Содержание

Введение. PR-атака и ее место в работе с информационными потоками 5

Что такое PR-атака 5
Маркетинг и место PR-атак в нем 6
Почему PR-атаки эффективны 12
Что вы узнаете из этой книги 14

Глава 1. Какой должна быть PR-атака: алгоритм определения специфики рынка 17

1.1. Специфика PR-атаки на промышленном и потребительском рынке 17
1.2. Специфика экс-монопольных рынков 19
1.3. Местные, региональные и федеральные рынки 19
1.4. Позитивные и негативные PR-атаки 20

Глава 2. Как определить ситуацию на рынке: проведение маркетинговых исследований 23

2.1. Зачем нужны исследования 23
2.2. Типы исследований 27
2.3. Формирование выборки в исследованиях 44
2.4. Основные вопросы количественного исследования потребителей ... 50
2.5. Основные методы исследований: суть, технология, стоимость 56

Глава 3. Цели PR-атаки. Разработка стратегии 77

3.1. Цели и задачи 81
3.2. Принципы 81
3.3. Выделение этапов PR-атаки 84
3.4. Контрстратегия 85
3.5. Почему ваша компания лучше: мотивация потребителей 86
3.6. Что сказать потребителям: месседж PR-атаки 88

Глава 4. Длительность PR-атаки: составление сетевого плана-графика ... 91

Глава 5. Сколько будет стоитьPR-атака: расчет бюджета 99

5.1. От чего зависит бюджет 99
5.2. Пример расчета стоимости региональной PR-атаки 115

Глава 6. Как добраться до потребителей: рекомендации по каналам коммуникации 133

6.1. Общие рекомендации 133
6.2. Стратегия и практика работы с органами власти 139
6.3. Стратегия и практика работы со слухами 141
6.4. Стратегия и практика работы с Интернетом 144
6.5. Стратегия и практика работы с альтернативными средствами PR 148

Глава 7. Как взаимодействовать заказчику и консультанту: советы 155

Почему сложно найти консультанта 155
Штатные специалисты или приглашенные консультанты? 156
Как оценить компетентность консультанта 157
Конфликты консультанта и клиента 159
Как контролировать и принимать результаты работы консультанта 160
Как организовать работу консультанта 161

Глава 8. Что делать дальше? Закрепление успехов PR-атаки 163

8.1. Общие рекомендации 163
8.2. Создание отдела маркетинга 164
8.3. Обучение сотрудников 169
8.4. Мониторинг PR-активности на рынке 179

Заключение 191

Приложение 1
Документы, регламентирующие работу специалистов 193

Приложение 2
Пример отчета о проведении PR-атаки 201

Приложение 3
Шаблоны некоторых исследовательских документов 221

Об авторах 239

Введение

PR-атака и ее место в работе с информационными потоками

Что такое PR-атака

Стратегические маркетинговые коммуникации — необходимое условие долгосрочного развития бизнеса. Однако реалии российской экономики таковы, что, пока компании не выстроили эти коммуникации и потребители не очень лояльны к брендам, расклад сил на конкретном рынке можно в корне изменить всего за несколько месяцев. Успех PR-атак на рынках в разных регионах показывает, насколько нестабильна экономическая ситуация в стране в настоящий момент.

Мы определяем PR как систему связей компании с общественностью, вернее, с обществом в целом. Часть последнего является потребителем продукта деятельности компании и связана с ней посредством бренда. Обособление потребителей продукта от общества ошибочно.

Следовательно, суть PR-атаки — разрушение старых и создание новых связей между компаниями и потребителями на рынке и в обществе, т. е. переориентация потребителей с одного бренда на другой и изменение отношения к бренду в обществе в целом.

Ключевым в ходе PR-атаки является определение PR-мотива. Под ним мы понимаем причину или повод, который может заставить потребителя разорвать свои связи с определенным брендом.

PR-атака — разовая масштабная кампания по продвижению товара/услуги, ограниченная 5–15 неделями и направленная на разрушение связей потребителей с одним брендом и создание связей с другим.

Чаще всего в PR-атаках используются негативные PR-мотивы, ориентированные, например, на повышение тревожности потребителя, и гораздо реже — позитивные. Негативная информация быстрее распространяется, и это влечет за собой кратковременный скачок роста продаж продукта, но затем — их неминуемый спад. Использование негативных PR-мотивов — недальновидная стратегия; позитивные гораздо труднее «раскрутить», но они на порядок устойчивее к PR-атакам конкурентов и сглаживают колебания уровня продаж. Негативные мотивы, как правило, побуждают потребителя в течение длительного времени отказываться от того бренда, связь с которым мы разорвали, а приверженность к новому бренду оказывается не очень сильной. Мы считаем, что PR-мотивы, направленные на повышение тревожности потребителей, необходимо законодательно запретить, так как этот негатив сказывается на обществе в целом и обществе потребителей в частности.

Хочется подчеркнуть, что в данной книге речь пойдет прежде всего о рынках существующих продуктов. Выведение на рынок инновационных продуктов (т. е. не аналога существующих, дополненных некоторыми новыми качествами, а именно абсолютно новых) — отдельная и весьма специфическая тема.

Маркетинг и место PR-атак в нем

Мир нужно менять, иначе он неконтролируемым образом начнет изменять нас самих.

Станислав Лем

Маркетинг предполагает управление отношениями компании с потребителями. Рынок есть совокупность этих отношений. Отношения — достаточно субъективная категория; они проявляются в потреблении, но и потребление, со своей стороны, обусловлено отношениями.

Маркетинг — управление информационными потоками между компанией и теми потребителями, которые определяют отношение других потребителей к компаниям на рынке.

Важную роль в управлении отношениями играет подкрепление ожиданий, что в маркетинге означает получение потребителем товара или услуги. Но для того чтобы удовлетворить ожидания, надо объяснить потребителям, что именно *ваш* товар или услуга смогут их удовлетворить. Интересно, что наибольшего успеха достигают не те компании, которые удовлетворяют четко сформулированные запросы потребителей, а те, которые формируют эти запросы.

Итак, к основным компонентам маркетинга можно отнести выявление запросов потребителей; доведение сведений о компании и ее продуктах до потребителей; формирование их запросов. Легко заметить, что все эти процессы предполагают работу с информацией. Вот почему маркетинг можно считать управлением информационными потоками. При этом следует выделить *продвижение* — управление исходящими информационными потоками и *исследования* — управление входящими информационными потоками (рис. 1.1).

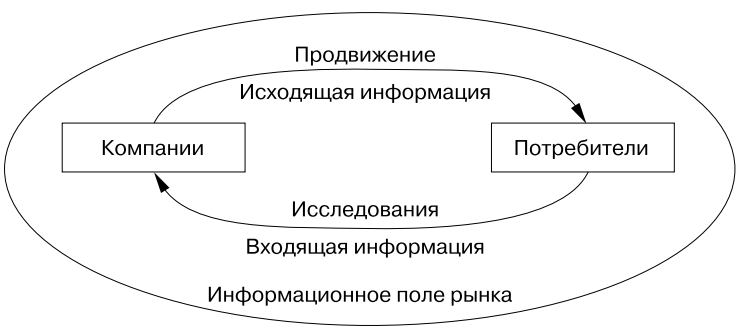

Рис. 1.1. Маркетинг как управление информационными потоками

Отметим, что приведенная на рис. 1.1 схема кардинально упрощена. В действительности любая компания, осуществляя управление информационными потоками, воздействует на рынок в целом, а не только на своих потребителей или целевую аудиторию. Легко продемонстрировать это на примере любого инновационного рекламного ролика. Так, напри-

мер, активное продвижение пива «Тинькоff» с использованием яркой, запоминающейся рекламы сформировало определенное отношение потребителей к этому бренду. Вместе с тем эта кампания изменила отношение потребителей пива к другим пивным брендам и даже отношение к пиву как продукту со стороны тех людей, которые не пили его вообще.

Маркетинговые исследования — процесс сбора опережающей информации об отношениях потребителей к компаниям на рынке.

В современном мире информация стоит очень дорого. Это объясняется двумя причинами:

- конкуренция и глобализация привели к крайне высокой цене последствий управленческих решений, соответственно значительно увеличился спрос на информацию, которая позволяет принять более обоснованные решения и спрогнозировать их последствия;
- потребление практически любого продукта или услуги, произведенной или оказанной определенной компанией, обусловлено в большей степени информацией об этой компании, имеющейся у потребителя, чем объективными свойствами продукта.

Последний довод легко продемонстрировать на примере так называемых «слепых тестов». Приведем пример такого исследования, проведенного нами для регионального игрока рынка соков в Приволжском федеральном округе.

«Слепой тест» — метод исследования, позволяющий определить субъективное восприятие потребителями качества продуктов и его зависимость от бренда.

После корпоративного семинара по продвижению к нам обратились за «консультациями по разработке рекламной кампании». На первой же встрече мы услышали: «Ваши советы бессмысленны. Мы установили новейшее оборудование, наш сок самый лучший, он качественнее, чем... (были названы лидеры российского рынка соков). Стоит лишь предложить его

Фрукто-вый сад	Я	*Rich*	Моя семья	Тонус	Доб-рый	*Nico*	*J7*	*X*
4,4	8,3	7,9	4,8	5,4	4,1	6,2	7,1	2,9

Рис. 1.2. Оценка качества яблочного сока методом «слепой тест». Бренды открыты респондентам

попробовать, и люди кинутся его покупать». Мы убеждали, что сок в такой упаковке мало кто захочет пробовать; что, даже попробовав неизвестный сок, скорее всего, никто не воспримет его как качественный. Чтобы нам поверили, к следующей встрече мы провели экспресс-исследование hall-тест (т. е. в помещении) методом «слепого тестирования». Его суть состоит в том, что респондентов (т. е. реальных или потенциальных потребителей) просят оценить качество продукта разных брендов, сначала не сообщая о том, какой продукт они пробуют, а потом повторяют тест, но уже проинформировав о бренде продукта.

Выбор респондентов для участия в исследовании осуществлялся в торговых точках (приглашались те люди, которые покупали сок в магазинах и ларьках). Всего было приглашено 318 человек, из них 123 приняли участие в исследовании. Расходы на исследование включили оплату трех коммуникаторов (это особый тип низового персонала в маркетинге; отбирается из интервьюеров/промоутеров по критерию повышенных коммуникативных способностей. В их обязанности входило: приглашение респондентов (по 5 часов каждого) и пяти интервьюеров (на 4 часа); аренда помещения (рассчитанного на 50 человек), а также оплата участников исследования (табл. 1.1).

Сначала респондентам предложили попробовать яблочный сок в 10 непрозрачных стаканах и оценить по 10-балльной шкале его вкус (табл. 1.2).

Затем им была дана инструкция подойти к столу, налить себе сок самостоятельно, попробовать и оценить еще 10 марок. В первой части

Таблица 1.1. Себестоимость исследования методом «слепой тест»

Статья расходов	Число	Стоимость	Длительность, ч	Сумма, р.
Коммуникаторы	3 чел.	100 р./ч	5	1500
Интервьюеры	5 чел.	50 р./ч	4	1000
Помещение	1	300 р./ч	4	1200
Распечатка бланков	200 шт.	1,5 р./шт.	–	300
Респонденты	123 чел.	50 р./чел.	–	6150
Обработка данных	1 чел.	100 р./ч	5	500
ИТОГО				10 650

Таблица 1.2. Оценка качества яблочного сока методом «слепой тест»

Бренды скрыты от респондентов										
№ стакана	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Средняя оценка	5,9	6,2	5,4	5,9	5,8	5,4	6,2	6,4	6,1	6,2

эксперимента были соки тех же марок, но респонденты не знали об этом.

Теперь сравним оценки при «слепом» предъявлении сока и при открытом (рис. 1.3).

Результаты исследования столь наглядны, что практически не нуждаются в комментариях: когда респонденты не видят марку, они ставят сокам примерно одинаковые оценки, а когда видят — принципиально разные.

Даже после того как мы представили результаты тестирования клиенту, он не захотел им верить.

Один из авторов этой книги побывал в том регионе спустя полтора года — проводил исследование в рамках избирательной кампании. Оказалось, что доля производителя этого сока на региональном рынке снизилась с 15% до 3%...

Каково же место PR-атак в маркетинге? PR-атаки могут и даже должны использовать весь коммуникативный арсенал маркетинга. Ключевое отличие PR-атаки от любых других способов продвижения не в средствах, а в конфигурации кампании и сроках проведения.

Рис. 1.3. Сравнение оценок качества яблочного сока методом «слепой тест»

Можно и нужно вести позиционные войны, можно и нужно разрабатывать системы раннего предупреждения и средства защиты. Но всегда следует помнить, что существование на рынке — это война за потребителя. А ключевая цель любой войны — битва за конечный ресурс (в данном случае — деньги потребителей). А в условиях войны, даже если сейчас у вас перемирие и оно длится очень долго, важнейшим элементом являются средства нападения. Пока ни одной армии не удавалось захватить новые территории, не атакуя. Ведь любая осада — лишь следствие атаки, встретившей хорошую оборону.

Атака может длиться всего 1% от времени всей войны, но принципиально изменить расклад сил. Именно это и есть цель PR-атаки — быстро (!) переманить потребителей.

При этом именно в краткосрочности атаки заключен ее основной минус: истории известны случаи, когда армия захватчика довольно скоро отступала из взятых штурмом городов, так как не имела ресурсов для удержания захваченной территории.

Почему PR-атаки эффективны

В предыдущем разделе мы постарались показать на примере, почему так важно вкладывать средства в продвижение продукта. Цель этого раздела — объяснить, почему именно PR-атаки являются эффективным средством продвижения.

Эффективность можно определить как оправданность затраты средств, осуществленной для достижения определенной цели, с учетом суммарного результата (в том числе последствий).

Важно понимать, что средства — это не только деньги, но также идеи, технологии, контакты, время и силы. Впрочем, оценивать затраты проще всего именно в деньгах — этом универсальном мериле стоимости. Информация стоит дорого, но дороже всего стоят идеи. Идеи — крайне сложно оцениваемый товар, однако есть специалисты и технологии по их разработке.

Одна из основных проблем в продвижении — консервативность потребителей. Потребителей-инноваторов, склонных к тому, чтобы пробовать любой новый товар, по разным оценкам, не более 10–15%. При этом очень часто неторопливость развития рынков определяется консервативностью производителей, а не потребителей. В книгах западных «бизнес-гуру» часто описывается восхождение бизнесменов на вершины славы. Один из основных выводов, которые следуют из этих историй, может показаться очевидным теоретически, но сложно осуществимым на практике как модель поведения: успеха добиваются смелые — те, кто поверил в собственные идеи или свою способность воплотить чужие. Вера в возможность успешной PR-атаки — критическое условие ее успеха.

В чем секрет эффективности PR-атак? Тому есть две главные причины: консервативность компаний и отсутствие стратегического и тактического PR-менеджмента.

Большинство компаний консервативны, они не готовы совершать экстраординарные действия. Казалось бы, чем крупнее компания, тем больше средств она может направить на изменение ситуации и соответственно увеличить вероятность прорыва. На практике же чаще наблюдается следующее: чем компания крупнее, тем в большей степени она склонна четко планировать свои затраты и тем консервативнее в

маркетинговой политике в целом. Апофеозом данного феномена является договоренность между двумя крупнейшими международными производителями газированных напитков — компаниями *Coca-Cola* и *Pepsi-Cola*. Они согласуют между собой, сколько средств потратят на контррекламу. И хотя договоренности такого типа практически позволяют установить режим дуополии (власть двух игроков, по аналогии с монополией), возможности федеральных и региональных игроков по противостоянию компаниям-гигантам достаточно высоки. Небольшим компаниям очень сложно поверить в то, что есть огромные ниши для их продуктов. Пусть их доля рынка будет меньшей, чем у транснациональных фирм, но, например, продвижение бренда, основанное на контрпозиционировании, может принести очень серьезные дивиденды. При этом компаниям регионального уровня гораздо проще изменить свою маркетинговую политику, чем федеральным, а федеральным — чем транснациональным. Чем компания меньше, тем она более мобильна. PR-атака — слабо прогнозируемый со стороны других игроков метод воздействия на рынок. Даже простое перераспределение маркетингового бюджета во времени позволяет добиться заметных результатов. Большинство игроков стандартно подходят к распределению годового маркетингового бюджета по месяцам. За исключением сезонных товаров, весь маркетинговый бюджет распределяется примерно «ровным слоем», с некоторым приоритетом для определенных событий (например, новогодних праздников или выпуска нового продукта). Если же 40–50% годового маркетингового бюджета зарезервировать для PR-атаки, то этот всплеск, скорее всего, повлечет за собой заметное улучшение сбыта компании.

Отсутствие стратегического и тактического PR-менеджмента приводит к тому, что почти все компании не имеют, например, плана действий в случае PR-атаки. В штате крупной производственной компании регионального уровня может быть сформирован целый отдел, занятый прогнозированием, предупреждением и разработкой инструкций по действиям на случай внештатных ситуаций и техногенных катастроф на производстве, но почти никогда не бывает специалиста по PR-катастрофам или соответствующей инструкции.

Подчеркнем, что PR-атака — краткосрочный инструмент. Она длится недолго, но и эффект от нее не будет сам по себе держаться продол-

жительное время. В главе 8 мы подробно остановимся на том, какие действия следует предпринять, чтобы эффект от PR-атаки не сошел на нет спустя 2–3 месяца после ее окончания.

Что вы узнаете из этой книги

Мы хотим убедить читателей в том, что риск — благородное, хотя и весьма опасное дело. Любая PR-атака предполагает высокую степень решимости изменить рынок и обеспечить своей компании лидирующее положение. Это предполагает определенный уровень амбиций, а амбиции удается удовлетворить только тем, кто абсолютно уверен в их обоснованности.

В этой книге сконцентрирован наш практический опыт в сфере маркетингового консалтинга, проведения PR-кампаний и маркетинговых исследований (этим объясняется и изложение от первого лица, и отсутствие ссылок на литературу). Мы постарались включить в нее как можно больше конкретных примеров, советов, как именно осуществить наши рекомендации, а также (согласитесь, ключевой вопрос) выкладок, сколько это будет стоить. Но все перечисленное не имеет смысла без понимания того, *что именно* надо делать, и поэтому мы много внимания уделили именно содержательной стороне.

Последовательность глав в книге в целом соответствует последовательности действий по реализации PR-атаки, что позволяет использовать ее как алгоритм действий.

Во введении дано определение PR-атаки. Ведь прежде чем начать разрабатывать алгоритм ее проведения, необходимо прийти к убеждению, что она необходима, а для этого, в свою очередь, нужно понять, что такое PR-атака.

Глава 1 посвящена описанию того, как общая характеристика рынка и ситуации на нем определяет специфику PR-атаки. PR-атаку можно провести на любом рынке, однако его тип значительно влияет на ее стратегию и тактику. Например, PR-атака, ориентированная на промышленных потребителей (b2b-рынок), принципиально отличается от ориентированной на индивидуальных потребителей (b2c-рынок).

