ должен сказаться на жизни компании и ее сотрудников. В день начала кампании эта презентация легла на столы всех сотрудников фирмы и появилась в интранете. Каждый сотрудник также получил личное письмо от генерального директора. Помещения, где сидят сотрудники, были украшены желто-полосатыми шариками и яркими настенными плакатами, играла динамичная музыка — все вместе создавало праздничное настроение. День начала ребрендинга был завершён праздничным фуршетом — и это было сделано во всех

Опасный вирус

Активная пропаганда образа

офисах по всей стране. Но внутренний брендинг «Билайна» на ограничился одним днем. Например, сотрудникам очень понравился конкурс среди сотрудников — «Охота за полосатыми» — на страницу в интранете надо было прислать фото любого объекта, раскрашенного в черно-желтую полоску.

### Выбор нового позиционирования

Остановимся на этом сложном вопросе коротко. Выбор позиции включает в себя анализ маркетинговой ситуации, определение актуальных предпочтений аудитории, оценку позиции конкурентов, поиск возможной ниши, составление прогноза и принятие решения.

Далее обычно делается разработка бренда и утверждаются его компоненты. В том числе «персональный образ» — идентификация бренда в социальном поле, ассоциации с личностными человеческими характеристиками, определение коммуникационного стиля, определение центрального послания, «жизненной позиции» и т. д.

Заметим, что если при разработке нового бренда можно положиться на случай, например «сделаем новое предложение и посмотрим, каким образом отреагирует на него рынок», то при ребрендинге нужно потратить усилия на осмысленное прогнозирование итогового процесса.

### Презентация новой позиции бренда

Реализация изменений обязательно должна быть осуществлена в форме презентации новой позиции бренда. Формы акции могут различаться. Всего на практике используются два приема. В первом случае делается предварительное уведомление о том, что «что-то произойдет». Например, так, вольно или невольно, поступили МТС, осенью 2005 года выступив со слоганом: «Ты лучше!»

Другой вариант осуществляется без предварительного объявления. Аудитория просто должна обнаружить, что «что-то наконец изменилось в новую и приятную сторону». И если она, по предварительным данным, «давно ждет, чтобы бренд N как-то изменился», такой ход оправдан. В итоге публика получит сообщение по типу: «А вы разве не заметили, что мы какие-то новые?»

Целесообразно делать обещание изменений в ситуации, если бренд является серьезным игроком на рынке, и сообщение о том, что «что-то изменится», само по себе станет информационным поводом для рынка. Такое сообщение начнет подготавливать почву для проведения ожидаемой революции и перераспределения ценностей между другими крупными игроками. Этот прием можно назвать «взрыхление».

Нецелесообразно делать предварительные объявления о том, что «что-то изменится», если нет четкого, агрессивного, революционного предложения новой идеи. Так как разочарование публики «мы ждали нового, а вроде все, как раньше», может быть опасно для репутации компании на фоне имеющихся позитивных ожиданий.

После того как будет окончательно утверждено позиционирование нового бренда и его формат, можно приступать к обнародованию данной новости.

На этом этапе рекомендуется средствами PR сообщить публике о том, что действительно имел место ребрендинг. Важно рассказать о его позитивных намерениях, содержании формата, сообщить о позитивных патриотических целях.

В то же самое время можно разместить наружную информационную рекламу. В сумме этот шаг создаст опору для следующего размышления аудитории: «Да, я слышал, они действительно так сделали, я согласен!» То есть публика сможет сравнить свой собственный смутный опыт и то, что ей сообщают извне.

### Агрессия и ребрендинг

#### Агрессия неизбежна

Ребрендинг — это проведение революции в информационном поле, независимо от миролюбивых намерений авторов. Революция происходит потому, что сама суть ребрендинга — это разрушение старой позиции и создание новой. Кому-то придется подвинуться, кто-то обнаружит новые возможности. Все связи придут в движение. Более того, если такое перемещение фигур по какой-то причине не состоится, то можно смело считать, что ребрендинг не удался.

