



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Высшая школа
экономики
и менеджмента**

**Н. В. КОСТЫЛЕВА
И. В. КОТЛЯРЕВСКАЯ
Ю. А. МАЛЬЦЕВА**

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Учебное пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**Н. В. Костылева,
И. В. Котляревская,
Ю. А. Мальцева**

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вузов, обучающихся
по направлениям подготовки
38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

УДК 005.57(075.8)

ББК 65.291.2я73

К72

Рецензенты:

кафедра мировой экономики и экономической теории ФГБОУ «Волгоградский государственный технический университет» (протокол № 3 от 25.10.2016 г.) (д-р экон. наук, проф. завкафедрой *Л. С. Шаховская*); д-р экон. наук, доц., проректор по науке Урал. гос. экон. ун-та *Д. А. Карх*

Научный редактор — д-р экон. наук, проф. *Н. В. Котляревская*

На обложке использовано изображение с сайта www.sdasia.co

Костылева, Н. В.

К72 Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 127, [1] с.
ISBN 978-5-7996-2129-2

Учебное пособие имеет цель сформировать у бакалавров и магистрантов, специализирующихся в области менеджмента, системные знания о коммуникационном обеспечении управленческой деятельности. Пособие формирует представление об актуальных подходах к организации процесса управления коммуникациями в современной фирме. Материалы пособия способствуют формированию практических навыков управления коммуникациями в целях формирования внутренней и внешней идентичности организации.

Библиогр.: 64 назв. Табл. 11. Рис. 29.

УДК 005.57(075.8)

ББК 65.291.2я73

ISBN 978-5-7996-2129-2

© Уральский федеральный
университет, 2017

ПРЕДИСЛОВИЕ

Первый чемпион мира по шахматам Вильгельм Стейнц писал, что «владеющий инициативой обязан атаковать». Успех — дело временное. Успешный бизнес — результат успешных коммуникаций. Для развития современной фирмы необходима не только корректировка целей, но и своевременно поставленные вопросы: для чего это делается; каковы наши перспективы; кто наши клиенты; каких результатов мы хотим достичь; за счет каких средств и ресурсов мы можем это сделать.

Наряду с материальными, финансовыми, информационными и человеческими ресурсами, сегодня важнейшим активом компаний становятся долгосрочные взаимоотношения с целевыми аудиториями, способствующие созданию благоприятного общественного мнения о фирме, что непосредственно отражается на капитализации бизнеса.

Грамотно выстроенная коммуникационная политика компании способна существенно укрепить конкурентоспособность, повысить интерес потребителей и результативность программ повышения лояльности. Грамотная стратегия управления коммуникациями компании, способствующими формированию репутации, даже во время кризиса увеличивает рыночную стоимость компании.

Основу управления деловой репутацией предприятия составляет маркетинг партнерских отношений (МПО). Наряду с функциями исследования, планирования, стимулирования сбыта и распределения, для маркетинга особое значение приобретает функция взаимодействия с целевыми группами — особый комплекс маркетинговых коммуникаций, благодаря которому компания может дифференцировать себя за счет превосходства в управлении взаимоотношениями с внутренними и внешними аудиториями.

Особое значение имеют коммуникации в маркетинге партнерских отношений. Отношенческая парадигма маркетинга усложнила струк-

туру и функции коммуникаций. На основе обновляющихся информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) коммуникации с конечным потребителем явно укорачиваются, но одновременно наполняются новым содержанием, основу которого составляют клиентоориентированность и лояльность, обеспечивающие стратегию удержания потребителей. Главная задача коммуникаций с конечным потребителем — накопление знаний о его потребностях и потребительском поведении для роста такого актива компании, как маркетинговые знания о потребителе. Исследования, проведенные российскими маркетологами, свидетельствуют о прямой зависимости между этим активом и другим — «клиентским капиталом компании» [24, с. 25]. В этом случае можно утверждать, что коммуникации с конечным потребителем в маркетинге партнерских отношений, проецируемые на новые нематериальные активы компании, определяют ее конкурентное преимущество и стержневые компетенции.

Новым содержанием наполняются коммуникации во внутренней среде компании, переходящей к МПО. Формирование клиентоориентированности и лояльности персонала компании, которые направлены на обеспечение преданности внешнего потребителя, связано с несколькими аспектами: во-первых, с разработкой многоуровневых программ ориентации персонала на клиента, поскольку сам феномен клиентоориентированности является насколько актуальным, настолько и дискуссионным, часто примитивно трактуемым специалистами; во-вторых, с изменением оргструктуры компании, в которую должен быть встроен внутриорганизационный маркетинг, одной из задач которого как раз и является разработка таких программ, невозможная без привлечения менеджеров HR-служб и создания иных, нежели сегодня присутствуют в компаниях, баз данных [16]; в-третьих, с возрастанием интегрирующей роли маркетинга в системе управления компанией, изменяющей ее бизнес-процессы на всех уровнях менеджмента и требующей интеграции маркетинговых коммуникаций для согласования стратегий и планов маркетинга с другими подразделениями компании.

Таким образом, коммуникации в МПО составляют важнейшую часть координационного механизма управления, адекватного интегрирующей противоречия интересов хозяйствующих субъектов в их движении к сетевому взаимодействию, а усилия по формированию положительной репутации находят оправдание не только экономические,

но и стратегические. Разработка репутации компаний приобретает особо важное значение в условиях становления межрегиональной экономической интеграции как стратегического ресурса для устойчивого экономического роста. Формирование и улучшение репутации сегодня становится интегральной задачей маркетинга. Программы продвижения имиджа и формирования репутации страны, региона, города, компании в современном мире можно и нужно разрабатывать и реализовывать с использованием инструментов маркетинга посредством развития коммуникационных технологий.

Учебное пособие разработано в целях подготовки студентов вуза к различным видам профессиональной деятельности, связанной с готовностью к решению профессиональных задач, которые ориентированы на работу с внутренними и внешними каналами коммуникаций, эффективное согласование стратегии и тактики, которое возможно только при наличии точного понимания задач компании по формированию положительной репутации, грамотного взаимодействия с целевыми аудиториями, обеспечивающего устойчивое развитие и рост капитализации фирмы.

Пособие состоит из трех взаимосвязанных глав и дает полноценное понимание актуальных подходов к организации управления коммуникациями в менеджменте, общее представление о современных методах формирования коммуникационных каналов. Материалы книги способствуют формированию практических навыков управления коммуникациями, позволяющих оптимизировать бизнес-процессы компаний, снизить риски коммерческой деятельности.

Раздел А «Основы организации коммуникационной политики и построения коммуникационной системы компании» знакомит с возможностями и ограничениями эмпирических методов в менеджериальной практике, описывает современные исследовательские тренды и формирует понимание методических и организационных аспектов процесса исследований в менеджменте.

Раздел Б «Управление репутацией как стратегический ресурс формирования сбалансированной коммуникационной политики» логично продолжает первую главу учебного пособия, детализируя специфические особенности разработки и реализации коммуникационных задач в современном менеджменте; дает представление о формировании внутренней и внешней идентичности организации, роли имиджа и деловой репутации для решения управленческих задач и грамотно-

го формирования коммуникационных каналов, позволяющего обеспечить рост капитализации фирмы.

Раздел В «Коммуникативный практикум. Рекомендации по работе с лайф-кейсами» содержат кейсы и тестовые задания, практические задачи и методические указания по их решению, позволяющие сделать освоение материалов увлекательным и максимально ориентированным на практическую деятельность.

Материалы учебного пособия «Управление коммуникациями в менеджменте» направлены на формирование следующих компетенций ФГОС ВО направления «Менеджмент»:

1) Общекультурные компетенции —

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;

2) общепрофессиональные компетенции — способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;

3) профессиональные компетенции —

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения;
- владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;
- способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;
- способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

РАЗДЕЛ А. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И ПОСТРОЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ КОМПАНИИ

- ◆ Глава 1. Теоретические основы организации коммуникационных процессов компании
- ◆ Глава 2. Маркетинговые коммуникации: от традиции однонаправленного воздействия к синергетическому эффекту и интегрированности
- ◆ Глава 3. Инструментарий коммуникационной деятельности

ГЛАВА 1. Теоретические основы организации коммуникационных процессов компании

В отечественной и зарубежной литературе при рассмотрении коммуникационной политики компании ее определяют и как курс действий предприятия, направленный на формирование спроса и на продвижение товаров и услуг, и как процесс разработки системы мероприятий, ориентированный на обеспечение эффективного взаимодействия бизнес-партнеров. Мы разделяем позицию исследователей, утверждающих, что коммуникационная политика предполагает все формы коммуникационного взаимодействия организации с окружающей средой на каждом коммуникативном уровне.

Термин «коммуникация» вошел в научный оборот с начала XX в., так, Рюш Ю. выделил более чем сорок подходов к смысловой интерпретации данной дефиниции в различных отраслях и сферах человеческой деятельности. Вышеизложенное обусловило и множество подходов к типологизации коммуникаций. Содержание коммуникаций рассматривается в рамках различных гуманитарных дисциплин: теории организации и организационного поведения, психологии управления и маркетинговых коммуникаций и др.

Наиболее часто в управленческой литературе «коммуникация» трактуется как форма индивидуального (межлического) взаимодействия, обмен информацией, эмоциями, знаниями и волевой контакт.

Важность коммуникаций в управленческой деятельности детерминируется следующим:

- амбивалентность природы — коммуникация — источник и носитель информации;
- получение и ретранслирование информации участниками коммуникации посредством общения как во внутренней, так и во внешней среде компании;
- коммуникация является инструментом реализации стратегических планов организации.

Вслед за представителями школы «социальных систем» отметим, что коммуникации имеют, возможно, первостепенное значение для сохранения целостности и жизнеспособности компании.

Коммуникационные процессы в организации достаточно подробно описаны в научной литературе и, как правило, включают следующие основные элементы:

- отправитель (источник, коммуникатор) — создатель сообщения. Отметим, что создатель не всегда является отправителем или коммуникатором, передающим сообщение;
- сообщение — информация (высказывания, изображения, тексты, поступки и даже предметы);
- канал — линия связи, по которой передаются сообщения;
- получатель (коммуникант, приемник, адресат) — тот, кому (чему) передается сообщение.

Среди этапов процесса коммуникации выделяются кодирование, передача, декодирование, обратная связь (результат, эффект).

Отметим, что типологий моделей коммуникационных процессов существует множество. Одной из самых распространенных классификаций является разделение моделей коммуникационных процессов на два вида: механистические (линейные) (Лассвелл Х., Шеннон К. и Уивер И., Якобсон Р. О.) и нелинейные (Шрам В. и Осгуд К., Ньюкомбо Т., Барт Р., Лотман Ю. М., Бейкер Л. и др.). Как справедливо отмечает Серебренникова А. Н., существенным недостатком линейных моделей является отсутствие или игнорирование обратной связи [27, с. 34], преодолеваемым нелинейными моделями.

В модели Лассвелла Х. (Лассуэлл Г.) выделяется пять этапов коммуникационного процесса, последовательность которых детерминруется ответом на пять вопросов: кто сказал; что сказал; кому передал; по какому каналу; с каким результатом осуществлена коммуникация.

Якобсон Р. представляет коммуникацию в виде шести факторов (адресант, контекст, сообщение, контакт, код, адресат), которым соответствуют особые функции языка.

Котлер Ф. предлагает следующую схему, определяющую основные этапы работы над созданием действенной системы коммуникаций (рис. 1.1).

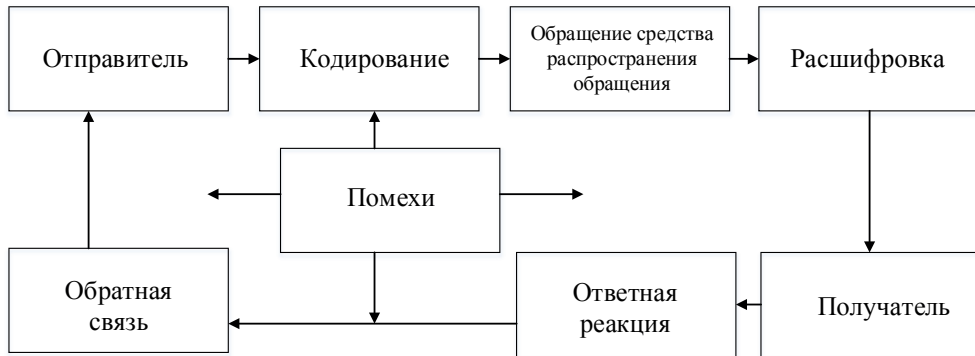


Рис. 1.1. Схема процесса коммуникации по Котлеру Ф.
 [http://www.marketing.spb.ru/]

Представляет интерес характеристика параметров процесса коммуникации, предложенная Багиевым Г. Л. (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Характеристика параметров процесса коммуникации [1, с. 489]

Параметры	Субъекты	
	отправитель	получатель
Цель	Информировать, мотивировать, получить обратную связь	Расшифровать информацию, использовать ее в целях фирмы, обеспечить обратную связь
Функции	Выявление целевой аудитории (получателя), определение желаемой ответной реакции; выбор обращения. Составление обращения (послания): координирование послания, выбор средств распространения информации. Передача послания по эффективному каналу. Получение и обработка информации по обратной связи. Составление обновленного послания	Знакомство с коммуникатором (предварительное). Принятие или непринятие формы обращения. Расшифровка послания, изучение послания. Изучение полученной информации. Подготовка послания по обратной связи. Передача подготовленного послания отправителю
Помехи	Искажения при составлении, передаче или приеме послания	Искажения при приеме, передаче послания

Одним из существенных параметров процесса коммуникации являются помехи, т. е. искажения, препятствия, влияющие на эффективность процесса, а подчас и нарушающие его. К основным видам помех относят:

- искажения, связанные с содержанием сообщения (вербальные, невербальные, логические, помехи восприятия);
- препятствия, связанные с формой сообщения (сложность формы, непривычность формы, несоответствие формы содержанию информации, неоправданное посредничество в передаче и интерпретации информации);
- помехи, связанные со средствами сообщения (низкая оперативность передачи информации, недостаточная пропускная способность средства, низкая степень соответствия средства характеру передаваемой информации, слабая помехозащищенность средства);
- барьеры, связанные с организацией сообщения (отсутствие обратной связи или низкое ее качество, запаздывание информации, неудачный выбор партнеров по коммуникационному процессу, неудачный выбор времени и обстановки коммуникации) [<http://www.managertip.ru/>].

Повышение эффективности коммуникации напрямую связано с уменьшением помех. Способов и техник преодоления теории и практики предлагают множество — от дублирования информации и уменьшения числа уровней ее приема до обучения персонала организации и тренингов по командообразованию. Обусловлена подобная палитра тем, что коммуникации в организации связаны как с ее (организацией) институциональным оформлением, так и с межличностным взаимодействием.

Групповые коммуникативные структуры возникают и существуют, как правило, в виде сетевых моделей:

- централизованных (фронтальная, радиальная и иерархическая);
- децентрализованных (цепная, круговая, полная).

Коммуникационные процессы, в которых участвует организация, подразделяются на внутриорганизационные и внешние. А в зависимости от потока информации коммуникация может быть вертикальной (нисходящей и восходящей) и горизонтальной.

Исследование коммуникативных сетей в организации позволяет проанализировать как целостность системы и восприимчивость к но-

вациям, так и взаимосвязь организации с внешней средой. Авторский коллектив под руководством Багиева Г. Л. предлагает многоуровневую методику анализа: личные сети индивида, сети группы, сети системы, на каждом уровне которых выделяются и измеряются показатели оценки, вертикальные сети, горизонтальные сети, неформальные сети. Особо выделяются коммуникации «руководитель — подчиненный» [1, с. 488].

Коммуникации «руководитель — подчиненный» входят в вертикальные сети и обладают ключевой особенностью: в них сочетаются жесткий принцип субординации и непосредственный контакт индивидов. С целью установить коммуникации с работниками руководство может использовать различные подходы: нацеленный, круговой и подход активного действия.

Внутриорганизационное взаимодействие может осуществляться по формальным и неформальным каналам. Практики подчеркивают, что особую роль в обеспечении неформальных связей играют члены групп с ролевой функцией «связной», аккумулирующие и распространяющие слухи [<http://hr-portal.ru>]. Современная наука предлагает множество классификационных признаков для типизации слухов: по происхождению (спонтанные и сфабрикованные), по экспрессивной (эмоциональной) характеристике (слух — желание, слух — пугало, слух — разделитель), по скорости распространения (открытые и латентные) и т. д. Вместе с тем исследователи едины в определении мер профилактики, к которым относят оперативное реагирование со стороны официальных источников и оперативное информирование, одностороннюю трактовку информации и наличие обратной связи.

Безусловно, любая компания заинтересована в установлении и осуществлении эффективных внутриорганизационных коммуникаций, однако исследователи отмечают, что до сих пор для большинства компаний вопросы регулирования информационных потоков и равномерного распределения информационной нагрузки остаются весьма острыми. В этой связи внутриорганизационные коммуникации должны соответствовать следующим требованиям: основываться на фактах и быть точными, ясными и правдивыми, хорошо звучащими и читаемыми, ориентироваться на интересы людей и групповое взаимодействие. Грунистая О. С. предлагает следующие методы, направленные на улучшение коммуникации:

- управленческое регулирование, включающее четкое определение

и формулирование задач, формирование представления о потребности в информации руководителя и подчиненных, планирование, реализацию, информационного обмена и контроль над ним;

- совершенствование системы обратной связи;
- совершенствование системы сбора информации в целях снижения тенденции фильтрации или игнорирования идей;
- создание каналов информационных сообщений;
- внедрение современных информационных технологий [<http://cyberleninka.ru/>].

Знание сути, этапов и уровней коммуникационного процесса дает менеджерам возможность принимать в условиях высокотурбулентной среды взвешенные и обоснованные управленческие решения как внутри организации, так и во вне ее.

Вопросы для самоконтроля к гл. 1

1. Раскройте сущность понятий «коммуникативное время» и «коммуникативное пространство». С какими проблемами, связанными с этими понятиями, вы можете столкнуться в процессе профессиональной деятельности?

2. По вашему мнению, какова роль управления коммуникативными процессами в деятельности компании? Приведите примеры подобного управления из вашей профессиональной (учебной) деятельности.

3. Какие виды помех влияют на эффективность процесса коммуникации в вашей профессиональной (учебной) деятельности?

4. Какие меры борьбы с помехами, по вашему мнению, наиболее эффективны в вашей профессиональной среде?

5. К какому виду коммуникативных сетей относятся коммуникации в вашей учебной группе? Аргументируйте свой ответ.

6. В чем состоят различия между горизонтальными, вертикальными (нисходящими и восходящими) коммуникационными потоками в фирме? Приведите примеры.

ГЛАВА 2. Маркетинговые коммуникации: от традиции однонаправленного воздействия к синергетическому эффекту и интегрированности

Коммуникационная политика компании детерминирована факторами не только экономического, но и внеэкономического характера (социально-психологические особенности группового взаимодействия и индивидуально-психологические особенности индивидов, социокультурные тенденции и законы семиотики и пр.). Среди факторов, оказывающих существенное влияние на систему маркетинговых коммуникаций, исследователями выделяются: изменение политических, социальных и экономических сил, в том числе и мировых, интенсификация глобальной конкуренции и увеличение коммуникационных возможностей, возрастающая роль фактора времени при принятии решений и изменение социокультурных трендов и установок и т. д.

Маркетинговые коммуникации, являясь по сути частным случаем массовых коммуникаций и в целом подчиняясь коммуникационным законам, имеют специфическую особенность — целенаправленный и убеждающий характер коммуникации, оказывающий комплексное воздействие на целевую аудиторию, при повторяющемся характере сообщений [20, с. 3].

Модели процесса маркетинговых коммуникаций соответствуют коммуникационным процессам, рассмотренным в гл. 1 учебного пособия. Маркетинговые коммуникации инициируются и осуществляются коммуникатором в определенной среде (внешней и (или) внутренней) посредством определенных средств и носителей.

Достаточно большое распространение получил подход к структуре комплекса маркетинговых коммуникаций, включающий все элементы маркетинг-микса, предложенный Барнеттом Дж. и Мориарти С. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций по Дж. Барнетту и С. Мориарти [3]

Багиев Г. Л. также подчеркивает комплексность структуры маркетинговых коммуникаций, представляя ее как коммуникативный микс, состоящий из двух блоков:

- коммуникаций по поводу разработки, создания, совершенствования товара и его поведения на рынке (общение, взаимодействие во внешней и внутренней среде, мотивация, контроль обратных связей);
- коммуникаций по поводу продвижения товара (реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, PR, прямой маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг) [1, с. 510].

Среди целей маркетинговых коммуникаций традиционно выделяют: убеждение, информирование и мотивацию потребителя, завоевание или расширение ниши на рынке, позиционирование и формирование имиджа, получение прибыли и др. Подчеркнем, несмотря на разнообразную палитру целеполаганий, коммуникационные цели, безусловно зависящие от конкретных маркетинговых задач, работают на реализацию маркетинговой, а в конечном счете и корпоративной стратегии предприятия.

Нельзя не отметить различия коммуникационной деятельности потребительских и промышленных рынков: в зависимости от типа рынка набор блоков коммуникационного воздействия существенно отличается по составу и интенсивности применения инструментов (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Различия между маркетинговыми коммуникациями на промышленных и потребительских рынках [29, с. 381]

Детали процедуры взаимодействия	Потребительские рынки	Промышленные рынки
Обращение к клиенту	Неформальное	Строго по форме
Количество сотрудников, принимающих решения	Один или несколько	Много
Роль различного инструментария	Доминирует реклама и стимулирование сбыта	Доминируют персональные продажи
Специфичность и интеграция инструментария	Широкое использование всего комплекса продвижения с явно выраженной тенденцией к интеграции инструментария	Специальное использование нетрадиционных методов продвижения с явно выраженной тенденцией к интеграции инструментария
Содержание обращения	Более эмоциональное, эффектное и образное	Рациональное, логичное, информационное сообщение. Появляется тенденция к большей образности
Продолжительность процедуры принятия решения	Обычно короткая	Более длительная и сложная

Окончание табл. 2.1

Детали процедуры взаимодействия	Потребительские рынки	Промышленные рынки
Негативная реакция на коммуникацию	Ограничена небольшим кругом близких к покупателю либо пользователю	Потенциальная возможность распространения на всех сотрудников организации и за ее пределами
Целевой маркетинг и исследования	Широкое использование сложных процедур выхода на целевые сегменты и коммуникационных подходов	Ограниченное, но растущее использование сегментирования и выхода на целевые сегменты
Распределение бюджета	Основная часть бюджета направляется на управление брендами	Основная часть бюджета направляется на управление продажами
Оценка и измерение	Широкое использование подходов и методик	Ограниченное число подходов и методик

Несмотря на достаточную степень изученности, вопрос определения сущности и значения маркетинговых коммуникаций остается дискуссионным. Далее представлены подходы к трактовке данного понятия:

- Дж. Барнетт и С. Мориарти — процесс распространения маркетинговых сообщений для продвижения товаров, услуг или идей [3, с. 98];
- Ф. Котлер — средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках [15, с. 76];
- Ж.-Ж. Ламбен — совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе от клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления и собственного персонала [18, с. 54];
- Г. Л. Багиев — процесс взаимодействия субъектов маркетинговой системы по поводу согласования и принятия тактических и стратегических решений в маркетинговой деятельности [1, с. 506];
- И. В. Крылов — пять составляющих promotion — системы продвижения товара на рынке (реклама, прямой маркетинг, стимулирование продаж, формирование общественного мнения, участие в выставках и ярмарках);

- Н. К. Моисеева — процесс циркуляции информационных потоков, использующий систему сигналов, которые исходят от фирм в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, собственников и поставщиков [20, с. 39];
- Н. А. Нагапетьянц — контакт между компаниями и рынком, направленный на стимулирование продаж и поддержку имиджа [21, с. 56];
- А. П. Панкрухин — деятельность, совокупность средств и конкретные действия по поиску, анализу, генерации и распространению информации, значимой для субъектов маркетинговых отношений [23, с. 56];
- Ю. А. Щеглов — совокупность коммуникаций для сбора маркетинговой информации, которые объединяют совокупность коммуникационных средств и методов получения информации о рынке, о внешней и о внутренней маркетинговой среде и коммуникаций агрессивного маркетинга, которые объединяют коммуникационные инструменты по доставке информации различной значимости для участников целевого рынка в соответствии с маркетинговыми целями предприятий и организаций [31, с. 189].

Таким образом, часть исследователей фактически ставит знак равенства между продвижением и маркетинговыми коммуникациями, в результате сужая данную дефиницию; часть — трактует обоснованно широко, понимая под данным термином все формы информационного взаимодействия компании (запланированного и незапланированного) с внешней и внутренней средой. Подобная широта обуславливает и проблему оценки эффективности коммуникационной кампании.