Глава 2 описывает основные виды исследований, технологию их проведения, выбор метода, адекватного задачам исследования, и обосновывает необходимость их проведения.

Глава 3 посвящена разработке всех содержательных аспектов PR-атаки: целей, средств их достижения и стратегии. Стратегия — это ответ на основные содержательные вопросы: что мы будем делать и почему это будет работать.

В главе 4 рассматривается, как распределить во времени все запланированные мероприятия. Неправильный расчет времени или неправильное распределение мероприятий во времени может привести к тому, что даже адекватные действия приведут к неадекватным результатам. Использование временного ресурса, концентрация усилий во времени — суть PR-атаки как специфического механизма воздействия на рынок.

В главе 5 подробно рассмотрен процесс составления плановой сметы. Соотношение затрачиваемых ресурсов и прогнозируемого результата — основание для принятия решения о целесообразности проведения PR-атаки.

Глава 6 описывает рекомендации по использованию средств PR-атаки. В ней содержатся как общие рекомендации по работе с различными каналами информационного воздействия на потребителей, так и частные, касающиеся их использования именно в PR-атаках.

Глава 7 написана в жанре эссе и содержит рекомендации по наиболее болезненным аспектам взаимодействия заказчиков PR-атак и консультантов, их осуществляющих.

Глава 8 посвящена тому, как закрепить на максимально высоком уровне эффект атаки.

В приложениях содержатся типовые документы, которые позволят провести исследования и организовать PR-атаку. Отметим, что все эти материалы — лишь немного откорректированные реальные рабочие документы, применявшиеся авторами в практической работе.

В приложении 1 в разделах «Оборудование рабочего места консультанта» и «Типовой договор с внешним консультантом» приведены примеры документов, регламентирующих работу штатных специалистов в отделе (маркетинга, PR, рекламы, продвижения, массовых коммуникаций) и внештатных консультантов.

В приложении 2 «Пример отчета о проведении PR-атаки» приводится пример отчета по PR-атаке. Название региона и настоящие названия компаний не указаны по соображениям конфиденциальности и ком-

мерческой тайны, а все остальное — сметы, планы и т. д. — оставлены практически без изменений.

В приложении 3 «Шаблоны некоторых исследовательских документов» приведены материалы некоторых исследовательских методик.

1 глава

Какой должна быть PR-атака: алгоритм определения специфики рынка

1.1. Специфика PR-атаки на промышленном и потребительском рынке

Специфику проведения PR-кампании на промышленном (b2b) и потребительском (b2c) рынках определяет отличие потребительского поведения корпоративных и частных клиентов.

На промышленном рынке более важны следующие факторы:

- качество (фактор качества более объективен, чем на потребительском рынке);
- сроки поставок

и менее важны, чем на потребительском рынке, такие факторы:

- цены;
- новизна;
- оформление товара.

Привязанность к поставщикам обусловлена и формальными организационными причинами (сложно переоформлять документы), но в первую очередь — психологическими. Мотивация индивидуального потребителя

товара или услуги имеет более непосредственную связь с потребительским поведением, чем мотивация корпоративного. Даже если менеджер по закупкам предприятия считает, что на рынке есть более выгодное предложение, его мотивация к изменению поведения в соответствии со своими предпочтениями гораздо ниже. Он не сэкономит свои деньги, если купит более выгодный товар, и даже, скорее всего, не получит премии (работодатели обычно считают, что в задачи менеджера по закупкам и так входит поиск наиболее выгодных предложений).

В отличие от потребительского рынка, на промышленном PR-атаки должны изменить у каждого потребителя не одну, а целую систему связей с брендом. Вот почему перед PR-атакой на промышленном рынке особенно важно проводить исследования с целью изучения механизмов принятия решений о закупках внутри компаний — потенциальных потребителей.

Нельзя не упомянуть о явлении, которое прочно связывает отношения компаний-потребителей с поставщиками, — об «откатах». Иногда финансовая мотивация лиц, принимающих решения о закупках, столь высока, что разрушить ее за счет средств PR почти невозможно.

Чаще всего PR-атаки на промышленных рынках предполагают значительный акцент на выстраивании системы личных связей представителей компании-поставщика и компании-потребителя. Известны случаи, когда нанимался «специалист» для месяца банальных застолий с представителями компаний — потенциальных потребителей.

Другая специфическая технология PR-атаки — адресные презентации преимуществ альтернативного поставщика. Технология проведения таких презентаций — отдельная тема и требует индивидуальных консультаций.

Часто оба подхода объединяются. Приведем цитату из экспертного интервью, проведенного в Ленинградской области одним из авторов с предпринимателем по топик-гайду (см. приложение 3 раздел 3.1. Топик-гайд экспертного интервью с потребителями на b2b-рынке): «Нам нужно, чтобы приехал человек с бутылкой водки, рассказал и презентовал продукт: объяснил, почему лучше и дешевле».

Адресность компании на промышленном рынке объясняется возможностью работать не с выборкой или абстрактной целевой аудиторией, а с каждым конкретным представителем генеральной совокупности.

Фоновая кампания на промышленном рынке не очень рациональна: общий охват ее будет очень высоким.

1.2. Специфика экс-монопольных рынков

Существенными особенностями обладают PR-атаки, проводящиеся на тех рынках, которые еще недавно были монопольными. Чаще всего это демонополизированные рынки государственных услуг, крупнейшими из которых сегодня являются рынки услуг ЖКХ, сбыта электроэнергии, негосударственных пенсионных фондов.

Один из авторов этой книги, А. И. Серавин, организовывал проведение PR-атак на рынках сбыта электроэнергии в ряде регионов России. Ключевое отличие таких рынков определяет главную особенность PR-атаки: самое сложное — объяснить потребителям абсолютную реальность отказа от услуг государства. Хотя в любом крупном городе есть очевидные примеры большей успешности бизнеса в управлении материальными активами, у рядовых граждан советской властью сформировано устойчивое недоверие ко всем частным компаниям. Уровень недоверия к бизнесу после крушения «пирамид» и банковских кризисов 1990-х годов столь велик, что население в целом не очень-то верит в возможность улучшить свою настоящую или будущую ситуацию за счет делегации права управления своими активами бизнесу. Связь потребителей государственных услуг с их поставщиком формировалась в течение 80 лет, поэтому ее достаточно сложно разорвать.

Единственное, что принципиально облегчает ситуацию, — это крайне низкое качество государственных услуг. Лояльность к государству как производителю очень высока, но все потребители не настолько нерациональны, чтобы вообще не воспринимать доводы в пользу отказа от государственных услуг.

1.3. Местные, региональные и федеральные рынки

Подробно вопрос отличия PR-атак разного масштаба рассмотрен в главе 5, посвященной стоимости PR-атаки.

Несмотря на экономическую глобализацию, которая стирает границы и ставит региональных и федеральных игроков на один уровень с транснациональными, у первых всегда есть существенные резервы для стабилизации или даже увеличения своей доли рынка, что объясняется различными причинами.

Во-первых, своеобразным патриотизмом потребителей (помните PR-кампанию «Поддержим отечественного производителя»?). Эксплуатация мотива «угроза извне, чужие наступают» — достаточно сильный ход. Отметим, правда, что нередко этот мотив эксплуатируется российскими компаниями, принадлежащими иностранцам (самый яркий пример — «Балтика»). Этот мотив действует на национальном уровне более абстрактно, а на местном — очень непосредственно. Местным предпринимателям часто удается внушить своим потребителям (если они пытаются это сделать), что успешность данного местного предприятия — залог наличия приличных рабочих мест и налоговых поступлений в местный бюджет.

Вторая причина, которая дает шансы локальным игрокам, — гораздо большая способность реагировать, в том числе опережающим образом, на изменения предпочтений и ожиданий потребителей, которая, правда, требует большей лабильности в управлении. Именно локальные игроки могут быстрее остальных реализовать одну из ключевых тенденций современного менеджмента и маркетинга — кастомизацию, индивидуализацию отношений с потребителями.

Третья причина состоит в том, что имеется огромное число товаров, доставка которых на удаленные расстояния значительно затруднена или которые чаще всего приобретаются спонтанно (за счет этого существуют магазины и пирожковые «рядом с домом»).

1.4. Позитивные и негативные PR-атаки

Позитивные PR-мотивы ориентированы на то, чтобы привлечь потребителей к вашей компании, а негативные — на то, чтобы их стало меньше у конкурентов. Вброс компромата — крайний случай негативной PR-атаки.

Негативная информация распространяется гораздо быстрее, чем позитивная. Однако активно использовать негативные мотивы в PR-ата-

ке имеет смысл только в том случае, если вы уверены, что потребители, которые уйдут от конкурента, придут именно к вам (например, кампания против открытия в городе третьего ресторана «Макдоналдс» вряд ли скажется на посещаемости конкретного кафе).

К сожалению, позитивные атаки стоят дороже, чем негативные, и это усиливает внимание заказчиков к последним.

2 глава

Как определить ситуацию на рынке: проведение маркетинговых исследований

2.1. Зачем нужны исследования

Совершенствоваться значит меняться, быть совершенным значит меняться часто.

Уинстон Черчилль

2.1.1. Роль исследований в принятии управленческих решений

Исследования играют роль канала опережающей обратной связи с потребителями. Можно назвать две причины для их проведения: конкуренция или ее угроза и стремление к развитию.

Однажды, читая лекцию по маркетинговым исследованиям на трехдневном семинаре для управляющих санаториями и пансионатами, один из авторов книги столкнулся с явным непониманием. Слушатели проявляли заинтересованность, однако явно не до конца понимали, зачем нужны исследования. Встрепенуться всю аудиторию заставил только прямой вопрос: «Есть ли у вас ощущение конкуренции на вашем

рынке?» И только начав лекцию сначала, рассматривая все исследования в рамках конкурентной борьбы, до аудитории удалось донести информацию о том, что такое исследования и каковы их разновидности.

Пока на рынке сбыта нет и не предвидится конкуренции, надобности в исследованиях не существует. Если у предпринимателя есть ларек, который обеспечивает все потребности жителей близлежащих домов в покупках (сигарет, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, снеков), к тому же он уверен, что администрация района не выдаст разрешение на открытие еще одного ларька в этом же дворе, ему не с кем конкурировать. Соответственно ему не нужно ни продвижение, ни исследование.

Но даже в этой ситуации, если предприниматель захочет развивать бизнес, он может, снизив цены и открыв второе окно со вторым продавцом, распространить информацию по двум-трем соседним домам.

Разумеется, заказывать исследование для бизнеса такого масштаба нецелесообразно. Однако если предпринимателю придет мысль узнать, где покупают сигареты и пиво жители близлежащих домов, и постараться заставить их чаще покупать эти товары в его ларьке, можно говорить о проведении исследования, пусть и своими силами.

Как только масштаб бизнеса увеличивается и количество ларьков достигает хотя бы пяти–десяти, затраты на привлечение по крайней мере одного консультанта, который за час-два разработает четкую схему формализации информации, опишет метод ее сбора и обработки, становятся оправданными.

Мы предполагаем, что большинство читателей этой книги являются представителями более крупного бизнеса, и их идея проведения исследований должна заинтересовать в большей степени.

Большинство даже самых небольших российских компаний уже восприняли как догму необходимость продвигать свои услуги, поэтому так или иначе занимаются управлением *исходящими* информационными потоками. Однако мысль о том, что *входящие* информационные потоки есть основание принятия всех решений, пока не очень близка российскому бизнесу. Как правило, управленческие решения принимаются на основе внутренней маркетинговой информации: «понизились продажи, надо что-то делать». Однако понижение (или повышение) продаж — следствие исключительно изменения поведения

потребителей; не изучая его причины, невозможно определить причины изменения продаж.

Очень важным моментом в исследовании является требование его *опережающего характера*. Если, проводя исследование, мы не ставим цели прогнозирования, оно не имеет смысла. Не все ли равно, что думают потребители за две-три недели до представления отчета заказчику? Более того, не все ли равно, что потребители думают в момент представления этого отчета? Исследование должно предвосхищать ситуацию, которая сложится на рынке к тому моменту, когда компания будет воплощать свои решения, принятые на основе полученных результатов. Если компания будет только реагировать на запросы рынка, то ее реакция всегда будет запоздалой. Цикл изучения запросов, разработки, изготовления и дистрибуции продукции достаточно длителен, поэтому всегда существует опасность слишком поздно отреагировать на требования рынка, когда они уже изменились.

«Я интересуюсь будущим, потому что собираюсь провести в нем всю свою оставшуюся жизнь» — эти слова Чарльза Кеттеринга, председателя совета директоров *General Motors*, подтверждают наше мнение.

Иногда исследования заказывают для того, чтобы определить, правильное или неправильное решение было принято в прошлом. В этом случае реальную цель исследования можно сформулировать как «получение информации, необходимой для принятия кадровых решений». Зачастую такая ситуация наблюдается с приходом нового топ-менеджера либо при наличии корпоративной войны между подразделениями (например, в случае конфликта отдела производства, отдела сбыта и отдела маркетинга). Но это особый тип исследований, и он явно не должен быть основным.

В разделе 2.2.1 «Адекватные и неадекватные исследования» мы рассмотрим, какие исследования актуальны в разных ситуациях, для компаний разного масштаба и на разных рынках.

2.1.2. Как определить цель исследования

Единственная реальная цель маркетингового исследования — принятие определенных решений. В маркетинге существует термин «action standards», означающий описание тех действий, которые будут предприняты в зависимости от полученных результатов.

«Action standards» — цель исследования, понимаемая как описание решений, которые будут приняты в зависимости от результатов исследований.

«Получение информации о рынке», «обзор рынка» — так могут формулироваться только цели инициативных исследований, проводимых исследовательскими компаниями и продаваемых потом неограниченное число раз. Как правило, они стоят относительно недорого ($300–1500). Однако если заказывается исследование со столь размытой целью, это означает либо то, что в компании отсутствует понимание, зачем оно проводится, либо то, что реальные цели скрываются. В первом случае исследование, скорее всего, будет бесполезно, а во втором... тоже бесполезно.

Если реальная цель исследования — принятие решения об инвестициях в строительство торгового комплекса для сдачи в аренду, то и сформулирована она должна быть не «обзор рынка торговых комплексов», а «получение информации, необходимой для принятия решения о рентабельности инвестиций в строительство торгового комплекса». Отчет в этом случае будет содержать ту же информацию, что и при «обзоре рынка»: объем предложения, оценки спроса и т. д. А вот задачи, поставленные перед исследованием, станут конкретными: прогноз объема предложения торговых площадей на планируемую дату завершения строительства (примерно через 1,5–2 года), определение оптимальных (наиболее перспективных) форматов, размеров и мест расположения торговых центров. А также прогноз динамики арендных ставок, изменения текущих тенденций, оценка шансов на насыщение рынка к дате завершения строительства. Польза от такого отчета будет значительно выше.

Если же реальная цель «обзора рынка торговых комплексов» — принятие решения о продаже имеющегося торгового центра, то задачи исследования принципиально меняются. Например, важен будет не прогноз арендных ставок на два-три года, а определение оптимальной цены за квадратный метр торговой площади в определенном месте на данный момент времени и прогноз роста именно этой цены, а также крат-

косрочные угрозы понижению востребованности площадей в данном торговом центре (например, ввод в эксплуатацию через 6 месяцев крупного торгового центра на среднегородских ценах практически не скажется, а на привлекательность помещений в ближайших к нему торговых центрах повлияет значительно).

Реальной целью заказа «обзора рынка торговых площадей» может стать принятие решения торговой сетью об аренде помещений в торговых центрах либо о приобретении в собственность встроенных торговых площадей. В данном случае исследование должно быть ориентировано на построение математической модели взаимозависимости арендных ставок и стоимости торговых помещений и сравнительные расчеты рентабельности, плюсов и минусов этих двух путей.

2.2. Типы исследований

2.2.1. Адекватные и неадекватные исследования

Приведем несколько примеров неадекватного понимания цели исследований из нашей практики.

Миф «отчет — это справочник». Звонок в исследовательскую компанию *BusinessVision*. Секретарь переключает на директора по исследованиям (в то время — В. А. Бианки). Представившись, женщина задает вопрос об инициативном исследовании (его подробное описание представлено на сайте: оглавление, список диаграмм и таблиц, описание методики и выборки): «Сколько страниц содержит отчет?» (обычно это указывается в описании, но в данном исследовании отсутствовало). После уточняющего вопроса, зачем эта информация нужна, отвечает: «Я хочу оценить фундаментальность исследования».

Уважаемые заказчики исследований! Отчет по любому количественному исследованию, содержащему даже 20 вопросов, можно сделать практически сколь угодно большим! Но сами по себе эти цифры мало что говорят, и только специалист, понимающий, что они значат и каковы границы доверительных интервалов в каждом конкретном столбце перекрестной таблицы (например, распределение ответов на вопрос о предпочтении марок, приведенных для каждой возрастной группы), сможет их адекватно интерпретировать.

Так как большинство маркетологов в компаниях имеют экономическое образование, они не видят разницы между цифрами в отчете по опросу и в отчете о динамике продаж компании. В действительности эти отличия огромны и требуют аккуратности и профессионализма при интерпретации результатов исследования. Часть таких вопросов мы рассмотрели в разделе, посвященном формированию выборки в исследованиях.

Миф «идеальный метод». Часто заказчики полагают: если исследование стоит дорого, то оно дает стопроцентный результат. Это достаточно наивная точка зрения, и дело не только в погрешностях измерения. Соблюдение разработанных математиками процедур формирования выборки повышает стоимость исследования от трех до десяти раз. Практически всегда полевая часть исследования проводится с нарушениями идеальной процедуры. Например, широко известный среди маркетологов сборник инструкций по организации поля при опросах («Руководство для супервайзера, организатора полевых работ», можно найти, например, в шаблонах на research.rbc.ru) содержит такой пункт: ТОМУ, КТО ОТКРЫЛ ВАМ ДВЕРЬ, ЗАДАЙТЕ ВОПРОС: «Перечислите, пожалуйста, всех постоянных жильцов вашей квартиры от 16 лет с указанием числа, месяца и года рождения, от самого старшего — к младшему». НЕОБХОДИМО ОПРАШИВАТЬ ТОГО, ЧЕЙ ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ПО ВРЕМЕНИ БУДЕТ БЛИЖАЙШИМ ЗА ДНЕМ ОПРОСА! Доля отказов при квартирных опросах во многих крупных городах и так доходит до 70%. А если интервьюер начнет беседу с подобной фразы (напоминаний о необходимости поздороваться в тексте анкеты нет), вероятность получить не заполненную анкету, а отказ в грубой форме становится слишком большой.

Миф «наша целевая аудитория — все население». Исследование без понимания того, для какой совокупности людей оно проводится, бессмысленно. Если в качестве целевой группы определяется все население, исследование представляет собой либо поистине уникальный продукт (нужен всем и все его могут купить), либо самообман. Второе встречается чаще. Отметим, что обратная проблема тоже существует: если вы всерьез считаете, что целевой аудиторией бренда могут быть, например, «разведенные женщины от 45 до 54», то рискуете встать на путь принципиальных ошибок в маркетинговой политике.