Традиционно при изменении бренда директор по маркетингу и связям с общественностью больше всего опасается черного PR со стороны конкурентов или со стороны просто любителей по зубоскалить. Агрессивная информационная среда даст много поводов к таким негативным ожиданиям. Опасен ли черный PR при ребрендинге? Скорее, он неизбежен. При начале ребрендинга всегда будет иметь место информационная агрессия, независимо от степени позитивности изменений. Агрессия будет и со стороны бренда, и по отношению к бренду. Эта агрессия проецируется аудиторией на самого разного рода направления. В том числе на сам



▲ Выступив осенью 2005 года со слоганом: «Ты лучше!», МТС вольно или невольно намекнули аудитории, что «что-то произойдет»

Черный PR неизбежен

новый бренд. В общем, это звучит как социальный вызов: «Вот они какие!» Позитивное содержание может стать предметом атаки и высмеивания, так называемой «проверки на прочность».

При планировании агрессивных акций надо учитывать специфику культурного поля. Например, в некоторых случаях агрессия может быть использована для того, чтобы привлечь внимание к новому объекту. Этот прием чаще используется в случае обращения к московской аудитории, для которой принцип активности и агрессии достаточно ценен. В питерской аудитории такой ход будет рискован: для нее слишком высока ценность стабильности.

Только после устойчивого размещения объекта в информационном поле и некоторого успокоения аудитории имеет смысл делать позитивную часть сообщения. На фоне начальной фазы агрессии не стоит сообщать позитивные ценности.

Вообще, на начальной стадии ребрендинга информационные усилия надо вкладывать в активизацию фона — он активизируется вокруг основной фигуры. И только на втором подготовленном этапе размещается сама фигура.

**Специфика культурного поля**

### Сообщение позитива

Русская аудитория стесняется говорить о себе что-то позитивное. Этот феномен имеет серьезные культурные и исторические корни. Разобраться с ним можно с помощью принципов анализа, которые используются в современной науке под названием «психоистория». Эта наука о моделях исторической мотивации возникла в конце пятидесятых годов в США.

Одно из общеизвестных проявлений феномена, который мы упомянули, заключается в том, что русские люди «любят ругать начальство». В то же время они затрудняются говорить позитивные вещи о государственной символике, о правительстве и иногда даже о своем городе.

Исходя из этих соображений позитивную информацию любого содержания можно вводить косвенно — через эффекты информационного поля, с помощью фона, окружающего основную фигуру. Насыщая фон, тем самым можно выделить основную фигуру, не называя ее.

Например, если сказать на полном серьезе: «Россия — великая страна», то это вызовет агрессию, которая в самой мягкой форме может проявиться в виде иронии. Но если сказать, что «у нас есть красивая река Волга», с этим утверждением согласятся. Если говорить позитивные вещи не о самом бренде, а о его свойствах — хвалить частности, а не главную фигуру, то человек сам достроит главное. И скорее всего, он сделает экстраполяцию в позитивном ключе. Ведь сказать, что «Волга — красивая река, а Россия — отстой», уже довольно трудно.

Потребитель может слегка ругать бренд, но позитивно воспринимать его компоненты. И в целом это будет работать на бренд позитивно. Подобной тактикой, например, пользуется «Эльдорадо». Его реклама на грани фола вызывает критику («Они идиоты!»), после чего аудитория расслабляется и сообщения о низких ценах и широком ассортименте воспринимает позитивно.

Я как-то слышала от московского таксиста, который только что купил в «Эльдорадо» бытовую технику: «Конечно, это левые бренды. Может, они сами их собирают из неликвида. Зато дешево! И если повезет, будет работать». «Слить негатив» и успокоиться — особенность русских потребителей. Да и не только русских.

Если подытожить вышесказанное: на первом этапе ребрендинга важнее четкость и заметность послания, чем борьба за позитив. А позитив «соберется» из деталей на втором этапе кампании. Многие уже забыли, что новый полосатый «Билайн» поначалу не был принят на все 100 %, но, поскольку маркетологи на этом не заикливались, позитивные детали продолжающейся кампании выстроили желанный образ бренда.

**Заметность важнее, чем позитив**

### Конкуренты

Существует выбор: забирать аудиторию у конкурентов или выдвигаться в свободную нишу?

В ситуации атаки на конкурентов во время ребрендинга марка уходит с существующей позиции на информационном поле и появляется в уже занятой кем-то нише. Тем самым она совершает агрессивный акт, меняя информационное поле.