Подчеркнем, что подходы к пониманию сущности и значения маркетинговых коммуникаций продолжают эволюционировать (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Этапы развития маркетинговых коммуникаций

Период	Название этапа	Характеристика этапа
1950–1960	Несистемные коммуникации	Коммуникативной политике не придается особого значения. Инструментарий коммуникаций используется разрозненно, непостоянно и зачастую несогласованно
1960–1970	Товарные коммуникации	Осознание роли коммуникаций — агрессивное продвижение. Планируется процесс рекламной деятельности и стимулирования продаж

Окончание табл. 2.2

Период	Название этапа	Характеристика этапа
1970–1980	Коммуникации с целевыми аудиториями	Коммуникация строится на основе демографических и психологических характеристик потребителя. Огромная роль отводится обратной связи с потребителем
1980–1990	Конкурентные коммуникации	Акцент в информационном послыле делается на конкурентное преимущество. Используемые коммуникативные инструменты — оружие в конкурентной борьбе
1990 — настоящее время	Интегрированные маркетинговые коммуникации	Снижение эффективности традиционных средств и носителей. Комплексное, сбалансированное и взаимодополняющее использование различных инструментов коммуникации

Поляков В. А., Романов А. А. предлагают следующий взгляд на генезис коммуникационных концепций и выделяют также основные этапы их развития:

- формирование основ концепций продвижения (донаучный) — характеризуется наличием примитивных средств рекламы, отсутствием массовых коммуникаций и низким уровнем развития рекламной деятельности;
- формирование и развитие средств маркетинговых коммуникаций;
- формирование и развитие продвижения в управлении субъектом;
- субъект-объектные — характеризуется активной деятельностью не только со стороны субъектов рекламодателя, но и со стороны адресата коммуникации, который своей потребительской деятельностью изменяет (подстраивает) коммуникации под себя посредством обратной связи [<https://docviewer.yandex.ru/>].

Интерес представляет позиция практикующего бренд-менеджера Александра Кульмана. Представляя эволюцию маркетинговых коммуникаций (табл. 2.3), он справедливо утверждает, что мы становимся свидетелями очередной смены функции маркетинговых коммуникаций — сейчас они должны создавать отношения между потребителем и производителем [<http://www.ipppnou.ru/>].

Таблица 2.3

Пирамида эволюции маркетинга и маркетинговых коммуникаций

Но- мер этапа	Название этапа	Уровень развития общества	Главенствующий тип общественного производства	Определяющие факторы успеха
5	Этап необрендинга	Информационное	Услуги/сервис, информация/знания, телекоммуникации	Тесная психологическая связь с потребителями, доверие, дружба, любовь
4	Эпоха эмоционального позиционирования и брендинга	Постиндустриальное	Услуги/сервис	Сильный бренд, уникальное эмоциональное позиционирование бренда
3	Эпоха функционального позиционирования	Индустриальное	Легкая/тяжелая промышленность	Уникальные свойства товара и уникальное функциональное позиционирование торговой марки
2	Эпоха классического маркетинга	Индустриальное	Легкая/тяжелая промышленность	Известная торговая марка, знание потребительских предпочтений
1	Домаркетинговая эпоха	Доиндустриальное	Натуральное/сельское хозяйство	Достаточный объем производства. Качественный товар. Хорошо налаженная дистрибуция

Анализ приведенных концептуальных подходов свидетельствует, что инструментарий и целеполагание предыдущих периодов хотя и остаются значимыми и необходимым, но не являются достаточным условием для успешной деятельности современной компании. Как метко подмечают Поляков В. А. и Романов А. А.: «В настоящее время требуются новые концепции продвижения для новых коммуникационных ролей маркетинга, которые раскроют тенденции в появлении новых

средств маркетинговых коммуникаций, а те, в свою очередь, создадут новые концепции, и так далее по диалектической спирали развития» [<https://docviewer.yandex.ru/>].

Исследователи фактически единодушны в убеждении, что современные коммуникации напрямую коррелируются с активной коммуникационной позицией (деятельностью) потребителя и основываются не на манипулировании, а на полном и максимально скоординированном удовлетворении его потребностей через построение системы двусторонних взаимоотношений с ним, то есть системы интегрированных маркетинговых коммуникаций. Размышляя о причинах возникновения и необходимости интегрированных маркетинговых коммуникаций, исследователи West Virginia University выделяют пять причин изменений в мире рекламы, маркетинга и СМИ, детерминировавших возникновение данной концепции: широкая доступность интернета, переход от традиционной рекламы к интерактивным медиа, от массовых СМИ к специализированным, от низкой степени контроля к высокой, от системы традиционных вознаграждений к вознаграждениям по результатам [<http://imc.wvu.edu/>]. Среди других причин ее возникновения отечественными и зарубежными специалистами приводятся: изменение психологии потребителя и неадекватность традиционного подхода к коммуницированию все возрастающей индивидуализации потребления, усложнение сегментации, требующее отдельных каналов коммуникации, и дороговизна традиционных средств, стремление потребителей к интегрированию информации.

Основная отличительная особенность данного подхода заключается в том, что интегрирование способствует введению единого планирования, управления и финансирования коммуникационной деятельности в целях эффективного соединения различных направлений продвижения. А это приводит к эффекту синергии, что обеспечивает большую эффективность от соединения различных инструментов маркетинговых коммуникаций.

Росситером Дж. и Перси Л. так сформулированы принципы стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций: интеграция выбора, интеграция позиционирования и интеграция план-графика.

Третьяк О. А. предлагает следующую содержательную иллюстрацию наполнения интегрированных маркетинговых коммуникаций (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Элементы интегрированных маркетинговых коммуникаций [29, с. 384]

Несмотря на то что концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций разрабатывается исследователями и используется представителями реального сектора экономики уже более 20 лет, четкого и структурированного понимания сущности, инструментария и технологий его использования еще не сложилось. В этой связи представляет интерес систематизация подходов к определению дефиниции «интегрированные маркетинговые коммуникации», предложенная Потапенко А. Ю.

В ряде определений интегрированные системы маркетинговых коммуникаций рассматриваются с точки зрения ее стратегической целеустремленности, но при этом конкретно не указывается ее цель и особенности ее построения:

- Ф. Котлер — ИМК — это разностороннее взаимодействие фирмы с целевыми аудиториями для решения маркетинговых задач, олицетворяет собой всю коммуникацию, которая необходима

для продажи продукта или услуги потребителю и способствует достижению целей компании в области прибыльности в условиях конкуренции;

- П. Вален — ИМК — стратегический подход, управляющий всеми аспектами коммуникации важными для организации группами для улучшения бренда, репутации и прибыльности компании. Он использует современные тенденции и делает особое ударение на стратегическом менеджменте для приобретения конкурентного преимущества.

Определение, которое сводит понятие интегрированных маркетинговых коммуникаций к процессу формирования набора средств МК для достижения стратегических целей предприятия:

- Американская ассоциация Рекламных агентств — ИМК — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, паблик рилейшенз и др.) и поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникационных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений;
- К. Блут — ИМК — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, которая связана с добавленной стоимостью, обеспечиваемой общим планом, оценивающим стратегическую роль таких коммуникационных дисциплин, как реклама, продвижение, PR, и соединяющим эти дисциплины для обеспечения ясности, согласованности и максимального коммуникационного воздействия.

В следующем определении отсутствуют требования целевой ориентации систем ИМК, что лишает ее всякого смысла, блокирует процессы разработки стратегии и тактики предприятия, существенно осложняет оценку результатов реализации принятых решений. В заданных формулировках ИМК представлен как поток информации из единого источника:

- Д. Шульц, С. Таненбаум, Р. Лойтерборн — ИМК — это новый способ понимания целого, которое нам видится составленным из таких отдельных частей, как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, материально-техническое обеспечение, организация взаимоотношений с сотрудниками и др.

ИМК перестраивает маркетинговые коммуникации для того, чтобы увидеть их такими, какими они видятся потребителю — как поток информации из единого источника.

Определения интегрированных маркетинговых коммуникаций с точки зрения представлений о каком-либо объекте концентрируют внимание на объединении средств МК с целью достичь убедительности маркетингового обращения:

- Дж. Бернет и С. Мориарти — ИМК объединяют в себе все средства маркетинговых коммуникаций, от рекламы до упаковки, и позволяют направлять целевым аудиториям согласованные убедительные маркетинговые обращения, содействующие достижению целей компании;
- Дж. Роситер и Л. Перси — под интегрированными маркетинговыми коммуникациями понимается: 1) сочетание соответствующих типов рекламы и стимулирования; 2) соответствие общему набору целей коммуникации для данного бренда или, точнее, особое «макропозиционирование» бренда; 3) интеграция методов и средств рекламных коммуникаций и стимулирования сбыта с учетом времени и интересов покупателей.

Определение интегрированных маркетинговых коммуникаций с точки зрения решения конкретной задачи: внимание акцентируется на согласованности всех элементов средств МК, передающей публике основную идею о бренде и создающей благоприятный отклик, увеличивающий степень доверия клиентов и партнеров компании к бренду —

- П. Смит, К. Берри и А. Пулфорд — ИМК фокусируется на разработке маркетингового коммуникационного набора в зависимости от деятельности потребителя относительно какого-то бренда и маркетинговой активности самого этого бренда. Предполагается, что в этом случае бренды являются основой того, каким образом потребители воспринимают товары и услуги.

Определение интегрированных маркетинговых коммуникаций как концепции, выходящей за рамки традиционного понимания роли маркетинговых коммуникаций, более передовой и адекватной современному бизнесу, чем сам термин «маркетинг»:

- Д. Дробис — строить эффективную коммуникацию организации через расширение понятия ИМК дальше буквы М (маркетинга), которая фокусирует внимание в основном на потребителях и предполагаемых клиентах. «В индустрии PR мы никогда

полностью не представляли, как можно продолжить процесс интеграции за область маркетинга, соединяя полный спектр коммуникативных дисциплин и помогая менеджменту лучше сохранять корпоративную репутацию»;

- Бен Вайтман — термин ИК имеет большую перспективу. Он появился для того, чтобы акцентировать внимание на интеграции коммуникации со всеми группами, связанными с компанией, а не только с клиентами.

Анализируя различные, зачастую противоречащие друг другу трактовки, исследователи Journal of Integrated Communications выделили следующие элементы, наиболее часто встречающиеся в определениях (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Элементы определения, выделенные Journal of Integrated Communications

[<http://jimc.medill.northwestern.edu/>]

Элементы определения ИМК	Department of iIMC	Journal of integrated communications	Don E. Schultz и др.	Pat Whalen	Chris Kneeland	Colin Hare	Naomi Cooper	Seth Finestack	JP Gonzalez	Daniel F. Bertin	Chris M. Bluth	Edmond Banayan	Yoon Choi	Chad Michael Allenbaugh	Loyd S. Pettegrew, Ph. D.
Имеет стратегический характер															
Осуществляет управление всеми аспектами коммуникации, синтез и интеграцию коммуникативных сред															
Осуществляет взаимодействие со всеми группами, важными для организации															
Направлен на улучшение и поддержание бренда															
Направлен на улучшение репутации															
Направлен на увеличение прибыли															

Окончание табл. 2.4

Элементы определения ИМК	Department of iMC	Journal of integrated communications	Don E. Schultz и др.	Pat Whalen	Chris Kneeland	Colin Hare	Naomi Cooper	Seth Finestack	JP Gonzalez	Daniel F. Bertin	Chris M. Bluth	Edmond Banayan	Yoon Choi	Chad Michael Allenbaugh	Loyd S. Pettegrew, Ph. D.
Неясная и неопределенная концепция															
Направлен на улучшение лояльности потребителей															
Направлен на достижение конкурентного преимущества															
Направлен на позиционирование компании															
Направлен на оформление миссии компании															
Ведет к интеграции и согласованию миссии и стратегии компании															
Направлен на удовлетворение потребителей															
Направлен на создание и поддержание отношений															
Направлен и вовне и внутрь															
Отсутствие изолированности отделов															
Направлено только вовне															
Основано на учете данных															
Сфокусировано на потребителе															
Использует единые сообщения для всех															
Участствует в ключевых бизнес-процессах															
Обеспечивает добавленную стоимость															

Как следует из представленных данных, одним из краеугольных камней критики в адрес концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций является низкая степень концентрации на управлении внутренними коммуникациями компании и коммуницирования с иными, нежели потребители, группами общественности.

Вопреки все большей популярности идеи об архаичности маркетинга применительно к коммуникационной деятельности современных компаний мы считаем, что термин «интегрированные коммуникации» не перерос «чистый» маркетинг. Маркетинг не фокусируется только на потребителе, он осуществляет взаимодействие со всеми группами общественности.

Данный подход, находясь еще в стадии эволюционирования, требует переосмысления сути интеграционных процессов внутренних коммуникаций компании, уже сейчас позволяет усовершенствовать множество маркетинговых воздействий, в том числе связанных и с управлением персоналом компании, и с системой отчетности. Основные эффекты от использования концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций в бизнес-среде:

- формирование и укрепление отношений с потребителем за счет двусторонности процесса коммуницирования и координирования многообразных каналов, возможности видеть коммуникационные потоки глазами потребителей, а также индивидуализировать их;
- формирование ценностных и репутационных свойств компании, обеспечивающих развитие и капитализацию бизнеса;
- обеспечение прозрачности процесса взаимодействия хозяйствующих субъектов за счет координации внутренних и внешних коммуникаций;
- формирование коммуникационного потенциала предприятия;
- снижение издержек и повышение эффективности коммуникационного воздействия за счет контроля, координации и стратегического выбора элементов маркетинговых коммуникаций.

Новые ориентиры и задачи коммуникационной деятельности при всех ее потенциальных возможностях, опирающихся на стратегическую согласованность, должны фокусироваться на внешних и внутренних аудиториях, то есть всех группах общественности, значимых для компании, помогая менеджменту формировать и сохранять корпоративную репутацию.

Вопросы для самоконтроля к гл. 2

1. Являются ли термины «маркетинговые коммуникации» и «продвижение» синонимичными? Поясните свой ответ.
2. Охарактеризуйте основные понятия и цели маркетинговых коммуникаций.
3. Опишите процедуру маркетингового коммуникационного планирования.
4. При описании этапов процесса маркетинговых коммуникаций часть авторов на первое место и ставит идентификацию целевой аудитории, часть — определение целей. Какую позицию считаете более верной вы? Аргументируйте свой ответ.
5. Почему, по вашему мнению, во второй половине 90-х гг. стала снижаться эффективность традиционных средств коммуникации?
6. Почему, по вашему мнению, возникла концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций? Охарактеризуйте ее сущность.
7. Согласны ли вы с аргументацией Гроншtedта А. в пользу обособленности концепции «интегрированных коммуникаций» от концепции «интегрированных маркетинговых коммуникаций»? Поясните свой ответ.

ГЛАВА 3. Инструментарий коммуникационной деятельности

В профессиональной и учебной литературе представлено множество различных примеров группировки и разделения маркетинговых коммуникаций на инструменты. Так, часть теоретиков и практиков перечисляют элементы комплекса продвижения (Алешина И. В., Багиев Г. Л., Котлер Ф.). Некоторые авторы предлагают их детализацию и разделение: Дамари Р. считает необходимым выделение из public relations publicity, а из рекламы корпоративной рекламы; Рожков И. Я. выделяет отдельно выставочную деятельность, Ламбен Ж.-Ж. — прямой маркетинг; Джефкинс Ф., Бэйкер К. считают самостоятельными упаковку и коллатеральные средства. Часть исследователей, наоборот, идет по пути укрупнения классификационных признаков: Бернет Дж. и Мориарти С. разделяют коммуникации на запланированные и незапланированные; Росситер Дж. и Перси Л. выделяют рекламные коммуникации и стимулирование; Васильев Г. А., Поляков В. А., Ромат Е. В. делят мероприятия и приемы по продвижению на ATL- и BTL-акции. Вышеизложенное свидетельствует: вопрос классификации инструментария коммуникационной деятельности остается открытым, а исчерпывающая классификация еще не созданной (Дихтль Э. и Хершген Х.).

Рассмотрим один из основных подходов к разделению инструментария маркетинговых коммуникаций — above the line (далее ATL) и below the line (далее BTL). Считается, что ATL-коммуникации носят массовый односторонний характер и сочетают в себе традиционные инструменты продвижения. BTL-коммуникации направлены на вовлечение потребителей в коммуникационный процесс и ориентированы на получение обратной связи. Инструменты, относящиеся к ATL и BTL, а также их определения (Деликатная О. А.) представлены ниже:

ATL	BTL
1) телевизионная реклама — это платное, однонаправленное и неличное обращение, проводимое на телевидении в пользу товара, марки, фирмы [13, с. 21];	1) стимулирование сбыта — это краткосрочные воздействия, направленные на ускорение и увеличение товаров или услуг [22, с. 24];

ATL

2) радиореклама — общий термин для обозначения любой звуковой рекламы, транслирующейся на радиостанциях [15, с. 186];

3) наружная реклама — графическая, текстовая либо иная информация рекламного характера, которая размещается на специальных временных или стационарных конструкциях, расположенных на открытой местности, а также на внешних поверхностях зданий, сооружений, на элементах уличного оборудования, над проезжей частью улиц и дорог или на них самих, а также на автозаправочных станциях (АЗС) [30, с. 32];

4) интернет-реклама — реклама, размещаемая в сети Интернет; представление товаров, услуг или предприятия в сети Интернет, адресованное массовому клиенту и имеющее характер убеждения [10, с. 35];

5) реклама в СМИ — периодическая реклама в печатных изданиях, сетевых изданиях, на телеканалах, радиоканалах, в телепрограммах, радиопрограммах, видеопрограммах, кинохроникальных программах и иных формах периодического распространения массовой информации под постоянным наименованием [ФЗ РФ N 38-ФЗ «О рекламе»].

BTL

2) PR-мероприятия — мероприятия, направленные на достижение гармоничных отношений между фирмой и ее внешней средой посредством информированности, основанной на правде [28, с. 16];

3) Direct-маркетинг — это комплекс мероприятий, с помощью которых выстраиваются длительные отношения персонально с каждым потребителем, повышается лояльность клиентов [13, с. 14];

4) личные продажи — продажа потребительских продуктов или услуг, осуществляемая вне стационарных точек розничной торговли [<http://www.wfd-sa.org/>];

5) интернет-продвижение. В данном случае предполагаются следующие инструменты: SMM-продвижение, вебинары, коммуникации через трендсеттеров и прочие инструменты, позволяющие осуществить двустороннюю связь между компанией и потребителем.

Как отмечалось ранее, активность использования ATL-коммуникаций представителями бизнес-сообщества снижается в свя-

зи с целым рядом причин, что подтверждается динамикой вложенных средств в различные инструменты коммуникации ATL. Суммарный объем таких вложений по России в 2015 г. снизился примерно на 10 %, региональный рекламный рынок по медиасегментам упал на 22 % (табл. 3.1) [http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size].

Таблица 3.1

Объем региональной рекламы в 4 медиасегментах в 2015 г.

Сегменты	Январь—декабрь 2015 г., млрд р.	Динамика, %
Телевидение	21,0	–19
Радио	6,8	–17
Пресса	7,5	–34
Наружная реклама	10,0	–20

Вместе с тем нельзя не отметить, что самым емким сегментом российского рынка по-прежнему остается телевизионная реклама. Как отмечают эксперты, прозрачность и концентрация BTL-рынка России значительно ниже, чем рынка рекламы в медиа. Березин И. вслед за отечественными исследователями утверждает, что в 2010–2013 гг. в нашей стране начался процесс «обратной интеграции» BTL-рынка и рынка рекламы в медиа [<http://www.marketologi.ru/>].

Достоинства и недостатки основных традиционных инструментов маркетинговых коммуникаций представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

**Достоинства и недостатки инструментария
маркетинговых коммуникаций [12, с. 8]**

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Реклама	Наиболее массовый вид коммуникации. Может обеспечить комплексное воздействие на целевую аудиторию	Нередко оказывается навязчивой, требует больших затрат
Стимулирование сбыта	Помогает возникновению немедленной реакции за счет создания дополнительных стимулов и реальной дополнительной ценности. Увеличивает вероятность повторных покупок. Стимулирует поддержку посредников	Может породить ожидания снижения цен, подорвать имидж торговой марки и долгосрочную приверженность потребителей

Окончание табл. 3.2

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Связи с общественностью	Помогают повысить репутацию фирмы. Помогают разместить маркетинговые обращения в таких СМИ, которые принесут фирме пользу за счет высокой репутации и внимания к ним со стороны читателей и зрителей. Обеспечивают взаимопонимание и контакты с различными участниками маркетингового процесса, что является ключевым условием осуществления эффективной программы ИМК	Их эффективность с трудом поддается оценке. Обычно не могут непосредственно повлиять на увеличение объема продаж
Директ-маркетинг	Может иметь высокую нацеленность. Является отличным способом достижения ограниченных или нишевых аудиторий; экономичен при работе с небольшими аудиториями. Может обеспечить контакт с клиентом «один на один». Может обеспечить обратную связь с клиентом	Эффективность зависит от точности составления базы данных. Нередко остается незамеченным из-за информационной перегруженности клиентов. Требует больших затрат при работе с большими аудиториями
Личная продажа	При продвижении товаров на промышленном рынке является наиболее персонализированным инструментом. Доставляет наиболее информативные и убедительные обращения	Является самым дорогим из видов маркетинговых коммуникаций. Может вызвать раздражение клиента, если он не заинтересуется сделанным предложением

Как следует из представленных данных, среди традиционного инструментария коммуникационной деятельности только личные продажи и директ-маркетинг были ориентированы на получение обратного отклика, что не могло не привести к снижению роли традиционных средств и носителей.

С возникновением и развитием интернет-технологий появились новые средства коммуникаций, которые также эволюционировали. Медийная и контекстная виды рекламы с точки зрения коммуникационных направлений не отличаются от традиционной: также предполагается движение информации, только от производителя к потребителю.

Возникли и средства продвижения, которые доступны Web 2.0, — проекты и сервисы, активно развиваемые и улучшаемые самими пользователями: блоги, wiki, социальные сети и т. д. Таким образом, метко подмечает Загороднева С. Н., коммуникационную площадку нового типа характеризует прежде всего социализация и изменение роли маркетологов. Маркетолог перестал быть вещателем и стал социальным агрегатором, выстраивающим онлайн-сообщество по определенным интересам. Все это ведет к видоизменению назначения маркетинговых коммуникации в сетевых сообществах. В зависимости от целеполагания выделяют следующие четыре группы:

- мониторинг сообществ — получение информации о том, как бренду строить работу в социальных сетях;
- управление репутацией в сообществах — формирование мнения о продукте или бренде;
- продвижение в сообществах — завоевание любви и преданности аудитории;
- клиентская поддержка — организация непрерывного процесса консультирования потребителей на удобной для них площадке.

Подтверждают значимость интернет-коммуникаций в маркетинге и статистические данные. Согласно исследованию The Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, проведенному в 2015 г., среди всех источников информации о товарах и услугах самое высокое доверие у россиян вызывают рекомендации знакомых (77 %), отзывы потребителей, опубликованные онлайн (62 %), и информация на сайтах брендов (57 %). Среди традиционных СМИ наибольшим авторитетом обладает ТВ-реклама — ей доверяют 41 % потребителей в России. Реклама в интернете, а именно в поисковиках, побудила к действию 51 % опрошенных в России, рекламные видео онлайн — 42 %, баннеры в сети — 37 %, реклама в социальных сетях склоняет к совершению покупки 45 % респондентов [<http://www.nielsen.com/ru/ru>].

Высокая степень доверия к ресурсам интернета стала возможна во многом из-за изменения психологического восприятия интернет-

среды в целом: от площадки, используемой для мифологизации своего образа (форумы, чаты), до сетевых сообществ (блог-платформы, сетевые сообщества).

Однако неверно ставить знак равенства между социальными сетями и сетевыми сообществами, так как социальная сеть — вид сетевого сообщества. Традиционно выделяют следующие виды сетевых сообществ: социальная сеть, блог, микроблог, вики-сервис, социальные закладки, многопользовательские сетевые игры, геосоциальные сети. В связи с активным развитием иных видов сетевого взаимодействия этот список должен быть дополнен сетевыми хранилищами контента и сервисами обратной связи (типа «вопрос — ответ»).

Развитие сетевых сообществ динамично, и если маркетологи смогут грамотно встроить коммуникационные элементы в такое общение, то сообщения компании не будут казаться навязчивым рекламным материалом. В этой связи приоритетная задача компаний — выстроить отношенческую цепь взаимодействия с аудиторией на основе ее потребностей и с применением возможностей сетевой платформы.

Интернет перестает быть некой виртуальной, ненастоящей реальностью, превращаясь в реальный мир с расширенными возможностями, именно поэтому можно говорить о виртуализации коммуникаций как о современной парадигме, которая способствует успеху взаимодействия с потребителем благодаря доступному механизму определения потребностей аудитории и способов двусторонней связи с ней.

Вопросы для самоконтроля к гл. 3

1. Чем, по вашему мнению, предопределяется многообразие маркетинговых коммуникаций и их диверсифицированность? Аргументируйте ответ.

2. Почему до сих пор не разработана единая общепризнанная и разделяемая всеми членами профессионального сообщества классификация инструментария маркетинговых коммуникаций? Поясните свой ответ.

