



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«Управление интегрированными коммуникациями»

Ф-т Коммуникаций, медиа и дизайна

Департамент интегрированных коммуникаций

Обязательная дисциплина,

2016-17 учебный год; 3 курс

Лекция: Стратегическое планирование – 1
(типы стратегии; стратегическое планирование в коммуникационном процессе; этапы разработки ИКК; позиционирование бренда)

Проф. **МОЖАЕВ** Александр Валерьевич

08.09.2017

Содержание

1. Бизнес – Маркетинговая – Коммуникационная стратегии
2. Типы бизнес стратегии: Red Ocean Strategy Vs. Blue Ocean Strategy
3. Стратегическое планирования (СП) в коммуникационном процессе:
 - История
 - Роль
 - Место
 - Этапы стратегической работы
 - Профессия «стратег»
4. Алгоритм создания ИКК
5. Позиционирование бренда – начало работы
 - Разнообразные методики
 - Ключ бренда
6. Задание на семинар 12.09.16

1. Бизнес – Маркетинговая – Коммуникационная стратегии

Сначала о терминах: стратегия и тактика

- Если просто то:

Стратегия - видение, цель, принципы - надолго

Тактика - маневр, задачи, планы - на данный момент

- Или другими словами:

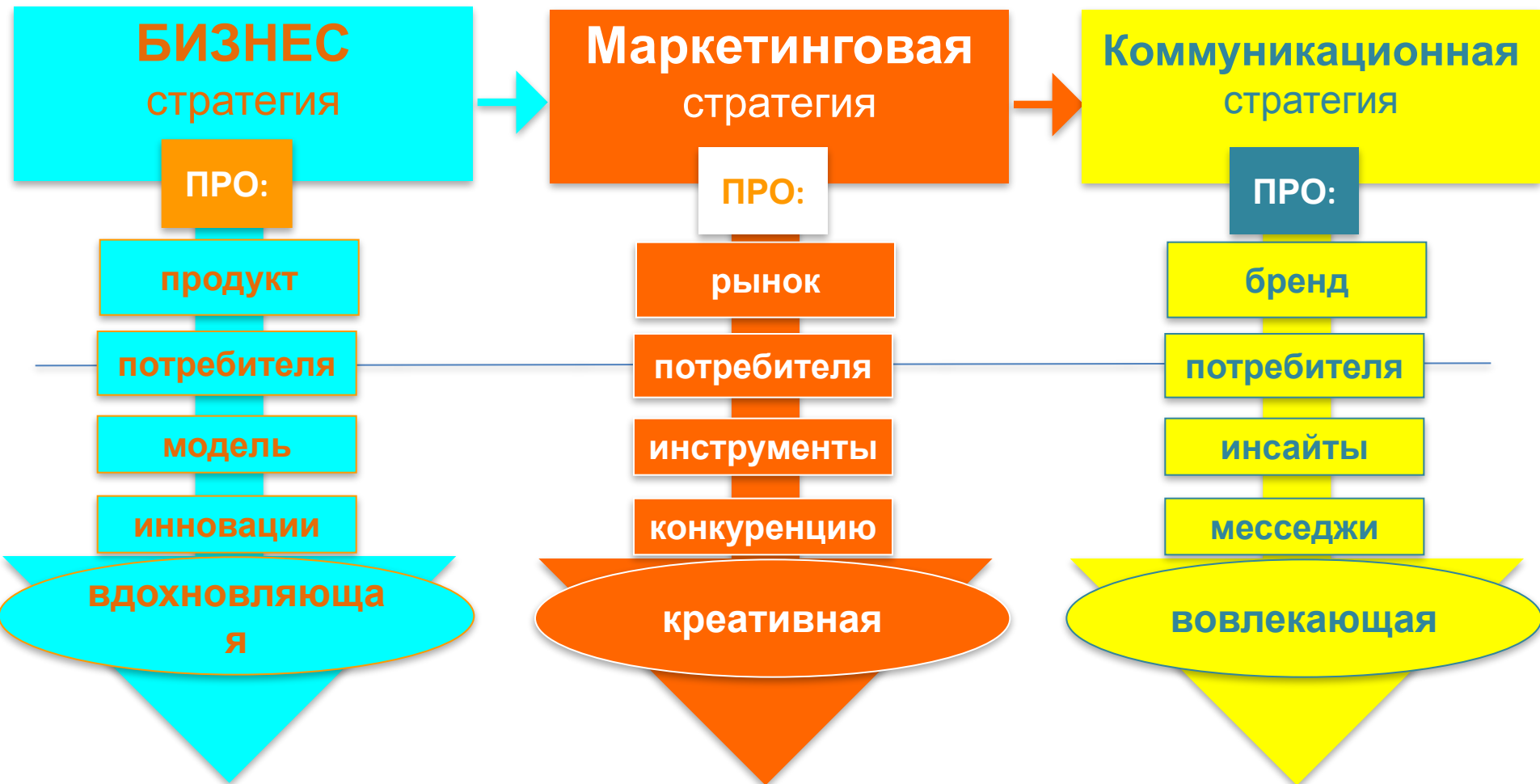
Стратегия - как победить?

