

# **Бренд-менеджмент** **(управление торговой маркой)**

---

## **Занятия № 1, 2**

### **Радикальный маркетинг**

**(на основе книги Сэма Хилла и Гленна Рифкина «Радикальный маркетинг»)**

---

**НОВОСИБИРСК 2016**

# Радикальный маркетинг

---

**«Радикальный маркетинг»** – это продвижение торговой марки на рынке, ориентированное на нестандартные маркетинговые коммуникации.

Основу плана маркетинговых коммуникаций составляет непосредственное общение с потребителями.

Возможности традиционной рекламы используются в стиле «нанесения точечных ударов».

# Радикальный маркетинг

## Три основные отличительные черты

---

### 1. Крепкая и тесная связь с определённой целевой аудиторией.

Эти узы дают «радикалам» глубокое понимание того сегмента, с которым они работают, – настолько глубокое, что очень часто такие компании могут позволить себе пропустить несколько сложных и дорогостоящих этапов маркетинга, таких как, например, маркетинговые исследования.

*В действительности «радикалы» так хорошо знают свой рынок потому, что сами являются его частью. Вместо того чтобы изучать секреты манипулирования рынком, они изучают сам рынок, непосредственно находясь в его гуще.*

# Радикальный маркетинг

## Три основные отличительные черты

---

**2. Акцент на рост и развитие, а не на получение прибыли.**

Выходя на рынок, «радикалы» с присущим им оптимизмом уверены, что они будут расти, и строить, и создавать новую стоимость. Среди рассматриваемых ими сценариев нет места провалам или поражениям. Причём нацеленность в будущее сочетается у «радикалов» с бескомпромиссной требовательностью к качеству товара и уровню обслуживания потребителей.

*В некотором смысле «радикальный маркетинг» – это состояние души.*

# Радикальный маркетинг

## Три основные отличительные черты

---

**3. Ограниченность ресурсов и, как следствие, очень скромный (значительно меньше среднего) маркетинговый бюджет.**

Нехватка средств заставляет «радикалов» очень внимательно относиться к имеющимся ресурсам и не распылать их. Она толкает их на поиск смелых нестандартных решений и новых маркетинговых концепций.

*Радикальный маркетинг не стремится заменить маркетинг традиционный. Как показывают исследования, радикальный маркетинг – это отказ от правил. Это участие в совершенно новой игре, для которой «радикал» может придумать свои правила.*

### **1. Руководитель компании должен активно участвовать в маркетинговом процессе.**

Практически во всех организациях с радикальным подходом к маркетингу первые лица настолько вовлечены в маркетинговый процесс, что «консерваторам» кажется это немислимым. Фактически у «радикалов» президент компании является и президентом по маркетингу.

*Президент компании Harley-Davidson Джефф Блустайн и её председатель совета директоров Ричард Тиэрлинк частенько гонялись на мотоциклах со своими потребителями, посещали гонки, привозя с этих мероприятий новые идеи для маркетинговых планов.*

### 2. Жёсткое ограничение отдела маркетинга.

Если руководители высшего уровня активно занимаются маркетингом, то между ними и рынком не должна образовываться прослойка из многочисленных ответственных лиц. Соблазнительно думать, можно делегировать функцию маркетинга подчинённым, которые обратятся в исследовательское агентство, сотрудники которой побеседуют с потребителями и дадут все ответы на все вопросы. Во многих организациях имеется до пяти уровней, разделяющих потребителей и руководителей, принимающих значимые маркетинговые решения. Часто это становится похожим на «игру глухой телефон».

*«Радикалы» вообще не имеют маркетинговый департамент и интегрируют маркетинг во все аспекты своей деятельности.*

### 3. Непосредственное общение с потребителями.

Большая часть специалистов по маркетингу никогда не встречается с потребителями (исключение – проведение фокус-групп). «Радикалы» предпочитают данным, собранным с помощью посредников, данные, полученные из первых рук. Вместо того, чтобы читать отчёты, они читают письма клиентов. Они идут ещё дальше, наблюдая за своими потребителями там, где они живут или делают покупки.

*Так, Клэй Мэтайл и Том Маклеод из компании Iams, производящей корм для собак, каждые субботу и воскресенье посещали кинологические выставки и собачьи питомники.*

### **4. Осторожное использование данных маркетинговых исследований.**

Проблема маркетинговых исследований состоит в том, что они оперируют средними величинами. Они представляют маркетологу информацию о том, что хочет «средний потребитель», которого в жизни не существует. «Радикалы» черпают новые идеи непосредственно у своих потребителей, а когда нужно проверить эти идеи, то потребителям задают вопросы.