3. Почему самым емким сегментом российского рынка в 2015 г., по данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), остается телевизионная реклама, а интернет занимает 2 место?

4. В зависимости от целеполагания охарактеризуйте группы маркетинговых коммуникаций в сетевых сообществах: мониторинг сообществ, управление репутацией в сообществах, продвижение в сообществах, клиентская поддержка.

5. Дайте дефиниции ключевых понятий коммуникационной деятельности в сети Интернет.

6. Оцените продуктивность социальных сетей «Одноклассники», «ВКонтакте» и Facebook с позиций маркетинга.

7. Ознакомившись с материалом Ingate, охарактеризуйте этапы SMM. Ingate — простое и наглядное пособие по маркетинговым коммуникациям в социальных сетях. Режим доступа: <http://smm.ingate.ru/smm-issledovaniya>.

Рекомендуемый библиографический список к предисловию и разделу А

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 703 с.
2. Байков В.Д. Интернет: поиск информации и продвижение сайтов / В.Д. Байков. Санкт-Петербург : БХВ, 2008. 288 с.
3. Барнетт Дж. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход / Дж. Барнетт, С. Мориарти. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 864 с.
4. Бондаренко В. А. Эволюция коммуникаций и роль маркетинга в современной экономике / В.А. Бондаренко, Е. В. Писарева. Москва : Концепт, 2015. 217 с.
5. Васильев В. А. Тенденции и концепции маркетинговых коммуникаций на современном этапе развития товарного рынка / В.А. Васильев // Экономика, статистика и информатика. 2013. № 6. С. 43–49.
6. Вебер Л. Эффективный маркетинг в интернете / Л. Вебер. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. 315 с.
7. Гольцов А. В. Перспективы использования стратегического маркетинга на предприятии / А. В. Гольцов // Маркетинг. 1996. № 2. С. 45–51.
8. Грошев И. В. Образ женщины в рекламе. Женщина. Гендер, Культура / И. В. Грошев. Москва : МЦГИ, 2015. 187 с.
9. Дымшиц М. Н. Эффективная реклама: основные критерии [Электронный ресурс] / М. Н. Дымшиц. Режим доступа: <http://www.baar.ru/analytic/basic-advertising-testing-methods>. Загл. с экрана.
10. Иванченко Г. В. Реальность Паблик Рилейшнз / Г. В. Иванченко. Москва : Смысл, 2015. 153 с.
11. Ильясов Ф. Н. Возможен ли переход от конкуренции рекламы к конкуренции качества / Ф. Н. Ильясов // Социологические исследования. 2009. № 7. С. 95–100.
12. Интегрированные коммуникации : учеб. для студ. учреждений высшего образования / О. В. Сагинова [и др.]. Москва : Академия, 2014. 320 с.
13. Кеннеди Д. Жесткий директ-маркетинг / Д. Кеннеди. 4-е изд. Москва : Альпина Паблицер : АСТ, 2014. 227 с.

14. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ./Ф. Котлер. 7-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 321 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. 12-е изд. Москва : И. Д. Вильямс, 2009. 1072 с.
16. Котляревская И. В. Внутриорганизационный маркетинг как эндогенный инструмент обеспечения устойчивой конкурентоспособности предпринимательской структуры / И. В. Котляревская // Обеспечение конкурентоспособности российских предпринимательских структур в условиях современной глобализации / под общей ред. В. В. Тараканова и Л. С. Шаховской. Волгоград : Волг. ГТУ, 2015. С. 76–94.
17. Красулина Е. С. Особенности средств рекламного воздействия и система построения рекламного текста / Е. С. Красулина // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2011. № 6. С. 67–74.
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. Санкт-Петербург : Наука, 2012. 800 с.
19. Лебедев-Любимов А. Психология рекламы / А. Лебедев-Любимов. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 370 с.
20. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева. Москва : Финансы и статистика, 2002. 304 с.
21. Нагапетьянц Н. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. пособие / Н. А. Нагапетьянц. Москва : Вузовский учебник, 2013. 272 с.
22. Рекламная деятельность : учебник / Ф. Г. Панкратов [и др.]. Москва : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг». 2010. 358 с.
23. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник / А. П. Панкрухин. Москва : ИКФ Омега-Л, 2011. 656 с.
24. Писарева Е. В. Методология формирования моделей интегрированного маркетинга компаний : автореф. дис. д-ра экон. наук / Писарева Е. В. Санкт-Петербург : С.-петерб. гос. эконом. ун-т, 2016. 36 с.
25. Попов Ю. Л. Маркетинг и маркетинговые коммуникации / Ю. Л. Попов. Волгоград : ИЭиП ВолгГАСУ, 2012. 296 с.
26. Рассел Д. Закон Вебера — Фехнера / Д. Рассел, Кон Р. Москва : VSD, 2012. 64 с.
27. Серебренникова А. Н. Основы теории и практики коммуникаций : учеб. пособие / А. Н. Серебренникова. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2013. 230 с.

28. Толкачев А. Реклама и PR в бизнесе / А. Толкачев. Москва : Эксмо, 2011. 288 с.

29. Третьяк О. А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие / О. Я. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 34–41.

30. Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России / О. А. Феофанов. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 213 с.

Интернет-ресурсы

Деловой Квартал [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://ekb.dk.ru/news>. Загл. с экрана.

Инфовэйв [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://www.infowave.ru>. Загл. с экрана.

Манимейкеры [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru>. Загл. с экрана.

МемоПродажи [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://memosales.ru/reklama>. Загл. с экрана.

Прямые продажи бизнеса [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://www.wfdsa.org>. Загл. с экрана.

Предприниматель [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://www.entrepreneur.com>. Загл. с экрана.

Сайт преподавателя экономики [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/dolya-gynka>. Загл. с экрана.

СЕО школа [Электрон. ресурс]: интернет-портал. Режим доступа: <http://www.seoschool.ru>. Загл. с экрана.

Эдвертолоджи [Электрон.ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://www.advertology.ru>. Загл. с экрана.

PR [Электрон. ресурс] : интернет-портал. Режим доступа: <http://pr-su.ru>. Загл. с экрана.

Надежный менеджмент [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.managerline.ru>. Загл. с экрана.

Элитариум 2.0. Современная интерактивная образовательная система [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://sdo.elitarium.ru>. Загл. с экрана.

Электронная библиотека [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://sci-book.com>; <http://www.bibliotekar.ru>; <http://www.e-reading.by/bookreader.php>. Загл. с экрана.

HR-сообщество и публикации [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru>. Загл. с экрана.

РАЗДЕЛ Б. УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

- ◆ Глава 4. Роль коммуникаций в формировании репутации.
Внутренние и внешние факторы влияния на целевые
аудитории компании
- ◆ Глава 5. Формирование корпоративной
репутации: факторы влияния
- ◆ Глава 6. Корпоративная коммуникация.
Оценка эффективности

ГЛАВА 4. Роль коммуникаций в формировании репутации. Внутренние и внешние факторы влияния на целевые аудитории компании

Коммуникационная деятельность должна базироваться на коммуникационной стратегии компании, другими словами, стратегии создания, развития, поддержания корпоративного бренда, что, в свою очередь, производное от стратегии развития компании в целом и развития репутации в частности. Управление коммуникациями компании — род системной деятельности корпорации — порождение англосаксонской модели рынка с множеством мелких акционеров, крайне чувствительных к общественному мнению. Когда возникает необходимость в управлении коммуникациями? Когда процесс развития корпоративного имиджа и репутации требует системной работы.

В России управление деловой репутацией и коммуникациями зачастую недооценивается компаниями и пока чаще всего сводится к преодолению возникающих репутационных кризисов, размещению имиджевых материалов в прессе, организации крупных PR-акций. В современной рыночной ситуации создание и управление деловой репутацией является важным стратегическим активом, что связано с усиливающимся значением создания конкурентных преимуществ компании за счет нематериальных активов (НМА), обусловленным повышением значения неценовой конкуренции, когда роль личных связей, прямых продаж, знания и доверия клиентов становится гарантом успешной работы.

На российском рынке компании начинают предпринимать определенные действия и формировать репутационные активы, но зачастую менеджмент распределяет ресурсы не в пользу управления корпоративными брендами и репутацией. С наименьшими потерями из кризисов выходят те организации, которые, помимо материальных и финансовых активов, в своей деятельности опираются на имеющиеся у них «неосязаемые» ресурсы: положительную, складывавшуюся го-

дами деловую репутацию, устойчивые, полезные для функционирования организации деловые связи, сплоченный, достойный доверия коллектив и т. д. В стабильных условиях развития страны и экономики в целом эти вопросы актуальности не теряют.

По мнению экспертов, не только предпринимателей, специалистов по связям с общественностью и рекламе, но и представителей органов власти, науки и культуры*, в России, в отличие от европейской и американской практики, большинство менеджеров:

- не вполне осознают ценность позитивного имиджа и благоприятной репутации;
- не имеют четкого представления о том, как эти НМА формируются (руководители не понимают, что имидж и репутация являются результатом, отражающим всю деятельность компании);
- не могут определить, как в настоящее время различные группы общественности относятся к их организации.

Основной причиной такого положения можно назвать неоднозначность в терминологии, отсутствие четко разработанных методик как количественных, так и качественных оценок деловой репутации.

Существует мировая практика, подтверждающая, что управление репутацией, как важное направление формирования нематериальных активов, определяет и капитализацию компании. По мнению экспертов, корпоративная репутация во всем мире капитализируется и становится одним из ключевых факторов стоимости компании, ее финансовых показателей, устойчивости и стабильности развития, конкурентным преимуществом, а управление корпоративной репутацией перемещается из зоны ответственности отдела, отвечающего за общественные связи, в зону прямого управления, в функции руководителя компании.

Положительная репутация находит оправдание не только в экономическом плане, но и в стратегическом. Разработка репутации компаний приобретает особо важное значение в условиях становления межрегиональной экономической интеграции как стратегического ресурса для устойчивого экономического роста. Программы продвижения имиджа и формирования репутации страны, регио-

* См., например, материалы круглого стола АЦ «Эксперт-Урал», журнала «Эксперт-Урал» и Института корпоративного развития Группы компаний «Ренова» 5 июля 2006 года, г. Екатеринбург. URL: <http://www.expert.ru> (дата обращения: 09.09.2016).

на, города, компании в современном мире можно и нужно разрабатывать и реализовывать с использованием инструментов маркетинга посредством грамотно скоординированных коммуникационных действий.

По мнению Г. Даулинга [7, с. 45], ценность положительной корпоративной репутации состоит в создании следующих преимуществ:

- дополнительной психологической ценности (доверие);
- сокращении рисков потребителей;
- выборе между функционально похожими товарами;
- удовлетворении сотрудников;
- притоке квалифицированных кадров;
- росте эффективности рекламы и продаж;
- содействию популярности новых предложений (товаров, услуг);
- предупреждении конкурентам;
- доступе к получению более качественных профессиональных услуг;
- шансе на повторную попытку;
- содействии сбору средства на фондовом рынке;
- увеличении отдачи от торговых операций;
- гаранте эффективности при заключении сделок.

Отрицательная репутация может представлять угрозу для жизнедеятельности компании:

- руководителя считают, что аналитики рынка ценных бумаг не любят их компанию и недооценивают стоимость ее акций;
- журналисты уделяют особое внимание компаниям с плохой репутацией, даже достойные деяния могут сопровождаться упоминанием старых огрех;
- потребители относятся с осторожностью к качеству компаний с плохой репутацией;
- плохая репутация не способствует моральному оптимизму сотрудников.

Репутационные коммуникации должны быть выстроены в соответствии с принципами прозрачности, открытости и готовности к прямому диалогу. Коммуникации строятся на основе платформы корпоративного бренда, которая включает в себя позиционирование, уникальность, миссию, видение, ценности, слоган и фирменный стиль.

Целевую аудиторию компании можно разделить на несколько групп. Группы, интересующиеся деятельностью самой компании, относят к нормативным (правительство, регулирующие органы, отраслевые и профессиональные объединения, акционеры) и диффузным (местная общественность, журналисты, группы особых интересов). Группы, которые интересуются товарами и услугами (потребители) или являются сотрудниками и партнерами компании, относятся к функциональным группам.

Представители нормативных и диффузных групп больше ориентированы на информацию, а представители функциональных групп — на отношения. В связи с этим корпоративные коммуникации также можно оценивать исходя из ориентации на предоставление информации и выстраивание отношений [21].

У нормативных и диффузных групп выделяют коммуникации, направленные на предоставление информации. Среди них следующие:

- утверждения компании, соответствующие действительности;
- умеренные оценки компании;
- привлечение независимого эксперта;
- опровержение ошибочного мнения;
- необязательно, чтобы коммуникации нравились, им должны верить.

Для функциональных групп характерны коммуникации, направленные на выстраивание отношений:

- обещания, адресованные целевой аудитории;
- склонность к переоценке;
- самоидентификация аудитории с героями коммуникации;
- коммуникации должны нравиться аудитории;
- стиль жизни и эмоции должны быть правдоподобными.

Применительно к каждой из этих групп формулируются конкретные коммуникационные задачи, детализирующие и уточняющие поставленные цели. Задачей, как правило, является поиск ответов на вопрос, какую реакцию на наши коммуникации мы хотим получить от данной группы. Находя ответы на поставленные вопросы, представители корпоративных аудиторий будут постепенно продвигаться вверх по коммуникационной пирамиде, изображенной на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Пирамида «имидж» и «репутация» [7, с. 173]

Клиенты, партнеры, сотрудники, органы власти и другие аудитории — каждая из них, взаимодействуя с компанией, выносит суждение о ее деятельности, основываясь на собственном опыте и руководствуясь своими приоритетами в оценке. При разработке программы управления корпоративной репутацией компания обязана определить и учесть эти приоритеты, фиксируя их, например, с помощью репутационной матрицы (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Параметры репутационной матрицы [12, с. 29]

Целевая группа/ Параметр	Целевая группа							
	Инвесторы	Органы власти	Регулирующие органы	Потребители/клиенты	Партнеры	Сотрудники	Негосударственные организации	Население регионов присутствия
Финансовое состояние	β11	β12	β13	β14	β15	β16	β17	β18
Корпоративное управление	β21	β22	β23	β24	β25	β26	β27	β28

Окончание табл. 4.1

Целевая группа/ Параметр	Целевая группа							
	Инвесторы	Органы власти	Регулирующие органы	Потребители/ клиенты	Партнеры	Сотрудники	Негосударственные организации	Население регионов присутствия
Качество товаров и услуг	β31	β32	β33	β34	β35	β36	β37	β38
Качество менеджмента	β41	β42	β43	β44	β45	β46	β47	β48
Инновации	β51	β52	β53	β54	β55	β56	β57	β58
Управление персоналом	β61	β62	β63	β64	β65	β66	β67	β68
Экологическая ответственность	β71	β72	β73	β74	β75	β76	β77	β78
Социальные инвестиции	β81	β82	β83	β84	β85	β86	β87	β88

Коэффициенты β_{ij} отвечают на вопрос, насколько важным является параметр i для аудитории j при вынесении суждения о репутации компании с учетом приоритетов данной целевой группы. Значения репутационных коэффициентов определяются экспертным путем либо специалистами компании, либо с помощью внешних консультантов. Каждая ячейка таблицы оценивается по единой шкале, например, от 0 до 100. Коэффициенты β могут принимать нулевые значения в случае, если параметр i не интересен аудитории j (например, покупателей стирального порошка не интересует качество менеджмента компании-производителя). Такая матрица позволяет правильно распределить приоритеты и объемы работы между блоками репутационной программы, организовать эффективные коммуникации с целевыми группами и оценить проделанную работу.

При разработке репутационной программы необходимо принимать во внимание следующие положения:

- репутация является отражением всей деятельности организации.

Высокие экономические результаты, позитивный имидж и безупречная репутация — это показатели эффективности протекания бизнес-процессов в организации. Результативность деятельности компа-

нии основана «на оптимальных пропорциях использования факторов производства, логических и маркетинговых взаимосвязях, солидарной ответственности всех элементов цепочек ценностей за конкурентоспособность продукции, совместном участии партнеров в процессе развития системы в условиях изменяющейся внешней среды» [11, с. 129]. Такую компанию определяют как гармоничное производство высококачественных товаров и услуг, соответствующих стандартам и предвосхищающих ожидания групп корпоративной аудитории;

- репутация организации — понятие интегральное, оно зависит от объема информации, которой располагают различные группы корпоративной аудитории.

По мнению специалистов, эти группы обладают неодинаковым опытом и разными мотивами в отношении конкретной компании. Перед совершением покупки потребители определяют, для чего им необходима та или иная услуга. Они всегда «приобретают» у организации преимущества и решение своих проблем. Тип отношений, которые компания пытается установить с группами корпоративной аудитории, может оказать большое влияние на ощущения (имидж), которые организация вызывает у людей, и на их соответствие ценностям личности (т. е. на репутацию) [15, с. 135];

- при корректировке имиджа (как основы репутации) необходимо воздействовать на весь комплекс факторов, оказывающих влияние на его формирование.

Имидж, представляя собой совокупность убеждений и ощущений, связанных с организацией, сегодня из политики в области дизайна или системы идентификации превращается в тотальную коммуникацию, поэтому и изменение корпоративной индивидуальности организации в процессе корректировки имиджа приводит к весьма незначительному эффекту, т. к. она является всего лишь визуальным воплощением корпоративного имиджа, к которому стремится организация;

- если имидж компании поддается моделированию, то репутацией можно лишь управлять.

Менеджеры могут попытаться воздействовать на мнение людей об организации, но они не могут влиять на индивидуальные ценности человека. Поэтому, для того чтобы улучшить репутацию, необходимо прежде всего сформировать корпоративный имидж компании и управлять им посредством точного понимания задач коммуникационной политики и комплексной ее реализации в условиях жесткой

конкуренции, стремясь к соответствию имиджа организации личным ценностям;

- для обеспечения желаемого имиджа как предпосылки репутации организация должна управлять внутренними и внешними коммуникационными факторами, оказывающими влияние на его формирование.

Внутренние факторы, влияющие на формирование репутации:

- ◇ лидирующая роль руководителя (и его функции);
- ◇ миссия и видение;
- ◇ стратегия;
- ◇ организационная структура;
- ◇ ресурсы;
- ◇ управление технологическими процессами и процессами выполнения работ;
- ◇ корпоративная культура;
- ◇ корпоративная индивидуальность;
- ◇ коммуникации;
- ◇ качество товаров и услуг.

Внешние факторы, влияющие на формирование репутации:

- ◇ имидж страны;
- ◇ имидж торговой марки;
- ◇ имидж отрасли;
- ◇ профессиональные ценности;
- ◇ имидж маркетинговых посредников;
- ◇ деятельность конкурентов;
- ◇ предыдущий опыт общения с компанией;
- ◇ имидж, сложившийся в сознании сотрудников;
- ◇ имидж, сложившийся в представлении внешних целевых групп;
- ◇ устные неформальные коммуникации (популяризация).

Эти факторы выступают в качестве регуляторов поведения сотрудников и потребителей и отражаются в их сознании прежде всего как оценочные феномены, ориентирующие на то, в какой мере можно сотрудничать с фирмой, а в какой — нежелательно.

Диагностика реального состояния имиджевых факторов и оценка их важности для целевых аудиторий позволяет выявить расхождения. Их корректировка будет способствовать улучшению имиджа, который может превратиться в положительную репутацию в случае, если

имидж фирмы соответствует представлениям и ожиданиям корпоративной аудитории, которая, испытывая доверие к компании и будучи уверенной в надежности последней, будет стремиться оказывать ей поддержку, что в свою очередь привлечет к организации новых клиентов, укрепит ее положение на рынке и повлияет на ее капитализацию.

Репутационная программа включает в себя адаптацию и детализацию базовых параметров в соответствии со спецификой, задачами и масштабом бизнеса; составление репутационной матрицы; выявление и фиксацию начальных состояний репутационных параметров; планирование необходимых действий в рамках репутационного пространства; разработку критериев оценки данной деятельности; определение периодичности и форматов отчетности. Коммуникации как первостепенная составляющая репутационной формулы служат инструментом донесения отфильтрованной информации до целевых групп.

Важным фактором при формировании репутации является время. Репутация может служить источником конкурентных преимуществ и дополнительных выгод только при условии ее долгосрочности. Динамика репутационного статуса отличается асимметрией: как правило, процесс подъема к вершине происходит последовательно и постепенно, а падение может быть резким и весьма ощутимым, если не катастрофичным, для бизнеса.

Динамическая устойчивость — труднодостижимое свойство для репутации как нематериального актива. Тем не менее исследования показывают, что организации, занимающие лидирующие позиции в репутационных рейтингах в рамках своих отраслей, с большей вероятностью сохраняют достигнутое лидерство в течение длительного периода времени.

Вопросы и задания для самоконтроля к гл. 4

1. В чем заключается сходство и различие категорий «имидж» и «репутация»?
2. Какие целевые аудитории могут быть актуальны для современной компании? Отличаются ли стратегии коммуникаций для разных аудиторий?
3. Какие внутренние факторы влияют на формирование репутации?
4. Какие внешние факторы могут повлиять на деловую репутацию?
5. Разработайте проект формирования репутации для компании, на базе которой вы проходили практику или имели опыт работы.

ГЛАВА 5. Формирование корпоративной репутации: факторы влияния

Имидж торговой марки — отражение представления потребителя о самом себе. Люди покупают многие товары и услуги не только для практического использования, но и в силу того значения, которое они имеют для целевой аудитории [17, с. 23]. Понятие «имидж торговой марки», «идентичность бренда» можно применить к компании или другим типам организаций. Репутация компании, отрасли, предприятия, страны находится в сознании людей и не является постоянным признаком организации. Для более точного понимания механизмов стратегического и операционного управления коммуникациями фирмы, влияющими на восприятие корпоративными аудиториями, определим ряд дефиниций и рассмотрим их взаимосвязь (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Взаимосвязь элементов формирования корпоративной репутации

Корпоративная индивидуальность — визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию, (фирменное наименование, логотип, рекламный слоган и т. п.).

Корпоративный имидж — общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

Корпоративная репутация — ценностные характеристики (такие как аутентичность, честность, ответственность, порядочность), вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся у человека.

Корпоративный бренд — чувство доверия, надежности и сопричастности, которое возникает под воздействием корпоративной репутации, сложившейся у человека.

Примером оценки репутации являются популярные глобальные репутационные рейтинги, такие как:

- Global Most Admired Companies (ежегодно составляемый и публикуемый журналом Fortune);
- World's Most Respected Companies (до 2006 г. составлявшийся компанией Pricewaterhouse Coopers и публиковавшийся в газете Financial Times);
- World's Best Corporate Reputations (подготовленный американской организацией Reputation Institute и дебютировавший в ноябре 2006 г. на страницах журнала Forbes);
- рейтинг репутаций компаний (проводимый и публикуемый журналом «Эксперт» с 1997 г.).

Эти рейтинги проводятся на основе разных подходов к определению основных составляющих деловой репутации:

- Financial Times — качество товаров и услуг; квалификация руководства; успех на национальном рынке; лидерство в отрасли; успех на внешнем рынке; инвестиции в развитие;
- Harris Interactive — эмоциональная привлекательность; финансовые успехи; продукты и услуги; прозорливость и лидерство; рабочая среда; социальная ответственность; качество; надежность;
- АЦ «Эксперт-Урал» — текущее финансовое состояние компании; динамика финансовых показателей; соотношение «качество—цена» продукции компании; доступность к информации о компании; динамика позиции компании по доле рынка; деловые качества руководителя; привлекательность личности руководителя; наличие декларируемой миссии

- и стратегии компании; умение взаимодействовать с властными органами;
- International Reputation Institute — эмоциональная привлекательность; качество продукции; отношения с партнерами; репутация руководства; социальная ответственность; финансовые показатели;
 - Fortune 500 — качество менеджмента; качество продукта; способность привлекать и удерживать кадры; финансовая устойчивость; эффективность использования активов; долгосрочная инвестиционная привлекательность; использование новых технологии; ответственное отношение к обществу и окружающей среде;
 - «Маслов, Сокур и партнеры» — фокус на клиента; эмоциональная составляющая; сотрудники—климат в коллективе; финансовые показатели; роль лидера; менеджмент.

Несмотря на разницу в подходах, методики составления перечисленных списков базируются на практически идентичном наборе параметров, которые можно объединить и систематизировать. Восемь параметров, перечисленных ниже, составляют фундамент корпоративной репутации. Степень детализации может быть различной в зависимости от вида бизнеса и его масштабов [16].