Тактика - что надо сделать для победы?

- Стратегия и тактика взаимосвязаны и не могут существовать друг без друга:
 - Стратегия без тактики мертва
 - Тактика без стратегии бессмысленна

Сравнение стратегий:

бизнес – маркетинговая – коммуникационная



2. Типы бизнес стратегии:

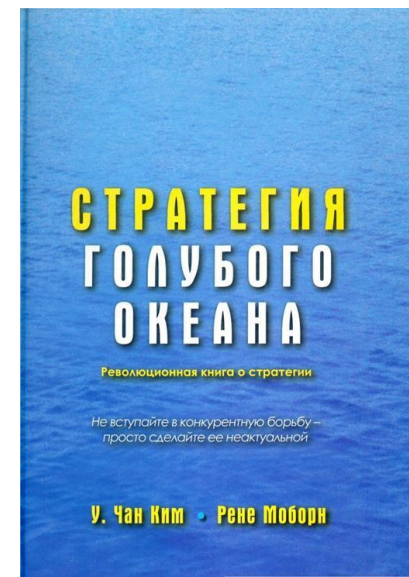
Red Ocean Strategy

VS

Blue Ocean Strategy

Проблемы с бизнес стратегиями

- Все **оценивают результаты** бизнес стратегий, но никто **не знает как систематически разрабатывать** правильную бизнес стратегию
- **Традиционный подход** в выработке стратегии направлен на **решение проблем**, в то время как надо искать **новые возможности**
- Как ни парадоксально, у таких стратегий **в фокусе стоит сам бизнес, а не потребитель**
- Такой подход **У. Чан Ким и Рене Моборн** в своей революционной книге о стратегии назвали **Red Ocean Strategy** в отличие от пропагандируемой ими **Blue Ocean Strategy**



1. **Competition should not occupy the center** of strategic thinking.
2. Industry structure is not given; it **can be shaped**.
3. **Strategic creativity** can be unlocked systematically.
4. **Execution** can be **built into strategy** formulation.
5. A **step-by-step model** for creating strategy.

3. Стратегическое планирование в коммуникационном процессе (история, роль, место, этапы работ, профессия "стратег")

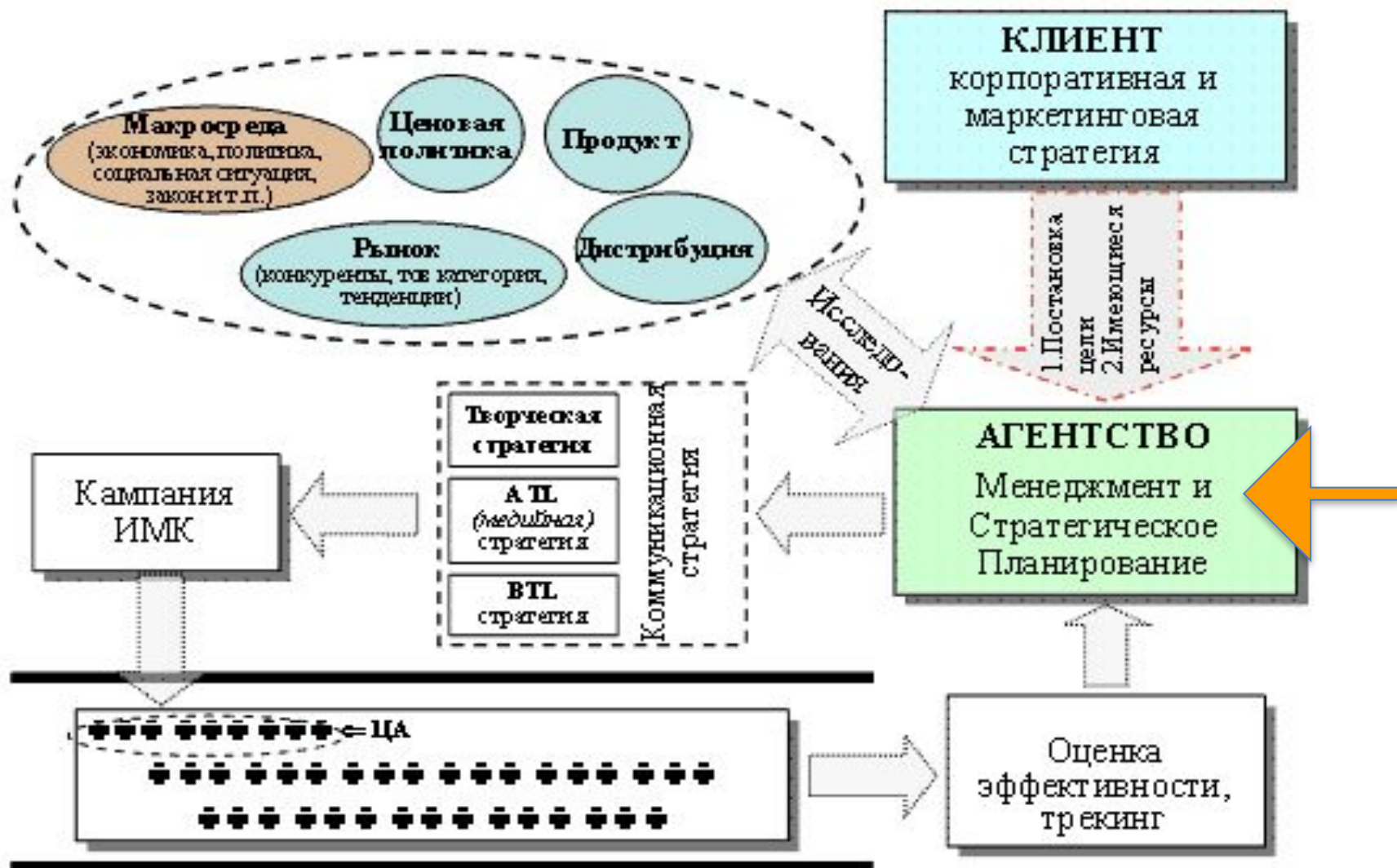
Стратегическое планирование (СП): история