*Результаты маркетинговых исследований как таковые не обеспечат полного понимания нужд потребителей, но могут снабдить полезной дополнительной информацией.*

### **5. Принимать на работу только энтузиастов.**

Отношение к своему товару – это очень важный момент. Даже самым лучшим профессионалам трудно продавать то, во что они не верят. У «радикалов» работают не маркетологи, а миссионеры. Приём на работу часто осуществляет сам руководитель, который обращает основное внимание не на диплом об образовании, а на способности и отношение к делу.

*В офисе по обслуживанию клиентов NBA работали такие же фанатики баскетбола, каким являлся президент Дэвид Стерн, который получал удовольствие от продвижения своей любимой игры.*

### **6. Любить и уважать своих потребителей.**

Несложно упустить из виду тот факт, что успех даже самых широко распространённых торговых марок обеспечивает сравнительно небольшая группа потребителей. Гарт Холберг подсчитал, что если определённый йогурт покупают 100 млн. семей, то более половины общего дохода торговая марка получает за счет 1 млн. самых преданных из них (правило Парето).

*«Радикалы» всегда с уважением относятся к своим клиентам. Любой телефонный звонок (пусть даже с жалобой) они рассматривают как возможность узнать что-то новое и наладить обратную связь.*

### 7. Создать сообщество своих потребителей.

Оторванность от потребителей создаёт у потребителей ощущение, что на них просто зарабатывают деньги. «Радикалы» стараются, чтобы их потребители чувствовали себя членами единого сообщества, центром которого является любимая торговая марка.

*Члены сообщества гордятся своей принадлежностью к нему. Они носят майки, бейсболки и перстни с фирменной символикой и даже делают татуировки. Наиболее блистательно эту идею воплотила в жизнь компания Harley-Davidson со своим Клубом владельцев «харлеев». Компания даже посвящает две страницы своего годового отчёта обсуждению татуировки (!!!) как показателя ценности торговой марки в глазах потребителей.*

**8. Использовать средства индивидуальной или направленной коммуникации (индивидуальный маркетинг).**

Для традиционного маркетинга характерны безумно дорогие рекламные кампании, непрерывно обрушивающие на потребителей громадный объём рекламной информации. Основными требованиями к рекламе являются охват и периодичность: если определённое количество людей увидят рекламу, кто-нибудь непременно купит товар.

*«Радикалы» очень точно определяют основную группу потребителей и тратят большее количество денег, времени и сил на общение с ними.*

### **9. Идти «наперекор здравому смыслу».**

**В условиях продолжающегося дробления рынка даже крупные компании начинают сомневаться в целесообразности дорогостоящих маркетинговых исследований.**

**«Здравый смысл» основанный на результатах таких исследований может привести к ошибкам.**

**«Здравый смысл» может обладать недальновидностью.**

# Радикальный маркетинг

## Примеры недальновидности

---

*«Я думаю, что на мировом рынке найдется место, возможно, для пяти компьютеров» – Томас Уотсон, глава IBM, 1943 г.*

*«Я избородил эту страну вдоль и поперёк, я говорил с лучшими людьми, и я могу вас заверить, что обработка данных – это причуда, о которой через год забудут» – главный редактор коммерческих изданий для Prentice Hall, 1957 г.*

*«Ну и зачем все это нужно?» – комментарий по поводу микрочипа, сделанный инженером отдела передовых компьютерных систем IBM, 1968 г.*

*«640 килобайт памяти должно хватить каждому» – Билл Гейтс, 1981 г.*

# Радикальный маркетинг

## Примеры недальновидности

*«Для этой беспроводной шарманки невозможно придумать никакого коммерческого применения. Кто стал бы платить за сообщение, посланное в никуда, без конкретного адресата?» – один из товарищей Дэвида Сарнофа в ответ на его призыв инвестировать в радио, 20-е годы прошлого столетия.*

*«Идея интересная и хорошо продуманная, но чтобы на ней можно было заработать хотя бы на «троечку», она должна быть ещё и осуществимой» – профессор управления Йельского университета в ответ на письмо Фреда Смита, в котором предлагалось реализовать идею надёжных услуг по доставке почты и грузов в течение суток. Смит на письме не остановился и основал корпорацию Federal Express.*