Параметры корпоративной репутации:

- финансовое состояние — годовая выручка; прибыль; использование корпоративных активов; долгосрочные инвестиции; стоимость брендов;
- корпоративное управление — выполнение данных обязательств; прозрачность; информационная открытость; следование деловой этике; честная конкуренция;
- качество товаров и услуг — удовлетворенность потребителей качеством товаров и услуг; соответствие требованиям и нормам, предъявляемым к товарам и услугам данной категории;
- качество менеджмента — четкое понимание корпоративной стратегии и следование ей; перспективы бизнеса; соответствие степени сложности бизнес-процессов задачам компании; репутация топ-менеджера;
- инновации — исследования и разработки «Первые на рынке»; внедрение новых технологий (в том числе управленческих); способность быстро измениться в ответ на требование среды;

- управление персоналом — привлечение и удержание профессиональных кадров; справедливая оплата труда; забота о персонале; корпоративная культура;
- экологическая ответственность — избегание загрязнения воды; избегание загрязнения атмосферы (в том числе автотранспортом); предотвращение образования отходов; избегание загрязнения земель; прочее;
- социальные инвестиции — поддержка локальных сообществ; поддержка национальных социальных проектов; соблюдение прав человека; прочее.

Классификация репутационных параметров:

- экономический аспект — финансы: финансовое состояние; менеджмент: корпоративное управление, качество товаров и услуг, качество менеджмента, инновации;
- экологический аспект — экологическая ответственность;
- социальный аспект — управление персоналом; социальные инвестиции.

Перечисленные параметры в полной мере описывают экономическую, экологическую и социальную деятельность компании в соответствии с определением репутации.

Нетрудно заметить, что наибольшее количество факторов (пять из восьми) приходится на оценку экономического аспекта. Таким образом, экономическая сторона бизнеса является определяющей при оценке деловой репутации. Так же как очевидно, что информированность экспертного сообщества определяется грамотной работой с информационными каналами.

Как же формируется корпоративный имидж? Прежде всего речь должна идти о формировании осведомленности. Простой опросник, предложенный Г. Даулингом [7, с. 98], позволяет оценить, насколько ваша компания может претендовать на осведомленность внешних аудиторий. Каждый положительный ответ дает вам преимущества перед конкурентами, если вы уверены, что потребители, сотрудники, клиенты, дающие оценку состоянию дел в отрасли:

- упоминают вашу компанию;
- они узнают символы вашей организации (логотип, фирменные цвета и т.п.);
- могут вспомнить зрительно вашу рекламу;
- не путают вашу организацию с другой;

- могут уверенно заявить —
 - ◇ я знаю, кто вы такие;
 - ◇ я знаю вашу компанию;
 - ◇ я знаю, что вы производите;
 - ◇ я знаю, кого ваша компания представляет;
 - ◇ я знаю, кто ваши клиенты;
 - ◇ я знаю, о ваших достижениях;
 - ◇ я знаю, какая у вашей компании репутация.

Работа по формированию корпоративного имиджа — стратегически выверенный процесс, в основе которого — понимание роли внутренних и внешних аудиторий в достижении результата (рис. 5.2).

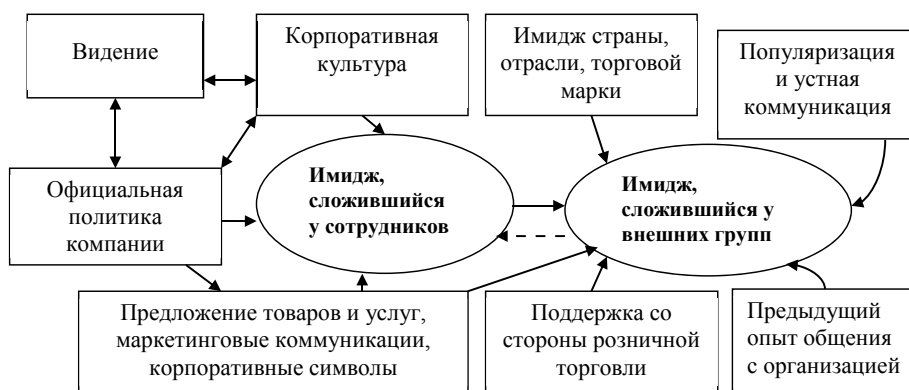


Рис. 5.2. Формирование корпоративного имиджа

Оценка стратегических выгод от осуществления системного проекта создания (кардинального изменения корпоративного имиджа) коррелируется оправданностью инвестиций и требует от менеджера системного и комплексного видения и грамотной оценки перспектив реализации задач развития репутационных активов. Этапы оценки потенциальных выгод проекта:

- определить, какую роль играет корпоративная репутация для организации;
- оценить многообразие имиджа и репутацию своей организации по сравнению с конкурентами;
- оценить потенциальные факторы формирования имиджа, отличительные корпоративные характеристики, имеющиеся в распоряжении (кадровый ресурс, бренды, инновационность, уровень сервиса и т. п.);

- определить, какие характеристики имиджа соответствуют ценностям корпоративной аудитории;
- оценить рентабельность проекта, какие выгоды принесет улучшение корпоративной репутации.

Внутренние факторы формирования положительной корпоративной репутации отражены в модели 7S McKinsey (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Модель 7S

Основные факторы, влияющие на корпоративную репутацию:

1) видение и миссия (душа корпоративной репутации).

Видение — идеальные представления персонала, отражающие общие ценности, к которым должна стремиться организация. Должна способствовать созданию благоприятной атмосферы и достижению успеха через внутренние коммуникации компании.

Merck (американская медицинская компания): «Наш бизнес направлен на то, чтобы сохранить и улучшить человеческую жизнь».

Fujitsu: «С помощью технологии можно достичь того, о чем мечтает человечество».

Миссия формируется с учетом ряда факторов:

- у нее должна быть финишная линия, обозначающая, что поставленная цель достигнута;
- она должна быть амбициозной, но реально достижимой;
- она помогает установить ограничение во времени, которое должно быть достаточно коротким, чтобы ее могли осуществить действующие на данный момент сотрудники.

Pepsi Co: «Обойди “Коку”».

Sony: «Обойдем Matsushita во что бы то ни стало»

Сотрудники этих компаний понимают, зачем они приходят на работу, что можно рассматривать как один из результатов формирования внутренней идентичности.

Видение и миссия излагаются в официальном документе: «Заявление о целях и задачах», «Изложение миссии», «Изложение видения», «Кредо», «Хартия». Выбор названия непринципиален, это — выражение эмоционального настроения, традиции, объективация энтузиазма.

Критерии официального изложения должны быть направлены:

- на приобщение к системе корпоративных ценностей всех сотрудников;
- определение границ бизнеса;
- формулировку объединяющей темы для всех основных групп;
- определение отличающих от других организаций характеристик;
- требования к изложению — краткость; четкость; абстракция; привлекательность; целенаправленность; оправдание ожиданий; ориентация на будущее.

Стратегия разработки документа, касающегося миссии, включает в себя разделы, посвященные стратегии:

- контекст;
- позиционирование бизнеса;
- способности и потенциал;
- направления развития, —

и разделы, посвященные аудитории:

- системы ценностей сотрудников;
- кадровый потенциал и совершенствование организации и системы стимулирования труда;
- отношение к корпоративной аудитории;

2) официальная политика компании; роль стратегии, структуры и систем формирования бизнеса в формировании репутации.

Такие концепции, как бенчмаркинг, расширение базовой деятельности, маркетинг отношений, стратегическое партнерство, тотальное управление качеством — здоровая деловая практика, позволяющая оптимизировать работу по формированию официальной политики компании. Грамотное и обоснованное понимание основных компетенций компаний также является залогом успешной репутационной деятельности современной фирмы. Стратегическое планирование на всех уровнях (рис. 5.4) и точное понимание целей позволяет избежать оплошностей при формировании репутационных стратегий и тактик и при отборе средств коммуникативного решения задач управления репутацией.

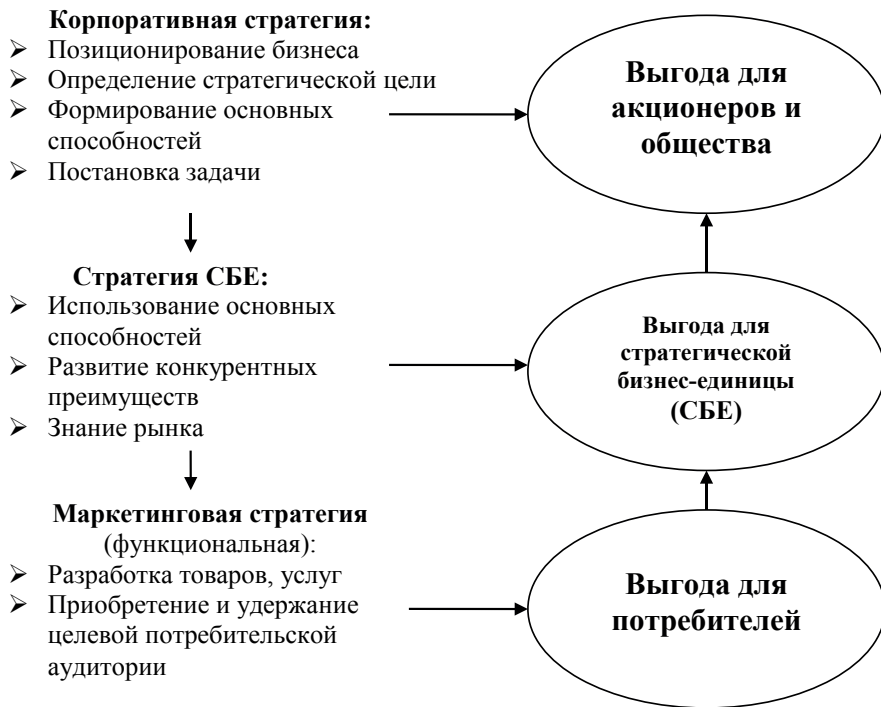


Рис. 5.4. Стратегическое планирование

Цель стратегического репутационного менеджмента — обеспечить взаимодополняемость всех уровней стратегии организации, ее структуры и управленческих процессов. Успеха добиваются те компании, которым удается достичь стратегического соответствия своему рыноч-

ному окружению, разработать структуры и системы управления, необходимые для осуществления стратегических замыслов.

Типы стратегического соответствия — это внешнее и внутреннее соответствие.

Высокая степень внутреннего и внешнего соответствия — одно из необходимых условий для развития устойчивого набора имиджа и репутации у разных групп корпоративной аудитории (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Модель стратегического соответствия

Стратегия определяет особенности конкурентной борьбы. Для реализации стратегии необходимо разработать сопутствующую организационную структуру и набор соответствующих систем деловой активности.

Основные стратегии и их характеристики:

- дифференциация — достижение полного превосходства в важной для потребителя области;

- концентрация — на одном или нескольких сегментах рынка;
- ценовое лидерство — использование новых технологий для поддержания низких цен и высокого качества в рамках широкого спектра продукции на различных сегментах рынка;
- управление активами — уникальный доступ к ресурсам; гибкое использование ресурсов;
- инновации — продукция; обработка; маркетинг.

Корпоративная культура — система общих ценностей, т. е. то, что считается важным, и мнений, т. е. представлений о том, как это должно проявляться в процессе деятельности, которые, воздействуя на людей, работающих в компании, на организационные структуры и механизмы контроля, формируют нормы поведения, т. е. то, как мы поступаем в данном месте в данное время.

Важная роль в процессе формирования имиджа и репутации компании отводится корпоративной культуре. Коносукэ Мацусита, основатель электротехнического гиганта Panasonic, высказал такую мысль: «Когда мы начинаем бизнес с другой компанией, первое, что мы представляем партнерам, не продукция, а стиль менеджмента, философия и миссия нашей организации. Единственная цель — заставить подумать о нас как о компании, на которую можно положиться. И одна эта мысль способна превратиться в миллиарды иен!» [7, с. 245]. В данном высказывании отражен основной смысл корпоративной культуры как неосязаемой ценности, которая приносит реальные доходы. Корпоративная культура представляет собой систему ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности (микроклимат, характер отношений, стиль руководства ведения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции и т. д.). Огромное значение для формирования корпоративной культуры имеют система, качество и доступность внутреннего информирования. Разумная «прозрачность» компании для своих сотрудников влечет за собой знание и понимание, а затем и поддержку ими долгосрочных целей компании, способствует созданию положительного микроклимата и конструктивной атмосферы, сплочению коллектива в процессе реализации миссии фирмы.

Корпоративная культура является визитной карточкой компании. В различных проявлениях (со знаком плюс или минус) она существует практически в любой компании с момента ее образования. В идеале корпоративная культура включает в себя нормы и ценности, ко-

торые поднимают авторитет организации, формируют позитивную репутацию фирмы, увеличивая ее привлекательность не только для сотрудников, но и для партнеров по бизнесу, инвесторов. На современном этапе компании, в которых сложилась корпоративная культура, способствующая позитивным изменениям внутри организации, имеют явные конкурентные преимущества по сравнению с компаниями, не уделяющими должного внимания данной проблеме. Модель «Культурная паутина», разработанная для торговой компании Wal-Mart дает представление о направлениях коммуникационного воздействия на аудитории компании в целях формирования «плюс»-репутации (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Модель «Культурная паутина»

Культура организаций подобна национальной культуре: для ее развития и трансформации требуется значительное время.

Составляющие корпоративной культуры: как реализуется процесс поощрения, как составляются планы, как решаются конфликты, как руководитель взаимодействует с персоналом и др. Изменения в стратегии и структуре невозможны без поддержки со стороны корпоративной культуры и соответствия стратегической платформе управления коммуникациями. Культура организации — мощный фактор формирования благоприятного корпоративного имиджа и репутации. Зачастую все, что нужно для решения конкурентных задач, — это создать развитую культуру, которая придаст, в том числе посредством грамотных коммуникаций, личную и эмоциональную окраску корпоративному имиджу.

Вопросы и задания для самоконтроля к гл. 5

1. Какие параметры корпоративной репутации оцениваются в различных рейтингах?
2. Какие механизмы влияния на формирование репутационных рейтингов вы можете назвать?
3. Прокомментируйте модель стратегического соответствия и попытайтесь применить ее к любой компании, с которой вы знакомы по практической деятельности.
4. Какую роль играет корпоративная культура в формировании репутации?
5. Какие коммуникационные каналы может использовать компания при формировании корпоративной культуры?
6. Назовите коммуникационные каналы формирования внутренней идентичности.
7. Каким образом связаны внутреннее и внешнее соответствие? Назовите сходство и различие коммуникационных каналов, задействованных в их формировании.
8. Разработайте проект, направленный на формирование внутреннего соответствия для известной вам компании.

ГЛАВА 6. Корпоративная коммуникация. Оценка эффективности

Корпоративная коммуникация в современной фирме может развиваться с учетом самых разных ресурсов:

- корпоративной рекламы;
- спонсорства;
- рассылки;
- веб-сайтов;
- символов идентификации;
- популяризации;
- мерчендайзинга и т. п.

Выделяют следующие типы корпоративной рекламы.

Имиджевая реклама:

- поднимающая престиж (гудвилл) — корпоративная благотворительность, поддержка культуры, праздники и поздравления, сообщения о решении проблем корпорации, участие в образовательных программах;
- отражающая милосердие — поддержка социальных программ или групп, представляющих интерес для корпорации;
- нацеленная на финансовое сообщество — сообщение о финансовых результатах или новых инициативах, отношениях с акционерами, защита от поглощения конкурентами;
- нацеленная на сотрудников — объявления о найме, благодарность за работу;
- повышающая осведомленность — новая корпоративная символика, открытие новых предприятий, внедрение новых технологий, социальная или общественная активность и т. п.

Разъяснительная реклама:

- отражающая позицию — по социальным вопросам, по вопросам бизнеса, вербовка союзников;
- являющаяся ответной реакцией — на непонимание, обвинительные публикации.

В каких случаях оправданно и необходимо использование корпоративной рекламы?

- Когда необходимо выразить точку зрения или распространить информацию;
- когда потребитель делает выбор не только в пользу материальных свойств, но из-за имени компании;
- когда компания сталкивается с длительным циклом совершения покупки;
- когда название компании и название бренда частично или полностью совпадают;
- когда вы хотите отблагодарить своих сотрудников.

Цель корпоративной рекламы — создание такой репутации организации, которая способствовала бы формированию у корпоративной аудитории чувства доверия и надежности, в то время как реклама товаров и услуг фокусируется на функциональных, психологических и экономических преимуществах.

Алгоритм коммуникационного планирования должен включать ряд взаимосвязанных и взаимоопределяющих этапов:

- определение задач и бюджета;
- разработку стратегии позиционирования;
- исследования;
- выбор целевой аудитории и постановку практических задач;
- разработку и формирование коммуникационных задач;
- разработку креативной стратегии;
- формирование медиастратегии и медиаканалов;
- мониторинг компании и оценку результатов.

Корпоративная коммуникация должна играть важную роль в формировании имиджа и репутации компании, складывающихся у корпоративной аудитории под воздействием необходимости получать разнообразные выгоды. Корпоративная коммуникация — фактически основной источник информации о потенциале и успехах компании и главное средство для позиционирования идеального имиджа (рис. 4.1).

Факторы воздействия на корпоративный имидж:

- маркетинговое поведение и деловая активность;
- отношение бизнеса к экологическим проблемам;
- участие в общественной жизни.

Для оценки корпоративного имиджа, сложившегося у внутренних и внешних аудиторий компании, можно использовать опросник, разработанный компанией Chevron [7, с. 48]:

Согласны ли Вы с тем, что компания:

- 1) жертвует деньги на нужды здравоохранения, образования и др.;
- 2) проявляет интерес к общественным проблемам;
- 3) честно платит налоги;
- 4) поддерживает организации, занятые деятельностью в области культуры и искусства;
- 5) поддерживает научные и исследовательские проекты;
- 6) спонсирует радио- и телевизионные программы на общественных некоммерческих станциях и каналах;
- 7) обеспечивает хорошее обслуживание на своих автозаправочных станциях;
- 8) хорошая компания, в которой Вы хотели бы работать;
- 9) удачный объект для инвестиций;
- 10) устанавливает справедливую цену на свою продукцию;
- 11) изготавливает высококачественную продукцию;
- 12) серьезно относится к защите окружающей среды;
- 13) беспокоится о том, как к ней относятся люди;
- 14) предоставляет обществу информацию, которой можно доверять?

Более 10 положительных ответов свидетельствует о положительной репутации, менее — компании целесообразно усилить репутационный фокус.

Фирменный стиль — следующий фактор влияния на репутацию. Основные признаки, по которым идентифицируется организация:

- название;
- логотип;
- символика;
- корпоративная цветовая гамма.

Дополнительные:

- здание, расположение;
- интерьер;
- вывески;
- канцелярские принадлежности;
- униформа;
- легковые и грузовые автомобили
- и т.п

Фирменный стиль эффективен тогда, когда с ним знакомят внутреннюю и внешнюю аудиторию. Но фирменный стиль не заменит корпоративную репутацию, поэтому косметическое изменение назва-

ния, символики, цвета не могут оказать существенного воздействия на отношение корпоративной аудитории.

Управление корпоративным имиджем и репутацией сводится к точному пониманию того, чего именно хотела бы добиться компания в результате. Таким образом, оценка имиджа и репутации — того, как вас воспринимает корпоративная аудитория — становится неотъемлемым условием работы с коммуникационными потоками, формирующими репутацию и может быть реализована в следующих направлениях:

- оценка имиджа и репутации;
- оценка по аналогии конкурентов;
- определение идеальных характеристик организации в отрасли.

Процедура оценки включает количественный и качественный анализ и может предполагать свободный дизайн методов оценки для получения комплексного видения результативности работы по формированию репутационных ресурсов.

Качественный анализ — наилучший метод для раскрытия характеристик, используемых при описании имиджа и репутации. Он может включать в себя такие методы: управленческий самоанализ, глубинное интервью, фокус-группы и т. п.

Количественный анализ — широкомасштабные опросы внешних аудиторий (потребителей). Последовательность действий по организации количественных опросов такова:

- 1) обратиться к услугам фирмы, профессионально занимающейся исследованиями. Как правило, аутсорсинг гарантирует высокое качество сбора информации и более объективный аналитический результат в противовес внутрифирменной организации исследований;
- 2) использовать качественный анализ как базу для создания описательных характеристик организации;
- 3) оценить значение и эффективность каждой характеристики;
- 4) подготовить аналитику для внешней аудитории о положении организации с точки зрения абсолютных и относительных показателей.

Возможно ли активное воздействие на информацию, которую использует корпоративная аудитория при формировании имиджа и репутации организации, и какими методами можно реализовать данной воздействие? Как поступить, если имидж организации, сложившийся у аудитории, не соответствует тому, который они предлагают? Что делать, если внутренние специалисты не справляются с решением данной задачи?

Привлечение специализированной компании и работа на условиях аутсорсинга — возможный вариант решения проблемы, который имеет следующие преимущества:

- профессионализм;
- экономия административных и кадровых ресурсов;
- объективность сторонних оценок;
- на «чужака» можно свалить неудачи.

Недостатки такого варианта:

- на совокупный внешний имидж прежде всего влияют внутренние факторы, нежели общение с внешней аудиторией. Но консультанты извне сосредоточатся именно на внешних коммуникациях;
- разработку стратегического нематериального актива нецелесообразно поручать тем, кто не будет пользоваться результатами своих изысканий в будущем.

Таким образом, изменения в стратегии формирования репутации актуально проводить как силами самой организации, так и с привлечением специалистов в данной сфере. Также важно понимать то, что недостаточно просто что-то менять: необходимы многочисленные предварительные мероприятия, базирующиеся на стратегических и операционных решениях. Изменения зависят от лидерских качеств, а не только от культуры управления. Изменение корпоративной культуры завершает процесс, а не начинает его (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Роль руководителя в создании корпоративной репутации

Модель	Вопрос для руководителя	Роль руководителя
Проводник	Как мне создать организацию, о которой я мечтаю?	Лидер
Командор	Как мне создать самую лучшую компанию?	Рационалист-аналитик
Реформатор	Я хотел бы, чтобы компания выглядела по-другому. Как мне это сделать?	Координатор
Философ	Как мне убедить топ-менеджмент и других сотрудников поддержать корпоративную философию, а, следовательно, и новый имидж компании? Как мне убедить всю организацию принять участие в процессе изменения?	Наставник

Не существует универсального рецепта создания, корректировки репутации, корпоративного имиджа. Можно предложить начать работу с комплексной оценки основных групп корпоративной аудитории (рис. 6.1) и создания программы развития репутации с учетом алгоритма принятия решений (рис. 6.2).

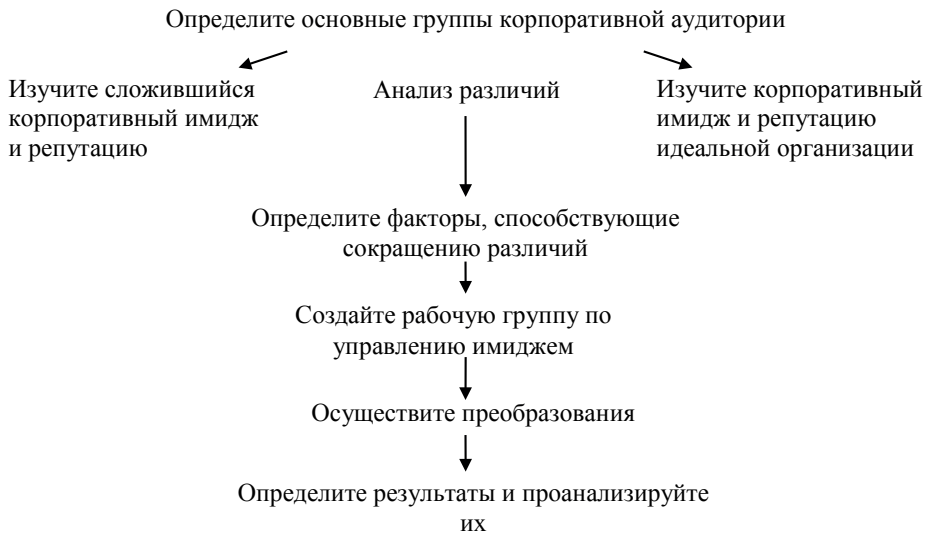


Рис. 6.1. Изменение корпоративного имиджа

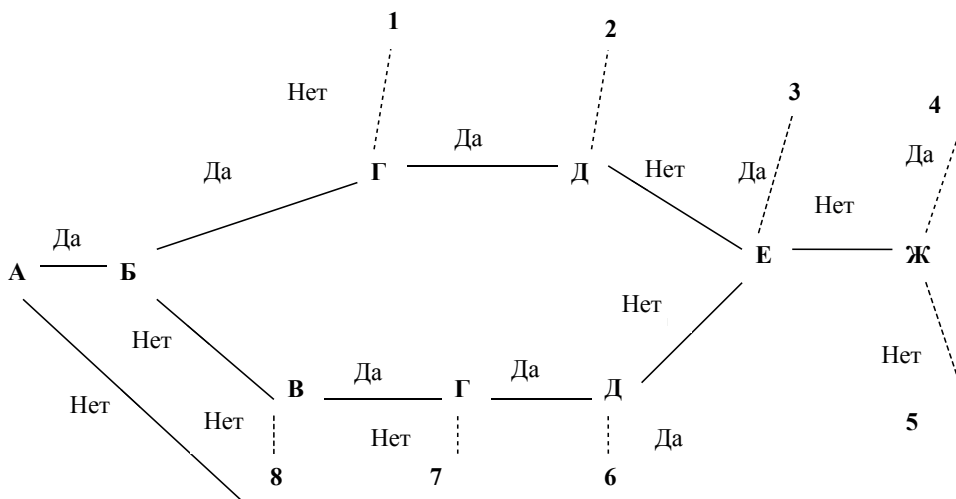


Рис. 6.2. Алгоритм принятия решения

Методика работы с моделью «Алгоритм принятия решений» приведена ниже.