- **Eng.: *strategic planning, planning, account planning***
- Как дисциплина зародилась в 60-е годы прошлого столетия в лондонских рекламных агентствах, затем быстро перекинулась на другой продвинутый рекламный рынок - в Штаты
- В Англии:
Первоначальная концепция родилась в голове некоего **Стенли Поллита в 1965 году**. Именно он предложил использовать специально подготовленных специалистов в качестве «членов команд», которые уже включали в себя все основные подразделения агентства (клиентское, творческое и медийное). **В 1968** году рекламное агентство **J.Water Tompson** организовало специальный **отдел под названием Account Planning**
- В США одним из пионеров было агентство Chiat\Day (сейчас входит в сеть TBWA\Chiat\Day)
- В России дисциплина стала появляться в середине 90-х годов
- Сначала СП было прерогативой только рекламных (креативных) агентств; потом постепенно стала распространяться и на другие дисциплины / агентства (BTL, Медиа, PR, digital)

СП: роль

- **Важнейший этап** в процессе создания коммуникационного продукта
- С него все начинается:
 1. **стратегия**
 2. креатив
 3. продакшен
- СП пронизывает всю деятельность коммуникационного агентства
- Это одна из пяти дисциплин коммуникационного агентства (**стратегия**, креатив, клиентский сервис, продакшен, новый бизнес)

Место СП в рекламном процессе



Этапы работы по СП



Этапы работы по СП: 1. АНАЛИЗ

1. АНАЛИЗ “Где мы сейчас”?

– Сбор информации о текущем положении клиента и истории его маркетинговой активности, его рынке, конкурентах, потребителях и коммуникациях.

- Это, прежде всего, аудит и анализ.

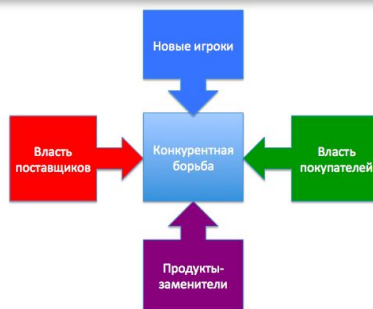
- Можно использовать любую технику стратегического анализа: **SWOT-анализ, модель 5-ти сил конкуренции Портера, матрицу управляющих политик (Бостонская матрица)** или просто перечень ключевых проблем, возможностей и направлений.

- Главное требование к данному этапу – полнота, значимость и актуальность собранной информации для текущей рыночной ситуации и целей клиента

- На этом этапе сильно востребованы **маркетинговые исследования**, особенно количественного характера.



Модель Портера



Бостонская матрица



Этапы работы по СП: 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ “Где мы хотим быть”?

- **Анализ поставленных** клиентом маркетинговых и / или коммуникационных **задач**
- **Осмысление** собранной на первом этапе **информации** (история, текущее положение, рынок, потребители, конкуренты), имеющихся в распоряжении клиента ресурсов (бюджет, время, положение бренда и т.п.)
- **Формулирование и планирование** реальных на данный временной период **целей и путей их достижения**
- Задача этапа – поставить **реальные цели для коммуникационной активности** бренда.

Этапы работы по СП: 3. СИНТЕЗ



3. СИНТЕЗ “Как нам туда добраться”?