Миф «мы узнаем сразу все». Многие компании стремятся, коль скоро они проводят исследование, ввести все возможные опросы. Именно так появляются анкеты на 300–500 вопросов (есть и второй путь — всероссийское омнибусное исследование со стоимостью включения 1 вопроса $300–500). Поверьте нашему опыту (10 лет назад в качестве интервьюеров): даже образованный человек не может отвечать на такое количество вопросов без особой мотивации. В психологических тестах такое допускается, но это делается преднамеренно, с целью получения подсознательных реакций. В маркетинговом же исследовании, чаще всего опросе, наша цель — получить максимально *сознательную* реакцию. Средний российский гражданин даже 10 минут исследования выдерживает с трудом.

Миф «потребители все знают». Эта ошибка заказчиков исследований вытекает из предыдущей. Маркетологи компаний часто в должной мере не задумываются о потребителях. Например, мы слышали об исследовании, включавшем вопрос, касающийся «осведомленности о принципах зональной тарификации роуминга». Его заказала компания — оператор сотовой связи, у которой не было, как, например, у «Билайн», четкого деления всех стран мира на 6 роуминговых зон.

Миф «мы все понимаем в исследованиях». Нередко наблюдается ситуация, когда маркетологи или руководство компании на стадии планирования исследования решают составить анкету самостоятельно, либо на стадии обработки данных отказываются от услуг профессиональных исследователей, либо после получения отчета начинают сами интерпретировать результаты. Обычно это приводит к принципиальным ошибкам: делаются неверные выводы или принимаются неадекватные результатам исследований решения.

Миф «исследователь все знает». Многие бизнесмены исходят из принципа «раз мы им платим за изучение рынка, пусть они его и изучают, мы не должны им помогать». Но основной плюс приглашенного исследователя, кроме профессионального владения методами, — его сторонняя позиция. Ни один специалист не может разбираться во всех рынках сразу. Каждый новый рынок означает новые условия работы, новые задачи. Поэтому необходимо объяснить исследователю, что требуется компании и что собой представляет рынок.

Для того чтобы избежать перечисленных и других ошибок, предприниматель должен максимально четко планировать исследование.

Однако чаще всего это предоставляется исследователю, который, повторим, вряд ли представляет себе специфику ситуации на данном рынке в данном регионе и тем более не знает, какие цели преследует компания.

Приведем типовое содержание бланка запроса на исследование (research brief):

- описание рынка;
- описание компании и ее положения на рынке;
- описание ключевых особенностей ситуации на рынке;
- цель исследования и action standards (см. раздел 2.1.2 «Как определить цель исследования»);
- указание меры участия компании в проведении исследования;
- форма и сроки представления отчета;
- планируемый бюджет (лучше обозначить диапазон $1000–7000, чем не указать никакого);
- представление о типе и методах исследования;
- наброски задач исследования;
- предположения, проверка которых требует проведения исследования.

2.2.2. Формы сотрудничества компании с исследователями

Заказ исследования «под ключ». Цель такого рода исследований — получение информации, необходимой для принятия решения. Маркетинговый отдел компании-заказчика (либо руководство компании) описывает информацию, которую ему необходимо получить. Совместно с клиентом компания-исполнитель решает, каким образом лучше построить исследовательскую работу.

Мониторинг. Зачастую результаты одного исследования не могут удовлетворить клиентов, поскольку рынок быстро меняется. Если необходимо отслеживать динамику изменений на рынке (один раз в один, три или четыре месяца), заключается контракт на комплекс

регулярных исследований с заметным снижением общей стоимости проекта.

Исследование типа «омнибус». Это заказное исследование, в котором заказчиками выступают несколько компаний. Соответственно стандартный отчет по исследованию получают все участники, но и стоимость исследования распределяется между ними в равных долях. За отдельную плату каждый участник может включить в исследование несколько своих вопросов. В этом случае данные по этому блоку получает только он.

Инициативные исследования. Предполагают покрытие всех затрат, планирование и проведение исследований силами исследовательской компании, а потом продажу отчетов по исследованию неограниченное число раз. В настоящее время в России достаточно активно развивается рынок инициативных исследований. Крупнейший портал по продаже таких отчетов — проект «Исследования рынков» компании РБК (http://www.research.rbc.ru). В его базе данных уже много сотен отчетов. Золотым партнером проекта является ИК BusinessVision (http://www.businessvision.ru).

Заказ полевого этапа исследования. Компаниям, у которых есть собственные исследователи-маркетологи, но при этом нет возможности организовать полевой этап исследования, мы предлагаем проведение этого этапа. Данные передаются в отдел маркетинга компании в любом удобном формате. При этом разработкой анкеты и анализом результатов опроса данных занимается непосредственно компания-заказчик.

Приглашение консультантов. Чаще всего консультанты приглашаются для планирования исследований, однако иногда поступают предложения выступить в качестве экспертов по обсуждению отчетов, изготовленных самой компанией либо выполненных исследователями. Защита выполненного исследовательского проекта перед внешним консультантом — очень сложная задача, особенно с учетом того, что внешний консультант изначально настроен критично (его ведь и приглашают для критики).

Во многих крупных компаниях, в том числе консалтинговых, после получения отчета создается группа для его изучения. Мы считаем, что в составе такой группы должен быть как минимум один независимый консультант, так как наличие внешних экспертов радикально повышает возможности стороннего взгляда как на процедуру исследования, так и на интерпретацию его результатов.

2.2.3. Основные направления исследований

Исследование спроса

Как правило, исследования спроса по задачам относятся к исследованиям Usage&Attutide («потребление и отношение»), которые будут подробно описаны далее.

Основные вопросы:

- Объем удовлетворенного и неудовлетворенного спроса.
- Поведение потребителей:
  - эластичность спроса и приемлемая цена;
  - частота и объемы потребления;
  - объемы и структура затрат;
  - места приобретения;
  - факторы выбора, источники информации.
- Предпочтения потребителей:
  - известность марок;
  - предпочтения по маркам;
  - лояльность маркам;
  - удовлетворенность предложением.
- Сегментация, выявление целевых групп.

Исследования спроса на рынке business-to-business и на потребительском рынке значительно различаются.

Потребительский рынок. При исследованиях на потребительском рынке информацию чаще всего получают путем проведения опросов потребителей.

Генеральная совокупность: население/целевая группа/потребители.

В первом случае описание целевой группы и потребителей получают в результате опроса, при этом определяются поведение и отношение всего населения к изучаемому рынку.

Во втором случае целевая группа ограничивается изначально, и результаты описывают только целевую группу.

В третьем случае проводится опрос тех, кто уже является потребителем на исследуемом рынке (например, по рынку автохимии опрашиваются владельцы машин), и создается более точная картина, описывающая потребление товара/группы товаров.

В последних двух случаях невозможно прогнозировать рост спроса, нет возможности описать пути расширения существующих и привлечения новых целевых групп. В третьем случае результат описывает, как и почему потребляют товары на этом рынке, но не объясняет, почему *не* потребляют.

Основные методы: структурированное интервью/глубинное интервью.

Форма проведения: телефонный опрос/face-to-face-опрос.

Выборка: зависит от размера генеральной совокупности, допустимой погрешности измерения и требований к подробности результатов исследования.

Рынок business-to-business. В этом случае проводится опрос юридических лиц. Как правило, это менеджеры среднего звена — руководители функциональных подразделений (например, менеджеры по рекламе, по закупкам и т. д.).

Опрос первых лиц крупных компаний обычно проводится в ходе личного интервью. Наша компания располагает возможностями для опроса первых лиц предприятий в ряде регионов РФ.

Основные методы: структурированное интервью/глубинное интервью.

Форма проведения: телефонный опрос/face-to-face опрос.

Выборка: зависит от числа игроков на рынке и требований к подробности получаемой информации. Как правило, опрашиваются около 50–100 юридических лиц.

Преимущества и недостатки каждого варианта формы проведения, метода и выборки указаны в разделе 2.2.4 «Методы исследования».

Исследование предложения

Основные вопросы:

- Описание основных игроков:
  - производители;
  - дистрибьюторы;
  - розница.

- Описание структуры предложения:
  - товарные линейки;
  - сегментация (по типам, ценам, объемам).
- Конкурентная ситуация.

В зависимости от цели исследования и рынка можно использовать четыре *метода* (в любом сочетании):

- анализ вторичной информации;
- опрос юридических лиц (количественный метод);
- экспертные интервью (качественный метод);
- анализ первичной информации по предложению основных игроков.

Форма проведения: телефонный опрос/face-to-face-опрос.

Метод: структурированное интервью/глубинное интервью.

Выборка: зависит от числа игроков на рынке и требований к подробности получаемой информации. Как правило, опрашиваются около 50–100 юридических лиц.

Структура выборки: чаще всего эксперты делятся на ряд групп по трем критериям:

- география;
- место в производственной цепочке (поставщик—производитель—трейдер—ритейлер);
- функциональная специализация (менеджер по рекламе/закупкам и т. д.).

Преимущества и недостатки каждого варианта формы проведения, метода и выборки указаны в разделе 2.2.4 «Методы исследования».

Исследование эффективности рекламы

Стадия: до начала разработки рекламной продукции.

Исследование: Какую рекламу надо делать для данной целевой группы?

Методы:

- репрезентативный опрос (только для широкой целевой группы);

- глубинные интервью с представителями целевой группы;
- фокус-группы.

Задачи:

- определение целевой группы;
- отношение целевой группы к товару/услуге;
- отношение к рекламе в целом;
- известность марок.

Исследование: Как потратить рекламный бюджет?
Методы:

- репрезентативный опрос (если широкая или средняя целевая группа);
- глубинные интервью с представителями целевой группы (если она узкая).

Задачи:

- предпочтения по типам рекламы;
- предпочтения по каналам распространения;
- предпочтения по медиаканалам.

Стадия: после разработки, до запуска рекламной продукции.
Исследование: Прогноз реакции целевой аудитории на конкретную рекламу.
Методы:*

- hall-test[1] (только если широкая/средняя целевая группа);
- фокус-группы;
- глубинные интервью с представителями целевой группы.

Задачи:

- анализ ассоциаций;

[1] Hall-test — тип исследований, которое проводятся в помещении исследовательской кампании / в арендованном помещении.

- анализ мнений;
- запоминаемость;
- ясность, понятность рекламы;
- идентификация;
- позиционирование товара/услуги (субъективно воспринимаемая потребителем близость с другими товарами, идеальным товаром и т. п.).

Стадия: после запуска рекламной продукции.
Исследование: Как оценить эффективность рекламной кампании?
Методы:*

- репрезентативный опрос населения/потребителей/целевой группы (в случае широкой/средней целевой группы) и сравнение с результатами до рекламной кампании), фокус-группы, анкетирование потребителей;
- интервью, фокус-группы с представителями целевой группы; анкетирование потребителей.

Задачи:

- известность рекламы;
- отношение к рекламе;
- известность марки;
- сформированность мнения.

* *Примечание.* Указаны лишь методы, методики не приводятся, так как их достаточно много — тест Старча, семантический дифференциал, метод триад Келли и еще более 15.

Исследование брендов

Изучение известности марок и потребительских предпочтений тех или иных марок мы относим к типу «исследования спроса».

Исследования брендов выявляют не осознаваемые потребителями особенности их восприятия и требуют применения значительно более сложных, чем в типичных исследованиях спроса, методов статистичес-

кой обработки данных. Этот вид исследований позволяет прогнозировать падения продаж (сначала ухудшается репутация бренда, а затем постепенно его перестают покупать).

Основные цели:

- определение достоинств и недостатков конкретного бренда;
- определение перспектив вывода нового бренда и описание требований к нему;
- тестирование вариантов названия/упаковки/дизайна нового бренда.

Основные вопросы:

- критерии восприятия брендов;
- схожесть/дифференциация брендов в массовом сознании;
- «психологический» портрет бренда;
- недостатки и достоинства брендов (по сравнению с «идеальным товаром»);
- соотношение восприятия бренда и товарной категории (так называемый эффект «бренда-вампира», когда бренд становится синонимом товарной категории; так произошло, например, с брендом Pampers, который стал синонимом подгузников);
- соотношение восприятия бренда и товаров, выпускаемых под данным брендом (в случае «зонтичных брендов» иногда наблюдается так называемый эффект «бренда-каннибала», когда бренд ассоциируется только с одним товаром).

Форма проведения: hall-test.

Метод: семантический дифференциал/карта восприятия/анализ ассоциаций.

Выборка: зависит от размера целевой группы и количества брендов. Как правило, опрашиваются 40–70 респондентов.

Структура выборки: результаты могут описывать восприятие бренда как населением в целом, так и отдельными социально-демографическими группами. Возможно исследование восприятия бренда несколькими целевыми группами. Выборка для каждой исследуемой группы должна соответствовать минимальным требованиям.

Исследование сбыта

Исследование проводится по торговым точкам.

Основные цели:

- исследование Pricing&Distribution (цены, ассортимент торговых точек);
- исследование Mystery Shopping (сервис).

Pricing&Distribution

Основные вопросы:

- ассортимент торговых точек (представленность производителей, полнота товарных линеек с разбивкой по типам точек и по географии);
- цены в торговых точках;
- реклама в торговых точках;
- интенсивность покупательского потока.

Форма проведения: личное анкетирование.

Выборка: зависит от задач исследования.

Структура выборки: выборка торговых точек может быть репрезентативной (все типы торговых точек представлены в той же пропорции, что и генеральная совокупность) или квотной (по типу торговой точки, например, сравнивается ассортимент женских гигиенических средств в аптеках и в гипермаркетах; по географии).

Mystery Shopping

Метод «тайного покупателя» заключается в том, что интервьюеры под видом потенциальных покупателей посещают торговые точки. Как правило, у них есть достаточно жесткий сценарий поведения, призванный проверить профессионализм сотрудников исследуемых компаний (например, начать возмущаться по поводу низкого качества товаров, плохого обслуживания или высоких цен). На промышленных рынках данный метод, скорее, можно назвать методом легкого промышленного шпионажа (очевидно, что человеку, пришедшему под видом потенциального покупателя, сотрудники компании охотнее ответят на вопросы, чем представителю конкурентов).

Основные вопросы:

- уровень качества работы обслуживающего персонала;
- соблюдение требований к ассортименту товаров/описаний услуг в торговом зале;
- оборудованность, соблюдение порядка в торговом зале.

Форма проведения: личное анкетирование.

Выборка: зависит от задач исследования.

Структура выборки: зависит от задач исследования. Как правило, замеряется качество обслуживания в торговой точке заказчика (в случае сети — в нескольких) и в нескольких точках основных конкурентов.

Исследование товара и упаковки

Задачи:

- выбор оптимальной упаковки;
- определение достоинств и недостатков товара/упаковки с точки зрения потребителя;
- выявление оптимального сочетания потребительских свойств товара;
- определение оптимальной цены тестируемого продукта;
- оценка потенциального объема продаж тестируемого продукта при различных уровнях цены;
- оценка потребительских свойств продуктов и услуг, их конкурентоспособности;
- определение готовности рынка к новым продуктам;
- определение привлекательности, запоминаемости дизайна упаковки и этикетки;
- влияние дизайна упаковки на импульсивную покупку;
- возможные пути улучшения существующего товара;
- анализ ассортиментной линии;
- адаптация товара с учетом изменившихся рыночных условий.

Определение направлений совершенствования существующих товаров

Эта работа предполагает несколько этапов.

1. Опрос потребителей для получения информации о том, что они хотят видеть в продаже, об их предпочтениях и пожеланиях. В ходе опроса проводится ранжирование потребительских характеристик товара из предлагаемого перечня. Отбирается не более 15 наиболее значимых, которые затем включаются в анкету. Таким образом получают информацию о важности совершенствования отдельных параметров товара для потребителей. На первом этапе опрашиваемых просят определить параметры товара, который они приобрели или использовали. На втором этапе они зачеркивают совершенно неприемлемые для них характеристики (после обработки получается набор характеристик, «запрещенных» с точки зрения определенных групп потребителей). На третьем этапе опрашиваемого просят предложить усовершенствования в уже имеющийся у него товар.
2. Проработка проектов (увязка возможностей предприятия и пожеланий потребителей).
3. Опрос потребителей относительно предпочтительности разработанных моделей помогает установить ориентировочную цену и объем выпуска.

Monadic test и Secuential monadic test

Данные методики применяются для тестирования различных характеристик товара (упаковка, вкус, удобство использования и т. д.). В первом случае тестируется только один, во втором — сравниваются два или более видов продукта.

Monadic test моделирует реальную ситуацию (обычно потребитель не пробует одновременно два вида продукта) и исключает искажение восприятия при наложении впечатлений.

Secuential monadic test позволяет снизить затраты на исследование. Недостаток — эффект влияния одного продукта на другой.

Оба теста основаны на общих принципах. В перечень тестируемых должен быть включен образец конкурентов. При тестировании вкуса или запаха нельзя предлагать более двух вариантов (бесполезно), а между пробами следует предложить воду или белый хлеб, чтобы сгладить ощущения. Товар должен быть из одной партии; упаковка не должна содержать указаний на производителя; желательна одноразовая упаковка.

Форма проведения: hall-test (т. е. в помещении исследователя; применяется при изучении, например, крупногабаритной техники или в целях удешевить исследование) или home-test (т. е. в помещении, дома у респондента; так тестируются товары для специфических групп потребителей, длительного пользования, предметы гигиены и т. д.).

Для home-test важным параметром является количество визитов (и длительность исследования), которое зависит от количества тестируемых образцов. Так, при первом визите следует предложить один образец; при втором — спросить про первый и оставить второй образец; при третьем — попросить сравнить первый и второй и т. д. Число респондентов постепенно уменьшается (не открывают дверь), поэтому при начале исследования их должно быть на 20% больше, чем требуется. Обычно на тестирование уходит не менее трех недель (респондентам нужно время, чтобы оценить образец).

Мониторинг информационного поля

Для успешного ведения PR-кампании необходима информация, причем не только на начальном этапе и во время разработки стратегии и тактики, но также на протяжении всей кампании. Это обусловлено тем, что PR-атака — весьма динамичный процесс, в котором участвует много игроков, чье поведение зачастую предсказать сложно, а выпускать неактуальные материалы, не отреагировать на какое-то событие — большая ошибка. Мониторинг средств массовой информации призван:

- отслеживать появление и развитие отдельных тем, сюжетов, PR-проектов;
- выявлять позиции СМИ, их дифференцированное отношение к различным компаниям;
- определять основные направления стратегий конкурентов;
- исходя из количества и объема присутствия различных компаний в СМИ определять их затраты на продвижение;
- прогнозировать изменение отношения населения или отдельных социально-демографических групп к компании и ее маркам;
- отслеживать незаконную рекламу.

Пример расчета стоимости, некоторые технологические и организационные аспекты рассмотрены в разделе 8.4 «Мониторинг PR-активности на рынке».