1. Прежде всего последовательно ответьте на предложенные вопросы и выберите нужную траекторию в рамках модели.

А. Знаю ли я, какая информация мне нужна?

Б. Достаточно ли у меня информации для принятия правильного решения?

В. Имеется ли дополнительная информация у других менеджеров или консультантов?

Г. Является ли одобрение принятого мною решения необходимым для его успешного осуществления?

Д. Будет ли решение одобрено, если я приму его самостоятельно?

Е. Можно ли доверять другим менеджерам, принимая решения, касающиеся организации?

Ж. Не вызовет ли принятое мною решение конфронтацию между другими людьми?

2. В соответствии с предложенной группировкой выберите актуальный набор стратегий для принятия решений руководством:

Тип решения	1	Метод А1, А2, В1, В2, Ж*
	2	А1, А2, В1, В2, Ж*
	3	Ж
	4	В1 или В2**
	5	В1 или В2
	6	А1, В1, В2, Ж*
	7	А1, В1, В2, Ж*
	8	Обратитесь к консультанту

* Метод Ж рекомендуется, только если вы дали положительный ответ на вопрос Е.

**Если принимающий решение человек в состоянии уладить конфликт, используйте метод В1, в противном случае — В2.

А1. Вы принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас в данный момент информацию.

А2. Вы получаете необходимую информацию от ваших подчиненных или других менеджеров, а затем самостоятельно принимаете решение. Вы можете говорить или не говорить другим людям, что вам крайне нужна имеющаяся у них информация. Задача других людей —

предоставить вам необходимую информацию, а не выработать и анализировать альтернативные решения.

В1. Вы решаете проблему с соответствующими менеджерами и подчиненными, в индивидуальном порядке, выслушивая их идеи и предложения, но не объединяете их в рабочую группу. Затем принимаете решение, которое может отражать или не отражать решения других людей.

В2. Вы решаете проблему с соответствующими менеджерами и подчиненными объединив их в группы, коллективно обсуждая идеи и предложения. Затем принимаете решение, которое может отражать или не отражать решения других людей.

Ж. Вы решаете проблему с соответствующим менеджерами и подчиненными, объединив их в группу. Вы совместно занимаетесь поиском и оценкой альтернатив и пытаетесь прийти к консенсусу по поводу конкретного решения.

Создание группы управления имиджем позволяет эффективно оценивать текущий имидж организации, ее статус супербренда, создавать благоприятный имидж и управлять процессом изменения.

Одним из важнейших аспектов управления репутацией является антикризисная защита благоприятного имиджа и репутации.

В китайском языке кризис — два иероглифа, один из которых означает опасность, другой — благоприятную возможность. Безусловно, кризисная ситуация при грамотном репутационном менеджменте дает дополнительные возможности по созданию репутационного доверия и развитию коммуникаций. На сложившуюся репутацию во время кризиса действуют три фактора:

1) насколько благоприятен или неблагоприятен сложившийся имидж;

2) размах кризиса и его фаза;

3) масштабы освещения в СМИ.

Хорошая репутация — страховой полис компании! Если организации приходится управлять процессом, состоящим из большого количества взаимодействующих между собой событий, то кризис возникает, когда совокупность внешних или внутренних неблагоприятных факторов приводится в действие в результате случайного выбора вытекающих друг из друга событий с низким уровнем вероятности, эффект которых усиливается непредсказуемым образом:

Неблагоприятные факторы	Непредвиденный инцидент	Продолжительные кризисы и разногласия
Стихийное бедствие Ущерб, нанесенный посторонними лицами		
Некачественные исследования, «плохое производство», «ошибка пилота»		
Ошибки управления		

Специфические требования к кризисной коммуникации:

- должны удовлетворяться познавательные (факты и анализ) потребности корпоративной аудитории;
- должны удовлетворяться эмоциональные потребности корпоративной аудитории;
- должна укреплять корпоративную культуру;
- должна способствовать нормализации деятельности компании.

Может быть предложена следующая последовательность оперативных действий в кризисной ситуации:

- 1) немедленная информационная реакция (выигрываем время);
- 2) ответ на вопросы журналистов;
- 3) демонстрация сожаления.

Типы заявлений от лица компании:

«В настоящее время делается все возможное, чтобы предотвратить ущерб или минимизировать последствия кризиса»;

«В данный момент официальный представитель не обладает необходимым количеством информации, так что любая оценка произошедшего теперь может ввести в заблуждение»;

«Ведется (предварительное) расследование»;

«Журналисты могут получить более подробную информацию у представителя организации в определенном месте и в определенное время»;

«Организация проявляет крайнюю озабоченность ситуацией».

Каждая из предложенных деклараций носит временный характер и потребует дальнейшего коммуникационного развития. Но на первом этапе кризиса, при грамотном распространении по каналам коммуникаций, позволяет отсрочить либо нивелировать негативные эффекты. Коммуникационные стратегии в условиях кризиса во многом определяют результативность репутационного менеджмента и стратегические перспективы выхода из кризисной истории. Организация

должна анализировать имеющиеся риски и планировать соответствующую стратегию исходя из природы потенциально возможных кризисов и структуры своего имиджа и своей репутации (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Типовые коммуникационные стратегии в условиях кризиса

В завершении выделим наиболее распространенные ошибки репутационного менеджмента, знание которых позволяет избежать негативных коммуникационных эффектов и оптимально выстроить стратегическую и операционную деятельность по развитию внутренних и внешних коммуникаций компании в целях формирования плюс-репутации:

- единый имидж, репутация для разных групп корпоративной аудитории;
- несбалансированная оценка корпоративной репутации;
- пренебрежение кадровым ресурсом;
- отсутствие корреляции действий и ожиданий корпоративной аудитории;
- внутренняя дисгармония;
- несоответствие действий;
- пренебрежение корпоративным брендом;
- неправомерное изменение корпоративной индивидуальности;
- отсутствие конкретного позиционирования;
- неграмотная оценка репутации;

- неадекватный антикризисный менеджмент;
- неправомерное увлечение маркетингом событий.

Вопросы и задания для самоконтроля к гл. 6

1. Назовите каналы корпоративных коммуникаций, кратко охарактеризуйте каждый.
2. Какую роль играет руководитель в создании корпоративного имиджа и репутации?
3. Примените алгоритм принятия решений в области коммуникационного репутационного планирования в известной вам компании.
4. В каких ситуациях руководство компании должно принять решение о смене корпоративного имиджа?
5. Как можно оценить эффективность работы по созданию корпоративного имиджа?
6. Назовите и охарактеризуйте основные стратегии антикризисного управления коммуникациями компании.
7. Назовите и дайте краткую характеристику типам кризисов.
8. Назовите и поясните, в чем заключаются основные ошибки репутационного менеджмента.
9. Какие стратегии взаимодействия с корпоративными аудиториями в большей степени способствуют минимизации репутационных рисков? Какие коммуникационные каналы наиболее эффективны для каждого вида стратегий?
10. Какую роль играет руководитель при решении антикризисных задач компании?
11. Существуют ли коммуникационные возможности в недопущении кризисных ситуаций в компании? Приведите примеры.
12. Разработайте проект антикризисного поведения для известной вам компании.

Рекомендуемая библиографический список к разделу Б

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер ; под. ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 496 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. Москва : Сирин, 2002. 256 с.
3. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации / Дж. Бернет, С. Мориарти. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 864 с.
4. Горин С. В. Деловая репутация организации / С. В. Горин. Ростов на Дону : Феникс, 2006. 256 с.
5. Грязнова А. Г. Оценка бизнеса : учеб. / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова. Москва : Финансы и статистика, 2008. 736 с.
6. Даниленко Л. В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 4. С. 34.
7. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности : пер. с англ. / Г. Даулинг. Москва : ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2003. 368 с.
8. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 224 с.
9. Клевлин А. И. Организация гармоничного производства Теория и практика / А. И. Клевлин, Н. К. Моисеева. Москва : Дело, 2003. [Б. п.].
10. Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров. Москва : Интерреклама, 2003. 352 с.
11. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 800 с.
12. Москвина И. А. Репутация и имидж предприятия как объекты управления в системе маркетинга / И. А. Москвина, Н. К. Моисеева // Маркетинг услуг. 2007. № 2. С. 45.

13. Новиченкова Л. Деловая репутация: от системы к результату / Л. Новиченкова // Управление компанией. 2007. № 2. С. 35 ; № 3. С. 28.
14. Олсоп Рональд Дж. 18 непреложных законов корпоративной репутации / Дж. Рональд Олсоп ; пер. с англ. С. М. Кирова. Москва : Вершина, 2006. 376 с.
15. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. Санкт-Петербург : Знание, ИВЭСЭП, 2005. 495 с.
16. Сагинова О. Методика маркетингового анализа репутационных составляющих бизнес-структуры / О. Сагинова, В. Гафт // Маркетинговые коммуникации. 2007. № 5. [Б. п.].
17. Сальникова Л. С. Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления / Л. С. Сальникова. Москва : Вершина, 2008. 216 с.
18. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. Стандартные положения об отделах. Формы переписки. Делопроизводство / В. А. Спивак. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 308 с.
19. Федоткина Л. Е. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности предприятий [Электрон. ресурс] / Л. Е. Федоткина. Режим доступа: www.uran.ru. Загл. с экрана.
20. Цветкова А. Роль корпоративной репутации в формировании успешности компании на рынке / А. Цветкова // Реклама. Теория и практика. 2007. № 5. С. 28.

РАЗДЕЛ В. КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРАКТИКУМ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛАЙФ-КЕЙСАМИ

- ◆ Глава 7. Лайф-кейсы ◆ Глава 8. Аудиторные кейсы
 - ◆ Практические задания ◆ Тестовые задания
 - ◆ Темы для курсовых и реферативных работ

ГЛАВА 7. Лайф-кейсы

7.1. Методика работы с лайф-кейсами

Лайф-кейс — описание практической бизнес-ситуации, дающее максимально детализированное представление о производственных или бизнес-процессах, конъюнктуре рынка, конкурентной ситуации и прочих аспектах жизнедеятельности предприятия, произошедших в реальной компании. Задача лайф-кейса — дать подробное представление о проблемах, которые необходимо было решить компании. Студенты могут, встав на место топ-менеджера компании, предложить свои варианты решения проблем, сопоставив их с реальным поведением компании. Таким образом, работа с лайф-кейсом дает реальное представление о живом бизнесе и позволяет максимально приблизить обучающий процесс к практике бизнеса.

Работа с лайф-кейсом предполагает максимальный уровень самостоятельной подготовки. Результатом такой работы может стать практическая подготовка по разработке управленческих решений в соответствующей сфере деятельности и возможность сопоставить качество предложенных студентами решений с практикой реального бизнеса.

Работа с лайф-кейсами проводится во внеаудиторное время, в рамках практических занятий обсуждаются готовые индивидуальные решения. Для работы студентам необходимо объединиться в группы по 4–5 человек, обсудить индивидуальные решения предложенных вопросов и выбрать или разработать наиболее подходящее решение для обсуждения всей группой.

Результат работы с лайф-кейсами — у студентов вырабатываются навыки:

- обоснования и принятия управленческих решений;
- аудита управленческих решений в области управления коммуникациями;
- работы с информационными ресурсами для обоснования управленческих решений.

7.2. Лайф-кейс «Разработка программы развития внешних и внутренних коммуникаций для компании «Цветы на Луначарского, 78»»

Методические рекомендации по работе с кейсом «Цветы на Луначарского, 78»

Лайф-кейс «Разработка программы развития внешних и внутренних коммуникаций для компании «Цветы на Луначарского, 78»» предполагает самостоятельную подготовку; предварительное знакомство с кейсом реализуется во внеаудиторном режиме, накануне занятия.

Кейс представляет собой два модуля. В первом предлагается теоретический материал, систематизирующий и структурирующий работу, во втором предложено описание компании и даны основные характеристики деятельности. Студенты должны самостоятельно обдумать предложенные вопросы, познакомиться с материалами магазина, размещенными в Интернете (например, в соцсетях: https://vk.com/salon_ekb), по возможности познакомиться с самим магазином, сотрудниками, клиентами. На практическом занятии по итогам группового обсуждения (группы до пяти человек) необходимо предложить наиболее подходящий вариант развития внутренних и внешних коммуникаций для данной фирмы.

Во время внеаудиторной работы выполните следующие действия.

1. Внимательно прочитайте кейс, вспомните, какие предприятия розничной торговли для вас наиболее привлекательны. Какие магазины, занимающиеся продажей цветов, сувениров, изделий ручной работы вы знаете и посещаете? Когда именно вы в последний раз делали покупки в таких магазинах, были ли какие-то факторы, обратившие на себя внимание? Какие плюсы и минусы вы можете как потребитель выявить в подобных объектах торговли? Как рекламируют свою деятельность такие предприятия, какие формы внешних коммуникаций вы считаете оптимальными для ритейла цветов и сувениров?

2. Познакомьтесь самостоятельно с пунктом «Общие положения». Подумайте, какие именно средства решения коммуникационных задач вы предложили бы использовать в целях:

- информирования о ритейлоре (рассмотрите в том числе разные виды ритейла: продукты, одежда-обувь, техника, игрушки, канцелярские товары, книги, косметика, аптеки и проч.);
- убеждения о целесообразности делать покупки в конкретном магазине;

- напоминания лояльным покупателям о магазине для привлечения их в качестве покупателей.

Во время работы в аудитории рекомендуется объединиться в группы по 3–5 человек в целях формирования компилятивного мнения и в дальнейшем обсудить позиции групп преподавателем.

Определите основные конкурентные преимущества магазина «Цветы на Луначарского, 78». Выявите ближайших конкурентов на основании анализа интернет-ресурсов или личного наблюдения.

1. Определите, насколько корректно и точно описана целевая аудитория магазина (сегмент потребителей). Что бы вы добавили к характеристике целевой потребительской группы?

2. Проанализируйте, насколько полно, учитывая все возможности ритейлора, проводятся мероприятия по стимулированию продаж (например, скидки и проч.).

3. В кейсе приводится несколько методов расчета эффективности мероприятий по продвижению. Какие из них наиболее подходящи для обоснования решений в области продвижения товара? Какие методы могли бы предложить вы?

4. Оцените результаты исследования потребителей, проведенного ритейлором. Учтены ли все аспекты полученной информации при разработке программы продвижения? Какие мероприятия по продвижению ритейлора предложили бы вы на основании данных опроса?

5. На основании данных опроса предложите программу коммуникативных мероприятий по стимулированию сбыта ритейлора.

6. Проведите анализ программы продвижения. Выявите плюсы и минусы предложенной программы.

7. Разработайте самостоятельно программу развития коммуникаций для магазина «Цветы на Луначарского, 78», учитывая стратегический и операционный уровень и данные проведенных исследований.

Общие рекомендации для разработки программы развития внутренних и внешних коммуникаций

Продвижение ритейлора, включающее в себя рекламу, стимулирование сбыта, персональную продажу и формирование общественного мнения, — это важнейшая составная часть комплекса маркетинговых коммуникаций, своеобразный информационный выход на потребителя. Однако предприятия розничной торговли часто не уделяют должного значения мероприятиям по продвижению и развитию коммуникаций во внешней среде, не используют весь необходимый

ресурс технологий, способствующих активному развитию компании на рынке.

Розничная торговля включает все функции, начиная с закупки товара у производителя и заканчивая продажей этих товаров конечному потребителю. В функции розничной торговли входят: деятельность магазина, управление персоналом, финансовый контроль, продвижение товаров, информационные системы и мерчандайзинг.

Поведение покупателей в торговом зале магазина различается и проходит разные стадии в зависимости от вида покупки (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Виды товаров и этапы принятия решения о покупке в торговом зале магазина

Вид покупки	Этап принятия решения					Элемент мерчандайзинга
	Осознание потребности	Поиск информации	Выбор товара	Оценка товара	Покупка товара	
Четко запланированная покупка (товары повседневного спроса)	–	–	(+) Проводится не всегда	+	–	Постоянство месторасположения
Частично запланированная покупка (товары предварительного спроса)	+	+	–	+	+	Эффективное расположение точек продажи в зале и выкладка товара. Презентация
Незапланированная, или импульсивная, покупка (товары различных групп, как правило, недорогие)	+	+	+	–	+	Эффективное расположение точек продажи в зале и выкладка товара. Презентация

Все эти факторы влияют на результативность мероприятий по продвижению ритейла, которые в свою очередь могут включать как традиционные, так и нестандартные рекламные коммуникаторы. Мероприятия по продвижению оказывают серьезное влияние на успешность бизнеса на конкретном рынке. По сути, это совокупность методов, которыми можно убедить потребителей купить то, что продает данная организация — товары, услуги или идеи. Продвижение может принимать форму прямого общения, «лицом к лицу» с потребителем, или косвенных воздействий на него через средства массовой информации, такие как телевидение, радио, журналы, газеты, почтовые послания, рекламные щиты и т. п. Коммуникации в таком случае имеют три важные задачи: информировать, убеждать, напоминать.

Информирование — это первоочередная цель продвижения, так как люди не могут купить товар до тех пор, пока не узнают о его существовании или не поймут, для чего он может им понадобиться. Потенциальным потребителям нужно знать, где можно найти тот или иной товар, сколько он будет стоить и как им пользоваться. Убеждение — тоже очень важный элемент продвижения, поскольку большинство людей нуждается в мотивации выбора того или иного способа удовлетворения своих потребностей. Если потребители никогда раньше не пользовались данным товаром, их надо убедить в его достоинствах. Если же они привыкли покупать товары конкурирующего магазина, их надо уговорить сменить его. Напоминание о возможности приобрести тот или иной товар и о его достоинствах также необходимо, так как это стимулирует дополнительный спрос.

Информирование, убеждение и напоминание — это основные задачи коммуникаций ритейла, в то время как каждое отдельное мероприятие в области продвижения направлено на решение конкретных задач. К последним относятся привлечение новых покупателей, повышение спроса со стороны уже существующих покупателей, помощь торговым агентам, поддержание устойчивого уровня сбыта, создание известности магазину, формирование портфеля продаж и оказание влияния на потребителей, принимающих решения о покупках. Для достижения целей продвижения используется несколько типов средств, например: личные продажи, реклама, установление связей с общественностью и стимулирование сбыта. Они применяются в различных сочетаниях и образуют структуру продвижения конкретного товара или идеи.

Программа создания внешних коммуникаций (в том числе рекламы) в общем виде отражает 3 элемента:

- охват аудитории (кого вы хотите охватить);
- стратегию обращения (что вы им хотите сказать);
- стратегию средств рекламы (когда и где вы будете контактировать с ними).

В более подробном варианте необходимо при планировании:

1) прежде всего определить —

- целевой рынок;
- мотивы покупателей;

2) затем ответить на 5 основных вопросов, раскрывающих содержание рекламной программы (5 М):

- **Mission** (миссия) (в чем состоят задачи рекламы и PR);
- **Money** (деньги) (каких денежных средств они потребуют);
- **Message** (сообщение) (какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя);
- **Media** (медиа) (какие медиа следует задействовать);
- **Measurement** (измерение) (как оценить результаты рекламной кампании).

Ответы на эти вопросы могут помочь установить оптимальную направленность рекламных действий, реализуемых в рекламной кампании с учетом маркетинговых факторов (рис. 7.1–7.3 и данные на с. 82).

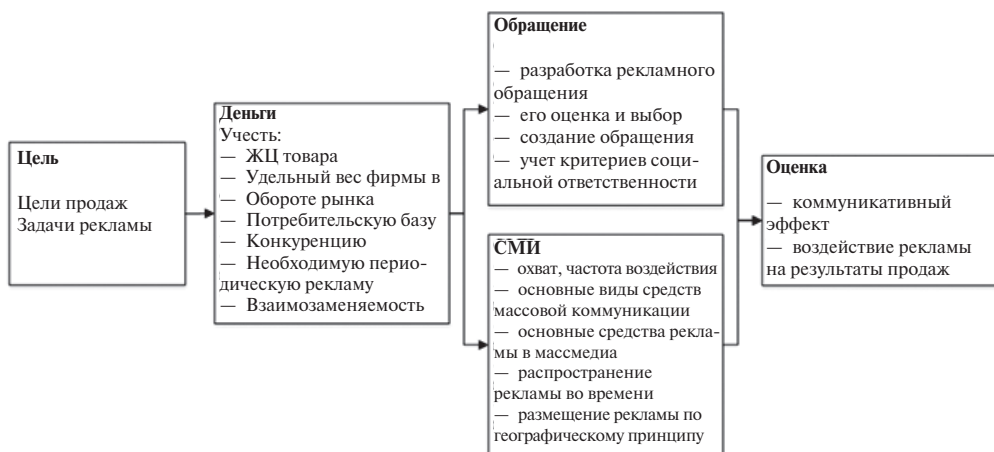


Рис. 7.1. Планирование коммуникационной работы

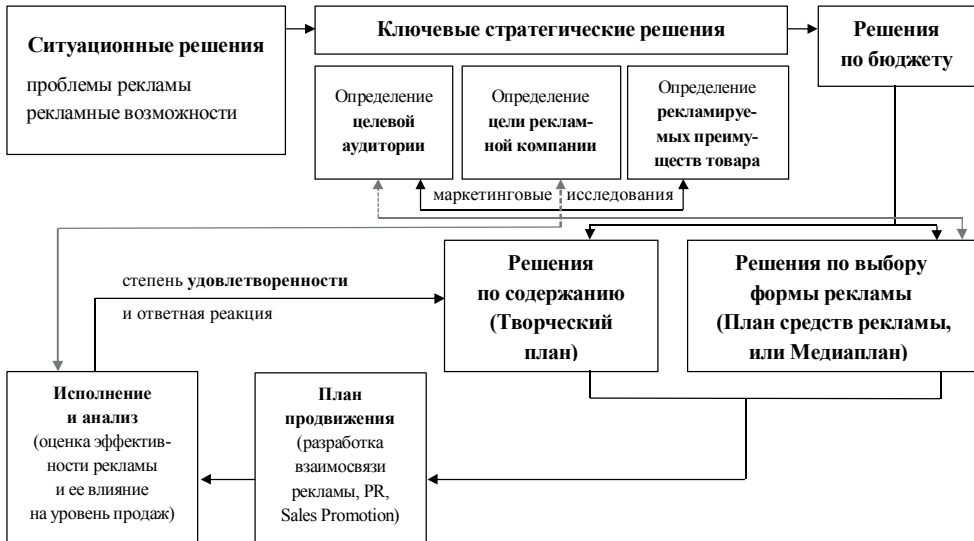


Рис. 7.2. Схема проведения рекламной кампании

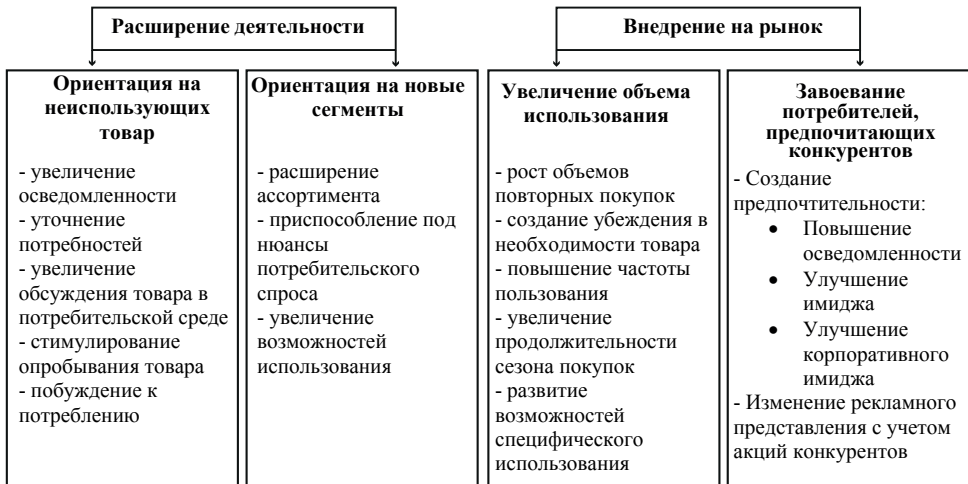


Рис. 7.3. Маркетинговая направленность коммуникаций торгового объекта

Этапы рекламных действий следующие:

1-я стадия — анализ маркетинговых факторов, определяющих эффективные возможности товара и его рекламы;

2-я стадия — определение путей реализации маркетинговых стратегий с учетом возможностей рекламы — разработка рекламной стратегии;

3-я стадия — определение целевого рынка;

4-я стадия — выделение преимущественной позиции;

5-я стадия — выработка креативной стратегии.