Изменения поля происходят с двух сторон. С одной стороны, благодаря уходу бренда с прежней позиции его место будет непредсказуемо распределено между другими брендами. С другой — появление новой марки на новом месте всколыхнет соседей.

Если на рынок просто выводится новый бренд, то здесь картина более простая и предсказуемая. Новый бренд «всего-навсего» расширяет поле своим присутствием и заставляет соседей «подвинуться».

## Вопросы, которые надо обсудить владельцам бренда при планировании ребрендинга

### Рынок и целевая аудитория

- Целесообразно ли захватывать новую целевую аудиторию?
- Изменять ли предложение для своей целевой аудитории?
- Если в маркетинговой нише уже имеются предложения, стоит ли туда лезть?
- Имеется ли уже в настоящее время насыщение рынка?
- Можно ли переманить часть аудитории?

### История вопроса

- Как использовать репутацию бренда?
- Уничтожить старый бренд или сделать ребрендинг?
- Какую информацию о бренде из прошлого сохранить и какую скрыть?
- Каким должен быть новый социальный миф о бренде?
- Полезна или вредна информация о прошлом?

### Бренд и его характеристики в информационном поле аудитории

- Послание нового бренда.
- Персонификация бренда.
- Символика и архетипы бренда.

### Какие компоненты бренда надо менять? Сделать изменение всего поля или только отдельных элементов:

- Название и логотип?
- Упаковка?
- Визуальная реклама и PR?
- Стиль предъявления бренда для аудитории?
- Схема реализации?
- Организация мест продажи или обслуживания?
- Персонал?
- Другое?

### Аудитория и ее ценности

При подготовке ребрендинга необходимо еще раз тщательно понаблюдать, что происходит в сердцах и умах вашей аудитории.

- Какие ценности и предпочтения есть у выбранной аудитории?
- Какие мотивы потребления бренда есть у аудитории?
- Каким образом существующий бренд в его старом виде удовлетворяет или не удовлетворяет мотивы аудитории?
- Актуальные растущие мотивы и потребности аудитории.

### Тактики ребрендинга в отношении названия

В отношении названия возможны три вида тактик:

1. Сохранение названия, при этом изменение ценностей и ассоциаций, связанных с данным названием.
2. Частичное изменение названия путем добавления компонентов.
3. Замена названия.

Чаще всего для большинства товарных групп замена названия равносильна выводу на рынок нового бренда. Только очень наблюдательная публика заметит, что под новым названием и в новой упаковке ей предлагают нечто хорошо знакомое. Тем не менее для больших брендов, занимающих устойчивую информационную нишу, замена названия с сохранением основного контента возможна.

Наиболее заметным примером за последнее десятилетие было переименование Gold Star в LG Electronics. Старое название было слишком ассоциировано с чем-то восточным, китайским. Новое название ассоциируется уже с чем-либо техническим, универсальным, европейско-американским интернациональным стилем. Внедрение нового названия было осуществлено при массивной информационной поддержке. Например, на российском рынке в течение года крутились ролики, в которых позитивные персонажи сообщали, что «теперь мы называемся LG Electronics».

В близко расположенной к нам Латвии был проведен ребрендинг со сменой названия. На рынке сотовой связи работала компания Baltkom GSM, визуальный образ которой был хорошо знаком аудитории: подсолнух, зернышки которого в центре цветка изображались как клавиши, символизирующие цифровую связь. Картинка

Спроси себя сам

Замена имени возможна

была красивая и хорошо продвинутая в аудиторию. Но Baltkom GSM была приобретена компанией Tele 2, и старый визуальный образ не соответствовал привычному стилю продвижения Tele 2. Пришлось поменять и имя и образ. Аудитория, лояльная к Baltkom GSM, уже через полгода забыла о старом названии, и теперь они привыкли к Tele 2. Ребрендинг произошел без потери аудитории.