2.2.4. Методы исследования

Выбор метода определяется типом и целью исследования (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Типы и цели исследования

Тип исследования	Основные вопросы	Метод	Форма
Общий анализ рынка	–	Анализ вторичной информации	Кабинетное исследование
		Фокус-группы	Hall-test
Спрос	Емкость рынка Сегментация, стратегии поведения Выявление целевых групп Известность, предпочтения марок Лояльность потребителей Удовлетворенность предложением Эластичность спроса	Репрезентативный опрос населения	Телефонное/личное интервью
		Опрос целевых групп населения	Телефонное/личное интервью
Предложение	Объем и структура предложения Сегментация Конкурентные преимущества	Опрос производителей	Телефонное/личное интервью
		Анализ вторичной информации	Кабинетное исследование
Сбыт	Цена Ассортимент Качество обслуживания	Мониторинг торговых точек	Телефонное/личное интервью
		Тайный покупатель	Телефонное/личное интервью
Реклама	Запоминаемость, ассоциации Интерес, понятность, убедительность Соответствие целевой аудитории Известность рекламы	Фокус-группы, эксперимент, анкетирование	Hall-test
		Репрезентативный опрос населения	Телефонное/личное интервью
Бренды	Восприятие Система оценки Сила брендов, лояльность	Семантический дифференциал	Hall-test/личное интервью
		Метод ассоциаций	
		Карта восприятия	Hall-test
Товар и упаковка	Анализ преимуществ и недостатков Важность атрибутов Вкусовые предпочтения	Conjoint-анализ	Hall-test
		Слепой тест	Hall-test
			Hall/Home-test

Количественные и качественные методы исследования

Количественные методы позволяют использовать статистические методы, описывать ситуацию подробно. Выводы носят количественно-вероятностный характер: «с вероятностью 95% женщины в два раза более склонны верить рекламе, чем мужчины». Количественные методы имеют очень четкие ограничения по размеру выборки, который определяет погрешность измерений.

Качественные методы дают возможность описать ситуацию в целом, статистическая обработка данных неприменима. Выводы носят логически-вероятностный характер: «скорее да», «предположительно выше». Требования к размеру выборки в качественных исследованиях менее жесткие, чем в количественных.

При опросе применяются структурированные или глубинные интервью; в первом случае опрос является количественным методом, а во втором — качественным. Однако чаще всего, говоря «опрос», имеют в виду именно количественный метод.

Кроме глубинных интервью широко распространенным качественным методом являются фокус-группы.

Формы проведения исследования

Телефонные интервью

Основные достоинства:

- возможность полного контроля качества — как непосредственного, в ходе проведения интервью, так и постфактум, когда все разговоры записываются в цифровом виде;
- низкие затраты на контроль качества;
- унифицированность методики опроса (по всем городам опрос проводят те же интервьюеры);
- более низкая стоимость.

Основные недостатки:

- возможность проведения исследований только в городах с достаточным уровнем телефонизации (минимум — 50%, желательно около 70%);

- меньший предельно допустимый размер анкеты (длительность опроса должна быть не более 15 мин);
- более высокая степень случайности отбора респондентов (телефонные номера генерируются случайным образом);
- более высокая возможность опроса специфических групп (например, люди с высоким доходом приходят домой позже принятого для опроса face-to-face времени, поэтому обычно в выборку не попадают, а телефонное интервью можно провести позже).

Интервью face-to-face (на улице/дома/в местах продаж)

Основные достоинства:

- возможность проведения опросов по анкете, включающей большее количество вопросов;
- включение в исследование нетелефонизированных территорий;
- использование стимулирующего материала, например списков марок и т. п.);
- возможность опросить потребителей определенных товаров/услуг заданных учреждений (например, клиентов определенного магазина/учреждения).

Основные недостатки:

- невозможность проведения централизованного контроля (если в анкете указан телефон, позвонить можно только тем, у кого он есть; поиск надежных «полевых» контролеров в других городах практически неосуществим: выезд контролеров из центра очень дорог);
- невозможность проконтролировать не сам факт опроса конкретного человека, а его ответы на все вопросы;
- невозможность унификации методики проведения (региональные партнеры имеют разные подходы к проведению полевого этапа исследований; у интервьюеров разный опыт и разные инструкторы);
- более высокая стоимость.

2.3. Формирование выборки в исследованиях

2.3.1. Что такое выборка и почему она так важна

Проводя исследование, важно знать, кого мы исследуем.

Сложность этой работы заключается в том, что нельзя подвергнуть индивидуальному исследованию каждый объект из генеральной совокупности, особенно если таковой является все население государства или региона.

Вопрос формирования выборки редко становится ключевым в дискуссии об обоснованности выводов того или иного исследования. Это вызывает недоумение, так как сама идея выборки как модели изучаемого объекта подразумевает, что модель принципиально определят результаты исследования, а также то, в какой степени их можно распространить на изучаемую генеральную совокупность.

Обычно считается, что и достаточность выборки, и ее репрезентативность являются неотъемлемыми критериями построения. Отметим, что в реальности репрезентативность является обязательным требованием только при упрощенном подходе к презентации результатов исследования. Она имеет недостатки, обусловленные наличием одних допущений, не в полной мере уместных в ряде исследований, и отсутствием учета других, в некоторых случаях необходимых. Критерий достаточности также не столь однозначен, как обычно воспринимается, поскольку он зависит от степени обобщенности результатов исследования.

2.3.2. Классические подходы к формированию выборок

Существует три базовых подхода к формированию репрезентативной выборки: ее построение по случайному, кластерному или стратифицированному (квотному) принципу.

Случайная выборка подразумевает выбор объектов из генеральной совокупности случайным образом (каждый объект из генеральной совокупности имеет равную вероятность попадания в выборку). Существуют достаточно веские статистические обоснования того, что такая выборка отражает распределение исследуемых параметров в генеральной совокупности. Основным требованием для формирования случайной выборки является наличие полного списка объектов генеральной совокупности (в противном случае невозможно гарантировать равные

шансы объектов на попадание в выборку). Многие государственные органы имеют полные базы данных жителей страны, однако, во-первых, доступ к этим базам данных затруднен в силу их конфиденциального характера; во-вторых, организационно-финансовые сложности поиска тех людей, которые будут отобраны случайным образом из общероссийской базы данных, фактически делают невозможным использование этого способа.

Кластерная выборка (метод многоступенчатого случайного районирования) предполагает выбор определенного случайного числа объектов на каждом уровне масштаба географических единиц (нужно случайно отобрать 10 субъектов Федерации, в каждом из них случайно отобрать по 5 населенных пунктов и т. д.). Впрочем, выбор объектов не совсем случаен — он определяется соотношением численности населения (т. е. город с населением 100 тысяч человек имеет вдвое больше шансов войти в выборку, чем город с населением 50 тысяч). Основным недостатком является большая трудоемкость предварительных работ и собственно поиска респондентов, проживающих в отобранных объектах (домах, квартирах).

Стратифицированная выборка подразумевает определение ключевых параметров, обусловливающих деление генеральной совокупности на группы, в которых заметно отличается распределение исследуемого параметра. Классическая стратифицированная выборка обычно применяется при необходимости исследовать малые группы, численность которых в генеральной совокупности невелика.

Сама по себе идея стратификации не подразумевает репрезентативности — ее предполагает конкретный, чаще всего используемый в гуманитарных исследованиях подвид стратифицированной выборки — **квотная**.

Особо подчеркнем, что именно допущение о принципиальном характере квотирующей переменной является основанием для применения какого-то группирующего параметра в качестве основания стратификации.

Ключевым требованием к параметрам является максимальная объективизация параметров квотирования, т. е. их однозначный характер и доступность измерению. Наиболее распространена (и чаще всего сочетается) социально-демографическая и географическая стратификация.

К вопросу о стратифицированных, но не квотных выборках мы еще вернемся позже.

2.3.3. Миф о репрезентативной выборке

Благодаря глобализации и особенностям современного воспитательного процесса очень часто уже сегодня пол, возраст и место проживания не в полной мере характеризуют и определяют человека. Границы гендерных различий по многим психологическим и социологическим параметрам стирает эмансипация. Границы возрастных различий нивелирует отмирание традиции безусловного уважения старших, которая вытеснена «правом сильного» (так, например, в бизнес-среде доминирующее значение будут иметь реальные доказанные успехи 25-летнего специалиста, а не большой стаж 40-летнего).

Географические границы тем более теряют свою актуальность в ходе глобализации, потому что именно стирание этих границ и является основной целью (или средством?) этого процесса. Социализация человека все меньше определяется тем, в каком городе он родился, и все в большей степени тем, в каком возрасте у него появился компьютер и насколько быстро он его освоил.

Соответственно, если мы откажемся от идеи доминирующего влияния на распределение исследуемого параметра пола, возраста и места проживания респондента, необходимо искать принципиально новые критерии квотирования. Например, одним из возможных оснований может стать активное пользование компьютером и Интернетом. Мы выражаем уверенность, что два человека, 20 и 30 лет, живущих в Тольятти (Самарская область) и Кингисеппе (Ленинградская область) и активно пользующихся Интернетом, гораздо более похожи по образу жизни и мысли, чем двое сверстников из разных районов одного города, не имеющих доступа к сети Интернет.

Реальный вес той или иной группы в потреблении на определенном рынке не определяется ее долей в генеральной совокупности. Но даже если не говорить о региональной и федеральной элите, требующей специальных методов исследования, то существуют не маленькие в количественном выражении группы, которые просто теряются по ряду причин, таких как недоступность (предприниматели и топ-менеджеры живут в недоступных для интервьюеров домах); несговорчивость (многие представители тех групп, о которых идет речь, не захотят тратить время на исследование, даже если их застать дома); малый вес в долевом отношении. Последнюю причину проанализируем подробнее. Рас-

смотрим группу, составляющую около 3% от генеральной совокупности, но аккумулирующую около 20% ресурсов. Очевидно, что невозможно учитывать мнение их ровно в той пропорции, в которой они количественно представлены среди населения.

Конечно, учет подобных малых влиятельных групп важен не для любых задач. Если нас интересует именно массовое общественное мнение, «народ», то, казалось бы, можно и не учитывать мнение бизнесменов, «продвинутой» молодежи и т. д. Однако при попытках решить более сложные исследовательские задачи, в большей степени подверженные влиянию корректности и чуткости измерительного инструмента, вопрос потери малых влиятельных групп становится критичным.

Так, например, фактическая потеря бизнесменов и молодых «яппи» при общероссийских или региональных исследованиях может привести к фатальным ошибкам. Исключение особых групп, которые могут являться (а по ряду критериев уже являются) «локомотивами» развития рынка благодаря своей активности, скорее всего, приведет к тотальному искажению исследовательской информации, служащей основой для принятия решений в бизнесе.

2.3.4. Миф о достаточной выборке

«Достаточной» является выборка, которая дает возможность сделать вывод о распределении исследуемых параметров в генеральной совокупности с приемлемо низкой погрешностью.

При изучении данных социального характера одним из доминирующих является анализ перекрестных распределений (иначе говоря, «двумерок», «двумерных распределений», «кроссов», «перекрестных таблиц», «матриц кросс-табуляции», «пересечений»). Его использование на практике нередко приводит к базовой ошибке в интерпретации, вернее, даже понимании результатов исследования — «игнорированию математики».

Суть ошибки сводится к некритичному отношению к данным в перекрестных таблицах. Рассмотрим типичный пример перекрестной таблицы — пересечение возраста респондентов и вопроса об отношении к брендам. Ошибка «игнорирования математики» заключается в следующем. Большинство тех, кто работает с подобными таблицами, знают о существовании погрешности (как правило, она указывается в начале

отчета). Однако не все представляют себе, что эта погрешность зависит от размера генеральной совокупности и выборки, но не напрямую: и для всей России, и для крупного райцентра выборка в 1500 человек достаточна и дает одинаковую погрешность. Еще меньшее число людей знают, что погрешность для каждого из измеренных значений различается (простой пример: для значения 1% погрешность не может составлять ±2,5%); в исследованиях обычно указывается погрешность для измеренного значения 50%.

При анализе распределения ответов на один вопрос в разрезе другого мы наблюдаем аналог нескольких подвыборок из ряда генеральных совокупностей. Количество подвыборок определяется количеством групп, на которые делит выборку вопрос, в разрезе которого мы анализируем данные. В нашем примере это 6 возрастных групп.

Приведем пошаговые расчеты погрешности для одной из подвыборок.

1. Всего в городе жителей старше 18 лет — 450 000 человек.
2. Доля жителей от 55 до 64 лет — 13%.
3. Число жителей 55–64 лет (13% от 450 000) — 58 500 человек.
4. В выборку попало жителей 55–64 лет (13% от 1314) — 171 человек.
5. Погрешность при выборке 171 человека из совокупности в 58 500 человек составляет ±7,48% (при уровне достоверности 95%).

Таким образом, для данных по всей выборке погрешность (для значения 50%) составляет 2,7%, а для данных по возрастной группе «от 55 до 64 лет» — 7,5% (к примеру, для группы «65 лет и старше» погрешность составляет 5,5%).

Итак, нельзя воспринимать понятие «погрешность» как одну цифру в начале отчета. Для каждой группы, по которой приводятся данные, погрешность должна быть указана отдельно.

Частым следствием «игнорирования математики» является то, что люди относятся к цифрам слишком внимательно, а без должного понимания эти цифры могут нанести вред даже больший, чем полное отсутствие информации.

Только имея целостную концепцию исследования, понимая, какие содержательные зависимости мы пытаемся проверить на модели объекта (выборке) и зная, по каким группам (в каком разрезе) будем представлять данные, можно определить адекватный, в полном смысле достаточный, размер выборки.

2.4. Основные вопросы количественного исследования потребителей

Рассмотрим классические вопросы, которые включают количественные исследования U&A (Usage and Attitude — «использование и потребление»).

Известность марки

Существуют рейтинги спонтанной и наведенной известности. Спонтанная известность выявляется путем открытого вопроса: «Какие марки соков вы знаете?», а наведенная — путем серии закрытых вопросов: «Знаете ли вы сок XXX марки?» (открытый вопрос предполагает, что человек сам называет варианты ответа, закрытый — что ему варианты предлагаются). Наведенная известность всегда выше, чем спонтанная. Разрыв между рейтингом наведенной и спонтанной известности показывает, насколько легко респонденту вспомнить марку.

Наиболее популярным маркам вкладывать средства в повышение рейтинга известности нет необходимости. А вот для новых марок это является типовой технологией. Затраты на поднятие известности на 1% примерно в 15–20 раз ниже, чем на поднятие рейтинга симпатии. В случае правильной проработки образа резкий рост известности (с 0–3% до 30–50%) влечет за собой рост поддержки до уровня 5–10%, хотя и не очень долгосрочный.

Иногда выделяют отдельный вид спонтанной известности — так называемую известность «top of mind» (наиболее адекватный перевод — «у всех на устах»). Очевидно, что важно не только то, какой процент людей в принципе способен вспомнить марку, но и то, сколько человек, вспомнивших марку, назвали ее в первую очередь. Анализ этого рейтинга известности проводится по тем же данным, просто анкета дол-

жна быть разработана таким образом, чтобы иметь возможность определить, в каком порядке респондент назвал марки.

Наиболее подвержена влиянию эффекта новизны молодежь, хотя скорее «пионеры потребления» (потребители-инноваторы, склонные пробовать новые марки) — это группа, принадлежность к которой определяется не возрастом человека, а его психологическими особенностями.

Отношение к продукту

Этот вопрос часто не включается в исследования, однако это оправдано только в том случае, если продукт воспринимается одинаково всеми потребителями. Например, человек может относиться к ноутбуку как к необходимому инструменту работы или учебы, средству развлечений, статусному предмету. Потребители в целом не очень рациональны, поэтому позиционирование марки должно включать и позиционирование продукта.

Предпочтения марок. Смысл этого вопроса очевиден: выявить, какая марка нравится больше всего, — некий рейтинг предпочтений. При этом имеет значение, одна предпочитаемая марка у респондента или несколько. Очень опасно, когда исследование предполагает, что каждый респондент четко предпочитает одну марку. Это заставляет людей делать спонтанный выбор между несколькими равно предпочитаемыми марками, и он не всегда отражает их реальные предпочтения.

Важен феномен непотребительской поддержки: доля предпочитающих марку людей может быть очень высокой, однако доля тех, кто реально потребляет товар этой марки, — крайне малой. Выявление причин подобного «игнорирования» марки теми, кто высоко ее оценивает, — очень важная задача. Естественно, основная причина этого феномена — цена товара или услуги, определяющая так называемую платежеспособность спроса. Однако существует целый ряд других причин, объясняющих, почему человек не потребляет симпатичную ему марку:

- некомфортная система сбыта (отсутствие марки в удобных для потребителя торговых точках);
- механизм принятия решения о покупке, установившийся в семье (мужу нравится кефир, а жена упорно покупает жидкий йогурт);

- отсутствие социального одобрения марки, ее несоответствие социальным стереотипам (человек часто ездит на охоту, и ему хочется купить «УАЗ», но на работе «не поймут»; человеку нравится джин-тоник в банках, но в его компании он считается женским напитком).

Отношение к марке. Отношение к марке, или ее оценка, — еще один типовой вопрос исследований U&A. В отличие от предпочтений, оценка отношения обычно выставляется каждой марке, предложенной исследователем либо названной самим респондентом. Если известность марки высокая, оценить перспективы роста ее рыночной доли можно именно исходя из отношения потребителей к марке.

Опыт, частота и объемы потребления и приобретения

Опыт потребления данной марки продукта — важнейший показатель ее распространенности. При низком уровне потребления продукта чем меньше доля имевших такой опыт, тем лучше: если ваш товар попробовало большинство потенциальных потребителей, а потребляет его регулярно небольшой их процент, то большинство из тех, кто попробовал, но отказался, найдут мотивировки своего поведения, негативные для вас.

Очень важно оценить долю потребляющих продукт не среди всех опрошенных, а среди знающих его. Это показатель того, насколько можно увеличить продажи за счет повышения известности.

Соотношение частоты приобретения товара и объемов разовой покупки позволяет нам узнать, сколько человек за определенный период времени потребляет продукт, а также выявить временной характер этого потребления. В одном регионе при исследовании потребителей пива мы выявили, что 25% тех, кто потребляет пиво, приобретают его редко, но в больших объемах. Очевидно, что это особая по потребительскому поведению группа; даже ориентируясь на нее, можно заметно увеличить свою долю рынка.

Важно отличать потребление и приобретение. Так, например, многие семьи приобретают почти все продукты один раз в неделю, а употребляют каждый день. Человек, который один раз в неделю покупает ящик пива и выпивает его с другом за раз, принципиально отличается

от человека, который покупает ящик пива раз в неделю и выпивает по две-три бутылки каждый день.

Важно также различать «любимую марку» и «потребляемые марки». На высококонкурентных рынках человек хорошо относится к нескольким маркам одного продукта.

Ситуации потребления и ситуации приобретения. В какой ситуации человек потребляет продукт или услугу? Например, мы знаем, что человек пьет пиво раз в неделю. Пьет он его с друзьями или один? В кафе, дома, в гостях или на улице? Даже если человек пьет пиво дома, может оказаться важным, пьет ли он пиво сразу по приходе домой, за ужином или когда смотрит телевизор.

Воздействие на потребителя в PR-кампании может мотивировать его изменить привычные представления о ситуации потребления.