Факторы выбора рекламной направленности мероприятий следующие:

- факторы рынка —
 - ◇ может ли быть стимулирован спрос в целом;
 - ◇ можно ли сделать рекламное обращение отличным от обращения конкурентов;
 - ◇ можно ли увеличением рекламного бюджета устранить конкуренцию;
 - ◇ будет ли упор на рекламу гарантией конкурентоспособности;
- факторы потребителей —
 - ◇ КТО — могут ли быть идентифицированы особые демографические или психографические характеристики;
 - ◇ ГДЕ — могут ли быть стимулированы каналы сбыта;
 - ◇ ПОЧЕМУ — могут ли быть определены специальные мотивации, социальные или личностные причины;
 - ◇ КАК — могут ли быть стимулированы импульсивные покупки или поиски товара;
 - ◇ КОГДА — может ли быть увеличена частота покупок;
- факторы товара —
 - ◇ есть ли какие-либо уникальные атрибуты, которые можно использовать в рекламе;
 - ◇ могут ли какие-либо специальные нужды ассоциироваться с товаром;
 - ◇ предполагают ли особые свойства товара определенные творческие решения.

Характеристика магазина «Цветы на Луначарского, 78» и результаты опроса покупателей

Магазин «Цветы на Луначарского, 78» (рис. 7.4) открылся 1 августа 2015 года в г. Екатеринбург. Форма собственности — ИП. Предметом деятельности является торговая деятельность, в том числе розничная, включая создание магазинов и иных торговых точек.



Рис. 7.4. Логотип магазина «Цветы на Луначарского, 78»

«Цветы на Луначарского, 78» — это магазин традиционной формы обслуживания, через прилавок. Как правило, в магазине присутствует два продавца (рис. 7.5). Осуществляется круглосуточная торговля.

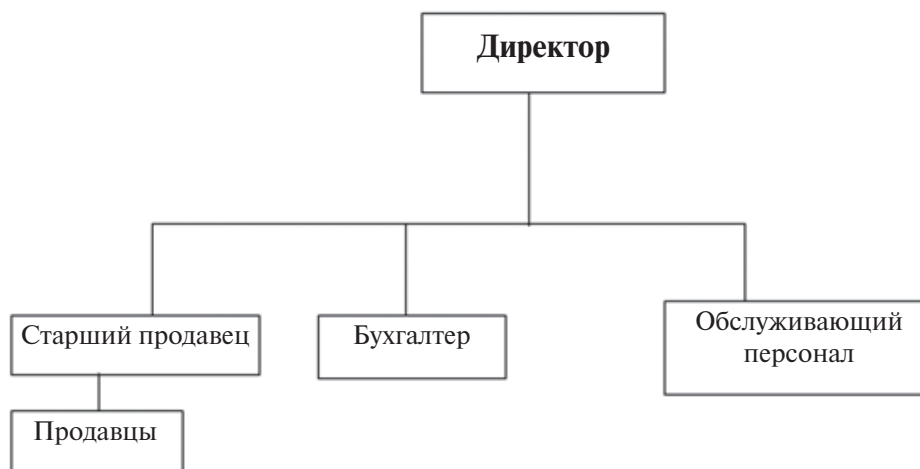


Рис. 7.5. Организационная структура магазина «Цветы на Луначарского, 78»

Магазин расположен на первом этаже жилого дома, в привлекательном с геомаркетинговой точки зрения сегменте города. Рядом с магазином расположены различные учреждения, офисные центры, магазины других видов торговли, жилые дома, школы, несколько детских садов. Общая площадь магазина составляет 75 м². Учредителем магазина выступает физическое лицо, гражданин РФ. Магазин «Цветы на Луначарского, 78» является предприятием, работающим в целях извлечения прибыли и удовлетворения общественных потребностей. Магазин является спонсором и занимается благотворительностью. Персонал организации — это женщины в возрасте от 25 до 55 лет со среднеспециальным и высшим образованием.

Магазин «Цветы на Луначарского, 78» ориентирован:

- на частные лица, приобретающие цветы и сувениры, услуги по оформлению букетов, мероприятий и прочего для личного потребления;
- организации, юридические лица, приобретающие товар для оформления мероприятий, поздравлений и прочего.

Потребители рассчитывают на приобретение товаров и услуг в соответствии с потребностями и представлениями о качестве, ценах, сервисе. Для потребителей важным условием взаимодействия с магазином «Цветы на Луначарского, 78» является креативность в оформлении букетов, следование новым, актуальным и модным тенденциям в оформлении букетов, гибкая ценовая политика и нестандартная сувенирная продукция.

В целях стимулирования сбыта в магазине есть постоянные и временно действующие скидки до 15 %, а для оптовых покупателей — от 5 % до 20 %.

Временные скидки:

- под Рождество 5 %, в период с 25 декабря по 10 января на весь товар;
- к 23 Февраля 5 %, в период с 15 февраля по 25 февраля на открытки, сувениры, игрушки;
- к 8 Марта 5 %, в период с 01 марта по 10 марта на открытки, сувениры, игрушки;
- ко Дню защиты детей 5 %, в период с 20 мая по 10 июня на весь товар;
- к юбилею магазина 10 %.

Для выявления коммуникационных предпочтений и оценки перспектив применения методов привлечения клиентов и стимулирования продаж в торговом предприятии было проведено исследование клиентов — покупателей магазина. Всего было опрошено 150 человек.

На вопрос «Как часто вы обращаетесь в наш магазин?» 59,63 % респондентов ответили, что посещают магазин более 2-х раз в месяц (практически еженедельно), — в основном это жители близлежащих домов и сотрудники

офисных центров (рис. 7.6). Один раз в месяц посещают магазин 37,52 % опрошенных. Среди них есть те, кто рассматривает магазин как ритейлора в шаговой доступности (каждый второй, 52 %), и те, кто специально приезжает за покупкой интересного букета (более 34 %). Впервые посетили данный магазин 3,35 % опрошенных.

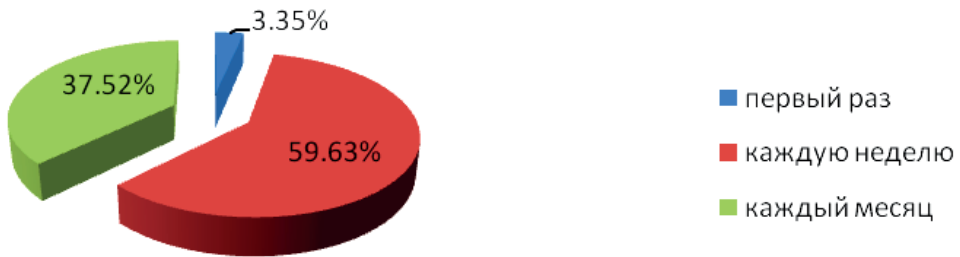


Рис. 7.6. Ответы респондентов на вопрос о частоте посещения магазина «Цветы на Луначарского, 78».

Респондентам было предложено оценить по 5-балльной шкале (5 — высшая оценка) ассортимент, обслуживание и качество товаров магазина (рис. 7.7). Ассортиментом продукции довольны 52,26 % респондентов, 38,86 % опрошенных считают, что ассортимент мог быть более разнообразным и поставили оценку «4», остальные 9 % респондентов не в полной мере удовлетворены ассортиментом, представленным в магазине, и поставили за имеющийся ассортимент оценку «3».

Обслуживанием продавцов довольны 76,38 % респондентов, 22,78 % считают, что уровень обслуживания заслуживает оценки «4».

Почти все опрошенные (99 %) считают предложенный в магазине товар качественным. Своей покупкой полностью удовлетворены более 80 % опрошенных. Неудовлетворенность связана с достаточно высокими ценами на товар (14 %).

Выкладка товара положительно оценена 87,3 % респондентов. Критичны в оценке выкладки оказались 12,73 % респондентов: свое недовольство они объяснили тем, что магазин по площади маленький, места мало и не все можно рассмотреть или даже увидеть (в основном пенсионеры и мамочки с маленькими детьми).

Рекламой в самом магазине полностью доволен каждый третий опрошенный (32,83 %). Считают, что рекламы и информации недостаточно, — в основном молодые мамы, служащие, студенты и школьники — 58,29 % респондентов,

оценку «3» поставили 9,38 %, т. к. считают, что реклама в магазине практически отсутствует, а имеющейся рекламы недостаточно.

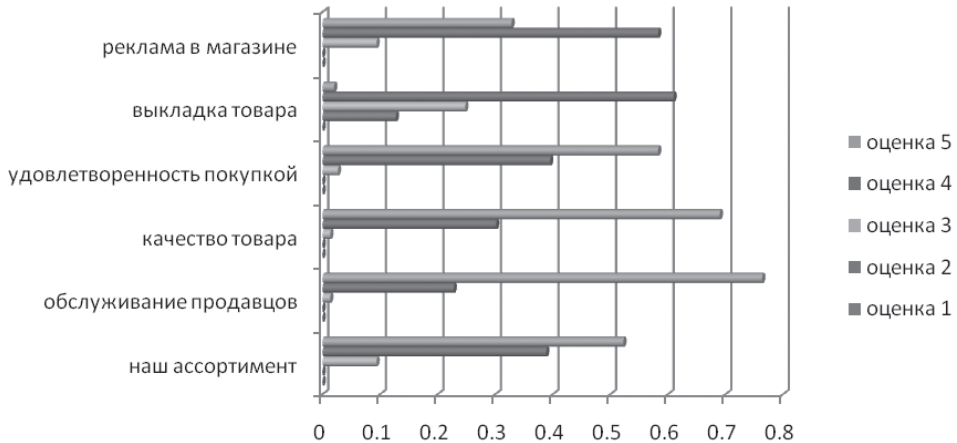


Рис. 7.7. Оценка респондентами качества предоставляемых услуг

Из всей рекламы, расположенной в магазине, 43,55 % респондентов больше всего понравились визитки-скидки и оформление магазина. Флаерсы с информацией о ближайшей выставке привлекли внимание каждого пятого опрошенного (22,11 %), в основном это офисные работники (рис. 7.8). Вывески предпочли 18,76 % респондентов благодаря их оригинальности и разнообразию.

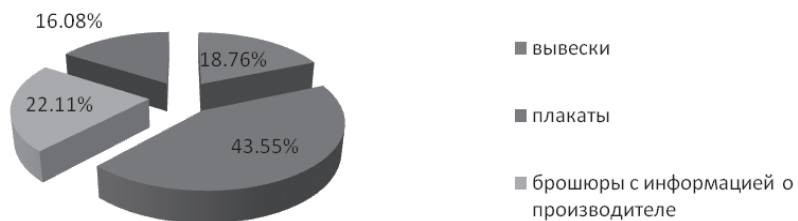


Рис. 7.8. Отношение респондентов к рекламе

По мнению опрошенных, внешних коммуникаций магазину недостаточно для активного развития на рынке города, и руководству магазина необходимо задуматься о расположении рекламы в магазине и увеличении видов рекла-

мы для привлечения покупателей и повышению узнаваемости магазина в дальнейшем. Есть респонденты отметившие, что магазину необходим брендинг (14 %). Рекламу магазина никогда не видели 36,18 % опрошенных. На уличную рекламу обращали внимание 21,44 % респондентов. Часть ответивших (27 %) отметили, что регулярно просматривают новости магазина в соцсетях и около четверти (22 %) заявили, что видели рекламу творческих выставок, которые проводит магазин. О магазине знают в основном благодаря удачному расположению магазина.

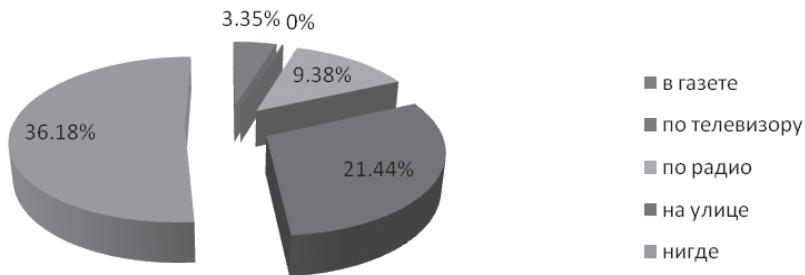


Рис. 7.9. Процентное соотношение ответов на вопрос о рекламировании магазина

Респондентам было предложено оценить уровень цен в магазине. Около половины респондентов (49,58 %) ответили, что цены такие же, как у конкурентов (рис. 7.10). Завышенными цены показались 25,46 % респондентов. Слишком высокие цены могут отпугнуть 14,07 % опрошенных, но и заниженные цены привлекательны только для 4,49 % респондентов. В целом по магазину цены на товар соответствуют ожиданиям покупателей и практически весь ассортимент доступен людям с различным уровнем достатка. Респонденты отмечают, что в магазине есть товары по очень высоким ценам, но это особенные товары для торжественных ситуаций.

В магазине представлен широкий ассортимент товаров, помимо группы «цветы» и «готовые букеты». Респондентам было предложено выбрать два наиболее актуальных для покупки товара из ассортимента магазина. Наиболее популярные товары, по мнению респондентов:

- готовые букеты и композиции (49 % респондентов);
- цветы без особого оформления (31 %);
- сувенирная продукция (16 %);
- игрушки (11 %).

Также назывались такие товары, как комнатные растения, декор, украшения. Однако данные товары не преодолели 10 % в рейтинге популярных товаров.

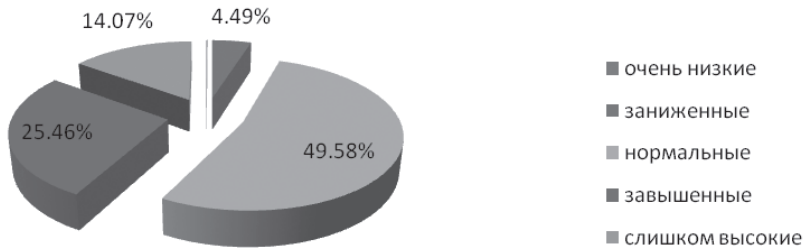


Рис. 7.10. Оценка респондентами ценовой категории товаров магазина «Цветы на Луначарского, 78»

При оценке рекламных предпочтений потребителей данных товарных категорий выяснилось, что реклама и публикации в местной прессе привлекают внимание каждого третьего (32,83 %) (рис. 7.11). Такое же количество опрошенных обращают внимание на рекламу по радио (32,16 %). Телевизионную рекламу смотрит каждый десятый респондент. Почтовые рассылки могут заинтересовать только 3 % опрошенных. Актуальными более чем для половины опрошенных (55 %) являются коммуникации в соцсетях, группах. Следует отметить, что на рекламу обращают внимание все категории опрошенных, за исключением пенсионеров.

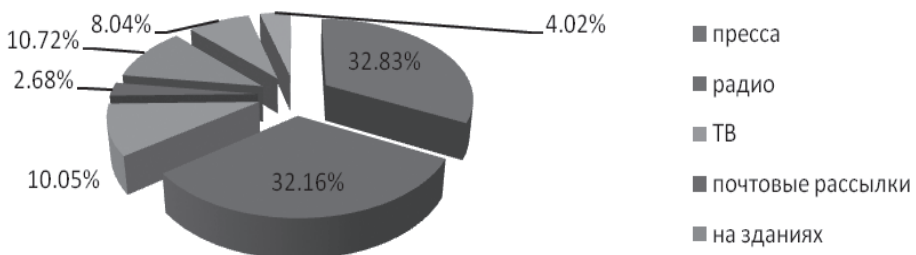


Рис. 7.11. Отношение респондентов к размещению рекламы

Важный вопрос для любого ритейла — стимулирование продаж. Наиболее популярным способом привлечения покупателей и стимулирования покупа-

тельской активности считаются скидки. В магазине «Цветы на Луначарского, 78» постоянно пользуются скидками 18,09 % респондентов. В основном это сотрудники госучреждений, покупающие товар оптом, и студенты. Реже пользуются скидками 31,49 % респондентов, это чаще всего сотрудники офисов, жители близлежащих домов, покупатели, специально приезжающие в магазин за покупками. Скидки не интересны и не влияют на желание сделать покупку у 19,43 % опрошенных. Каждый третий отмечает, что хотел бы получать скидки (31,49 %).



Рис. 7.12. Отношение респондентов к существующим в магазине скидкам

7.3. Лайф-кейс «Управление интернет-коммуникациями компании по продаже валенок РИМ»

Методические рекомендации по работе с кейсом

Лайф-кейс «Управление интернет-коммуникациями компании по продаже валенок РИМ» предполагает самостоятельную подготовку, предварительное знакомство с кейсом реализуется во внеаудиторном режиме, накануне занятия.

Кейс включает три модуля. В первом предлагается теоретический материал, систематизирующий и структурирующий работу, во втором предложено описание товарного предложения, в третьем дана общая характеристика компании на основании интернет-ресурса (сайт компании). Студенты должны самостоятельно обдумать предложенные вопросы, познакомиться с материалами, размещенными в Интернете (<http://www.pim66.ru/>), по возможности познакомиться с иными интернет-ресурсами данной компании и ее конкурентов. На практическом занятии по итогам группового обсуждения (группы до пяти

человек) необходимо предложить решение задач, поставленных в кейсе.

Во время внеаудиторной работы выполните следующие задания.

1. Внимательно прочитайте кейс. Определите, насколько для вас лично привлекателен товар магазина по группе «валенки». Какие плюсы и минусы вы, как потребитель, можете выявить в данном товаре. Как рекламируются и какие коммуникации в Интернете используют компании, предлагающие аналогичный товар?

2. Познакомьтесь самостоятельно с разделом «Специфика товарной группы “валенки”». Подумайте, какие именно средства решения коммуникационных задач вы предложили бы использовать:

- в целях убеждения о целесообразности делать покупки данного товара в конкретном интернет-магазине;
- напоминания лояльным покупателям о магазине для привлечения их в качестве покупателей;
- формирования потребительского предпочтения конкретного товара (валенки);
- информирования о товаре и магазине.

3. Познакомьтесь с информацией о интернет-магазине rim66.ru (либо по материалам кейса, либо на сайте). Оцените качество ресурса. Подумайте, что бы вы изменили и какие виды интернет-коммуникаций предложили бы использовать руководству магазина.

Во время работы в аудитории рекомендуется объединиться в группы по 3–5 человек для формирования компилятивного мнения и в дальнейшем обсудить позиции в аудитории с преподавателем.

4. У нас нет информации о деятельности компании, поэтому рассматриваем гипотетическую ситуацию: данная компания делает ставку на зарубежные продажи и активное продвижение на рынках Германии, Японии, Финляндии и стран Прибалтики. Не оценивая степень корректности такой амбициозной задачи, предложите формат продвижения данного продукта на сайте компании, учитывающий специфику заявленных территорий (целевого сегмента потребителей). Что именно должно быть акцентировано в материалах для потребителей данных территорий (вы можете отталкиваться от анализа интернет-ресурсов, проведенного самостоятельно). Также попытайтесь оценить, каковы возможные перспективы такого проекта.

5. Разработайте предложения по повышению количества клиентов в условиях ограниченного бюджета.

6. Обоснуйте отбор методов продвижения данного проекта в Интернете.

Управление интернет-аудиторией

Есть несколько крайне важных элементов рекламной кампании в Интернете:

- сайт рекламируемого продукта;
- баннер, рекламное объявление;
- медиаплан.

Практика показывает, что больше всего времени рекламодатель тратит на утверждение баннера, причем не на разработку сути рекламного предложения, а на элементы оформления. Сайту продукта обычно не уделяют внимания вовсе, а ведь именно сайт является главным рекламным носителем. Сайт — это такой же рекламный носитель, как и баннер, только его ценность для успеха кампании несравнимо выше.

Если взять стандартную формулу воздействия рекламы на потребителя AIDA:

A (внимание).....баннер

I (интерес)баннер

D (желание).....сайт

A (действие).....сайт

и применить ее к рекламе в Интернете, то становится очевидным, что продает не баннер, продает сайт. Именно на сайте человек получает всю необходимую информацию о продукте и принимает решение о покупке.

Для успеха рекламной кампании требуется в первую очередь подготовить сайт. Как сайт должен быть подготовлен к рекламной кампании?

1. Необходимо подготовить страницу, на которую пользователь будет попадать с баннера.

2. Страница, на которую попал пользователь, должна давать возможность быстро и просто получить любую дополнительную информацию, которая может потребоваться для принятия решения о покупке: технические характеристики товара, отзывы покупателей, публикации в прессе, фотографии и т. п.

3. Все страницы, задействованные в работе с посетителем в ходе кампании (страница продукта и все вспомогательные), должны побуждать человека к действию.

Все, что описано выше, должно представлять собой путь, который ведет посетителя к контакту с продавцом.

Общий принцип подготовки сайта к рекламной кампании заключается в том, что нужно сделать знакомство с вашим предложением удобным для посетителя. Не надо полагаться на то, что человек сам догадается, что в меню есть раздел «Контакты», а в каталоге есть более полная информация о продукте. Не заставляйте человека думать и гадать. Дайте то, что ему нужно, в том месте, где эта потребность может возникнуть.

Обычно баннеру уделяется больше всего внимания, и причины этого чисто психологические. Ведь один из рекламных носителей при его производстве рассматривался не как утилитарный инструмент с крайне незначительным сроком жизни, а как художественное произведение.

В результате в сети появляются красивые баннеры с богатой мультипликацией, смысл появления которых остается загадкой, потому что выявить за этим декором собственно рекламное предложение зачастую не представляется возможным. Почему так происходит? Потому что при производстве баннера думают не о потребителе, а о себе. Интернет — среда крайне быстрого потребления информации. Люди не читают страницы — они их просматривают и концентрируют внимание на чем угодно, только не на рекламе. Баннер должен очень быстро и четко донести до пользователя то, что ему предлагают.

Сайт и баннер — это средство работы с аудиторией. Но сначала эту аудиторию нужно найти, для чего есть несколькими общеизвестных средств:

- поисковая оптимизация;
- контекстная реклама;
- баннерная реклама.

Первый этап медиапланирования — выбор между этими путями привлечения аудитории. Следует правильно оценивать эффективность каждого рекламного канала. Цель размещения рекламы — привлечение аудитории на сайт рекламируемого продукта. Единственным правильным параметром оценки эффективности рекламного канала является стоимость привлечения посетителя на сайт. Как это оценить? В случае с контекстной и баннерной рекламой все достаточно просто. Анализ статистики сайта показывает, сколько человек пришло с контекстов, сколько — с баннеров. Делением затрат на это число получаем искомое. Целесообразно анализировать именно посетителей на сайте,

а не клики по баннеру. Кликов по баннеру почти всегда больше, чем количество реальных посетителей сайта с того же баннера.

С помощью анализа поисковой оптимизации можно понять, какова стоимость привлечения аудитории ее средствами. Эту стоимость сложнее предсказать, но можно измерить уже в ходе работы с оптимизатором. Зафиксировав число посетителей, приходящих на сайт с поиска, до начала работ по оптимизации, промониторив ситуацию через два-три месяца и выявив дельту в показателях, можно определить, насколько результативна оказалась данная работа, разделив дельту на ежемесячные затраты. Если эта цифра выше, чем стоимость по баннерной рекламе, оплачивать оптимизацию не имеет смысла.

По значительному числу массовых запросов оптимизация является самым выгодным средством привлечения аудитории. Но вы всегда должны четко знать, во что вам обходится привлечение посетителя.

В отличие от оптимизации, в контекстной рекламе желаемое место можно получить за вполне понятные деньги. Контекстная реклама дает возможность гарантированного доступа к аудитории, явно проявляющей интерес к вашему предложению. Стоимость привлечения аудитории в контекстной рекламе всегда ниже, чем в баннерной.

Контекстная реклама, при разумном ее использовании, является наиболее эффективным каналом привлечения аудитории. Тут есть понятный результат, в отличие от оптимизации.

Достаточно быстро настает момент, когда увеличение бюджета на контекст не приведет к адекватному увеличению числа посетителей. Рост затрат будет увеличивать стоимость привлечения посетителей, но не скажется на их количестве. Это значит, что охвачена практически вся ищущая аудитория. И если необходимо дальнейшее увеличение продаж, необходим поиск новых каналов. Нужно охватить тех, кто не ищет товар перед его покупкой.

Зачем нужны баннеры, если контекстная реклама эффективнее? Ниже дана диаграмма, которая составлена на основе суммарной статистики нескольких крупных сайтов (рис. 7.13). Все они достаточно хорошо оптимизированы под поиск, все используют контекстную рекламу в максимально возможном объеме, и все размещают очень активно баннерную рекламу. Для анализа был взят один месяц. Суммарная аудитория за этот период — 398 174 уникальных посетителя.

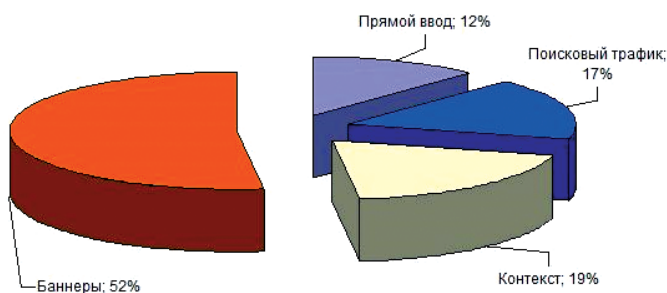


Рис. 7.13. Количество заинтересованных посетителей

Как видно из представленной диаграммы, средствами контекстной рекламы и поисковой оптимизации удалось привлечь только 35 % из всей аудитории проектов. Средствами же баннерной рекламы — 52 %.