- Синтез на основе всей имеющейся информации и задач.
- На выходе этапа формулируется коммуникационная платформа.
- **Коммуникационная платформа** содержит в себе:
 - основные принципы донесения рекламного сообщения до целевой группы и саму структуру данного сообщения – **ЧТО, КАК, КОМУ** (т.е. Коммуникационную стратегию).
 - основные каналы, объемы, сроки, ограничения кампании – **КОГДА, СКОЛЬКО, ГДЕ, ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ** (т.е. Коммуникационный план)
- На данном этапе формулируются **задачи** задействованным в кампании **подразделениям рекламного агентства**.
- На основе Коммуникационной платформы происходит **запуск креативного процесса и подготовка интегрированной кампании** (на основе креативного и др. бриффов)
- На данном этапе также могут быть сильно востребованы маркетинговые исследования, например, для проверки гипотез по мотивации покупки или для тестирования креатива

Этапы работы по СП: 4. ОЦЕНКА



4. ОЦЕНКА (Трекинг) Попали ли мы, куда хотели”?

- В стратегии необходимо **продумать оценку эффективности** кампании и механизмы обратной связи с потребителем.
- Обычно оценка осуществляется через маркетинговые **качественные и количественные исследования**
- Здесь важно **увязывать** задачи измерений **с реальными целями коммуникаций**.
- Выводы, которые делаются после рекламной кампании, говорят об эффективности кампании и отвечают на вопрос что в итоге.
- Результатом цикла является сохранение текущей стратегии, либо ее корректировка

Planner: What's In a Name?

- Сегодня в мире насчитывается больше 8000 агентств и соответственно большое количество Planners/ «плэннеров»:
 - Account Planners
 - Brand Planners
 - Strategic Planners
 - Behavioral Planners
 - Marketplace Planners...
- Не пугайтесь! Чаще всего это лишь «номенклатурная должность» или способ подчеркнуть свое позиционирование для агентства ☺
- А по сути все эти разные «плэннеры» делают приблизительно одну и ту же работу...

Профессия "стратег" в коммуникационном бизнесе:

Кто он?

- Стратег/плэннер (account planner) - одна из главных, самых сложных, уважаемых и востребованных специальностей в маркетинговых коммуникационных агентствах
- Отвечает за вопросы связанные со стратегическим планированием в агентстве
- «Представитель» потребителя в коммуникационном процессе
- Think Tank
- Можно выделить две «школы», два подхода у стратегов:
 - "креативный стратег"
 - "маркетинг стратег"

«Школы» стратегов

«Креативный стратег»

- Стоит ближе к креативу
- Большая вовлеченность в процесс
- Нестандартные, неформальные подходы
- Одержим знанием потребителя, инсайтами
- Совместная постановка задачи – помощь в поиске творческих идей
- «Бутиковый» подход, «ручная» работа



«Маркетинговый стратег»

- Стоит ближе к клиенту, экаунт менеджеру
- Одержим данными рынка, исследованиям
- Более формальный подход: постановка задачи - оценка результата
- «Фабричный», сборочный подход



Принципиально разные виды Плэннеров



Стратегические профессии в российских агентствах

"Strategic Planner"

В рекламном агентстве
Часто - интегратор комм
стратегии для клиента

«Коммуникационный стратег»

В консалтинговом бизнесе
Фри-лансер

"Digital strategist "