Мотивация потребления товара/услуги. Понятно, что реальные мотивы выбора марки мы не узнаем, если спросим человека в лоб: «Почему вы пьете это пиво?» Однако мотивация собственно потребления продукта достаточно легко выявляется в опросе. Например, мотивация потребления пива может быть следующей: утолить жажду, расслабиться, повеселиться.

Критерии выбора марки в разных ситуациях потребления

Данный блок вопросов нацелен на выявление степени приверженности определенной марке и ассоциированности марки с ситуацией потребления. Например, человек может в барах чаще всего пить пиво «Балтика 7», а для дома покупать «Miller». Причины могут быть разными: например, домой он покупает одну-две бутылки любимого пива два-три раза в неделю, а по пятницам ходит с друзьями в бар, где его любимого пива нет, а тем более он выпивает столько, что ему уже не так важно, какое пиво пить.

Удовлетворенность потреблением

Данный вопрос важно задать, если у человека есть определенная марка, сторонником которой он является. Например, человек ходит в магазин «Пятерочка», но считает его плохим магазином (недоволен каче-

ством обслуживания, качеством продуктов, очередями и т. д.). Если в исследовании есть вопрос, касающийся удовлетворенности, важно задать дополнительный открытый вопрос: «Почему поставлена такая оценка?» Если оценка негативная, то еще один открытый вопрос: «Почему вы все-таки потребляете продукт именно этой марки?»/ «Почему, несмотря на негативную оценку, вы регулярно ходите в этот магазин?»

Индекс достижения целевых групп (affinity index)

Данный показатель является расчетным индексом, который показывает, насколько различается распределение ответов на вопросы в различных целевых группах (например, социально-демографических). Особенно важен расчет данного индекса для таких вопросов, как предпочтения и потребление марок.

Этот блок стандартного отчета позволяет сравнить группы (каждая социально-демографическая группа берется за 100%).

Потребительское поле марки

В отличие от предыдущего, данный блок позволяет описать потребителей различных марок по социально-демографическим параметрам (потребители, предпочитающие каждую марку, берутся за 100%). Потребительское поле — это описание социально-демографического профиля предпочитающих и потребляющих определенную марку товара/услуги. Если потребительские поля марок пересекаются, следует провести психологическое исследование, чтобы понять, различаются ли они по другим характеристикам, и наметить поиски «развода» образов марок так, чтобы их потребительские поля не пересекались полностью. Отметим, что потребительские поля каждой марки в каждом регионе могут заметно различаться.

Антирейтинг предпочтений

Этот вопрос редко включается в исследования. Но иногда встречается любопытная ситуация: среди потребителей рынка появляются убежденные противники определенной марки. Заметим, что чем более высококонкурентен рынок, тем больше таких людей — это происходит,

например, потому, что каждая компания старается максимально привязать потребителя именно к своей марке, а повышенная до максимума лояльность к одной марке часто означает враждебность по отношению к другой. Любая компания должна постараться, чтобы у нее не было явных противников. Рекомендуем включать вопрос: «Есть ли какие-то марки, которые вы точно никогда не будете употреблять?», чтобы на ранних стадиях выявить зарождение прослойки противников вашей марки.

Можно разделить покупательский и потребительский антирейтинг марки: покупательский антирейтинг предполагает вопрос: «Назовите марку продукта, которую вы никогда не будете покупать», а потребительский — «Назовите марку продукта, который вы никогда не будете употреблять».

«Перетекание»

Это распределение ответов потребителей каждой марки на вопрос: «Если товар той марки, которую вы обычно покупаете, отсутствует в месте покупки, то товар какой марки вы выберете?» В идеале «перетекания» практически не должно быть, особенно если доля марки на рынке меньше 30–40%. Цель любой марки, по крайней мере на первом этапе, — сформировать или выявить собственную уникальную нишу; только когда она исчерпана, начинается поиск расширения целевой аудитории и размывания четких границ первоначальной ниши. Наличие большого (более 20–25% от числа потребителей марки) «перетекания» — повод для дополнительного исследования. При изучении «перетекания» важным параметром является доля твердых сторонников. То есть тех, кто готов покупать товар только этой марки. Это потребители, которые на указанный вопрос отвечают: «Не буду употреблять данный продукт вообще».

Потребительские роли

Нередко человек потребляет не то, что он сам купил. Самый простой пример — дети, которым родители покупают что-то, не советуясь с ними о конкретной марке. Если человек потребляет что-то купленное другим, то важно выявлять механизм принятия решения о покупке. Напри-

мер, продукты в семье покупает муж, но жена ему пишет четкий список, с указанием марок. Часто опрашивать человека, который регулярно потребляет продукт, бессмысленно, если он не имеет влияния на решение о выборе марки продукта.

2.5. Основные методы исследований: суть, технология, стоимость

2.5.1. Личный опрос потребителей

Специфика и предназначение метода

В этом разделе речь пойдет только о личных опросах (face-to-face). Телефонные опросы используются достаточно редко, почтовые в принципе мало применимы в России, а интернет-опросы проводятся только на некоторых рынках. Опросы же в помещении (in hall) очень дороги.

Основная суть количественного исследования потребителей выражается всего одним вопросом: сколько?

Как правило, количественное исследование потребителей относится к типу исследований Usage&Attitude («использование и потребление»), основные вопросы которого были рассмотрены в разделе 2.4.

Содержательные вопросы: что позволяет исследовать этот метод, когда он применяется, и т. д. — рассмотрены в предыдущих разделах.

Пример анкеты по опросу потребителей на потребительском рынке (в данном случае — рынке потребительского кредитования) приведен в приложении 3.2.

Далее вы познакомитесь с типовым планом-графиком и типовой сметой проведения исследования. Отметим, что данная смета не включает в себя оплату проезда специалистов и собственно оплату организации процесса.

По масштабу опросы бывают базовые (стратегические), ситуативные (тактические) и рейтинговые (оперативные).

Задача базовых опросов — собрать максимально возможную информацию; тактических — дать ответ на конкретный вопрос в конкретной ситуации, а оперативных — определить динамику текущих рейтингов потребительских предпочтений.

Технологический цикл проведения опроса

Самый принципиальный вопрос для опроса общественного мнения — размер выборки, т. е. определение того, сколько людей надо опросить. При этом следует учитывать, что чем меньше выборка, тем выше погрешность измерения.

Приведем расчетные данные о размере выборки для различного числа представителей генеральной совокупности на исследуемой территории (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Погрешность выборки в зависимости от ее размеров и генеральной совокупности

Количество населения/потребителей (размер генеральной совокупности)	Размер выборки	Погрешность (при нижнем значении числа избирателей, указана для значения 50%), %
100 000 и больше	1000	± 3,1
	1400	± 2,6
	2000	± 2,2
25 000–100 000	1000	± 3,0
	1400	± 2,5
10 000–25 000	1000	± 2,9
	1400	± 2,4
5000–10 000	1000	± 2,8

Несложно заметить, что даже для незначительного увеличения точности измерения требуется существенное увеличение размера выборки. Поэтому на практике почти всегда исследователи проводят исследование на выборке в пределах 1000–1400 человек.

Базовый опрос при выборке подобного объема в случае требования максимальной оперативности обычно длится 9 дней с момента приезда в регион до сдачи отчета (табл. 2.3).

Стоимость проведения базового опроса

Рассмотрим смету по базовому опросу — количественному исследованию потребителей на «широком» b2c-рынке, 1500 опрошенных (табл. 2.4). Размер анкеты — около 100 опросов. Особое внимание еще раз обращаем на выборку. Исследовать все население в целом имеет смысл только тогда, когда рынок достаточно «широкий», т. е. данный продукт потребляет или

Таблица 2.3. План-график проведения количественного базового опроса населения в регионе

День	Задачи				
1-й	ПРИЕЗД	Знакомство с ситуацией	Составление анкеты	Поиск интервьюеров (начало)	
2-й	Поиск интервьюеров (продолжение)	Согласование анкеты	Составление маршрутов, квот	Тиражирование анкеты	Поиск транспорта
3-й	Инструктаж	Проведение опроса (начало)	Поиск интервьюеров (окончание)	Полевая проверка (начало)	
4-й	Проведение опроса (продолжение)		Полевая проверка (продолжение)	Ввод данных (продолжение)	
5-й	Проведение опроса (окончание)		Полевая проверка (окончание)	Ввод данных (начало)	
6-й	Ввод данных (продолжение)				
7-й	Ввод данных (окончание)	Проверка введенных данных	Подготовка данных к обработке	Предоставление заказчику экспресс-отчета	Написание отчета (начало)
8-й	Кодирование открытых вопросов	Подготовка презентации (начало)	Написание отчета (окончание)		
9-й	Подготовка презентации	Распечатка отчета	Представление итогового отчета, консультации		ОТЪЕЗД

готова потреблять значительная часть населения. Если же у вас специфический рынок или вы ориентированы на четкий сегмент потребителей, то лучше их и исследовать. Так, например, проводить опрос всего населения, если ваша компания продает альпинистские карабины, бессмысленно.

2.5.2. Фокус-группы

Специфика и предназначение метода

Фокус-группы, или фокусированные групповые глубинные интервью, — один из наиболее распространенных методов качественных исследований. Процедура фокус-группы предполагает наличие топик-гайда («путеводитель по темам», т. е. список основных вопросов, которые необходимо за-

Таблица 2.4. Смета проведения количественного базового опроса населения в регионе

	Статья расхода	Кол-во	Стоимость, у. е.*	Сумма, у. е.
	Интервьюеры, оплата по анкетам	1500	3	4500
	Менеджер по персоналу («полевик»)	1	500	500
	Бригадиры интервьюеров	10	35	350
	Начальник проверки	1	100	100
	Члены бригады выездной проверки	6	50	300
	Проверка при получении	6	15	90
	Проверка второй линии	2	20	40
	Бригадир набивщиков	1	50	50
	Набивка анкет	1500	0,33	500
	Бригадир кодировщиков	1	50	50
	Кодировка анкет	10	15	150
	Папки	120	0,33	40
	Ручки	150	0,065	20
	Бейджи	120	0,15	18
	Тиражирование квот и маршрутов	150	0,05	7,5
	Тиражирование инструкции интервьюерам	150	0,05	7,5
	Маркеры (красный, черный, синий — по 2 шт.)	6	0,5	3
	Распечатка анкет	1500	0,05	75
	Картридж для принтера, ч/б	1	30	30
	Картридж для принтера, цветной	1	50	50
	Пачка бумаги формата А4	2	4	8
	Карандаши	120	0,1	12
	Сумка	1	20	20
	Подготовка матрицы Excel, проверка данных	1	15	15
	Подготовка матрицы SPSS, проверка данных	1	15	15
	Транспорт для интервьюеров	–	–	от 500
	Транспорт для проверки	3	50	150
	Транспорт для менеджера исследования	1	100	100
	Офис для обработки данных	1	50	50

Окончание табл. 2.4

	Статья расхода	Кол-во	Стоимость, у. е.*	Сумма, у. е.
	Офис для работы с интервьюерами	1	100	100
	Компьютерный класс для набивщиков	1	50	50
	Аренда помещения для кодировщиков	1	50	50
	Sim-карты (аналитик, полевой менеджер)	2	50	100
	Подробные карты местности	5	4	20
	Подробные карты транспортных маршрутов	10	2	10
	Список избирательных участков (с адресами)	2	10	20
	Статистика по местности	1	30	30
	Компьютерная обработка данных	1	200	200
	Скоросшиватели для архива	5	2	10
	Скоросшиватели для отчета	5	2	10
	Анализ данных и написание отчета	1	750	750
	Корректура отчета (корректор, СПб.)	1	100	100
	Оформление отчета (дизайнер, СПб.)	1	100	100
	Проживание аналитика	9	30	270
	Командировочные аналитика	9	20	180
	Проживание полевика	9	30	270
	Командировочные полевика	9	20	180
	Непредвиденные расходы (возвращаются в случае неиспользования)	1	500	500
	Приезд (2 человека)	Зависит от региона		
Не включена оплата аналитика!			**Итого**	**10 700**

* Примечание. 1 у. е. = 30 р. Следует учитывать инфляцию и поправочные коэффициенты для региона, специфики рынка, объема анкеты. Данная смета приведена для среднего региона в европейской части России (например, Тверская или Самарская область), достаточно широкого рынка (сок, пиво, сигареты). Стоимость у. е. указана в соответствии с ценами 2006 г.

дать респондентам). В одной фокус-группе обычно участвует 8 человек (минимально допустимое число — 6 человек, максимальное — 12), участие в группе оплачивается. По нашему мнению, качество фокус-группы на 40%

зависит от адекватности подбора участников. (Сложно ждать адекватных результатов от фокус-группы, посвященной элитным автомобилям, со студентами среднего российского вуза.) И на 60% — от уровня модератора (весь смысл групповой дискуссии как основного «бонуса» фокус-группы по сравнению с серией глубинных интервью можно свести на нет).

Одно из важных преимуществ фокус-групп заключается в возможности непосредственно наблюдать за реакцией участников на какие-то идеи, агитационные материалы или варианты позиционирования бренда. Таким образом, происходит моделирование реального восприятия.

В приложении 3 приведен пример топик-гайда для проведения серии фокус-групп.

Основные цели метода

Выявление диапазона мнений. Эта же цель достигается серией глубинных интервью, однако фокус-группы принципиально лучше тем, что их почти всегда ведет один модератор, что обеспечивает большее единообразие в манере задавания вопросов, а также тем, что мы сразу выясняем, является ли высказанное респондентом мнение социально одобряемым и насколько оно устойчиво.

Генерация идей. Генерация идей целевой аудиторией (ЦА), как правило, составляет часть фокус-группы и позволяет оценить, в каком направлении движется фантазия ЦА. Так, например, мы спрашиваем респондентов: «А каким вы видите идеальное агентство недвижимости?» Анализируя идеи и фантазии респондентов, выявляем, что они понимают вообще под словосочетанием «агентство недвижимости» и в какую сторону имеет смысл развивать бренд.

Выявление групповой динамики обсуждения. Человек воспринимает любой бренд чаще всего индивидуально, через технически опосредуемые каналы воздействия (ТВ, радио и т. д.), но формирование мнения, выработка установки происходят под очень сильным влиянием социального окружения.

Изучение реакций на идеи, материалы, образы и т. п. Тестирование образцов рекламной продукции — любимый предмет спора рекламистов и исследователей. Как правило, исследование проводят, чтобы выбрать наилучший вариант рекламы, поэтому любому рекламному агентству в принципе не хочется, чтобы их работу оценивал кто-то другой, тем более непрофессионал.

На высококонкурентном рынке обычно практикуются фокус-группы, направленные на изучение частных вопросов, проверку гипотез или тестирование рекламной продукции.

Один из основных плюсов фокус-групп — их наглядность. В крупных городах фокус-группы проводятся в специальном помещении, разделенном на две части прозрачным с одной стороны зеркалом. Это позволяет заказчику присутствовать на группе, наблюдая, *как* и *что* говорят люди. Более мягкий вариант — ограничиться видеозаписью. Проводить видеозапись лучше в специальном помещении, так как видеокамера, стоящая рядом с респондентами, сильно смущает их и значительно снижает активность обсуждения в ходе первых 30–40 мин. Поэтому в неприспособленных помещениях мы рекомендуем ограничиваться аудиозаписью.

Уместно выделить два вида фокус-групп, различающихся по масштабу задач и предполагающих прежде всего разное количество фокус-групп в серии.

1. Базовая серия фокус-групп. Задачи этого вида групп схожи с задачами базового опроса, за тем исключением, что фокус-группы лучше выявляют диапазон мнений, а опрос — число сторонников разных мнений. Обычно проводится 8–12 фокус-групп.

2. Тактическая серия фокус-групп. Предназначены для проверки определенных идей или тестирования вариантов агитматериалов. Обычно проводится 3–6 фокус-групп.

При проведении PR-атаки фокус-группы чаще всего дополняют базовый опрос при проведении исследований на этапе разработки стратегии и тактики.

Количество фокус-групп в серии обычно не превышает 10. Это обусловлено спецификой качественных методов исследования: на то они и качественные, чтобы не увеличивать количество. Кроме того, ограничение количества групп связано со стремлением снизить общую стоимость исследования.

Состав групп обычно подбирается так, чтобы они были однородны по определенным параметрам. Например, группы мужчин и женщин, лиц разного возраста, иногда — разных профессий и т. д. Этот подход позволяет получить некие «картинки», срезы мнений определенных социально-демографических групп по интересующим исследователя вопросам.

Если фокус-группы проводятся не с целью первичной ориентировки на рынке, а для максимально глубокого изучения мотивации потребителей и системы категоризации ими брендов на рынке, целесообразно вводить такой дополнительный метод анализа результатов фокус-групп, как **количественный контент-анализ**. Для этого весь массив высказанных мнений разбивается на единичные суждения с указанием базовых характеристик человека, высказавшего данное суждение; объекта, к которому суждение относится (например, продукт/рынок/бренд), и собственно мотива или потребности, лежащей в основе суждения. Расшифровки серии из 8 фокус-групп, проведенных на определенную тему, образуют массив первичных данных объемом несколько десятков страниц, что дает возможность выделить от 1000 до 4000 единичных суждений. При таком подходе единицей анализа становится не респондент, а высказывание.

После проведения подобного анализа исследователь получает возможность снова перейти к анализу данных по респондентам, проведя сегментацию потребителей на основе мотивационных профилей. Данный метод позволяет получить уникальные количественные данные о мотивации потребления на данном конкретном рынке, практически недоступные при использовании других методов.

Технологический цикл проведения серии фокус-групп

Можно выделить следующие **этапы** проведения фокус-групп.

1. **Составление топик-гайда.** Это отдельная, весьма трудоемкая процедура. В определенном смысле его составлять легче, чем анкету для опроса: всегда есть возможность добавить какие-то вопросы по ходу группы. Но на практике все вопросы, не внесенные в топик-гайд изначально, задаются не во всех группах и в заметно различающихся формулировках, что не позволяет получить адекватные результаты по этому вопросу. Очень важна последовательность вопросов в топик-гайде: при его составлении необходимо спрогнозировать, как ответы, которые респонденты дадут на один вопрос, повлияют на их ответы на последующие вопросы.

2. **Приглашение и отсев респондентов.** На практике приглашение респондентов на любом «широком» рынке происходит на улице или в местах приобретения/потребления товара или услуги. Коммуника-

торы, осуществляющие приглашение респондентов, вкратце объясняют им суть исследования, стараясь мотивировать их не только материально. Как правило, если принципиальных критериев отбора респондентов нет (т. е. ЦА — население старше 18 лет), то приходит около 20% давших твердое согласие на участие. При входе на фокус-группу необходимо организовать отсев пришедших: не пускать людей нетрезвых, знакомых между собой, профессионально разбирающихся в исследуемом продукте. Естественно, все эти требования необходимо озвучивать при приглашении людей на группу. Процедура отсева усложняется, если приходит больше людей, чем нужно (так получается примерно на каждой пятой группе). Чтобы не портить скандалом настроение уже отобранным участникам группы, лучше заплатить какие-то деньги отсеянным респондентам.