Стоимость привлечения аудитории баннерами в несколько раз выше того же показателя в контекстной рекламе. Стоимость привлечения покупателя (тут анализируется число тех, кто совершил покупку) по баннерной рекламе в несколько раз ниже того же показателя для прессы. При сравнении с другими массмедиа эта разница еще более значительна.

Как правило, первый параметр выбора рекламных площадок для практиков — личное отношение рекламодателя к сайту. Если рекламодатель не знаком с сайтом, если сайт рекламодателю лично не нравится, из медиаплана убирают. Второй параметр отбора — скидка. Ни тот, ни другой параметр не имеет отношения к грамотному медиапланированию. Нравится или не нравится — это измерению вообще не поддается. Скидка же не говорит ни о чем.

На что нужно обращать внимание при выборе сайта? В идеале, если такая информация есть, следует обращать внимание на стоимость привлечения качественного посетителя (например, того, кто просмотрел более двух страниц, а не ушел сразу). Если информации нет, то оценивать нужно стоимость привлечения простого посетителя. Если и такие данные получить не удастся, то нужно смотреть хотя бы на стоимость перехода с баннера на данном сайте. Это-то всегда можно посчитать на основе прогноза количества показов и CTR.

CTR от англ. *click-through rate* — показатель кликабельности. CTR определяется как отношение числа кликов на баннер или рекламное

объявление к числу показов, измеряется в процентах. Формула вычисления CTR

$$CTR = (\text{количество кликов} / \text{количество показов}) \cdot 100.$$

Ключевое слово во всех приведенных методах оценки — это цена. Нельзя сравнивать CTR двух сайтов, потому что это не говорит ни о чем. На сайте с более низким CTR вполне может быть ниже и стоимость привлечения посетителя. Оптимальным источником данных для планирования рекламной кампании является ваша же рекламная кампания, проведенная раньше. Именно из нее можно получить лучший показатель для анализа — стоимость качественного посетителя. Что понимать под качественным посетителем? Чаще всего это стоимость привлечения человека, который просмотрел на сайте две страницы и более.

В первую кампанию включаются все площадки, которые должны сработать, но берется минимальный объем размещения, потому что главная цель первой кампании — получить данные по стоимости качественного посетителя. Естественно, такая кампания тоже приводит посетителей на сайт и увеличивает продажи. Но, так как она идет с минимально возможным бюджетом и достаточно короткое время, ее влияние на продажи незначительно.

После получения данных по стоимости привлечения качественного посетителя с каждого сайта, из плана следующей кампании выкидываются те площадки, которые сработали значительно хуже среднего показателя. Далее бюджет постепенно увеличивается. После каждой кампании проводится расчет стоимости качественного посетителя по каждому сайту.

Часто при планировании большую роль играет личное отношение к тому или иному сайту. Однако планирование должно вестись только на основе цифр! Целевая аудитория есть практически на любом сайте, и компанию должна интересовать не ее доля в общей аудитории сайта, а стоимость ее привлечения.

Для того чтобы реклама стала эффективной, нужно перестать думать о собственных предпочтениях и начать думать о тех людях, которым адресовано обращение компании. Необходимо строить коммуникации не для абстрактной аудитории, а для конкретного человека, которому нужно то, что вы продаете.

Необходимо сделать все для того, чтобы заинтересованный человек при беглом взгляде на баннер понял, что предлагается; быстро и удобно смог получить всю информацию, которая необходима для приня-

тия решения о покупке; дайте ему возможность быстро и просто понять, как ему совершить покупку.

В Интернете работа ведется с людьми, а не с баннерами и сайтами.*

Специфика товарной группы «валенки»**

Валенки (валенухи, валежки, валены, валенцы, катанки) — теплые войлочные сапоги из валянной овечьей шерсти; чаще делаются твердыми, но бывают и мягкими, под другую обувь. Валенки — это традиционная русская обувь, которую в морозную погоду носят для ходьбы по сухому снегу. Снашиваются быстрее всего снизу, для борьбы с чем часто подшиваются кожей или иным прочным материалом; с этой же целью и против намокания носят с галошами. Также для защиты от намокания используется резиновая подошва, имеются валенки с клеепришивной подошвой и литьевой подошвой. Традиционно валенки бывают коричневого, черного, серого и белого цвета, но в последние годы по заказу потребителей выпускаются валенки самых разных цветов (красные, синие, фиолетовые, зеленые, желтые, оранжевые). Валенки входят в нормы снабжения теплыми вещами и снаряжением начальствующего и рядового состава внутренней службы российской армии (рис. 7.14).



Рис. 7.14. Русский солдат на лыжах и в валенках, 1900–1919

Прообразом валенок были традиционные войлочные сапоги кочевников Великой Степи (в том числе Южной Руси), история которых насчитывает бо-

* По материалам блога М.Труханова, генерального директора консалтинговой компании «Артон». URL: 2015.etablet.r. (дата обращения 16.09.2016).

** URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 10.09.2016).

лее 1,5 тысячи лет. Есть свидетельства о том, что валенки появились в начале XVIII века. Валенки приобрели широкое распространение лишь в первой половине XIX века, когда их начали изготавливать промышленным способом. До этого они были достаточно дороги, и их могли себе позволить довольно зажиточные люди. Усложнение потребностей, рост влияния городских нравов на деревню обусловили смену лаптей валяными сапогами, а вместе с тем и широкое развитие валяльно-катального производства. Валенки становятся менее популярны в городе за последние десятилетия из-за превращения центрально-русских зим в мягкие и слякотные, заменяясь более легкой и влагостойкой обувью. Валенки ассоциируются с традиционным деревенским стилем одежды; в городах их обычно носят маленькие дети либо их носят в сильные морозы, когда другая обувь мало спасает от холода (рис. 7.15).



Рис. 7.15. Самокатные валенки

В России экстремальные погодные условия. Мы — северный народ, территориально расположены вблизи Северного Ледовитого океана. Россия славится своими уникальными традициями. Одной из таких традиций являются самокатные валенки (в народе — самокатки).

Валенки изготавливаются без применения химикатов, а также без применения машинного труда. Исключительное свойство самокатных валенок заключается в их термоизоляционных свойствах. Скатанные на совесть, валенки выдерживают температуру до -45°C . Именно поэтому они известны во всем мире. Однако далеко не все знают, что, купив валенки, приобретают не просто теплую и удобную обувь, вместе с ними они приобретают хорошее профилактическое средство простудных заболеваний и заболеваний ног. Целебные свойства самокаток известны давно, но сейчас уже многими забыты. Например, походив в валенках по дому после тяжелого трудового дня, можно снять усталость и рас-

слабиться, а если подкладывать высушенную молодую крапиву, можно проводить легкий массаж ступней.

В настоящий момент валенки стали модным трендом. Молодежь снова обувает валенки. Покупая валенки-самокатки, в первую очередь обращают внимание на их орнамент. Появилось большое разнообразие вышитых валенок. Вышивка наносится различными способами, однако больше всего ценится вышивка, нанесенная вручную. Стоимость таких валенок может достигать нескольких десятков тысяч рублей, но средняя цена за пару вышитых валенок колеблется в пределах 4000–5000 рублей.

На волне всеобщей любви населения к данной обуви исконно рыночно-ярмарочный товар перекочевал в магазины. Кутюрье стали создавать целые коллекции модных валенок. Валенки даже дошли до онлайн-продаж. В настоящее время хорошие валенки-самокатки проще найти в интернет-магазине, нежели на рынке или ярмарках. Стоимость вместе с доставкой сравнима с ценой в магазине. Куда проще заказать их в интернет-магазине, и вам привезут валенки в любое удобное время и место*.

Интернет-магазин валенок PIM



Рис. 7.16. Главная страница сайта интернет-магазина PIM

Сегодня все чаще можно встретить в интернет-магазинах разнообразные товары, от обычных домашних мелочей до промышленных механизмов и ма-

* По материалам сайта <http://www.pim66.ru>. URL: <http://www.pim66.ru/> (дата обращения 10.09.2016).

шин. В нашем магазине вы найдете огромное разнообразие валенок для детей и взрослых, от русских валенок до чувашских и финских. Считается, что валенки, какими они выглядят сейчас, появились в начале XIX века и затем скоро завоевали любовь людей по всей России, ведь они прекрасно сохраняют тепло, довольно уютны, мягки и чрезвычайно полезны. Интернет-магазин валенок — это новый рынок товаров в рамках электронной торговли по всему миру. Продажа и заказ русских валенок через Интернет максимально проста, удобна и занимает совсем немного времени.

Текст на главной странице сайта: «Купить валенки детские, а также валенки для взрослых теперь стало очень просто».

Приветствуем Вас в нашем интернет-магазине PIM66.ru, посвященном продаже валенок, уникальных вязаных вещей и резиновой обуви!

Валенки всегда были популярны и любимы гражданами нашей страны. Ни один сапог так не согревает в студеную зимнюю пору, как это делают всем известные валенки, а вязаные вещи ручной работы никогда не смогут сравниться с фабричными изделиями в удобстве и той нежности, которую вкладывают заботливые руки вязальщиц.

Не секрет, что эксклюзивные вещи — это всегда хороший подарок не только из-за того, что они уникальны и неповторимы, а также потому, что они функциональны и удобны. Наши валенки всегда можно использовать в повседневной жизни. Например, короткие валенки используются вместо тапочек, а длинные удобны для поездок на природу. Такие валенки могут стать лучшим подарком для друзей и близких на новогодние праздники.

Издrevле считалось, что валенки в семье — признак достатка и благополучия. Если в семье валенки были у каждого члена семьи, то семья считалась зажиточной.

Резиновая обувь весной и осенью — это оптимальный вариант, также это незаменимая обувь в условиях уральского дождливого лета. Сейчас резиновая обувь превратилась в удобную, практичную и в то же время уникальную обувь. В нашем магазине Вы найдете большой ассортимент данной продукции, начиная от детских галош, заканчивая дизайнерскими женскими сапогами на молнии, отделанными дорогими сортами меха (норка, мутон, нутрия).

В нашем интернет-магазине Вы всегда сможете найти то, что понравится Вам и вашим близким, а наши цены приятно Вас удивят.

ГЛАВА 8. Аудиторные кейсы

Аудиторный кейс, общая характеристика, методика работы

Аудиторный кейс — описание практической бизнес-ситуации в аудитории для рассмотрения производственных или бизнес-процессов, конъюнктуры рынка, конкурентной ситуации и прочих аспектов на примере жизнедеятельности реального предприятия. Задача аудиторного или мини-кейса дать наглядное практическое представление о проблеме, которую необходимо было решить компании, и разобрать ее решение в аудитории слушателей курса.

Работа с данным материалом осуществляется в рамках аудиторных практических занятий. Студентам необходимо объединиться в группы по 4–5 человек, обсудить индивидуальные решения предложенных вопросов и выбрать либо разработать наиболее подходящее решение для обсуждения всей группой и преподавателем.

Результат — у студентов вырабатываются навыки:

- групповой работы;
- участия в дискуссии;
- обоснования и принятия управленческих решений в области коммуникационной политики.

8.1. Кейс «Рекламный текст»

Рекламный текст — это ряд приемов, направленных на создание мотивации к совершению определенных действий.

Определение цели — правило номер один в вашей рекламной кампании.

Тщательным образом проанализируйте свою целевую аудиторию, ее потребности, запросы, возможности и только после этого, создавая свой рекламный текст, основной удар направьте на разрешение проблем, с которыми столкнулся реальный или потенциальный клиент.

Виды рекламных текстов:

- информационный;
- напоминающий;

- текст, призывающий к действию;
- убеждающий;
- разъяснительный
- и т. д.

Формат рекламного текста:

- заголовок;
- подзаголовок;
- анонс товара;
- основной рекламный текст;
- отзывы клиентов;
- бонусы;
- ваша гарантия;
- последний абзац;
- постскрипtum (P. S.).

Задача заголовка — задержать внимание покупателя.

Основная задача подзаголовка — закрепить внимание посетителя и заставить его прочитать рекламный текст. Прочитав подзаголовок, посетитель должен подсознательно заинтересоваться основным текстом.

Анонс вашего товара — это вспомогательное звено («лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»). Анонс вашего товара и берет на себя эту ответственность.

Цель основного рекламного текста — раскрыть все выгоды вашего товара. Он является продолжением заголовка с того места, на котором был закончен заголовок. В рекламном тексте должны быть максимально описаны выгоды вашего товара, а не его характеристики.

Помните: каждое предложение в рекламном тексте должно нести определенную выгоду вашего товара. Не распыляйтесь и не «лейте воду». Не вставляйте в рекламный текст «пустых предложений», предложений, которые не несут в себе выгод приобретаемого товара. В рекламном тексте вы должны максимально подтолкнуть покупателя к совершению сделки. Вы должны заставить его не отвлекаться, а следовать именно тем рекомендациям, которые вы предлагаете.

Обращайтесь в рекламном тексте прежде всего к покупателю. Стройте свои предложения таким образом, чтобы клиент мог понять, что вы обращаетесь именно к нему. Избегайте обращений в никуда. Такое обращение подсознательно отталкивает потенциального клиента.

Не забывайте писать рекламный текст на языке вашей целевой аудитории. Не отвлекайте клиента непонятными фразами и словосо-

четаниями. Не заставляйте его думать о чем-то другом, кроме выгод вашего товара.

Отзывы клиентов — инструмент для подталкивания покупателя приобрести ваш товар.

Отзыв пишут живые люди, и клиент это понимает. Он видит, что товар действительно полезен и востребован. Он видит, что ваш продукт избавил реального человека от проблем, с которыми он не может справиться один. Правильный отзыв — это некий тормоз, который не дает покупателю отступить назад.

Бонусы или подарки — раздолье для вашей фантазии. В качестве бонуса можно предложить что угодно. Разумеется, полезное. Помните: «халяву» никто не отменял. А наш народ ее любит.

Гарантийным обязательством вы поднимаете свой авторитет в глазах покупателя. Не пренебрегайте этим звеном рекламного текста. Человек должен знать, что вы человек, который держит свое слово. Он видит, что полностью несете ответственность за предоставленную вами информацию и гарантированно вернете деньги при определенных условиях.

Последний абзац — это призыв к действию. Хотя это звено и называют «последним абзацем», лучше размещать его в середине рекламного текста.

Постскрипtum (P. S.) дополнительно излагает убедительные причины и усиливает ваше коммерческое предложение.

Задачи по кейсу «Рекламный текст»:

- определите вид рекламного текста, целевое назначение;
- выделите основные структурные элементы;
- оцените сильные и слабые стороны текста.

В Москве открылся первый и единственный салон красоты в египетском стиле.

Атмосфера салона «Пирамида красоты» переносит посетителей на тысячи лет назад, в мир Древнего Египта с его наскальными фресками, пирамидами, мумиями и статуями фараонов.

В оформлении интерьера использованы характерные для древнеегипетской живописи терракотовый, красный, голубой, синий и желтый цвета. Пол выложен плиткой, имитирующей мозаичные узоры храмов и дворцов. Стены украшают орнаменты с использованием элементов, встречающихся во дворцовых фресках. Одну из стен в парикмахерском

зале украшает стилизация древнеегипетского сюжета с изображением бога мудрости Тота в виде человека с головой ибиса.

Плиточное оформление пола и стен, а также изображение и использование пирамид подчеркивают стилевое решение салона. Вписанные в настенные изображения светильники (например, бог Гор с головой ястреба несет в руке жертвенную чашу с огнем) и суровые взгляды каменных статуй из Долины Царей переносят атмосферу таинственности, присущую окутанной мифами истории Древнего царства, на посетителей салона.

Особое восхищение в парикмахерском зале вызывают привезенные из Каира зеркала, которые обрамляет маска фараона и крылатый жук-скарабей — неотъемлемый символ наскальных росписей пирамид в Гизе.

Многочисленные статуэтки и папирусы, тоже привезенные из Египта, плетеная мебель, сочетание цвета золота и бронзы, а также умиротворяющий шум водопада в зоне ресепшн дополняют уникальный интерьер и создают уютную атмосферу.

Салон «Пирамида красоты» находится по адресу: Ходынский бульвар, 17, на территории жилого комплекса «Гранд Парк», ближайшие станции метро — «Полежаевская», «Динамо», «Аэропорт».

Порази своих подруг идеальной фигурой!

Вы хотите избавиться от лишних килограммов и улучшить свое здоровье? Вы давно мечтаете выглядеть привлекательными для окружающих и находитесь в постоянном поиске эффективных средств для похудения?

Стоп! Пора остановиться! Именно сейчас вы находитесь на сайте компании, которая поможет вам избавиться от проблем раз и навсегда! Хватит искать, настало время действовать!

Вы можете и дальше продолжать свой поиск, пробовать различные диеты, изнурять себя изматывающими физическими упражнениями и не добиваться положительных результатов. Ведь как только мы чуть-чуть расслабимся, новые килограммы предательски возвращаются и не собираются уходить! Зачем вам это?! У нас есть очень эффективный способ добиться желаемой цели. Цели, которая откроет вам дверь в мир жизни без проблем и комплексов! Пришла пора осуществить мечту! Но надо спешить, ведь количество товара ограничено, и, кроме вас, есть много людей, которые так же хотят решить свои проблемы!

Все, что вам нужно, — это поднять трубку, набрать номер (XXX) XXX-XX-XX и заказать комплекс «КОЛДОВСКИЕ ЧАРЫ АЙСЕЙДОРЫ», который состоит из двух биологически активных добавок различного функционального действия: «Формула I — Коррекция веса» и «Формула II — Очищающий».

Вы спросите, в чем же эффективность данного комплекса? Мы вам ответим!

Специалисты утверждают, что путь к стройности лежит через применение натуральных комплексных биологически активных добавок, которые не только способствуют снижению аппетита и «сжиганию» жира, но и устраняют дисбаланс веществ в организме, очищают его от токсинов, восстанавливают нарушенные обменные процессы и иммунную систему. И наш комплекс делает это! Просто принимайте его в сочетании с несложной диетой — и все!

Как?! Вы еще не набираете наш номер!? Торопитесь! Количество товара ограничено, и вы можете не успеть! Вы ведь не хотите, чтобы кто-то наслаждался жизнью, а вы были бы лишними на этом празднике?

Просто закройте глаза и представьте: один звонок — и все ваши желания начнут осуществляться! ОДИН ЗВОНОК!!! ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ?! И вы вновь ощутите себя на гребне волны! Вы вновь почувствуете всю прелесть жизни! Как это замечательно, когда вы можете надевать те вещи, которые вам нравятся, а не те, которые скрывают недостатки вашей фигуры! Как это здорово, когда можно прийти на пляж и наслаждаться нежным теплом солнечных лучей, а не сидеть дома из-за комплексов по поводу лишнего веса! Как это восхитительно, когда ловишь на себе заинтересованные взгляды лиц противоположного пола, а не слышишь насмешки прохожих! Вы согласны?

Решите для себя здесь и сейчас: вы готовы начать новую жизнь? Тогда не надо медлить ни секунды! Возьмите трубку и закажите комплекс биологических добавок «КОЛДОВСКИЕ ЧАРЫ АЙСЕЙДОРЫ» по телефону (XXX) XXX–XX–XX. И помните: количество товара ограничено!

Комплекс биологических добавок «КОЛДОВСКИЕ ЧАРЫ АЙСЕЙДОРЫ»: один звонок — и ваши мечты начнут осуществляться!

8.2. Кейс «Сценарий рекламного ролика компании “Аргумент”»

Общая характеристика предприятия «Аргумент»

Общая доля рынка Екатеринбурга оценивается экспертами в пределах 0,5–1 %.

Объем выпускаемой продукции — до 8 тонн.

Четко сформированный продуктовый портфель — колбасы средней и высокой ценовой категории, деликатесы и полуфабрикаты.

Позиционирует свою продукцию как высококачественную.

Основной сбыт в г. Екатеринбург.

Сильное преимущество — лояльность потребителей, основанная на высоких вкусовых качествах продукции (особенно в районах дислокации торговых точек, работающих с данной продукцией), и напрямую связанная с последней лояльность работников торговли.

Каналы распространения продукции — магазины и сети города, в том числе с незначительными площадями.

Предприятие информационно закрыто. Никакой информации о продукции, стоимости не предоставляет. Такая политика во многом связана с тем, что мощности предприятия не позволяют выпускать продукции больше, чем реализуется по традиционным каналам.

Ценовая политика и политика сбыта построена на реализации дорогой вареной колбасы и более дешевой по сравнению с другими полукопченными и варено-копчеными колбасами.

Спрос на продукцию неэластичен (объем от цены не зависит).

В ближайшее время (ориентировочно август–сентябрь) планируется запуск новых производственных мощностей, что позволит предприятию увеличить выпуск продукции более чем в два раза.

Рекламная активность высокая (места продаж, телевидение).

Известность марки — 9–15 %. В точках продаж продукции — до 35 %.

Задача рекламного проекта — обеспечить сбыт предполагаемого в связи с ростом производства объема продукции и расширить долю рынка.

Задачи аудиторного кейса «Сценарий рекламного ролика компании «Аргумент»»:

- определить значимые характеристики для отбора целевых сегментов потребителей. Разработать стратегию сегментирования;
- определить стратегию позиционирования и наиболее привлекательные коммуникаторы;
- оценить привлекательность каждого из вариантов рекламы для производителя мясной продукции, слабые и сильные стороны проектов;
- оценить релевантность проектов (насколько соответствуют предложенные сценарии задаче производителя);
- оценить, для каких групп потребителей рассчитан каждый из предложенных роликов;
- определить, какие из сценариев можно предложить для анализа потребителями.

Сценарий 1

Сценарная разработка варианта «Под гумном», продолжительность 30 секунд. Время действия — начало двадцатого века, приблизительно 1901–1904 год. Место действия — лавка мясопродуктов. Ее полки щедро и даже избыточно заполнены. На фронтоне лавки вывеска «А».

Действующие лица.

Продавец, господин лет двадцати, щеголь и франт, в клетчатом узком, по моде того времени, костюме и жилете, часы на цепочке, тонкие усики, когда без котелка, видны набриолиненные волосы, уложенные в аккуратную прическу.

Покупательница, дама в платье по моде того времени, институтка или модистка, ужасная кокетка.

Продавец, томно, изысканно-жеманно склонившись к покупательнице и ведя доверительный разговор, прикрывает свой рот полями котелка так, чтобы посторонним не был замечен разговор.

Продавец (*обиженно*). Я тщетно ждал вас под гумном-с! Что стало препятствием нашей страсти, любезная Глафира Пантелеймоновна?

Покупательница (*отвечая, стеснительно прикрывает рот веером*). Несвежие сосиски-с, и... (*Решившись, шепнула ему на ухо*.)

Продавец (*оборачиваясь (со слова «Покупайте») к полкам, уставленным мясопродуктами, и широко указывая на них рукой с котелком так, что в начале фразы или во время всей фразы не видно его рта*). Опять диарея-с?! (*Укоризненно*.) Мон шер, не кушайте всякую гадость! Покупайте продукты колбасной фабрики А. Запомните: «А»!!

В этот момент на полках начинается концерт мясопродуктов (колбаски режутся–разнимаются на дольки, и эти дольки парят и вибрируют, сосиски то раздвигаются, как меха баяна, то водят хоровод, пачки с пельменями пляшут гопака, все объекты машут, прикрываются, используют вместо платочков и юбочек фирменные этикетки). А за кадром в ритм танцующим сосискам, куриным окорочкам, колбасам и пакетам с пельменями звучит песенка голосами **покупательницы** и **продавца**.

«А»! Ассортимента нету слаще...

Он вкусен, нежен, настоящий.

Пельмешки, колбаса, сосиски.

Хоть к водке или даже к виски!

Чтоб не скитаться под гумном...

Продавец. В печальном одиночестве!!

Девушка. Не потчуйте себя...

Дикторский голос. ... мясопродуктами иных производителей!

Последняя фраза (дикторская) закадровая. В кадре в это время нежный поцелуй в щечку наших героев.

Слоган: «А» — вот истинно для уст услада, а для души отрада!

Сценарий 2

Продолжительность 15 секунд.

Пропевается песенка
«А» — ассортимента нету слаще...
Он вкусен, нежен, настоящий.
Пельмешки, колбаса, сосиски —
Хоть к водке или даже к виски!
Чтоб не скитаться под гумном...

Продавец. В печальном одиночестве!!

Девушка. Не потчуйте себя...

Дикторский голос. ... мясопродуктами иных производителей!

Последняя фраза (дикторская) закадровая. В кадре в это время нежный поцелуй в щечку наших героев.

Слоган: «А» — **вот истинно для уст услада, а для души отрада!**

Сценарий 3

Ресторан. Свечи. Скатерть. Салфетки (детали крупно). Красивая посуда. **Официант** наливает в бокал вино. Ждет согласия у очень **ухоженной дамы** (лучше бы узнаваемой). Все на фоне разыгрывающегося оркестра — нестройное звучание. Музыка начинает складываться в мелодию.