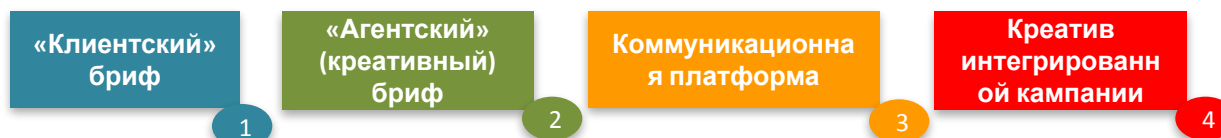
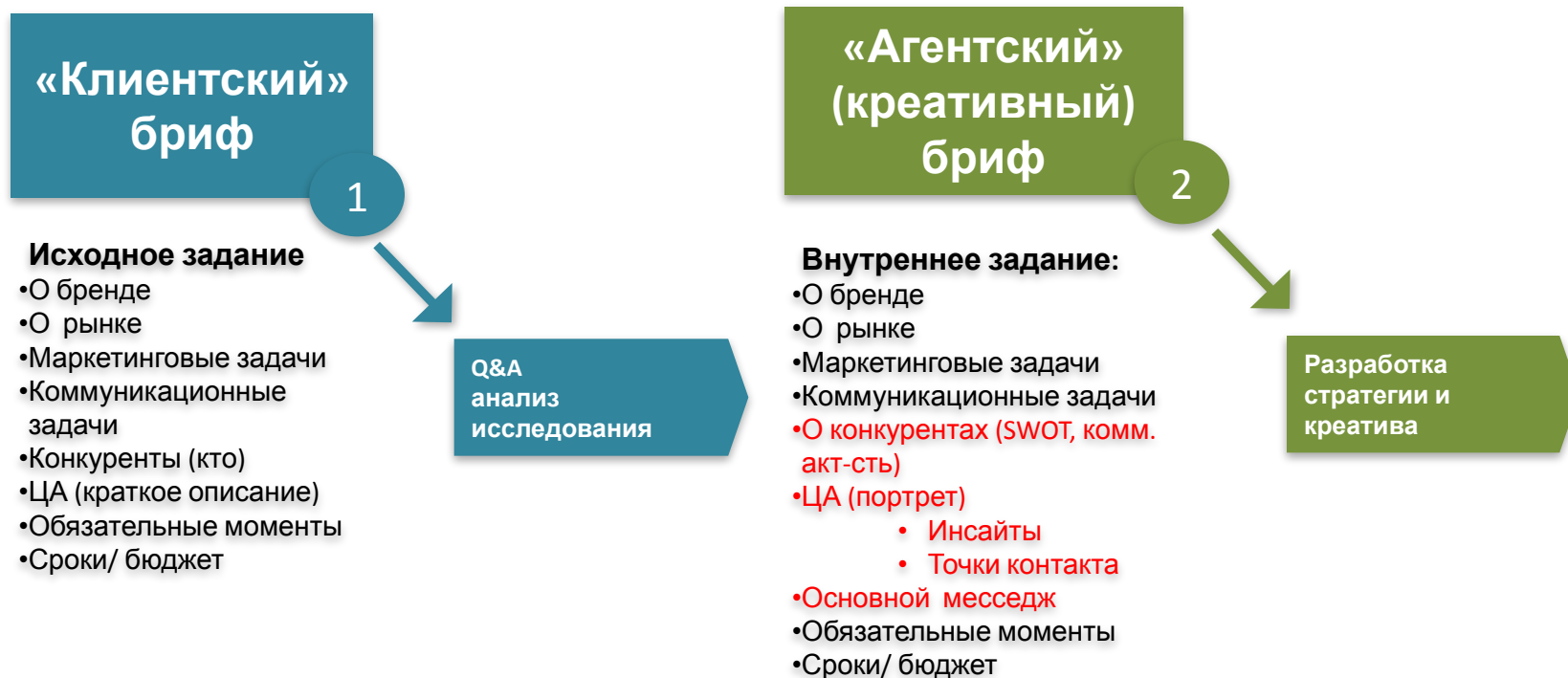
В диджитал-агентстве, в комм.
холдинге
Отвечает за выработку
диджитал стратегии
бренда

"Media strategist "

В медийном агентстве
Главное - правильно
спланировать **Touch points**

4. Алгоритм создания интегрированной коммуникационной кампании (ИКК)

Алгоритм создания интегрированной кампании – 1



Алгоритм создания интегрированной кампании – 2

Коммуникационная платформа

3

- 1. Коммуникационная стратегия (ЧТО, КАК, КОМУ)**
 - Принципы донесения сообщения до ЦА
 - Структура сообщения
- 2. Коммуникационный план (ГДЕ, СКОЛЬКО, КОГДА)**
 - Основные каналы коммуникаций
 - Объемы инвестиций по каналам
 - Последовательность коммуникации
 - Обязательные элементы

Разработка стратегии и креатив (3&4)

параллельно

Креатив интегрированной кампании

4

- 1. Основная идея (ОИ):**
 - В центре интегрированной кампании
 - На основе понимания ЦА (из Креативного брифа и Коммуникационной стратегии)
- 2. Воплощение ОИ по каналам («интеграция»):**
 - На основе Touch Points
 - На основе инсайтов ЦА
 - «Воплощение» подразумевает и разработку оригинальных инструментов коммуникации

Презентация ИК кампании

«Клиентский» бриф

1

«Агентский» (креативный) бриф

2

Коммуникационная платформа

3

Креатив интегрированной кампании

4

5. Позиционирование бренда – начало работы

(разнообразные методики, «ключ бренда»)

БОЛЬШОЙ БРЭНД – ТАИНСТВЕННЫЙ НЕЗНАКОМЕЦ ИЛИ ДОБРЫЙ ДРУГ?

Что мы хотим для брендов

- **БРЭНДЫ – ЭТО ДРУЗЬЯ!** МЫ НЕ ХОТИМ, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ «ТАИНСТВЕННЫМИ НЕЗНАКОМЦАМИ» ДЛЯ НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
- **НАОБОРТ – МЫ ХОТИМ**, ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛИ «УЗНАВАЛИ» НАШИ БРЭНДЫ КАК БЛИЗКИХ И ХОРОШО ЗНАКОМЫХ ДРУЗЕЙ. МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ ОНИ **МОГЛИ ЛЕГКО ОПИСАТЬ НАШИ БРЭНДЫ КАК ХОРОШИХ ДРУЗЕЙ**
- **МЫ НЕ ХОТИМ**, ЧТОБЫ РАЗНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ИМЕЛИ **ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ И ПУТАНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О НАШИХ БРЭНДАХ**