### Информационная игра при ребрендинге

После того как вы приняли окончательное решение о том, каким образом представить новый бренд для широкой аудитории, приходит пора новых хлопот и забот. Эти хлопоты касаются стратегии информационной игры, которую планирует вести бренд. Место для этой игры — широкое поле массового сознания. Средства для проведения игры — реклама, слухи, провокации, спонсорские акции и другие средства, которые может позволить себе PR. При этом необходимо использовать правила и законы, управляющие вниманием аудитории. Иными словами, необходимо разработать динамичный сценарий и сделать режиссуру для движения массового сознания.

Только наивные в области отношений с общественностью люди могут рассчитывать на успех простой и открытой тактики по типу: «Уважаемые сограждане, вы, конечно, нас хорошо знаете. Поэтому сообщаем вам приятную и важную для вас новость. Через пару недель мы собираемся представить вам новый образ нашего старого, уже надевшегося вам бренда. Марка будет поддерживать позитивные социальные ценности, активно влиять на вашу мотивацию, обращаться к вашим бессознательным ценностям и учитывать ваши скрытые мотивы. Готовьтесь встретить нас позитивно!»

Такой сценарий в области человеческих коммуникаций практически обречен на провал. Всегда найдется тот, кто перехватит инициативу и решит собственные свои задачи за счет наивного простака. А критики бренда не упустят возможности «слить негатив».

Конкуренты тоже не будут равнодушно смотреть на происходящее. По поводу вашего предложения кто-нибудь, конечно же, выскажется, и вряд ли это будет приятное мнение. Куда вероятнее, что ваше честное и простое предложение встретит агрессия: «Вот, опять эти ребята хотят нас соблазнить и облапошить, прикидываясь простачками! И вообще, мы где-то это уже слышали».

При проведении информационной игры приходится решать следующие задачи, к которым стоит подготовиться заранее:

- Согласованное и последовательное проведение коммуникаций с аудиторией.
- Донесение информации до всех слоев целевой аудитории и связанных с ней групп влияния.
- Получение активного внимания аудитории и позитивного эмоционального отклика.
- Закрепление устойчивых ассоциаций и социальных ценностей новой марки, которые создают ее новый образ.

Плохая тактика

### Четыре этапа изменений при смене позиции бренда

1. Расшатывание коммуникационного поля.
2. Продвижение новой информации.
3. Закрепление позиций.
4. Формирование мифа об истории изменения.

На первом этапе необходимо провести развернутую PR-акцию по продвижению нового бренда. Рекомендуется использовать косвенные и скрытые источники распространения информации, например слухи. Максимально использовать современные информационные возможности: интернет-форумы, блоги. Если позволяет бюджет, на данном этапе возможно размещение авангардных или шокирующих рекламных проектов, которые привлекут внимание, но не дадут четкого информационного послания.

Необходимо дать разнородную и противоречивую информацию, которая появится из разных, в том числе маргинальных, источников — о том, что «произошло какое-то изменение». Информационная интрига и некоторая скрытность на этом этапе по поводу новой концепции и формата необходимы для того, чтобы избежать обесценивания новой идеи и разочарования. В отношении позитивных «патриотических» тем всегда имеется угроза обесценивания и высмеивания. В общем, центральная идея не должна стать предметом предварительного обсуждения.

Аудитория должна сама взволноваться и попытаться сформировать собственное мнение. Противоречие мнений усилит информационный шум вокруг информационного канала и привлечет внимание к ребрендингу.

Готовьте слухи и противоречия

На втором этапе в поле внимания аудитории размещается прямое и конкретное сообщение о позитивных аспектах нового бренда. Переход от «расшатывающей» части к позитивной не стоит комментировать. Пусть это сделает широкая публика.

На третьем этапе проводится обширная рекламная PR-кампания, в которой в диалоге с аудиторией разъясняются и многократно повторяются новые ценности бренда.

На четвертом этапе средствами PR распространяется заранее разработанный миф, в котором объясняется и продвигается уважительное отношение к старому образу бренда, мотив для изменения и позитивное отношение к новому бренду. На этот этап стоит обратить особое внимание.

Руководству компании может показаться, что у людей плохая память и не стоит напоминать о «печальном прошлом». Но дело в том, что необъяснимость изменения сохраняет в информационном поле своего рода беспокойство и тревогу, которую публика заполнит своими собственными сознательными или бессознательными домыслами. Поэтому ее необходимо направить на заранее приготовленную позитивную дорогу. Чтобы публика знала, о чем ей говорить.