# Радикальный маркетинг

## Примеры недальновидности

---

*«Нет никаких причин, по которым кто-либо хотел бы иметь компьютер у себя дома» – Кен Ольсон, президент и председатель правления корпорации Digital Equipment, 1977 г.*

*«У этого, так называемого «телефона», слишком много недостатков, чтобы его можно было всерьёз воспринимать как средство общения. Этот аппарат по сути своей не представляет для нас никакой ценности» – из служебной записки Western Union, 1876 г.*

*«Нам не нравится их звучание, и к тому же гитарная музыка как таковая – на последнем издыхании» – компания Decca Recording, отклонившая предложение группы Beatles в 1962 г.*

*«Всё, что можно изобрести, уже изобретено» – Чарльз Дьюэлл, представитель Патентного бюро США, 1899 г.*

### 9. Идти «наперекор здравому смыслу».

Когда «радикалы» слышат слова: «Любому понятно, что единственно возможное решение – это ...», у них «загораются глаза». Они не боятся нарушать правила, каких бы аспектов они не касались: рекламы, разработки и продвижения товара или ценообразования.

*Ричарду Бренсону доказывали, что новая трансатлантическая линия никому не нужна. А он сделал высокоприбыльной авиакомпанию Virgin Atlantic.*

### **10. Верность своей торговой марке.**

«Консерваторы» нередко проводят опросы потребителей, а затем пытаются подогнать образ марки под высказанные пожелания. Однако если это происходит неудачно или вдруг появляется новый «управляющий», мнение которого не совпадает с мнением старого, образ марки подвергается изменениям снова и снова, что приводит к его размыванию.

*С 1970-го по 1985 год корпорация Xerox пыталась выпускать компьютеры, факсимильные аппараты, разработала офисную компьютерную сеть, занималась автоматизацией офисов (выпускала весь спектр офисной техники). Ни один из этих бизнесов большим успехом не увенчался. Более того, почти все принесли одни убытки.*

*Начиная с 1986 года, компания Burger King провела шесть отдельных рекламных компаний, тематика которых варьировалась от «Скучным вегетарианцам здесь есть нечего» и «Это город Burger King» до «Подходящая еда в подходящее время» и «Иногда вам нужно изменить своим правилам». Всё это оставило у потребителей чувство замешательства, что обернулось для Burger King низкими объёмами продаж.*

### 10. Верность своей торговой марке.

«Радикалы» одержимы идеи целостности своей торговой марки и зациклены на вопросах качества, которое предполагает сохранение образа марки и преданности её идеалам.

*Однажды компания Harley-Davidson сократила рекламный бюджет до нуля и направила сэкономленные средства на увеличение выпуска и улучшение качества продукции.*

# Радикальный маркетинг

---

Следствием **радикального маркетинга** является непосредственное влияние имиджа руководителя на потребителей. Таким образом, в этом случае возникает возможность использовать имидж руководителя в качестве полноценного коммуникационного канала для трансляции марочных ассоциаций.

# Трансляция позиционирования

## Имидж руководителя

---

Главная функция имиджа руководителя с точки зрения трансляции позиционирования – приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями потребителей. «Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий».

«Положительный публичный имидж топ-менеджера нередко становится основой сильного бренда».