3. **Проведение группы.** Перед модератором стоят две основные задачи. Обе они очень сложны и, что самое неприятное, противоречат друг другу. Модератор должен постараться получить развернутое личное мнение каждого респондента по каждому вопросу и вместе с тем смоделировать ход групповой дискуссии. Модерирование фокус-группы — это сочетание технологии и творчества. Здесь требуется максимально глубокое понимание модератором целей и задач исследования, владение техническими аспектами метода и использование всех знаний, опыта и интуиции для улавливания важных суждений и минимизации влияния ведущего на ход дискуссии.

4. **Расшифровка записей.** Самый простой, технический этап. Несколько усложняется при видеозаписи фокус-группы, особенно двумя камерами с двух точек, так как расшифровка видеозаписи предполагает отображение большого количества информации о невербальном поведении респондентов, что требует намного большего профессионализма, чем просто переведение звука в текст.

5. **Подготовка отчета.** Отчет должен писать тот, кто проводил группы. В текстах самых подробных расшифровок значительный процент информации оказывается вырванным из контекста групповой динамики, невербального поведения, целей и задач исследования.

Стандартную серию из 8 фокус-групп с целью получения базовой информации о рынке, но без углубленного анализа и без подготовки

отдельных отчетов по каждой группе можно провести минимум за 8 дней, подготовив отчет на 20–30 страниц.

План-график и примерная смета проведения такого исследования приведены в табл. 2.5.

Таблица 2.5. План-график проведения серии из 8 фокус-групп в регионе

День	Задача			
1-й	ПРИЕЗД	Знакомство с ситуацией	Составление топик-гайда	Поиск помещений (начало)
2-й	Поиск помещений (продолжение)	Согласование топик-гайда	Поиск рекрутеров и людей на расшифровку кассет	
3-й	Проведение трех групп		Расшифровка аудиозаписей	
4-й	Проведение трех групп		Расшифровка аудиозаписей	
5-й	Проведение двух групп		Расшифровка аудиозаписей	
6-й	Расшифровка аудиозаписей			
7-й	Расшифровка аудиозаписей		Подготовка данных к обработке	Написание отчета (начало)
8-й	Написание отчета (окончание)	Распечатка отчета	Предоставление итогового отчета, консультации	ОТЪЕЗД

Стоимость проведения серии фокус-групп

Ключевая переменная в стоимости фокус-групп — сумма, которая идет на оплату участников. Она определяется как уровнем жизни в регионе, так и спецификой рынка. Очевидно, что если мы изучаем представления об автомобилях, то странно приглашать людей на фокус-группу, предлагая им по 100 р. Сумма, выделенная на оплату участников, во многом определяет то, кто придет на группу и насколько мы сможем себе позволить отбирать респондентов. В табл. 2.6 приведена смета стоимости стандартной серии групп по «широкому» рынку (т. е. рынку продукта, потребителями которого является большинство населения).

2.5.3. Экспертные интервью

Специфика и предназначение метода

С методической точки зрения экспертные интервью являются разновидностью глубинных. Это метод качественных исследований, специ-

Таблица 2.6. Смета проведения серии из 8 фокус-групп в регионе

	Статья расходов	Кол-во	Стоимость, у. е. *	Сумма, у. е.
	Оплата участников групп	70	6,5	455
	Оплата расшифровки фокус-групп	8	20	160
	Разработка топик-гайда	1	200	200
	Оплата работы модератора, по группам	8	100	800
	Оплата работы ассистента модератора, з/п	1	300	300
	Оплата аренды помещения под группы	8	30	240
	Оплата сборщиков групп	2 × 8	20	320
	Разработка приглашения на группу	1	20	20
	Печать приглашений на группу	1000	0,05	50
	Написание отчета	1	400	400
	Распечатка отчета	3	10	30
	Скоросшиватель для отчета	3	3	10
	Ручки, карандаши, бейджи	–	–	20
	Картридж для принтера, ч/б	1	30	30
	Картридж для принтера, цветной	1	50	50
	Пачка бумаги формата А4	2	4	8
	Маркеры (красный, черный, синий — по 2 шт.)	6	0,5	3
	Транспорт для менеджера исследования	1	100	100
	Офис для обработки данных	1	50	50
	Sim-карты (аналитик, полевой менеджер)	2	50	100
	Аудиокассеты для группы (если цифровой диктофон, то диски)	16	0,6	10
	Проживание модератора	8	30	240
	Командировочные модератора	8	20	160
	Проживание ассистента	8	30	240

	Статья расходов	Кол-во	Стоимость, у. е. *	Сумма, у. е.
	Командировочные ассистента	8	20	160
	Водитель с автомашиной + бензин	8	50	400
	Приезд (2 человека)	Зависит от региона		
			Итого	**~ 4500**

* *Примечание*. 1 у. е. = 30 р. Следует учитывать поправочные коэффициенты для региона, специфики рынка и инфляцию. Данная смета приведена для среднего региона в европейской части России (например, Тверская или Самарская область), достаточно широкого рынка (сок, пиво, сигареты). Стоимость у. е. указана в соответствии с ценами 2006 г.

фика которого заключается в отсутствии четко формализованных вопросов и вариантов ответа. Экспертное интервью больше всего похоже на беседу, которая, однако, имеет свои цели, поэтому существует так называемый topic-guide, т. е. «путеводитель по темам». В последнее время этот метод исследования все чаще применяется в целях промышленного шпионажа и сбора сведений о политических и экономических противниках. Еще одной уникальной возможностью метода является сбор слухов в элитной среде.

Основная сложность при проведении экспертных интервью — легенда. Естественно, практически никто из влиятельных фигур на территории области не захочет делиться с интервьюером информацией, если будет поставлен в известность о целях этой беседы. Поэтому практически всегда экспертный опрос проводится под легендой. Чаще всего это легенда «журналиста», «ученого» (например, аспиранта) либо «представителя крупного потенциального потребителя/поставщика/инвестора». Несмотря на очевидную нерациональность легенд «журналиста» и «аспиранта» (например, что за аспирант поедет из Петербурга в Красноярск, чтобы провести исследование, или какую информацию будет искать журналист из Москвы в далеком поселке в Иркутской области?), они чаще всего «условно срабатывают». Вам не верят, но с вами разговаривают. Даже если эксперт понял, что это «легенда», как правило, он идет на диалог, поскольку заинтригован и надеется сам в ходе беседы выяснить что-либо об исследователе. Отметим, что по-

чти никогда не удается скрыть город, из которого исследователь приехал в регион: где-нибудь у него обязательно попросят предъявить документы, и если кто-нибудь из местной элиты станет наводить справки, базовая информация об исследователе из этого документа почти всегда к нему попадет.

При проведении экспертных интервью заказчику лучше заранее уведомить о проблемных отношениях с представителями региональных элит, так как в противном случае высока вероятность неблагоприятного окончания исследования. В регионах слухи о приезжих журналистах или исследователях распространяются быстро, поэтому в одном из пяти или десяти интервью специалист рискнет попасть в опасную ситуацию. Оптимальным является предоставление гарантий личной безопасности исследователям со стороны заказчика.

Черезвычайно важным условием при проведении экспертных интервью являются развитые коммуникативные качества интервьюера. Во-первых, ему необходимо оторвать от работы уважаемого человека, чтобы тот согласился уделить интервьюеру один-два часа своего времени. Кроме того, чтобы войти, к примеру, в кабинет топ-менеджера крупного завода, исследователю предстоит преодолеть множество преград от собственных внутренних психологических барьеров до охраны, видеокамер и секретарей.

Во-вторых, интервьюер должен «разговорить» его — так, чтобы тот абсолютно незнакомому, к тому же подозрительно любопытному человеку рассказал то сокровенное, что, возможно, не рассказывает даже своим знакомым.

В-третьих, предстоит построить разговор таким образом, чтобы при окончании беседы эксперт вспоминал лишь то, что встречался с приятным человеком.

Работа по сбору качественной информации сравнима с работой снайпера. Снайперское искусство — это «дерзкое умение терпеливых», искусство ждать подходящего момента и мгновенно использовать его. Искусство работы исследователя состоит в том, чтобы самостоятельно найти цель (источник информации), оценить ее важность и вступить с ней в контакт. Эта деятельность напоминает охоту — охоту за информацией. Эксперт-исследователь, как снайпер: невидим, беспощаден и неумолим, от него не спасают ни расстояния, ни охрана, ни секретари, ни механизмы психологической защиты.

Технологический цикл проведения экспертных интервью

План работ (табл. 2.7) приводится из расчета 30 интервью — это оптимальное количество для первой ориентировки в не очень крупном регионе (1–3 млн жителей), или детального, глубокого исследования 3–4 районов более крупного региона.

Отметим, что экспертные интервью, как правило, невозможно проводить в выходные дни, поэтому ко времени проведения исследования следует прибавить выходные или рассчитывать так, чтобы 2–6 дни исследования приходились на рабочую неделю.

Таблица 2.7. План-график проведения серии из 30 экспертных интервью

<table>
<tr><th>День</th><th colspan="5">Задача</th></tr>
<tr><td>1-й</td><td>ПРИЕЗД</td><td>Знакомство с ситуацией</td><td>Составление топик-гайда</td><td>Первичный поиск контактов</td><td>Составление маршрутов</td></tr>
<tr><td>2-й</td><td colspan="3">Проведение шести интервью</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (начало)</td></tr>
<tr><td>3-й</td><td colspan="3">Проведение шести интервью</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (продолжение)</td></tr>
<tr><td>4-й</td><td colspan="3">Проведение шести интервью</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (продолжение)</td></tr>
<tr><td>5-й</td><td colspan="3">Проведение шести интервью</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (продолжение)</td></tr>
<tr><td>6-й</td><td colspan="3">Проведение шести интервью</td><td>Расшифровка интервью (продолжение)</td><td>Подготовка экспресс-отчета (начало)</td></tr>
<tr><td>7-й</td><td colspan="2">Подготовка экспресс-отчета (окончание)</td><td colspan="2">Представление заказчику экспресс-отчета</td><td>ОТЪЕЗД</td></tr>
<tr><td>8-й</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (продолжение)</td><td colspan="3">Подготовка основного отчета (начало)</td></tr>
<tr><td>9-й</td><td colspan="2">Расшифровка интервью (продолжение)</td><td colspan="3">Подготовка основного отчета (продолжение)</td></tr>
<tr><td>10-й</td><td colspan="2">Подготовка основного отчета (окончание)</td><td>Подготовка презентации</td><td colspan="2">Представление итогового отчета, консультации</td></tr>
</table>

Смета расходов на проведение экспертных интервью

Смета (табл. 2.8) приводится из расчета 30 интервью — это оптимальное количество для первой ориентировки в среднем регионе при не очень большом числе участников (до 100 компаний).

Таблица 2.8. Смета проведения серии из 30 экспертных интервью (смета примерная, зависит от региона и специфики рынка)

№	Направление	Кол-во	Стоимость, у. е.	Сумма, у. е.
1	Специалисты	3 × 10	100	3000
2	Разработка топик-гайда	1	200	200
3	Представительские расходы	30	15	450
4	Расшифровка данных	1	50	50
5	Маркеры (красный, черный, синий — по 2 шт.)	6	0,5	3
6	Картридж для принтера, ч/б	1	30	30
7	Картридж для принтера, цветной	1	50	50
8	Пачка бумаги формата А4	2	4	8
9	Ручки, карандаши, папки	–	–	20
10	Машины с водителями	3 × 7 + 3	30	720
11	Бензин	3 × 7 + 3	15	360
12	Sim-карты	3	100	300
13	Подробные карты местности	3	5	15
14	Подробные карты транспортных маршрутов	3	1,7	5
15	Статистика по местности	1	30	30
16	Скоросшиватели для архива	5	2	10
17	Скоросшиватели для отчета	5	2	10
18	Написание отчета	1	750	750
19	Корректура отчета (корректор, СПб.)	1	100	100
20	Оформление отчета (дизайнер, СПб.)	1	100	100
21	Проживание	3 × 10	30	900
22	Командировочные	3 × 10	20	600
23	Непредвиденные расходы (возвращаются в случае неиспользования)	1	500	500
24	Приезд (3 человека)	Зависит от региона		
Не включена оплата организации			**Итого**	**8200**

2.5.4. Исследование восприятия брендов (семантический дифференциал)

Описание метода

Представления населения о брендах практически на любом рынке достаточно плохо структурированы. На сегодняшний день не предложено адекватной схемы массового экономического сознания потребителей. Во-первых, существующие схемы неполны; во-вторых, они требуют значительной адаптации к конкретному региону и рынку; в-третьих, отсутствует четкая методология измерения имиджей брендов, которая могла бы позволить вписать участников рынка в данные схемы. Таким образом, следует признать необходимость применения методов, которые позволяют создать картину массового сознания для конкретного рынка.

Наиболее адекватным можно считать исследование с применением метода семантического дифференциала. Данный метод предполагает выявление тех факторов психологического характера, по которым в сознании избирателей бренды максимально различаются. В ходе проведения данного исследования избирателям предоставляется набор шкал (как правило, стандартный набор из 18 неформальных характеристик, см. табл. 2.9), которые позволяют оценивать разнородные объекты — от кандидатов на выборный пост до марок стиральных порошков. В ходе исследования каждый опрашиваемый должен выставить оценку каждому из брендов по каждой шкале. В приведенном примере респондент должен выбрать, к какому полюсу шкалы он скорее отнесет тот или иной бренд и поставить соответствующую оценку: если бренд Xerox для него скорее «приятный», он поставит в первой строке «5», если «очень приятный», то «6».

Далее методом факторного анализа проводится математическая обработка результатов исследования, которая позволяет выявить семантическое пространство, в котором в сознании потребителей располагаются альтернативы. В исследовании предполагается исследование 10 половозрастных страт:

1. Мужчины 18–25 лет.
2. Женщины 18–25 лет.
3. Мужчины 26–35 лет.
4. Женщины 26–35 лет.

Таблица 2.9. Пример таблицы для оценки объекта по шкалам

1	Приятный	6 5 4 3 2	Противный
2	Слабый	2 3 4 5 6	Сильный
3	Бурный	6 5 4 3 2	Спокойный
4	Грязный	2 3 4 5 6	Чистый
5	Суровый	6 5 4 3 2	Нежный
6	Тупой	2 3 4 5 6	Острый
7	Сладкий	6 5 4 3 2	Горький
8	Мягкий	2 3 4 5 6	Твердый
9	Холодный	2 3 4 5 6	Горячий
10	Красивый	6 5 4 3 2	Уродливый
11	Большой	6 5 4 3 2	Маленький
12	Вялый	2 3 4 5 6	Бодрый
13	Печальный	2 3 4 5 6	Радостный
14	Легкий	2 3 4 5 6	Тяжелый
15	Быстрый	6 5 4 3 2	Медленный
16	Плохой	2 3 4 5 6	Хороший
17	Глубокий	6 5 4 3 2	Мелкий
18	Активный	6 5 4 3 2	Пассивный

5. Мужчины 36–45 лет.
6. Женщины 36–45 лет.
7. Мужчины 46–59 лет.
8. Женщины 46–59 лет.
9. Мужчины от 60 лет.
10. Женщины от 60 лет.

Минимально допустимое число опрашиваемых в каждой группе — 15 человек. Обработка проводится как в целом по выборке, так и по каждой половозрастной группе в отдельности.

Участникам исследования также задается вопрос о том, какие бренды они предпочитают. Для брендов, которые получили не менее 15 голосов респондентов, возможно построение системы категоризации их сторонниками.

Варианты проведения исследования

Исследование можно проводить в трех вариантах.

1. Лидеры рынка (3–4 марки) имеют рейтинг узнаваемости не менее 25%, и стоит задача определения перспектив расширения/сужения их целевой аудитории.
2. Существует 2–4 лидера рынка, при этом их доли потребителей не так велики, и поэтому есть возможность занятия видной позиции новыми брендами. В такой ситуации стоит задача определения имиджей лидеров рынка и характеристик имиджа для нового бренда, которые позволят ему «вписаться» в конфигурацию представлений о брендах потребителей.
3. У компании есть несколько вариантов имиджевой политики бренда, и стоит задача выбрать один из этих вариантов. Данный вариант возможен при тестировании отдельных образцов рекламной продукции, слоганов и т. д.

В исследовании возможно тестирование не более 10 альтернатив, одна из них — «идеальный бренд».

Данное исследование предпочтительно проводить после опроса общественного мнения, поскольку он позволяет определить число потребителей основных брендов и описать их профиль.

Структура отчета и описание результатов

1. Цель, задачи, методика и выборка исследования.
2. Анализ выборки в целом:

   2.1. Основные факторы, по которым потребители различают бренды.

   2.2. Общая характеристика неформального имиджа каждого бренда.

   2.3. Описание оценок по факторам для всех респондентов.

   2.4. Подробная характеристика неформального имиджа каждого бренда.

   2.5. Описание оценок каждого бренда по шкалам.
3. Анализ по половозрастным стратам (аналогично п. 2).

4. Подробная характеристика неформального имиджа каждого бренда.
5. Характеристика потребителей в соответствии с их предпочтениями брендов.
6. Выводы: отличия имиджей брендов.

Организационная часть

Стандартный срок написания отчета — 1 неделя.

Предполагаемый объем отчета — 40–50 страниц основного текста (с иллюстрациями и таблицами) и до 15–20 страниц приложений. Все материалы представляются в печатном виде (1 экземпляр) и на дискете (1 экземпляр).

Возможно проведение консультаций по использованию материалов отчета для разработки стратегии PR-кампании и коррекции имиджа бренда. Стоимость исследования в описанном объеме стандартная, хотя подлежит изменению в зависимости от специфики рынка и региона (табл. 2.10, 2.11).

Таблица 2.10. План-график проведения исследования восприятия брендов

День	**Задача**			
1-й	ПРИЕЗД	Знакомство с ситуацией	Составление анкеты	
2-й	Поиск помещений	Согласование анкеты	Тиражирование анкеты	Поиск «зазывал»
3-й	Опрос 50 респондентов			
4-й	Опрос 50 респондентов			
5-й	Опрос 50 респондентов			
6-й	Набор данных	Проверка набора данных	Подготовка данных к обработке	Написание отчета (начало)
7-й	Написание отчета (продолжение)			
8-й	Написание отчета (окончание)	Распечатка отчета	Представление отчета, консультации	ОТЪЕЗД

Таблица 2.11. Примерная смета расходов на проведение исследования восприятия брендов (зависит от региона и масштаба рынка; оплата организации исследования не включена)

№	Статья расходов	Расчет стоимости	Сумма, р.
	Проезд	2 билета СПб. — город — СПб.	~ 6000
	Проживание	800 р./2 чел./8 дн.	12 800
	Суточные	500 р./2 чел./8 дн.	8000
	Мобильная связь, канцелярия	–	2000
	Организация полевых работ	–	6000
	Помощники по набору респондентов	2 чел./500 р./3 дн.	3000
	Респонденты	100 р./150 чел.	15 000
	Помещение	1000 р./3 дн.	3000
	Транспорт для организатора	500 р./8 дн.	4000
	Набор данных на компьютере	150 анкет/10 р.	1500
	Написание отчета	–	8000
	Распечатка отчета	–	500
		Сумма, р.	~ 117 800
		Сумма, у. е.	~ 4500
		Сроки	8 дней

3 глава

Цели PR-атаки. Разработка стратегии

Прежде чем говорить о стратегии PR-атаки, дадим определения терминов.