Важные замечания: БРЕНД дб ЗАПРОТОКОЛИРОВАН

Бренд должен быть **четко описан и документирован** в общем, согласованном всеми позиционировании:

- Чтобы миллионы потребителей **воспринимали его одинаково**, без путаницы;
- Чтобы поддерживать **единство бренда и его коммуникаций во всех СМИ и других коммуникационных каналах**;
- Чтобы **поддерживать позиционирование** бренда **с течением времени**, на разных рынках;
- Чтобы **быть уверенными, что смена менеджмента компании не вредит единству бренда** и последовательности его коммуникаций;
- Чтобы **быть уверенными, что все партнеры и подрядчики разделяют такое же четкое видение бренда** и все коммуникации осуществляются в соответствии с позиционированием бренда.

Важные замечания: ИДЕИ vs ПРАВИЛ

- Избегайте **'HELICOPTER PARENTING'** of your brand!
- Создавайте бренды такими, чтобы они были ГОТОВЫ К **неминуемым ИЗМЕНЕНИЯМ**
- Думайте категориями **бренд ИДЕЙ**, а не бренд правил
- Стимулируйте риск и допускайте **HEROIC FAILURE / failing forward** (EG: Google X and self-driving car)



Важно «запротоколировать» бренд

Поэтому большинство серьезных маркетинговых компаний разрабатывают собственные технологии определения и описания брендов

Технологии могут отличаться...

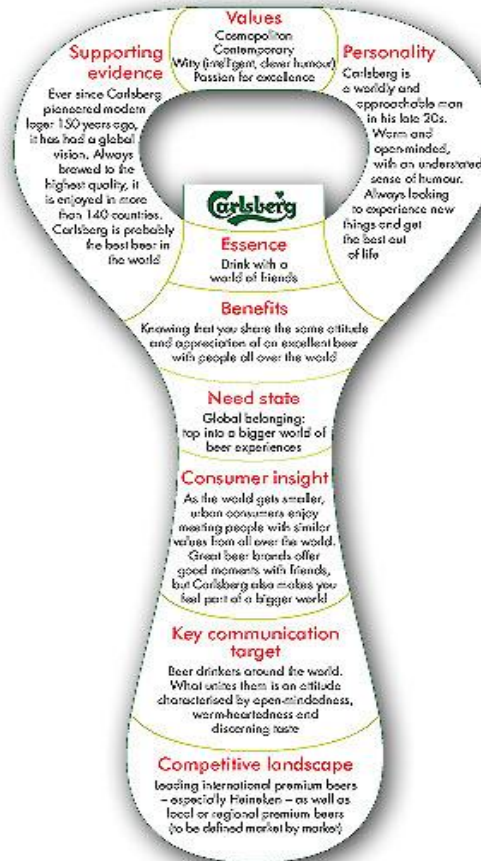
- BRAND PYRAMID
- BRAND ONION or BRAND WHEEL
- BRAND KEY
- BRAND ARCHITECTURE
- BRAND PEACH
- BRAND OPENER
- BULL'S EYE

Равно как и способы визуализации позиционирования...