# Трансляция позиционирования

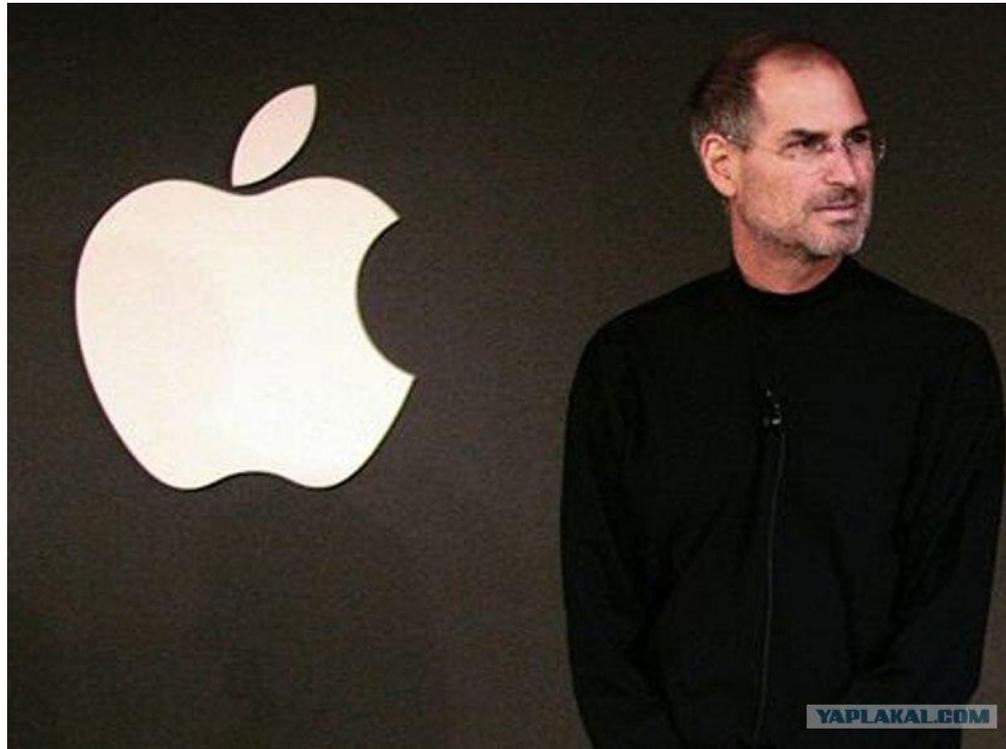
## Имидж руководителя. Примеры

Например, «как показал опрос «Индекс репутации», проведённый исследовательской организацией Harris Interactiv по заказу ведущей газеты деловых кругов США Wall Street Journal в 2006 году Microsoft совершил скачок с 7-го места на первое, оттеснив на вторую позицию компанию Johnson&Johnson, репутация которой считалась лучшей целых 7 лет. Участники опроса отдали пальму первенства Microsoft исходя из нескольких показателей, но главным оказался имидж самого главы корпорации – Билла Гейтса. Так, одна из участниц опроса заявила: «Невозможно отделить имидж Билла Гейтса от имиджа компании Microsoft».



# Трансляция позиционирования Имидж руководителя. Примеры

*Стив Джобс (Apple).*



# Трансляция позиционирования Имидж руководителя. Примеры

*Анита Роддик (The Body Shop).*



*Миссия The Body Shop®: «Посвятить свой бизнес изменениям к лучшему в социальной сфере и защите окружающей среды».*

*В 1993 г. Анита Роддик поддержала делегацию представителей национального меньшинства Огони из Нигерии, которая искала защиты от действий нефтяного концерна Shell, деятельность которого наносила ущерб землям Огони, загрязняя их продуктами нефтепереработки.*

*В качестве ещё одного примера можно привести инициативу The Body Shop® по созданию программы «Справедливая торговля». Программа стартовала в 1987 г. под девизом «Торговать, а не побираться» («Trade – Not Aid»). Её главной задачей была поддержка мелких фермерских хозяйств, поставлявших натуральные ингредиенты для производства косметики. Первым партнёром The Body Shop® стала небольшая компания Teddy Exports в южной Индии.*

**Основные инструменты, которые целесообразно использовать в формировании имиджа руководителя для трансляции позиционирования торговой марки.**

- 1. Визуальный образ.**
- 2. Личностные характеристики.**
- 3. Социальный статус.**
- 4. Внутренний имидж руководителя.**
- 5. Участие в специальных событиях.**
- 6. Взаимодействие со СМИ.**
- 7. Участие в рекламных кампаниях.**
- 8. Разработка знакового контекста.**

# Имидж руководителя

## Ричард Брэнсон



При описании инструментов формирования имиджа руководителя в качестве примера его практического применения будем рассматривать образ владельца корпорации Virgin Group Ричарда Брэнсона. Образ Ричарда Брэнсона выбран только в силу того, что позиция торговой марки Virgin во многом основывается на его личных качествах, и это позволяет наглядно продемонстрировать реализацию основных инструментов формирования имиджа руководителя для трансляции позиционирования торговой марки.

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



Позицию торговой марки Virgin Д. А. Аакер определил как позиционирование на основе индивидуальности компании – «нарушитель правил и любитель повеселиться». Например, авиакомпания Virgin Atlantic не рассматривала свой бизнес как перевозку пассажиров из пункта А в пункт Б; скорее, она воспринимала его как развлечение гостей на высоте тридцати пяти тысяч футов».