Атака (франц. *attaque*) — наиболее решительный момент наступательных действий войск, стремительное наступательное действие, быстрое и решительное.

В любой атаке можно выделить две ключевые характеристики.

1. Атака — это стремительное наступательное действие, быстрое и решительное. Поэтому PR-атаки продолжаются краткий промежуток времени. Как правило, непосредственно атака, активное воздействие на рынок, занимает 2–3 недели (подробнее рассмотрено в главе 4, посвященной составлению сетевого плана-графика).

2. Для успешной атаки необходимо сгруппировать силы. В этой связи хочется привести пример из «Маркетинговых войн» Джека Траута и Эла Райса. Нетрудно догадаться, почему большая компания обычно побеждает. Пускай, к примеру, в команде «красных» 9 солдат, а в команде «синих» — 6. «Красные» обладают 50%ным численным превосходством над «синими» — 9 против 6. Это может быть и 90 против 60 или 9000 против 6000. Цифры роли не играют, важен принцип. Предположим также, что один из трех выстрелов попадает в цель и уничтожает одного противника. После первого залпа ситуация меняется кардинальным образом. Вместо преимущества 9:6 у «красных» будет в среднем преимущество 7:3. Превосходство с 50% выросло почти до 100%. Продолжим смертоносные вычисления. После второго залпа соотношение сил будет 6:1 в пользу «красных». После третьего залпа «синие» будут полностью уничтожены. Обратите внимание на потери с обеих сторон. Превосходящие силы («красные») потеряли

вдвое меньше людей, чем более слабые («синие»). Этот результат — полная противоположность тому, что показывают в голливудских фильмах, когда горстка морских пехотинцев успевает перебить целую толпу японцев перед тем, как их самих прикончат. В жизни все наоборот. Что произойдет, если «фольксваген-жук» столкнется лоб в лоб с автобусом? Несколько царапин на бампере автобуса и тонкий немецкий блин. Два движущихся тела обмениваются импульсами — это один из основных законов физики. Более крупное, тяжелое тело получает меньше повреждений, чем более мелкое и легкое.

3. Атаки должны быть абсолютно непредсказуемыми. Если вы хотите, чтобы атака провалилась, сделайте так, чтобы о ней узнали ваши конкуренты. Например, однажды на наших глазах клиент, к нашему изумлению, во время разговора с конкурентом отдал ему распечатку стратегии PR-атаки и был искренне удивлен, когда мы заявили, что атаки не получится. Чем неожиданнее атака, тем больше времени понадобится лидеру, чтобы прийти в себя и предпринять какие-то ответные действия. Неожиданность также оказывает на конкурентов деморализующее воздействие.

Не стоит думать, что атаку предпринимают только лидеры рынка. Карл фон Клаузевиц писал, что, когда абсолютного превосходства достичь невозможно, вы должны добиться относительного превосходства в решающей точке за счет умелого использования своих резервов. Атаковать может практически любой игрок на рынке: тот, кто сможет добиться превосходства в решающий момент, на конкретных площадях информационного поля, в конкретный промежуток времени.

Ключевое слово в словосочетании «PR-атака» — это аббревиатура PR[1]. Классическое определение предложено Сэмом Блэком в книге «Что

[1] Не так давно независимый исследовательский центр РОМИР провел опрос, в котором участвовали полторы тысячи человек. Целью опроса было выяснить, знают ли россияне, что такое «паблик рилейшнз». Как показал опрос, лишь 12% респондентов дали правильный ответ: «связи с общественностью». Наибольшее число респондентов — 54,8% — вообще не имеют представления о том, что это такое. Остальные респонденты с разной степенью уверенности предложили свои варианты толкования. Например, 10,7% считают, что это синоним слова «пропаганда»; 12,9% убеждены, что это название какой-то иностранной компании, 4,5% высказали мнение, что это часть компьютера, 2,3% уверены, что это «конкретное понятие по чистой фене», а 1,1% — что это проституция.

такое PR?»: «PR — это искусство и наука достижения гармонии с внешним окружением посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности». Это определение довольно отвлеченное — далеко не всегда речь идет о взаимопонимании. Чаще всего на практике взаимопонимание подменяется убеждением и внушением, т. е. о полноте информации говорить вообще не приходится — наоборот, речь идет об очень тщательном ее отборе.

Несколько более реалистичное определение дает А. Н. Чумиков: «PR — это система информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта».

То есть от «искусства достижения гармонии» мы постепенно добрались до «системы информационно-аналитических и процедурно-технологических действий», а точнее — четкой продумываемой деятельности с применением определенных методов и технологий.

Мы исходим из широкого, но при этом буквального понимания того, что PR (Public Relations) — это система связей компании с общественностью, т. е. связь компании с обществом; часть этого общества является потребителем продукта деятельности компании (чаще всего опосредованная брендом). Ошибочна позиция, предполагающая обособление потребителей продукта от общества.

Исходя из этого определения, суть PR-атаки — разрушение старых и создание новых связей между компаниями и потребителями на рынке и в обществе, т. е. переориентация потребителей с одного бренда на другой и изменение отношения к бренду в обществе в целом.

Ключевым в ходе PR-атаки является определение PR-мотива. Под ним мы понимаем ту причину или повод, который может заставить потребителя изменить своим связям с определенным брендом в пользу другого.

PR-мотив — причина или повод, который может заставить потребителя изменить своим связям с определенным брендом в пользу другого.

Итак, напомним, что PR-атака ограничена 5–15 неделями и ориентирована на разрушение существующих связей потребителей с одним брендом и создание связей с другим.

Любая PR-атака начинается с составления технического плана-графика и его утверждения. Без этого атака не начинается. Технический план-график учитывает техническое задание («то, что хочет заказчик»), стоимость, сетевой план-график, продолжительность и стратегию.

Стратегия — это технический документ, который является руководством к действию.

«Мы впадаем в заблуждение, если приписываем стратегии возможности вне зависимости от тактических результатов» (Карл фон Клаузевиц). Стратегия — это живой документ, в который можно вносить незначительные правки.

Результатом разработки стратегии атаки должен явиться документ под названием «Стратегия PR-атаки» объемом не более 15–20 страниц, содержащий следующие разделы:

1. Анализ обстановки и результаты исследований.
2. Основные проблемы атаки.
3. Техническое задание.
4. Целевая аудитория.
5. Стратегические цели.
6. Стратегия по торговой марке.
7. Стратегия по PR-кампаниям конкурентов.
8. Этапы решения стратегических задач.
9. Стратегия по работе с администрацией.
10. Общая стратегия по работе со СМИ.
11. Стратегия по работе с радио.
12. Стратегия по работе с телевидением.
13. Стратегия по работе с региональными печатными СМИ.
14. Стратегия по работе с сотрудниками организации производителя и продавца.
15. Стратегия по работе с социальными связями.

16. Стратегия по промоакциям.
17. Стратегия по наглядной рекламе.
18. Месседж.
19. Сетевой план-график.
20. Расчет бюджета атаки.

3.1. Цели и задачи

Цель — мысленное предвосхищение результата деятельности. Целью PR-атаки на конкурентном рынке является изменение или стабилизация доли рынка какого-нибудь товара. Поэтому в стратегии PR-атаки изменение долей рынка игроков определяется как техническое задание, т. е. то, что ожидает и надеется получить от PR-атаки заказчик.

В стратегии PR-атаки принято указывать два типичных технических требования:

- Информационное сопровождение деятельности организации.
- Информационное сопровождение перехода потребителей продукта X от организации H к нашей организации F.

Другие цели PR-атака преследовать не может — кроме разве что отказа потребителя от продукта другой фирмы. Принято стараться выделять две цели в связи с тем, что у любого продукта есть две ключевые технические характеристики его положения в обществе: уровень известности и уровень продаж.

Задачи — это то, что нужно решить, чтобы достичь цели. Достижение целей осуществляется путем информационного воздействия на целевую аудиторию через различные средства массовой коммуникации. Чаще всего задачи подробно расписываются в рамках стратегии по различным информационным каналам (пример приведен в приложении 2).

3.2. Принципы

Принцип (от лат. *principium* — начало, основа) — это основное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения. А также внут-

реннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; основа устройства или действия какого-либо прибора, машины и т. п.

В зависимости от технических свойств и возможностей местных СМИ, а также специфики региона для каждой PR-атаки подбираются принципы.

Достижение целей осуществляется путем информационного воздействия на целевую аудиторию через средства массовой коммуникации, поэтому принципы PR-атак в основном относятся к работе с информацией.

Для приобретения информационного веса и захвата информационного поля необходимо соблюдать два принципа:

- **«непрерывности»**, который предполагает проведение PR-кампании в средствах массовой информации как ежедневное присутствие в информационном поле региона;
- **«тотальности»**, который подразумевает охват всего информационного поля (сошлемся на Карла фон Клаузевица: в решающий момент в действие должно вступить наиболее возможное число войск).

Если вам удастся воплотить эти принципы в действие хотя бы на две недели, то образуется ситуация, которую метко охарактеризовал один наш клиент: «Я купил эту вещь потому, что мне даже из утюга объяснили, насколько она мне нужна и где продается».

Когда сотрудников, ведущих PR-атаку и принимающих в ней участие, начинает мутить от частоты употребления цитат из месседжа, это является хорошим признаком интенсивности атаки. Ведь если участники не знают наизусть месседж (они многократно просматривают и разрабатывают весь материал), то потребитель его не знает точно (он получает только фрагментарную выжимку).

Общие принципы стратегии по работе со СМИ нацелены на придание материалам наибольшего эффекта:

- **Принцип лабильности.** Содержание информационных материалов должно отражать тактические изменения в оперативной ситуации.
- **Принцип независимости.** Необходимо создание иллюзии независимой подачи информации: материалы выходят по инициати-

ве самих изданий как информационный повод. В связи с этим желательно вести подготовку публикаций и теле- и радиорепортажей совместно с представителями местных СМИ.

- **Принцип взаимной последовательности.** В силу технической специфики разных каналов воздействия информационные материалы будут выходить последовательно. Кроме того, в каждом канале воздействия есть своя специфика представления и, следовательно, восприятия информации (по телевидению мы смотрим и слушаем, по радио только слушаем, газеты и Интернет только смотрим). Поэтому при разработке последовательности появления одного сюжета в разных информационных каналах следует учитывать не только временную последовательность, но и то, что блоки информации, подаваемые по разным каналам, должны дополнять и развивать друг друга.
- **Принцип непротиворечивости.** Материалы должны быть выдержаны в едином идеологическом стиле в соответствии с меседжем атаки, они ни в коем случае не должны противоречить друг другу.
- **Принцип специфичности информации.** Содержательное наполнение информационных материалов должно корректироваться с учетом специфики и направленности СМИ. Например, песню для радио «Шансон» нужно сделать в соответствующем стиле; официальная пресса подаст ту же самую информацию, что и бульварная газета, только сдержанно и по-деловому, и т. д.
- **Принцип загрузки информационного канала.** Необходимо стремиться загрузить информацией каждый информационный канал информационного поля региона в максимальной степени; стараться охватить всю целевую группу атаки полностью, через каждый информационный канал: потребитель должен получить прямой или косвенный контакт и через ТВ, и через радио, и через газеты, и т. д.
- **Принцип охвата.** Задача информации в рамках PR-атаки — произвести не максимальное количество контактов с потребителем, а достаточное для формирования PR-мотива; она должна также стремиться как можно шире охватить вероятных потребителей.

- **Принцип продукта.** Конкретный продукт и рынок диктуют наиболее адекватную для него PR-атаку.
- Если вы решили работать с образом конкурентов, то используйте принцип наименьшего сопротивления: найдите слабое место в силе конкурента и атакуйте его.

3.3. Выделение этапов PR-атаки

PR-атака привлекательна и зрелищна. Как и всякая атака, она требует времени. Необходимо помнить старую истину: более эффективны быстрые, молниеносные удары, успешность которых больше зависит от сконцентрированности применения сил во времени, нежели от количества этих сил. Войну в одну атаку немцы называли блицкригом, или молниеносной войной.

PR-атака — это стремительное наступательное действие, быстрое и решительное. Любая атака начинается с подготовки. В PR-атаках выделяют четыре этапа: подготовка, техническое развертывание, собственно атака, обратная связь (подробно рассмотрено в главе 4, посвященной составлению сетевого плана-графика).

Планирование PR-атаки на практике может строиться на основе:

- «здравого смысла», т. е. без использования статистики;
- вторичных данных;
- собственных PR-атак;
- опыта PR-атак консультанта;
- первичных данных;
- комплексных данных.

Наиболее адекватное планирование основано на опыте собственных PR-атак и изучении специфики региона. Перечислим этапы планирования PR-атаки:

1. Определение целей кампании.
2. Исследование информационной составляющей продукта.
3. Исследование общества продукта.

4. Подготовка стратегии.
5. Определение целевой аудитории.
6. Выбор рекламных площадок.
7. Выбор формата рекламы.
8. Составление бюджета.
9. Составление стратегического и тактического сетевого плана-графика.
10. Оптимизация стратегического и тактического сетевого плана-графика.
11. Сопровождение и корректировка тактики.
12. Сбор и анализ данных рефлексии.

Проверка эффективности PR-атаки прежде всего осуществляется по четырем критериям: появление не заказных, бесплатных упоминаний в СМИ; увеличение продаж продукта; повышение известности продукта в обществе и благожелательного отношения к нему; удовлетворенность заказчика процессом и результатом.

3.4. Контрстратегия

В ходе PR-атаки действия конкурентов чаще всего практически отсутствуют, так как конкуренты не успевают оперативно отреагировать на атаку.

Управление информационными потоками осуществляется следующими способами:

- ограничение доступа к каналам подачи информации;
- ограничение доступа к каналам получения информации;
- существенное увеличение потока информации (повышение шумового эффекта делает невозможным вычленение факта);
- создание идей, которые захватывают информацию и управляют будущим.

Необходимо отслеживать и блокировать материалы PR-кампании конкурентов. Слежение за информационным полем осуществляется путем ежедневного мониторинга всех печатных и электронных СМИ (описание см. в главе 8). Ежедневный мониторинг информационного поля — анализ официальной информации, поступающей в СМИ из органов местной власти; анализ информации, подготовленной телекомпаниями для выпуска в новостных блоках и тематических программах; анализ информации, которая будет опубликована в газетах. При наличии информационного повода это позволит оперативно вставить в новостные блоки либо упоминания о компании, либо комментарии наших сотрудников в качестве экспертов.

Содержательное наполнение информационных материалов корректируется с учетом специфики и направленности СМИ и оперативной ситуации.

Блокировать материалы конкурентов можно путем снижения качества публикации, размещения ее под видом рекламы на последних полосах издания или отказа напечатать «по техническим причинам». Следует стараться заключить соглашение с местными СМИ, всеми или подавляющим большинством, с обязательством публикации наших материалов в течение одного-двух месяцев, чтобы главные редакторы попали в психологическую ловушку и не могли публиковать не согласованные с вами материалы.

Естественно, в случае PR-атаки, ориентированной не на поднятие продаж вашей компании, а на снижение продаж конкурента, отслеживание, прогнозирование, блокирование и реакция на действия конкурентов начинают играть решающую роль.

3.5. Почему ваша компания лучше: мотивация потребителей

Хорошо, если продукт, который вы выводите на рынок, имеет очевидные любому потребителю конкурентные преимущества, но чаще их нет или общество не готово к его потреблению. В этот момент и рождается PR-мотив.

Мы хорошо помним, как, впервые приехав в регион для ведения PR-атаки, мы спросили у заказчика, чем их продукт лучше продукта кон-

курента. Заказчик ответил, что продукт точно такой же. Когда мы спросили, как же объяснить людям, что покупать его надо именно у заказчика, он ответил: «Придумайте, вы же психологи». В этот момент родился PR-мотив.

PR-мотив — это та причина или повод, который может заставить потребителя изменить своим связям с брендом конкурентов. Это некая идея, информация, которая меняет вкусы возможного потребителя.

«Public relations — это отношения людей друг с другом, — сумбурно писал он в своей книжечке. — Люди хотят заработать, чтобы получить свободу или хотя бы передышку в своем непрерывном страдании. А мы, копирайтеры, так поворачиваем реальность перед глазами target people, что свободу начинают символизировать то утюг, то прокладки с крылышками, то лимонад. За это нам и платят. Мы впариваем им это с экрана, а они потом впаривают это друг другу и нам, авторам, — это как радиоактивное заражение, когда уже не важно, кто именно взорвал бомбу. Все пытаются показать друг другу, что уже достигли свободы, и в результате мы только и делаем, что под видом общения и дружбы впариваем друг другу всякие черные пальто, сотовые телефоны и кабриолеты с кожаными креслами. Замкнутый круг. Этот замкнутый круг и называется черный пиар.» (Пелевин В. О. «GENERATION “П”».)

Создание PR-мотива необходимо для того, чтобы обеспечить переход целевой группы на потребление нашего продукта при отсутствии качественного маркетингового отличия нашего продукта от конкурентов.

PR-мотив — это информационный вирус, и им приходится пользоваться для того, чтобы изменить общество. Двадцать лет назад мы не знали, что такое сотовый телефон. Он нам был не нужен. Десять лет назад нам всем объяснили, что это необходимая и престижная вещь, теперь мы его рабы. Покупая телефон, многие покупали ту самую свободу и мобильность, а получили изменение интенсивности общения и расширение личного пространства.

Как вы думаете, можно ли продать идею резкого увеличения рынка продаж продукта, который продавец идеи даже не видел? Не ищите ответа: вы это уже купили, раз читаете нашу книгу.

3.6. Что сказать потребителям: месседж PR-атаки

Месседж — это краткое информационное сообщение, информационная составляющая всей атаки. В нем на одной странице должны быть изложены все ключевые темы, слоганы и идеи, которые мы хотим донести до потребителя. Выражения и цитаты из этого документа должны присутствовать во всех материалах, выпускаемых в рамках атаки.

Написать такой документ трудно, поэтому мы рекомендуем каждому из участников атаки попробовать после ознакомления с продуктом начать писать месседж. Это нужно для того, чтобы, когда будет необходимо включать месседж в стратегию, вы смогли провести мозговой штурм по его разработке.

В этом документе должно быть все.

Ваша информация о продукте и организации должна привлечь внимание потенциального потребителя, потом заинтересовать его, мотивировать к покупке и объяснить, где, когда и как он это сможет сделать.

Для разработки грамотного месседжа желательно использовать результаты фокус-групп и экспертных интервью: эти методы могут дать свежие идеи.

Желательно, чтобы каждое выражение было веским, эмоциональным и пробивным.