Официант (*выносит красивое блюдо с красивой нарезкой*).

Дама. Что это?

Официант. Это от «А».

Дама. Я что-то слышала... Это новенькое? (*Пробует. Довольна.*)

Сотрудники ресторана, наблюдавшие за этим, проявляют интерес.

Да, это стояще. Лучше один раз попробовать, чем тысячу раз услышать... Я напишу, что это очень вкусно.

Мелодия заканчивается.

Сценарий 4

Снимаем рекламу. Разные (обычные) люди дают комментарии по поводу «А» и его продукции.

— «А». Это что-то новое. Очень вкусно!

— «А»? Это новый производитель? Как вкусно! А где можно купить?

«А» — вкусное качество!

Сценарий 5

Обычный магазин. **Продащица. Покупатель**, неосведомленный и неуверенный молодой человек в очках.

Покупатель. Мне бы мяско повкуснее и покачественнее и посвежее (с каждым словом «затухает», понимая неоправданность притязаний).

Продавщица (выразительно). Голубчик, шел бы ты в «А».

Все мясное изобилие — от «А»!

8.3. Кейс «Факторы влияния на репутацию отеля»

Гостиница решила опубликовать реальную переписку администрации лондонского отеля с одним из гостей в газете Sunday Times, чем заслужила всеобщее уважение за самоиронию.

Задачи:

- оцените возможные последствия данной публикации (экономические, социальные, репутационные);
- определите, какие еще факторы могут повлиять на репутацию предприятия гостиничного бизнеса.

*

Уважаемая горничная, пожалуйста, не кладите мне в ванную фирменное мыло вашего отеля. Я привез с собой свое собственное мыло марки Dial. Пожалуйста, унесите шесть неиспользованных кусочков мыла с полочки под шкафчиком и три кусочка из душевой кабины. Они мне мешают.

Спасибо, С. Берман.

*

Уважаемый номер 635, я не ваша обычная горничная. Она сегодня взяла выходной и вернется в четверг. Я забрала три мыла из душевой кабины, как вы просили. Те шесть кусочков я убрала с полочки, чтобы они вам не мешали. Их я положила на коробку с бумажными салфетками на случай, если вы вдруг передумаете. Туда я положила еще три кусочка, так как по инструкции мы должны класть по три кусочка мыла в каждый номер ежедневно. Надеюсь, что теперь все в порядке.

Кати, горничная.

*

Уважаемая горничная, надеюсь, что вы — моя обычная горничная. Кати вам, наверное, не сообщила о моей просьбе по поводу мыла. Вчера вечером, когда я вернулся в номер, выяснилось, что вы положили три маленьких мыла Camay на полочку под шкафчиком. Я буду в вашем отеле жить 14 дней, поэтому я привез с собой свое собственное мыло марки Dial. То есть те шесть кусочков мыла на полочке мне не потребуются. Они мне мешают, прошу вас их забрать.

Спасибо, С. Берман.

*

Уважаемый мистер Берман, менеджер отеля мистер Грин сообщил мне сегодня утром, что вы звонили ему вчера вечером и выражали недовольство сервисом в своем номере. Поэтому я определила вам новую горничную. Примите мои извинения за причиненные неудобства. По всем вопросам, пожалуйста, обращайтесь прямо ко мне. Звоните 1108 с 8:00 до 17:00.

Спасибо. Элен, администратор.

*

Уважаемая Элен, связаться с вами по телефону я не могу, потому что утром я ухожу в 7:45, а возвращаюсь только в 18:00. Именно поэтому я вчера вечером звонил мистеру Грину. Вы к тому времени уже ушли. Я его попросил что-нибудь сделать в отношении этого мыла. Новая горничная, которую вы мне определили, должно быть, посчитала, что я тут первый день, потому что она положила три кусочка мыла в шкафчик и естественно три — в душевую кабину. Всего лишь за пять дней пребывания у меня скопилось целых 24 куска вашего мыла. Не понимаю, зачем вы это делаете.

С. Берман.

*

Уважаемый мистер Берман, вашей горничной Кати были даны инструкции, чтобы новое мыло она вам больше не клала, а все лишнее забрала. Со всеми вопросами, пожалуйста, обращайтесь ко мне по телефону 1108 с 8:00 до 17:00.

Спасибо. Элен, администратор.

*

Уважаемый мистер Грин, пропало мое туалетное мыло марки Dial. Из моего номера исчезло все мыло, включая мое собственное мыло марки Dial! Вчера вечером мне пришлось звонить на reception и просить принести мне мыло. Мне принесли четыре маленьких кусочка мыла Cashmere Bouquet.

С. Берман.

*

Уважаемый мистер Берман, я сообщил нашему администратору Элен о вашей проблеме с мылом. Не могу понять, почему в вашем номере могло не оказаться мыла, потому что горничные должны каждый день класть в каждый номер по три кусочка. Обещаю вам все исправить. Примите мои извинения за причиненные неудобства.

Мартин Грин, менеджер.

*

Уважаемая Элен, кто мог положить в мой номер пятьдесят четыре маленьких мыла Сагау? Я обнаружил их там, вернувшись вчера вечером. Мне не нуж-

ны пятьдесят четыре куска мыла Самау, я хочу получить обратно свое мыло марки Dial. Вы понимаете, что у меня тут пятьдесят четыре куска вашего мыла? Все, что мне нужно, — это мое мыло марки Dial. Пожалуйста, верните мне его.

С. Берман.

*

Уважаемый мистер Берман, вы жаловались на излишнее количество мыла в своем номере, поэтому я все унесла. Потом вы жаловались мистеру Грину, что у вас нет мыла. Я вернула все двадцать четыре кусочка, которые уносила, и добавила еще три новых, которые полагаются каждый день. О четырех кусках Cashmere Bouquet я ничего не знаю. Ваша горничная Кати, наверное, не знала, что я уже вернула вам ваше мыло, и поэтому тоже принесла двадцать четыре мыла Самау плюс три новых. Не знаю, почему вы решили, что наш отель дает клиентам большие кусочки мыла марки Dial. Однако мне удалось найти мыло Ivory, которое я также оставила у вас в номере.

Элен, администратор.

*

Уважаемая госпожа Элен, я хотел бы сообщить вам о состоянии запасов мыла в моем номере на данный момент. На сегодняшний день:

- на полочке под шкафчиком — восемнадцать кусочков Самау в четырех столбиках по четыре и одном по два;
- на коробке с бумажными салфетками — одиннадцать кусочков Самау в двух столбиках по четыре и одном по три;
- на бельевой корзине — один столбик с тремя кусочками Cashmere Bouquet, один столбик с четырьмя кусками Ivory и восемь кусочков Самау в двух столбиках по четыре;
- в шкафчике — четырнадцать кусочков Самау в трех столбиках по четыре и одном по два;
- в душевой кабине — шесть кусочков мыла Самау;
- на северо-восточном углу ванны — одно мыло Cashmere Bouquet;
- на северо-западном углу ванны — шесть кусочков Самау двумя столбиками по три штуки.

Когда Кати будет убираться в моем номере, пожалуйста, попросите ее, чтобы все столбики были как следует выровнены. Передайте ей также, что столбики по четыре имеют тенденцию разваливаться. Осмелюсь внести предложение: все будущие поставки мыла осуществлять на пустой подоконник в ванной. Я купил себе большое мыло марки Dial, которое храню в сейфе отеля во избежание недоразумений.

С. Берман.

8.4. Кейс ИМК

Крупная фармкомпания выводит на рынок новый детский желеобразный витамин в мягкой упаковке средней ценовой категории (табл. 8.1).

Целевая аудитория: первичная — женщины 20–35 лет (матери), вторичная — женщины 45–55 лет (бабушки), мужчины 25–40 лет (отцы). География — преимущественно крупные города во всех регионах России*.

Задача аудиторного кейса интегрированной маркетинговой коммуникации (ИМК) — определить основные параметры продвижения, последовательность шагов программы продвижения, основные коммуникаторы.

Таблица 8.1

Характеристика рекламных кампаний: традиционная и ИМК

Шаги	Ориентировочная смета (оптимизированный вариант)
Традиционный подход	
1. Изучение и анализ целевой аудитории	25 тыс. дол.
2. Составление усредненного портрета потребителя с основными социальными, психологическими и потребительскими характеристиками: молодая, активная, готова потратить на ребенка <i>n</i> рублей в год	
3. Разработка оригинального креативного рекламного решения, соответствующего указанному портрету: «Здоровый ребенок — радость для всей семьи», или «Теперь наконец ты можешь ему это позволить», или «Содержит чего-то на 20 % больше» и т. д.	30 тыс. дол.
4. Проведение фокус-групп, подтверждающих соответствие креативного решения усредненным характеристикам потребителя, и создание самого рекламного продукта	
5. Медиапланирование — прайм-тайм, или «мыльные оперы»	800 тыс. дол.
6. Собственно размещение	
7. Промоушен-поддержка, например, семплинги	
ВСЕГО	1,005 млн дол.

* Кузьменков И. Новые способы любви к клиенту // Эксперт. 2000. № 47.

Продолжение табл. 8.1

Шаги	Ориентировочная смета (оптимизированный вариант)
ИМК	
1. Заказ и спонсирование Всероссийского исследования о состоянии здоровья детей в критическую межсезонную пору, подключение к этой работе специалистов — потенциальных лидеров мнений, в том числе в регионах	35 тыс. дол.
2. Широкое распространение результатов исследования в период, предшествующий пику спроса, в СМИ методами PR, по специализированным аудиториям методами прямой почты со ссылкой на компанию-производителя	
3. Проведение симпозиума, широкое обсуждение в СМИ данной проблемы с участием представителей фирмы и ведущих отраслевых специалистов	15 тыс. дол.
4. Открытие горячей линии «Специалисты компании отвечают на вопросы родителей» — совместный проект компании и ряда массовых изданий (газет, радио, ТВ)	30 тыс. дол.
5. Создание специального консультационного интернет-сайта — ресурса, на котором родители могут получать полную информацию о проблеме и высказаться сами, поделившись личным опытом	5 тыс. дол.
6. Анонс-презентация нового продукта за 2 месяца до выхода как ответ компании на «выявленную» проблему весеннего ослабления детей	20 тыс. дол.
7. Объявление о проведении Всероссийского конкурса среди детей — всем предлагается прислать свой вариант «символа здоровья», который будет размещен на упаковке нового продукта	20 тыс. дол.
8. Анализ почты и объявление победителя конкурса	25 тыс. дол.
9. Презентация самого продукта с новым символом и названием — широкое освещение начала продаж, сопровождаемого комментариями специалистов, участвовавших ранее в исследованиях, симпозиуме и т. д.	25 тыс. дол.
10. Спонсирование детских спортивных мероприятий в регионах, выступающих под «символом здоровья»	40 тыс. дол.

Окончание табл. 8.1

Шаги	Ориентировочная смета (оптимизированный вариант)
ИМК	
11. Ограниченная рекламная поддержка на ТВ отдельных акций: «горячей линии», сайта, конкурса, выхода продукта	200 тыс. дол.
ВСЕГО	415 тыс. дол.

Непосредственный охват аудитории при традиционном подходе существенно шире, но у интегрированной маркетинговой коммуникации есть несколько важных преимуществ:

- традиционный путь привлекает внимание к самому продукту, во втором пути внимание привлекается к проблеме весеннего авитаминоза и (соответственно) потребитель более глубоко осознает потребность в продукте;
- на сторону продукта привлекаются лидеры мнений (врачи, рекомендующие продукт);
- в первом случае возникает эмоциональная притягательность продукта, во втором — создается двухсторонняя связь с потребителем — он может задавать вопросы, получать ответы, вступать в дискуссию с производителем;
- благодаря исследованиям и конференциям создается деловой контакт с журналистами — производитель предоставляет им действительно интересную информацию;
- второй подход автоматически работает на имидж компании как социально-ответственной фирмы;
- в коммуникации задействованы не только те, кто покупает продукт (родители), но и кто его потребляет (дети).

Практические задания

Задание 1

Охарактеризуйте уровни коммуникации предприятия, на котором вы осуществляли трудовую деятельность во время прохождения практики. Ответьте на вопросы.

1. Какие методы распространения информации используются данной компанией?
2. Какая сетевая модель коммуникативной структуры предприятия?
3. Охарактеризуйте вертикальные и горизонтальные сети организации.
4. Определите категорию слухов, наиболее часто встречающихся в вашей организации.

Задание 2

Студенты разбиваются на пары, наблюдают в течение недели друг за другом и анализируют, какие виды помех, связанные с содержанием, формой и средствами сообщения, наиболее часто возникают у них в процессе коммуникации, предлагают обоснованные пути преодоления. Полученные результаты обсуждаются в ходе практического занятия в академической группе.

Задание 3

Рассмотрите предложенное маркетинговое коммуникационное послание и сформируйте по нему схему маркетинговой коммуникации. Ответьте на вопросы.

1. Какой вид маркетинговых коммуникаций задействован здесь?
2. Какая цель была у данной маркетинговой коммуникации?
3. Какие знаки и символы были задействованы в послании?
4. Как закодирована информация и будет ли она адекватно декодирована?
5. С какими фильтрами столкнется данное послание?
6. Оцените качество канала коммуникации.

Задание 4

Студенты академической группы выбирают себе роли защитника (2 человека), обвинителя (2 человека) и присяжных заседателей, участвующих в процессе над интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Задача обвинителей доказать, что концепция ИМК морально устарела и должна уступить место концепции интегрированных коммуникаций. Адвокаты должны защитить, а заседатели вынести вердикт.

Задание 5

Создайте концепцию и выберите наиболее подходящие инструменты маркетинговых коммуникаций для продвижения УрФУ.

Определите и подробно опишите этапы процесса маркетинговых коммуникаций.

1. Сформируйте схему маркетинговых коммуникаций.
2. Сформулируйте основную идею.

Задание 6

1. Выберите из предложенных преподавателем рекламных материалов любой заинтересовавший вас рекламный буклет.

2. Представьте, что вы стали менеджером по маркетингу фирмы — собственника буклета.

3. Определите целевую аудиторию.
4. Определите цели, содержание и способ рассылки.
5. Составьте текст директ-мейл.
6. Подготовьте примерный список рассылки.
7. Подготовьте отчет о выполнении задания.

Задание 7

Представьте, что вы — торговый агент, продающий оранжевые капоши, а одноклассники — ваши потенциальные клиенты. Убедите их купить ваш товар, используя миссионерскую, созидательную и консультативную продажу.

Тестовые задания

1. Накопленное влияние прошлой маркетинговой коммуникации на будущие продажи называется эффектом ...

- а) отсрочки;
- б) носителя сведений;
- в) принадлежности источника к определенному классу средств информации;
- г) охвата.

2. Термин «диффамация» является синонимичным понятию ...

- а) клевета;
- б) игра;
- в) двустороннее сообщение;
- г) рекламация.

3. Для достижения маркетингового контакта могут использоваться ... маркетинговые обращения:

- а) незапланированные;
- б) непонятные;
- в) тайные;
- г) внезапные.

4. К помехам, влияющим на эффективность процесса коммуникации, НЕ относится:

- а) упрощение языка;
- б) выборочное восприятие;
- в) система стимулирования работников;
- г) фильтрация.

5. Один из приведенных ниже вариантов НЕ является видом координации в системе управления интегрированными коммуникациями:

- а) постоянная;

- б) содержательная;
- в) формальная;
- г) временная.

6. Отправитель информации — это ...

- а) адресант;
- б) адресат;
- в) коммуникант;
- г) лидер мнений.

7. Согласно Г. Л. Багиеву, к мерам борьбы с помехами НЕ относится:

- а) увеличение числа уровней подготовки информации;
- б) дублирование информации;
- в) четкое определение подчиненности подразделений фирмы;
- г) уменьшение числа уровней приема информации.

8. Один из нижеперечисленных факторов НЕ оказывает решающего значения на выбор комплекса продвижения:

- а) характеристика продавца;
- б) объем рынка и его концентрация;
- в) характеристика товара;
- г) потребность в информировании потребителей.

9. Для коммуникативного воздействия на получателя необходимо, чтобы:

- а) сообщение было декодировано;
- б) пересекались области интересов отправителя и получателя;
- в) использовались каналы неличной коммуникации;
- г) использовалась невербальная коммуникация.

10. К оффлайн-технологиям НЕ относится один из приведенных ниже вариантов:

- а) видеоконференцсвязь;
- б) списки рассылки;
- в) веб-форум;
- г) электронная почта.

11. Видом электронной коммуникации в режиме реального времени является один из приведенных ниже вариантов:

- а) online media;
- б) offline media;
- в) above-the-line;
- г) below-the-line.

12. Малоформатное, или одноизгибное, издание, выпускаемое одним форматом, — это ...

- а) листовка;
- б) буклет;
- в) плакат;
- г) проспект.

13. К видам рекламы в прессе НЕ относятся:

- а) фолдеры;
- б) справочники;
- в) ежегодники;
- г) специализированные журналы.

14. Купон — это отрывная часть ... рекламы, предназначенная для установления прямой связи с рекламодателем и для заказа рекламируемого товара:

- а) печатной;
- б) наружной;
- в) газетной;
- г) журнальной.

15. Неличная форма коммуникации, осуществляемая с помощью платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования — это ...

- а) реклама;
- б) пиар;
- в) брендинг;
- г) прямой маркетинг.

16. К положительным сторонам рекламы НЕ относится:

- а) дифференцирует товары за счет преувеличения мелких различий;

- б) поддерживает конкуренцию между производителями;
- в) способствует увеличению спроса;
- г) обеспечивает эффектное представление товара.

17. Способ представления рекламы с использованием какого-либо раздражителя для передачи информации в определенных форме и виде — это ... рекламы:

- а) средство;
- б) носитель;
- в) проводник;
- г) источник.

18. Преимуществом рекламы на телевидении является:

- а) высокая частота повторения;
- б) бесполезный охват большей части аудитории;
- в) низкая эффективность рекламы товаров промышленного назначения;
- г) обилие рекламы вызывает раздражение.

19. Целью пиара НЕ является:

- а) продвижение товара;
- б) поддержание репутации фирмы;
- в) формирование у сотрудников фирмы чувства ответственности и уверенности в фирме;
- г) установление взаимопонимания и доверительных отношений между фирмой и общественностью.

20. Задачей, решаемой пиаром в рамках маркетинговых коммуникаций, НЕ является:

- а) овладение рынком рекламы;
- б) оценка воздействия фирмы на общественное мнение;
- в) формирование внутренней корпоративной культуры;
- г) формирование «общественного лица» фирмы.

21. Сильной стороной спонсорства НЕ является возможность:

- а) появления как сторонников, так и оппонентов;
- б) включения развлекательного компонента;
- в) выступления с уникальным заявлением;

г) установления зависимости между ценностями и восприятием предложения фирмы.

22. Визуальные и физические средства коммуникации, с помощью которых организация идентифицируется и представляет себя обществу, — это ...

- а) корпоративная идентификация;
- б) корпоративный имидж;
- в) логотип;
- г) корпоративная культура.

23. Личная продажа НЕ направлена на решение одной из перечисленных задач:

- а) продукт-плейсмент;
- б) убеждение потенциального покупателя апробировать новый товар;
- в) проведение мероприятий среди имеющихся покупателей по увеличению закупок товара;
- г) поддержание эффективной обратной связи с потенциальными и новыми покупателями.

24. Согласно типизации Дж. Бернета, видом личных продаж НЕ является ... продажа:

- а) творческая;
- б) консультативная;
- в) миссионерская;
- г) созидательная.

25. Прямой маркетинг почтовых отправок потенциальным клиентам — это ...

- а) директ-мейл;
- б) телемаркетинг;
- в) электронная торговля;
- г) маркетинг по каталогам.

26. Согласно типологии прямого маркетинга ... коммуникации проводятся с помощью персональных медиа- или комбинированных контактов:

- а) прямые;
- б) не прямые;
- в) комбинированные не прямые;
- г) одноступенчатые.

27. Одно из нижеперечисленных мероприятий направлено на стимулирование потребителей:

- а) скидки на устаревшие модели;
- б) бесплатное предоставление определенного количества товара;
- в) скидки с цены в зависимости от объема, оборота и повторных покупок;
- г) предоставление «сбытового зачета».

28. Одно из нижеперечисленных мероприятий направлено на стимулирование торговых посредников:

- а) реклама на местах реализации товара;
- б) распространение купонов;
- в) конкурсы, викторины;
- г) моральное поощрение сотрудников.

29. Стимулирование сбыта НЕ предназначается:

- а) для создания благожелательного отношения к фирме;
- б) побуждения потребителя к действию;
- в) создания мотивации для торгового персонала;
- г) налаживания сотрудничества представителями торговли.

Темы для курсовых и реферативных работ

1. Роль и задачи рекламы в бизнесе и обществе. Эволюция рекламы.
2. История российской рекламы. Основные особенности современной российской рекламы.
3. Общественная критика рекламы. Этические вопросы в рекламе.
4. Правовое регулирование рекламной деятельности в России (Закон РФ «О рекламе» и другие нормативные акты).
5. Экономическая сущность рекламной деятельности. Классификация рекламы.
6. Структура рекламного рынка: основные игроки, взаимосвязи. Работа рекламных агентств.
7. Планирование рекламной кампании (основные этапы, ключевые решения, логика процесса). Цели и задачи рекламной кампании.
8. Исследования для рекламной кампании (определение целевой аудитории, рекламируемых преимуществ).
9. Рекламный бюджет (факторы, влияющие на его объем, методы определения).
10. Реклама на разных стадиях жизненного цикла товара.
11. Разработка рекламного обращения (понятие, основные этапы разработки, содержание, форма, структура).
12. Технологии процесса разработки рекламных обращений (ТРИЗ, мифодизайн, НЛП).
13. Психологические аспекты рекламы. Модели воздействия рекламных обращений (AIDA, AIDMA, ACCA, DIBABA, DAGMAR, Одобрение).
14. Теории рекламы (теория имиджа, теория неопровержимых фактов, теория уникального торгового предложения, теория марки, теория позиционирования).
15. Медиапланирование: основные понятия, этапы, требования и подходы к разработке медиаплана. Выбор медианосителей.
16. Телевизионная реклама.
17. Реклама на радио.

18. Печатная реклама.
19. Наружная реклама.
20. Юмор в рекламе.
21. Цвет в рекламе.
22. Расчет эффективности рекламы: экономический, коммуникативный.
23. Реклама в розничной торговле. Материалы POS.
24. Мерчандайзинг.
25. Брендинг как концепция продвижения торговой марки.
26. Понятие «Связи с общественностью». Механизм действия пиара.
27. Инструменты пиара.
28. Мероприятия по стимулированию продаж (стимулирование сбыта).
29. Формы стимулирования продаж.
30. Разработка программы стимулирования продаж товара.
31. Личные продажи: понятие, виды (активные и пассивные продажи). Цели личных продаж.
32. Решения по руководству сбытом. Определение географических территорий. Планирование продаж. График посещений. Маршрутный план.
33. Подготовка и обучение торговых представителей. Типы торговых представителей.
34. Вознаграждение торговых работников. Сбытовое подразделение: численность и структура. Эффективность личных продаж.
35. Процесс продажи. Торговая презентация. Навыки эффективной презентации.
36. Выставки и ярмарки.
37. Ведение переговоров.
38. Мероприятия директ-маркетинга.
39. Интернет-коммуникации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
-------------------	---

РАЗДЕЛ А. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И ПОСТРОЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ КОМПАНИИ.....	7
---	----------

Глава 1. Теоретические основы организации коммуникационных процессов компании	8
--	---

Глава 2. Маркетинговые коммуникации: от традиции однонаправленного воздействия к синергетическому эффекту и интегрированности	14
---	----

Глава 3. Инструментарий коммуникационной деятельности	29
--	----

Рекомендуемый библиографический список к предисловию и разделу А	36
---	----

РАЗДЕЛ Б. УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....	39
---	-----------

Глава 4. Роль коммуникаций в формировании репутации. Внутренние и внешние факторы влияния на целевые аудитории компании	40
---	----

Глава 5. Формирование корпоративной репутации: факторы влияния	49
---	----

Глава 6. Корпоративная коммуникация. Оценка эффективности	61
--	----

Рекомендуемая библиографический список к разделу Б	72
--	----

РАЗДЕЛ В. КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРАКТИКУМ.	
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛАЙФ-КЕЙСАМИ	74
Глава 7. Лайф-кейсы.....	75
Глава 8. Аудиторные кейсы	100
Практические задания.....	114
Тестовые задания.....	116
Темы для курсовых и реферативных работ.....	122

Учебное издание

Костылева Наталья Владиславовна,
Котляревская Ирина Васильевна,
Мальцева Юлия Анатольевна

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Редактор И. В. Меркурьева
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 05.07.2017. Формат 70×100 1/16.
Бумага писчая. Цифровая печать. Усл. печ. л. 10,32.
Уч.-изд. л. 6,7. Тираж 50 экз. Заказ 179.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

Для заметок