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



**Virgin (в переводе с английского языка) – девственница. А рукописный логотип компании резко отличается от логотипов компаний-конкурентов, выполненных симметрично и традиционным печатным шрифтом, и «порождает чувство, словно его написал сам Брэнсон, а лихой наклон словно утверждает, что Virgin – это не просто ещё одна большая корпорация».**

# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Визуальный образ.**

Для трансляции позиционирования с помощью имиджа руководителя можно использовать внешний вид человека (фигура, лицо, рост человека, его телосложение, одежда). Именно перечисленные элементы за считанные секунды первой встречи или контакта формируют первое впечатление. Визуальный образ может располагать к себе, отталкивать, вызывать жалость, отражать уровень достатка, указывать на простоту в общении или на стильность поведения и многое другое.

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



Брэнсон, поддерживая имидж эпатажного человека, может явиться на приём в разных туфлях и даже в платье невесты. Все эти элементы внешнего вида Брэнсона, несомненно, дополняют доказательную базу позиционирования торговой марки Virgin.



# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Личностные характеристики.**

**В случае с трансляцией позиционирования, необходимо помнить два момента: 1) личностные качества руководителя должны отражать отношения торговой марки к своим потребителям и 2) восприятие личности руководителя автоматически проецируется на восприятие самой организации.**

**Следующий момент – особенности движений, жестов, положение тела в пространстве. Обычно эти проявления довольно тесно связаны с тембром голоса, его интонациями. Если руководитель является обладателем командного голоса, его речь уверенна, а взмах руки словно рассекает воздух, то, этим он, скорее всего, дополнит свой имидж сильного, уверенного в себе руководителя.**

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



Очевидно, что личностные характеристики Ричарда Брэнсона, который в отличие от многих других руководителей презирает правила и обладает чувством юмора, отлично транслируют позиционирование торговой марки Virgin.

# Трансляция позиционирования

## Имидж руководителя (инструменты трансляции)

---

### Социальный статус.

Социальный статус – это показатель положения, занимаемого индивидом в обществе. Например, в США для трансляции таких имиджей как «примерный семьянин» или «хранитель традиции» необходимо сформировать в сознании потребителей образа семьянина, который чтит семейные традиции, посещает вместе с семьёй церковь по воскресеньям, уделяет большое внимание детям, своему образованию и квалификации и так далее.

# Имидж руководителя

## Ричард Брэнсон



С этой точки зрения компетентность Ричарда Брэнсона, его умение работать и придерживаться высоких стандартов, постоянная готовность сразиться с «истэблишментом» (нарушение спокойствия), хорошо работают на позиционирование торговой марки Virgin.

# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Внутренний имидж руководителя.**

**Во многих организациях принято оповещать сотрудников о публичных выступлениях первых лиц на телевидении, по радио, а также о публикациях в периодических изданиях. В этих ситуациях формируется образ руководителя в глазах сотрудников компании, которые являются одним из трансляторов позиционирования торговой марки.**

# Имидж руководителя

## Ричард Брэнсон



Ричард Брэнсон не ограничивается этим и, например, каждый год «отправляется в отпуск в компании десятка-другого рядовых сотрудников своей фирмы, которые получают приглашение отдохнуть на Карибском море и пообщаться с патроном, посетив остров, который находится в его личной собственности».

# Имидж руководителя

## Ричард Брэнсон



Летая маршрутами авиакомпании Virgin Atlantic, Ричард Брэнсон всегда едет из аэропорта в одном автобусе с экипажем и останавливается в том же отеле. Вечером он приглашает всех на ужин, который традиционно превращается в весёлую вечеринку. Если Брэнсон – «любитель повеселиться», то это он предпочитает делать совместно с персоналом своей компании.

# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Участие в специальных событиях.**

Под специальными событиями понимаются профессиональные конференции, торжественные открытия, рейтинги, праздники, розыгрыши, спонсорство, благотворительность и так далее. Перечисленные мероприятия помогают сформировать имидж руководителя непосредственно в глазах потребителей, а также получить освещение в СМИ, посредством которого можно успешно транслировать позиционирование торговой марки.

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



Ричард Брэнсон – мастер проведения таких мероприятий. Так, в 1996 г. на открытии первого в США мегамагазина на Time's Square в Нью-Йорке он спустился на огромном серебристом воздушном шаре с высоты в 100 футов (около 30 метров) на крышу магазина». А, представляя весной 1998 года новый напиток Virgin-Cola, Брэнсон проехал в Нью-Йорке на боевом танке; на следующее утро все телестанции включили в свои утренние программы интервью с «нарушителем спокойствия».

# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Взаимодействие со СМИ.**

**Взаимодействие со СМИ – пресс-конференции, пресс-туры, экскурсии, заявления для прессы, презентации и так далее. Большинство новостных поводов должны освещаться руководителем, печатные материалы должны включать его цитаты. Это помогает расположить к себе, вызвать доверие и сформировать необходимый имидж. Статьи в журналах и газетах, интервью, выступления по телевидению, радио, на профессиональных конференциях, форумах – эта часть жизни руководителя в настоящее время становится одним из наиболее эффективных возможностей трансляции позиционирования на основе формирования имиджа в глазах партнёров, клиентов и конкурентов.**

# Имидж руководителя

## Ричард Брэнсон

Во время первого рейса авиакомпании Virgin Atlantic на борту самолета гостей в количестве 440 человек, среди которых были друзья, знаменитости и, конечно, представители прессы, ожидали духовой оркестр, официанты от Maxim's в белых фраках, иллюзионисты, певцы. О воздушной вечеринке рассказали средства массовой информации многих стран, и молодая авиалиния получила миллионы долларов в виде бесплатной рекламы».

А сам Ричард Брэнсон во время этого мероприятия предстал перед репортёрами «с кожаным лётным шлемом времён второй мировой войны на голове».



# **Трансляция позиционирования**

## **Имидж руководителя (инструменты трансляции)**

---

### **Участие в рекламных кампаниях.**

**Отражение имиджа руководителя в непосредственном участии в рекламных роликах, POS-материалах и наружной рекламе; возможно использование его обращений, цитат, легенд, поздравлений, «фирменных» фраз. Так как размещение рекламных материалов в СМИ – один из наиболее быстрых способов донести необходимую информацию, это позволяет в кратчайшие сроки популяризировать персону руководителя организации и донести формируемый имидж, обеспечивающий трансляцию позиционирования торговой марки, до большинства потенциальных потребителей.**

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



Ричард Брэнсон постоянно используется в рекламных материалах, продвигающих торговую марку Virgin. Но даже в этом проявляется нестандартность его личности. В 1998 году продвижению компании поспособствовал популярный комедийный сериал Friends, причём сам Ричард Брэнсон сыграл в одной серии эпизодическую роль.

# Трансляция позиционирования

## Имидж руководителя (инструменты трансляции)

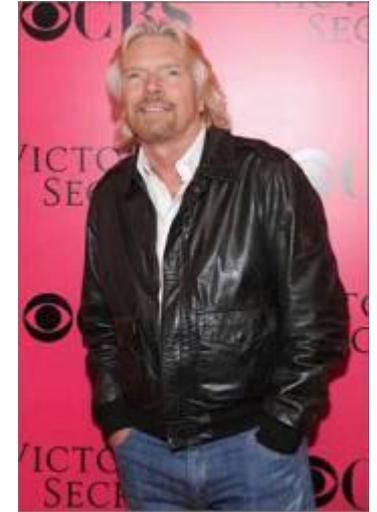
---

### Разработка знакового контекста.

В данном случае имеется в виду разработка определённых предметных идентификаторов: галстук, свитер, часы, шапка, деловые газеты и так далее. Данные предметы помогут с помощью знакового контекста формировать имидж руководителя.

*Яркий пример – кепка мэра Москвы Ю. В. Лужкова, которая транслировала его «близость к народу».*

# Имидж руководителя Ричард Брэнсон



В качестве знакового контекста Ричарда Брэнсона можно рассматривать его одежду свободного покроя (нарушитель спокойствия), приверженность к эксцентричным костюмам (любитель повеселиться).

**Описанный инструментарий имиджелогии целесообразно использовать для трансляции позиционирования торговой марки с помощью имиджа руководителя. Однако необходимо помнить, что описанный набор инструментов не является абсолютным и может изменяться в соответствии с желаемой позицией торговой марки в сознании потребителей.**

**Разработать имидж руководителя, транслирующий основной вариант позиционирования торговой марки продукции.**

- 1. Визуальный образ.**
- 2. Личностные характеристики.**
- 3. Социальный статус.**
- 4. Внутренний имидж руководителя.**
- 5. Участие в специальных событиях.**
- 6. Взаимодействие со СМИ.**
- 7. Участие в рекламных кампаниях.**
- 8. Разработка знакового контекста.**

---

# Домашнее задание № 1

---

# Домашнее задание № 1

---

**Доделать имидж руководителя, транслирующий основной вариант позиционирования торговой марки продукции.**

**Разработать имидж руководителя, транслирующий основной вариант позиционирования торговой марки услуги.**

---

**Удачи!**

**Можно задавать вопросы.**