Миф о новой жизни

### Заметки на полях статьи

#### МТС: слабее ожиданий

Ребрендинг МТС происходит прямо на наших глазах. Видимо, это мода на изменения после успеха ребрендинга «Билайна».

Первая проба изменения — попытка расшатывания имиджа была предпринята осенью 2005 года, когда МТС выступили с загадочным слоганом «Ты лучше!».

До этого времени МТС воспринимались как бренд, поддерживающий тему человеческого общения, игры, приязни между людьми, теплых чувств. Эмоции человеческого общения отражал и слоган «Люди говорят». Его запомнили многие потребители — он был удачно противопоставлен более технологичному образу «МегаФона».

Бренд МТС как человек был представлен позитивно, он призывал к общению, ориентирован на теплые чувства между людьми, на то, чтобы были симпатии, человеческие отношения и прочее. МТС прочно захватывают роль эмоционального, милого друга дома. Отношения, стабильность при некотором разнообразии, «свои люди», друзья и так далее. Призыв «Общайтесь городами» также подчеркивал связанность и принадлежность людей друг к другу. Визуальные средства адекватно поддерживали эту тему: красные и желтые тона, акции скидок и рекламные плакаты, иллюстрирующие эмоционально насыщенные сценки, в которых люди общаются между собой.

Роль: друг дома

Сейчас, когда уже прошел почти год с начала изменения облика, восприятие МТС публикой остается неопределенным — часть аудитории, как ни странно, не заметила перемен. Отношение к бренду в целом устойчиво позитивное. «Они что-то делают про яйцо, я все жду, когда откроется то, что внутри яйца, — наверное, будет что-то интересное!» — говорит лояльный потребитель МТС. Он, кажется, не заметил ребрендинга и продолжает утверждать, что слоган «Люди говорят» до сих пор попадаете ему в рекламу.

Почему этот ребрендинг выглядит более запутанным, чем ребрендинг «Билайна»? Казалось бы, выполнена задача агрессивного ввода нового персонажа на место старого. Агрессивное белое пятно в форме куриного яйца на красном фоне успешно в визуальном плане, публика его сразу заметила. Технологические ассоциации — яйцо в сетке линий, как в компьютерной игре, — усилили эффект агрессии.

Но общий образ остался запутанным, так как само послание бренда не было ясно сформулировано аудитории. По законам массовой коммуникации случилось так, что предложенный образ ожидаемых изменений и символизирующее его «белое куриное яйцо» были восприняты аудиторией не как окончательный, а как промежуточный, выводящий образ — что-то типа ракеты-носителя. Публика стала относиться к проекту как к «двухшаговому», то есть ожидать, что после привлечения внимания бренд должен сообщить аудитории что-то еще. Итоговое послание, которое было широко оглашено: «Яйцо — это символ того, что снаружи все просто, а внутри сложно», не очень подходит для того, чтобы быть основным посланием долгоиграющего бренда. Если подумать, то визуальный образ куриного яйца слишком часто встречается в самых разных контекстах. Обычно это символы накопления, семейного гнезда, детского ожидания чуда или чего-то переходного (из яйца вылупляется цыпленок).

Запутанный образ

Поэтому при агрессивном вводе новой визуальной фигуры публика честно должна была ждать, что из яйца кто-то или что-то вылупится — как в фильмах катастроф. Абстрактное сообщение, которое было предложено публике, оказалось по выразительности слабее, чем ожидания. Является ли курица более сложным объектом, чем куриное яйцо, — вопрос неоднозначный. Сила чувств, вызванная агрессивным дизайном, не была пока утилизирована брендом.



Именно несоблюдение принципа «однозначная формулировка персонального послания бренда» составило пока итоговую слабость ребрендинга. Изменение состоялось, поле разрушено, а вот сильной новой фигуры пока нет. Существующее послание о том, что «что-то первое, что-то сложное в простом», — слишком интеллектуально. Возможно, для высококолых менеджеров московских офисов, для интеллектуалов, которые имеют нарциссические жизненные установки, этот призыв актуален.