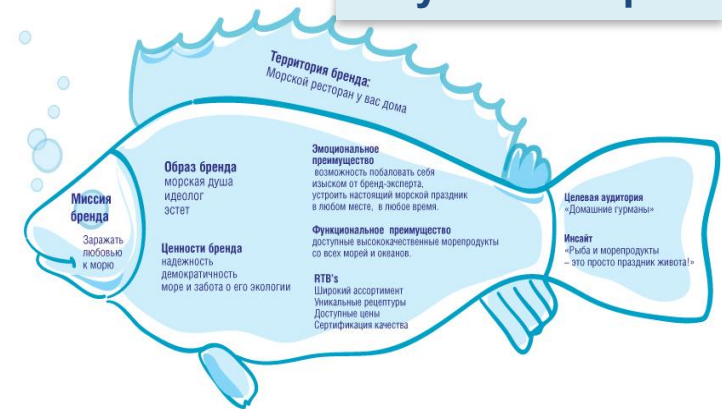
НИКО

Формулировка позиционирования

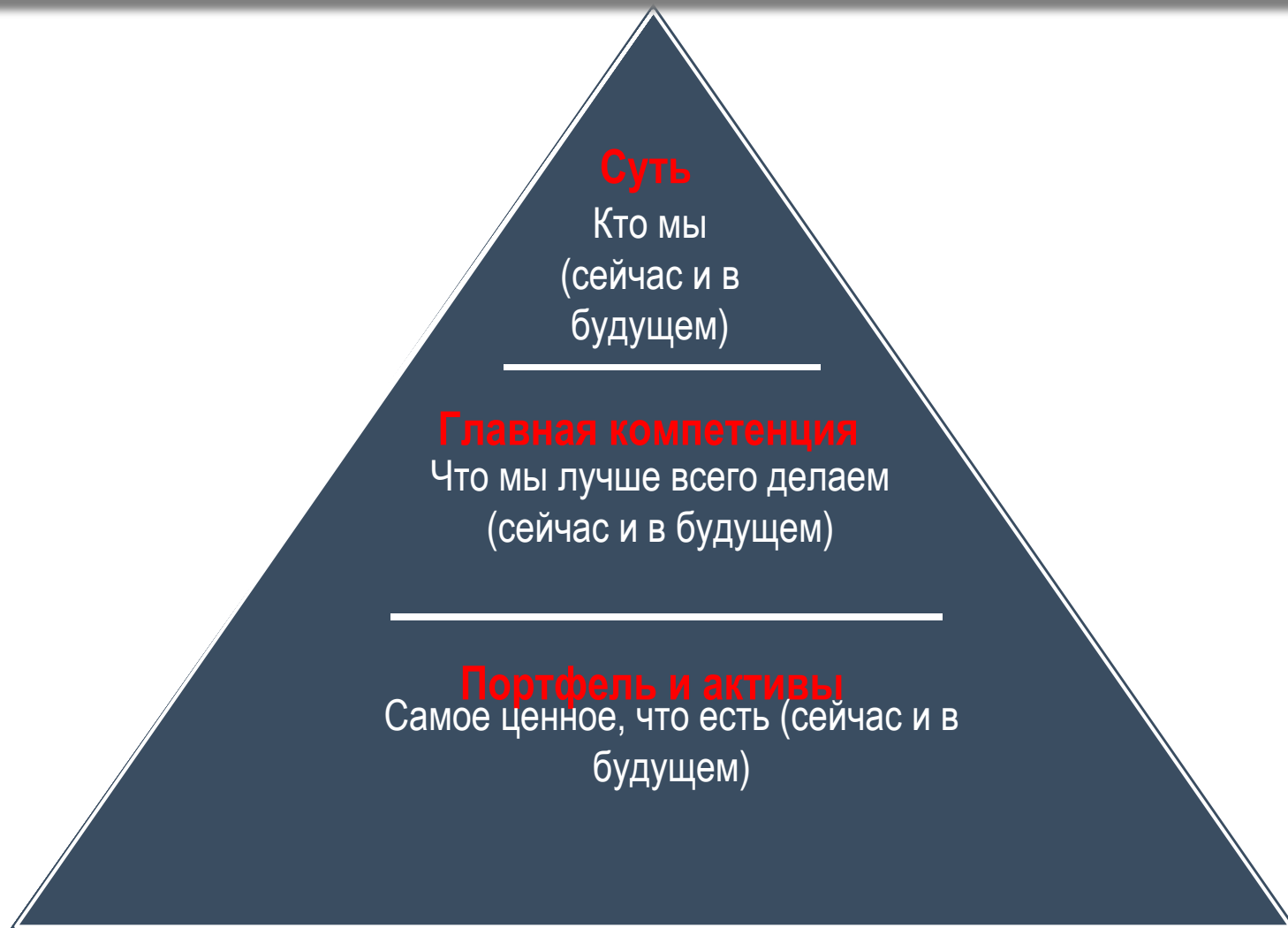
Лето – любимое время года. Жаль, что оно так быстро пролетает! Но лето может длиться бесконечно! Удивительный насыщенный вкус сока Niso дарит вкус настоящего лета даже посреди зимы. В каждом глотке сока Niso – вкус солнечного лета!



Русское море



Пирамида



Наш подход: правда и только правда...

Слагаемые успешной идеи:

1. Использовать законы развития категории
2. Доносить правду о бренде / продукте
3. «Попасть» в инсайт потребителя
4. Отличаться от рекламного шума
5. Резонировать с настроениями общества



Insight

К кому мы обращаемся?
В чем их мотивация?
Почему купят продукт?

Category context

Правила категории
Смежные категории и правила игры

Коммуникационная идея

Brand

Преимущества продукта
Репутация компании
Роль продукта для людей

Culture

Социальные тренды
Массовая культура
Что важно?

Но цель остается одной...

- Создать документ, определяющий «лицо» бренда – что он дает потребителям, чем отличается от конкурентов, что придает ему дополнительную ценность в глазах потребителя.