Даже соблюдение эффектного приема «введение социального мифа» пока не улучшило ситуацию. Еще до того, как было сформулировано однозначное и простое новое послание, в аудиторию был продвинут средствами СМИ социальный миф, поддерживающий новый образ бренда. Эта достаточно тщательно сделанная работа включала в себя опубликованный большим тиражом журнал МТС, адресованный пользователям. В тексте подробно описана история ребрендинга. По своей функции такая акция является частью завершения цикла ребрендинга.

В качестве интересной находки внутри этого «социального мифа» можно упомянуть атаку на бренд-менеджеров — в журнале упоминается, что команда бренд-менеджеров ушла и решение принимал непосредственно коммерческий директор. Поскольку часть публики имеет агрессию на рекламу, то психологическое присоединение к финансистам и экономистам вместо рекламистов и маркетологов должно было произвести на публику приятное впечатление. Выполнение этой важной части ребрендинга, а именно распространение по целевой аудитории (офисы города Москвы) журнала, в котором рассказывается история ребрендинга как социальный миф, улучшило ситуацию, немного смягчив эффект разочарования от ожидания чего-то новенького. Но из-за того, что однозначного актуального образа бренда еще нет, эта коммуникационная акция оказалась присоединенной к фазе начала разрушения поля, а не к фазе завершения и утверждения нового бренда. Можно сказать, что эта акция с журналом сделана с некоторым опережением фазы ребрендинга.

Для сравнения: «Билайн» проводил ребрендинг по упрощенной классической схеме. Был сформирован новый однозначный образ и агрессивно продвинут на место устаревшего, заодно затронув соседнее поле, на котором были конкуренты — «Мегафон» и МТС.

Старый образ был вытеснен приблизительно за 3 месяца. «Билайн» в новой версии после ребрендинга сначала был предъявлен как несколько техногенный, агрессивный, дерзкий, стильный и холодноватый персонаж.

При развитии темы в 2006 году в визуальной рекламе стало предъявляться больше образов людей, что приблизило послание бренда к сектору, который ранее занимали МТС.

При ребрендинге «Билайна» представление нового бренда было агрессивным и ярким, однозначным. И только потом оно немного смягчилось. Агрессивные желто-черные полосы, которые намекают на цвета хищника, добавляли агрессии, что полезно при ребрендинге. Бренд обошелся без промежуточного расшатывания ситуации, без тизеров, просто вбросив новый яркий и агрессивный доминантный образ в информационное поле. Мы могли даже вспомнить, что наши предки не зря боялись леопардов, и до сих пор раскраска поверхности, похожая по цветовому решению и по рисунку на шкуру большой кошки, вызывает возбуждение, тревогу и любопытство. Это, конечно, характер далекий от дружелюбности, переменчивый и активный.

#### «Сибирь»: от простого к замысловатому

Эпидемия ребрендинга затронула и авиакомпании. Картинки новых постеров, продвигающих «новый имидж авиакомпании «Сибирь», удивительны. S7 — название, подходящее для авиакомпании; возможно, для выбора такого названия были основания функционального характера. Но мне, как читателю плаката, кажется просто невозможным произнести то, что написано на нем. Слишком загадочная картинка.

Московская публика на летних жарких дорогах заметила светло-зеленые плакаты и даже попробовала прочитать, что же там имеется в виду. Получилось что-то вроде «это похоже на J7, но, наверное, так будет называться теперь авиакомпания». Добрые люди скажут, что S7 пишется действительно похоже, и это популярный сок. Но ведь название авиакомпании, в отличие от названия упаковки с соком, человеку приходится произносить по телефону или писать в заявках.

Причудливый иероглиф S7 выглядит на плакате впечатляюще, он даже несколько запугивающий. Сложная символика стрелочки и закорючки, которые создают S и 7, дают, видимо, символику движения. Но это кажется слишком сложным для восприятия.

В любом случае можно ожидать, что, хотя новый знак не слишком понятен, сам факт смены названия заметен. Но, видимо, еще долго авиакассы будут при виде нового иероглифа произносить «Сибирь». ■



▲ Рекламисты попытались вложить в имидж измененного бренда S7 ощущение свободы. Привязка к букве S или ответ на актуальный мотив потребления?



▲ Видимо, еще долго авиакассы будут при виде нового иероглифа произносить «Сибирь»