Давайте ознакомимся
с основными элементами
позиционирования на примере одной
из наиболее интересных методик

Ключ бренда

Визуально это выглядит так:



Конкурентное окружение

- Конкурентное окружение описывает **контекст, в котором потребители видят бренд в отношении ко ВСЕМ возможным альтернативным вариантам**. Кто теряет, если мы выигрываем?
- В идеале, описывается не только нынешнее положение дел, но возникающие тенденции и **НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**.
- ***SWATCH: Часы – не только время, но и часть мира самовыражения. Этот мир подвержен модным веяниям. Swatch конкурирует в сегменте средних цен с недорогими модными аксессуарами.***

Целевая группа

- Описывается человек, **для которого бренд является лучшим выбором** (сфокусированность!)
- Человек должен быть описан с точки зрения его **поведения и жизненных ценностей**, а также в социо-экономическом аспекте. Полезно также описать ситуацию, **когда бренд является его главным выбором**
- Чем четче определена целевая группа, тем лучше можно на нее воздействовать
- ***McDonald's: McDonald's обращается к тем, кто способен радоваться и чувствовать себя счастливым как в детстве. Это и дети, и родители. Коротко - McDonald's обращается к ребенку внутри любого из нас***

Потребительская выгода (Benefits)

- Это описание того, как бренд решает проблемы потребителей или улучшает определенные аспекты их жизни – то есть **причины для покупки**. Выгоды бывают **функциональные, эмоциональные и сенсорные**.
- Категория может иметь схожие выгоды, но **сильный бренд** предлагает что-то, что заставляет потребителя выбрать именно его – предлагая дополнительные выгоды, чтобы выделиться рядом с конкурентами, или **возможность предоставить общую выгоду категории лучше** (легче, быстрее, дешевле).
- ***American Express: Дает возможность почувствовать себя частью эксклюзивного мира привилегий.***
Развитие в продуктовой кампании - American Express предлагает лучшие услуги по замене карточек.

Ценности и личность бренда (Values & Personality)

- **«Ценности»** описывают, что стоит за брендом, во что что бренд верит, а **«личность»** - как бренд ведет себя, включая его стиль общения с целевой группой.
- Если бы бренд был человеком – каким человеком он был бы? Во что бы верил, как вел бы себя?
- **Формулировки должны быть абсолютно четким** – не слишком сложными или слишком расплывчатыми, чтобы интерпретироваться по-разному (Levi's "rebellion" не значит уличные беспорядки – просто нарушение скучных буржуазных правил!).
- ***Marlboro: Мужественность, свобода, приключение.***

Убеждения (Brand Beliefs)



Curiosity
Любопытство,
интерес к жизни



Family
Семья, очаг,
забота



Independence
Независимость,
индивидуализм



Romance
Секс, отношения,
романтика



Vengeance
Борьба,
соревнования, спор



Power
Власть, управление,
доминирование



Order
Порядок,
предсказуемость



Honour
Честь, верность,
доверие



Social contact
Общение, связь,
отношения



Hunger
Брать,
удовлетворять



Idealism
Справедливость,
права, равенство



Acceptance
Принятие,
общность, часть
целого



Tranquillity
Комфорт, позитив,
анти стресс



Physicality
Физиология, сила,
ощущения



Status
Известность,
статус, положение

Поддержка утверждений (Reasons to Believe)

- Поддерживают обещанные брендом потребительские выгоды – доказывают, **почему им можно верить**.
- **Доказывают**, почему наш бренд лучше других.
- Могут включать **информацию о продукте, рекомендации экспертов, лидеров общественного мнения** и т.п.
- Могут включать **уникальный опыт или авторитет** бренда в конкретной отрасли или продукте (Kodak & пленка).
- Они **не всегда рациональны** – могут основываться на доверии и «свидетельских показаниях».
- ***Dove: На 1/4 состоит из увлажняющего крема.***
- ***Rolex: Носят люди, во всем мире признанные успешными, изготовлены из цельного куска металла.***

Отличительная черта (Discriminator)

- Выражение единой – самой сильной – причины для потребителя выбрать именно наш бренд. В одном коротком предложении выражается то, **что придает бренду его конкурентное преимущество.**
- «Произрастающая» из других элементов, Discriminator определяет, **чем выделяется наш бренд среди конкурентов**
- ***Dove: (Только) Dove не сушит мою кожу в отличие от обычного мыла.***

Сущность (Essence)

- **Описывает позиционирование в единой ясной мысли** – выраженной одним словом или несколькими словами.
- Если Discriminator описывает конкурентное преимущество бренда, то Essence задает его **«генный код»** - что определяет весь характер бренда.
- Это – **критерий отбора**, что верно для бренда, а что нет.
- **Discriminator & Essence** могут отличаться (когда функциональная составляющая играет решающую роль – Dove), а могут и быть схожи (когда бренд строится на эмоциях – Magnum).
- **Dove: Женственность возвращенная мне и моей коже.**

6. Задание на семинар 18.09.2017 (брифинг по проекту для ДИ от МТС)

Подготовиться к брифингу по проекту МТС

- Проект **«новый тариф для поколения Z»**
- Провести подготовительную работу (организационную):
 - Создать команды (5-6 чел)
 - Распределить между собой функции (как в мини-агентстве: стратег, экаунт, креатор, медиа)
- «Погрузиться» в контекст:
 - Коммуникации в телекоме (МТС и конкуренты)
 - Поколение Z
- Быть готовым к активному обсуждению на брифинге