Перед тем как начать разрабатывать месседж, следует максимально подробно изучить сам продукт, производство, компанию — словом, все, что с этим продуктом связано. Пройдитесь с экскурсией по организации. Побродите по ней, даже если вы считаете, что прекрасно знаете свое предприятие. Послушайте, что говорят сотрудники. Изучите специфику их общения — это поможет вам найти идеи для месседжа. Они вам необходимы, чтобы месседж воспринимался эмоционально и звучал искренне.

Консультант должен пообщаться с профессионалами в сфере продукта, который он собирается «раскручивать», дать им прочитать фрагменты месседжа, так как если консультант не знаком со спецификой этого продукта, то может незаметно для себя допустить грубую неточность, обнаружив свое невежество перед профессионалами и заказчиком.

Написать отличный месседж невозможно, но вам придется это сделать.

Без этого документа не получится организованной и четкой PR-атаки. Этот документ определяет, что именно будут говорить в средствах массовой информации, их ключевые выражения.

4 глава

Длительность PR-атаки: составление сетевого плана-графика

В PR-атаках выделяют четыре этапа: подготовка, техническое развертывание, атака, обратная связь.

Этап подготовки. Продолжительность — от одной до четырех недель.

Любая атака начинается с подготовки. На этом этапе разрабатывается стратегия и составляется техническое задание для атаки (примеры есть в приложении 2), вырабатывается стратегический сетевой план-график, рассчитывается бюджет (пример приведен в конце главы 5, посвященной расчету бюджета атаки) и проводится исследование информационного поля (см. главу 2 о маркетинговых исследованиях).

Стратегический сетевой план-график представляет собой таблицу (см. табл. 4.1), в которой выделены информационные волны и каналы. Через них информация вбрасывается в информационное пространство региона. Информационные волны обычно имеют временной промежуток, равный неделе, поскольку частота выхода материалов СМИ рассчитывается исходя из недельных циклов (так, газета «Н-ские вести» выходит два раза в неделю).

Информационная волна — это информационное возмущение, распространяющееся с конечной скоростью в пространстве и времени и несущее с собой энергию мотивировки на определенное действие.

Если по какому-либо из направлений вы ничего не планируете, то не нужно закрашивать эти клеточки. Они показывают, по какому информационному каналу противник во время вашей атаки может ответить. Белый цвет означает пустые каналы, которые могут заполнить ваши конкуренты, сам потребитель или генераторы этого канала. Если какие-то каналы воздействия не удастся использовать ни вам, ни противнику, они закрашиваются черным. Сетевой план-график для стратега PR-атак является картой поля боя, демонстрирующей, как будет проходить информационное сражение.

На тактическом сетевом плане-графике (обычно размещается на плакате размером 3 × 5 метров), в отличие от стратегического, каждая волна разбивается по дням. На этом графике вы записываете свои действия по каждому каналу, отмечаете все действия противника (содержание, технология, конкретизация канала, оценка охвата), если ему удалось отразить ваши удары или прорваться на какой-нибудь информационный канал, сферу ответственности сотрудников, а также все, что происходит во время PR-атаки. Это необходимо для общего понимания и анализа ситуации не только руководством, но и всеми работниками. На графике должна быть отражена загрузка и личный вклад каждого участника.

Обычно мы рекомендуем и тактический, и стратегический планы-графики вывешивать в закрытом (желательно для всех сотрудников компании) кабинете, который является штабом атаки. Однако поле информационной битвы должно быть всегда перед глазами тех, кто руководит атакой.

Обычно PR-атаку ведет и организует несколько человек. Рекомендуем проводить ежевечерние планерки с целью определить задачи на следующий день, получить отчеты участников и обсудить результаты.

Этап технического развертывания. Продолжительность — от одной до трех недель.

В это время необходимо подготовить видео-, аудио- и печатные информационные материалы. Продолжительность этапа прямо связана с техническими стадиями подготовки выпуска информационных материалов.

1. Согласование с главными редакторами и представителями коммерческих отделов СМИ, которые вы собираетесь использовать в PR-атаке. Как правило, на это уходит не меньше недели.

Таблица 4.1. Пример стратегического сетевого плана-графика PR-атаки

Информационный канал			**Первая волна с X по X.X**	**Вторая волна с X по X.X**	**Третья волна с X по X.X**
Телевидение	Федеральные с региональными вставками	ГТРК «Тверь»			
		и т. д.			
	Федеральные с местной вставкой	Ржевское ТВ — РЕН-ТВ			
		и т. д.			
Газеты	Федеральные с региональной вкладкой	«Московский комсомолец в Твери»			
		и т. д.			
	Региональные	«Тверская жизнь»			
		и т. д.			
	Местные	«Андреанапольские вести»			
		и т. д.			
Журналы		«PRактика»			
		и т. д.			
Книги		«Тверская земля»			
Радио		ГТРК «Пилот»			
		и т. д.			
Интернет		www.karavan.tver.ru			
		и т. д.			
Социальные сети					
Сотрудники предприятия					
Промоакции					
Адресная рассылка					
«Наглядка»	Плакаты, наклейки и т. п.				
	Билборды				
	Граффити				

2. Подготовка информационных материалов для СМИ. Это занимает тоже не меньше недели, так как материалы необходимо согласовать с заказчиком.

3. Размещение материалов в СМИ. На это тоже может уйти до недели, так как газеты, например, стараются принимать статьи в номер за несколько дней до его выхода.

Безусловно, все эти действия целесообразно осуществлять параллельно, чтобы сократить сроки и, самое главное, как можно дольше держать ваши планы в секрете от конкурентов. Чем дольше вы готовите атаку, тем менее неожиданна она будет для них.

Этап атаки. Продолжительность — от одной до четырех недель.

Оптимальный срок — три недели. Практика показывает, что если ваша атака неожиданна для конкурентов, то за две-три недели они оправляются от шока и начинают предпринимать свои меры, что означает переход от атаки к позиционной PR-кампании. За три недели можно захватить часть рынка, а после этого необходимо закреплять достигнутые позиции. Во многом задержка ответной реакции конкурентов кроется в технической специфике СМИ: у конкурентов немало времени уйдет на этапы подготовки и технической подготовки ответной реакции. Кроме того, большинство региональных компаний абсолютно не готовы к отражению PR-атаки конкурентов.

Этап обратной связи. Продолжительность — от одной до четырех недель.

Этот этап необходим как заказчику, так и исполнителю, который собирает полный архив атаки (см. приложение 2 «Пример отчета о проведении PR-атаки») и анализирует его. Заказчику и сотрудникам его PR-отдела этот этап необходим для выстраивания дальнейшего позиционирования своего продукта и понимания эффективности проведенных действий.

На тактическом сетевом плане-графике каждая информационная волна PR-атаки разбивается на периоды по оперативности подачи информации информационным каналом. Каждое средство информации имеет ориентировочную информационную задержку подачи информации. Наиболее оперативным средством массовой информации сейчас является Интернет. Подробнее эта тема рассмотрена в главе 6, посвященной специфике работы с каналами воздействия.

На тактическом сетевом плане-графике представление каждой информационной волны PR-атаки должно быть соотнесено с этапом кампании, а также содержать дату утверждения информационных материалов, их выхода и хронометраж. На плане-графике отражена информация об объеме (хронометраже роликов и печатной площади) по каждому информационному каналу, с указанием конкретных СМИ и времени выхода.

Обратимся к примерному тактическому плану-графику (табл. 4.2). На нем мы видим, как атака разворачивается во времени, а также хронометраж волны.

1. Утром в понедельник в 12:00 информация появится на интернет-сайте, и с ней начнут знакомиться офисные работники.
2. В 9:50 пройдет сюжет в новостях по врезке в ГТРК «Пилот» (РенТВ), во вторник будут повторы в 6:00, 7:00, 8:20, 12:00.
3. В понедельник в 20:30 и 23:00 пройдут новостные сюжеты на ГТРК «Тверь» и во вторник будут повторы в 6:15, 6:45, 7:15, 7:45, 8:05, 11:30, 14:10.
4. По местному телевидению информационные сюжеты выйдут со среды, чтобы закрепить эффект (задержка выхода на ТВ объясняется техническими моментами: им надо отправить ролики и согласовать их).
5. Во вторник выйдет материал на полполосы в газете «Тверская жизнь» (эта газета выходит пять раз в неделю).
6. На радио ГТРК «Пилот» в утреннем и вечернем эфире во вторник выйдут материалы.
7. В других газетах информационные материалы начнут выходить со среды, так как в Твери ни одна газета, кроме «Тверской жизни», не выходит в первой половине недели.
8. В местные газеты материал попадет, но в связи с тем, что он будет увязан с первой статьей (в «Тверской жизни»), информационная волна пойдет со среды этой недели и до пятницы следующей.
9. Элитные журналы выходят реже, чем газеты, поэтому через них волна дойдет до потребителей уже к концу PR-атаки и выступит закрепляющим фактором.

Помимо перечисленного, на тактическом плане отражена деятельность организаторов атаки и личный вклад каждого.

Таблица 4.2. Пример тактического сетевого план-графика PR-атаки (часть)

Информационный канал			Понедельник	Вторник
Телевидение	Федеральные с региональными вставками	ГТРК «Тверь»	20:30–23:00 Подготовка материалов, согласование и размещение. Сергеев	5:05, 6:15, 6:45, 7:15, 7:45, 8:05, 11:30, 14:10
		и т. д.		
	Федеральные с местной вставкой	Ржевское ТВ — РЕН-ТВ		
		и т. д.		
Газеты	Федеральные с региональной вкладкой	«Московский комсомолец в Твери»		Подготовка материалов Сергеев
		и т. д.		
	Региональные	«Тверская жизнь»	Подготовка материалов, согласование и размещение. Иванов	Полполосы
		и т. д.		
	Местные	«Андреана-польские вести»		Подготовка материалов и согласование Иванов
		и т. д.		
Журналы		«PRактика»		Подготовка материалов Сергеев
		и т. д.		
Книги		«Тверская земля»		Подготовка материалов Сергеев
Радио		ГТРК «Пилот»	Подготовка, согласование и размещение материалов. Сергеев	Утро и вечер. Точное время выхода уточняется
		и т. д.		

Информационный канал			Понедельник	Вторник
Интернет		www.karavan.tver.ru	12:00 Опубликовано информационное сообщение (пресс-релиз)	Повтор, поддержка материала и развернутое пояснение. Иванов
		и т. д.		
Социальные сети				
Сотрудники предприятия				
Промоакции				
Адресная рассылка				
«Наглядка»	Плакаты, наклейки и т. п.			
	Билборды			
	Граффити			

5 глава

Сколько будет стоить PR-атака: расчет бюджета

5.1. От чего зависит бюджет

Прежде чем перейти к цифрам, рассмотрим основные принципы и статьи расходов, определяющие стоимость атаки.

1. **Война стоит столько, сколько она стоит. В отличие от войны, PR-атака стоит всегда определенную сумму.**

PR-атаки могут иметь следующие цели:

- отобрать рынок сбыта у конкурента под лозунгом «Мы лучше их!»;
- опорочить конкурента под лозунгом «Если не умеют, пусть лучше не берутся»;
- отрегулировать информационные потоки или выкупить долю в информационном потоке и заполнить его нужной нам информацией.

Если первые две цели предполагают определенную ответную реакцию конкурента, некую полемику, то третья направлена на то, чтобы до потребителя дошла только определенная информация. Оптимальной является смешанная атака, включающая все три цели.

2. **Поднять известность стоит дешевле, чем сформировать позитивное отношение к продукту.**

Рейтинг наведенной известности (узнавания) бренда имеет тесную зависимость с рейтингом поддержки. Представьте себе ситуацию: вы идете по улице Санкт-Петербурга и видите пожилого велосипедиста.

Скорее всего, вы пройдете мимо, не обратив на него внимания. Если он остановится и начнет напевать «Yesterday», вы тоже вряд ли задержитесь. Если он вам скажет: «Купи в том магазине пластинку Beatles», — вы, наверное, посмотрите на него как на ненормального и пойдете прочь. Именно так поступили сотни тысяч людей, гулявших в центре Петербурга, однако вечером они собрались на Дворцовой площади, чтобы, заплатив немалые деньги, слушать Пола Маккартни. Самое забавное, что сэр Пол Маккартни действительно катался на велосипеде по Невскому, и его никто не узнал. Представляете, что было бы, если бы его «раскусили»?

Итак, продукт у нас был один и тот же — персона Пола Маккартни, но различным было узнавание.

Мы провели несколько десятков исследований, которые доказали наличие тесной взаимосвязи наведенной известности и потребительских предпочтений. Например, если наведенная известность бренда составляет более 10%, например 11,5%, а покупает этот бренд, предположим, 1,2% населения, это означает, что если мы резко поднимем рейтинг наведенной известности бренда до максимума (более 80%), то пропорционально вырастет и доля потребителей, примерно до 10%.

Поднимать рейтинг узнавания дешевле потому, что рассказать человеку о существовании некоего товара в несколько раз дешевле, чем убедить купить его. Поэтому когда некоторые компании пытаются поднимать одновременно рейтинг узнавания бренда и продажи, то просто закапывают деньги в песок.

Нередко компании пытаются продать продукт до того, как поднимут рейтинг известности. Однако прежде чем убедить купить, нужно проинформировать. Известный бренд даже при несформированном образе потребителем сразу воспринимается как достойный внимания, а малоизвестный, хотя и с четко сформированным образом, — нет. Если потребитель продуктом не интересуется, то он его и не купит. Новизна привлекает определенную часть потребителей сама по себе. Пока система секторов рынка на всех уровнях в стране не устоялась, этот механизм будет действовать.

Существуют рейтинги спонтанной и наведенной известности. Спонтанная известность выявляется путем открытого вопроса: «Перечислите участников группы Beatles», а наведенная — путем серии закры-

тых вопросов: «Знаете ли вы Пола Маккартни из группы Beatles?» (открытый вопрос предполагает, что человек сам называет варианты ответа, закрытый — что варианты предлагаются). Наведенная известность всегда выше, чем спонтанная. Разрыв между рейтингом наведенной и спонтанной известности показывает, насколько легко потребитель вспоминает марку.

Поднятие известности требует в несколько раз более низких затрат, чем поднятие доли потребителей. В случае правильной проработки образа продукта резкий рост известности влечет за собой подъем потребления до уровня 5–10% потребителей — впрочем, не очень долгосрочный.

Известность любой марки складывается из двух составляющих: собственно известности и отношения к этому продукту, сформированного известностью, со стороны общества в целом и целевой группы потребителей — пользователей вашего продукта и потенциальных покупателей. Очень важно, что потенциальным покупателем продукта может быть кто угодно. (Когда мы писали этот раздел, то попросили совершенно случайного человека назвать какой-нибудь сверхредкий товар. Нам назвали плутоний. Забавно, что перед этим от знакомого таможенника мы узнали, что некий гражданин получил наследство и не знал, как им распорядиться. В конце концов он решил вложить деньги в такой эксклюзивный продукт, как плутоний. Он узнал, что за границей плутоний стоит очень дорого, попытался нелегально его провезти и был пойман.)

Любое, даже самое четкое, описание целевой группы не является абсолютно точным. Более того, чем подробнее описание, тем оно менее четкое. Никогда нельзя себя ограничивать целевой группой, описанной по принципу «замужние женщины от 24 до 29 лет с высшим гуманитарным образованием и двумя детьми, работающие руководителями среднего звена по техническим направлениям». Так может быть описано только ядро целевой группы, причем, если вы ориентируетесь только на это ядро, вам следует понять, какой процент от потенциальных потребителей оно составляет. Иначе вы рискуете быть ориентированным только на 10–15% от тех, кто *может* купить ваш продукт. Это объясняет важность работы по формированию известности марки не только среди тех, кто потребляет ваш продукт, но и в обществе в целом.

Нередко потребителю неважно, сколько стоит продукт: ему нужна известность и бренд. Всего дороже стоит не сам продукт, а отношение к нему общества. Жилые квартиры у метро «Арбатская» в Москве намного хуже, чем у метро «Битцевский парк», однако стоят намного дороже только благодаря статусу, который им придало общество. Лет двести назад за обыкновенную луковицу тюльпана в Голландии люди продавали имения и дома только потому, что тогда это было престижно. А что сегодня для нас тюльпан?..

Приведенные примеры демонстрируют, какое значение в приобретении продукта имеют высокий рейтинг известности и формирование потребности.

Уровень известности и узнавания продукта — это первый шаг потребителя к его покупке. У каждого человека есть потребность в покупке каждого продукта, если он проинформирован о его наличии. Двадцать лет назад у нас не было потребности в ноутбуках, но теперь мы покупаем ноутбуки — значит, кто-то, создав продукт, еще и сформировал у нас потребность.

Человек получает информацию о бренде тремя способами: неуправляемым (чаще всего случайно встретившись с ним), управляемым (информирование контролируется компанией) и смешанным. Первый и третий способы негативно сказываются на продажах, так как судьба продаж оказывается в руках неконтролируемых социальных сетей. Если же мы информируем потребителя и формируем у него потребность в покупке продукта этой марки, то контролируем продажи, а значит, можем эффективно ими управлять.

Раскрутка любого продукта включает три этапа.

На **первом этапе** мы работаем с наведенной известностью марки и продукцией. Маркетинговый бюджет делится в соотношении 20:80 между продвижением марки (стоимостью появления и улучшения продвижения управляемой информацией о продукте) и улучшением качества самого продукта.

Второй этап начинается, как только наведенная известность марки становится заметной. Мы начинаем работать только с известностью, так как наведенная известность поднимет наши продажи. PR-атаку целесообразнее использовать именно на этом этапе. Маркетинговый бюджет продвижения продукта делится в соотношении 90:10 между про-

движением марки и развитием продукта. Как только рейтинг наведенной известности переваливает рубеж 80%, мы переходим к следующему этапу.

Третий этап заключается в борьбе с конкурентами: улучшаем свой продукт, делаем его доступнее, качественнее и т. п.; продвижение играет поддерживающую роль. Маркетинговый бюджет делится в пропорции 10 : 90 между продвижением марки и улучшением качества продукта.

3. **Если вы ведете продуманную PR-атаку, то она должна учитывать принцип тотальности, что, естественно, скажется на стоимости.**

4. **Если вы ведете PR-атаку одновременно на промышленный и потребительский рынок, то она будет стоить как минимум вдвое дороже.**

5. **Необходимо проводить исследования — до, во время и после PR-атаки.**

Много раз, участвуя в подготовке и проведении атак, мы сталкивались с одним и тем же явлением: заказчики не проводят исследований. И каждый раз нам вспоминалась одна история. Почти десять лет назад на волне приватизации несколько молодых людей заработали состояние на перепродаже нефти. Они захотели расширить свой бизнес, и сделать это, по их мнению, надо было на постоянно востребованной мелкой рознице. Решив купить завод по производству презервативов, предприниматели привезли из-за рубежа и установили оборудование. После этого они решили начать производство, но вдруг кто-то убедил их изучить рынок, прежде чем выводить продукт, и тогда они заказали исследование рынка по России. Исследование по Санкт-Петербургу проводили мы. Результаты показали, что рынок насыщен и найти свою нишу будет сложно, а кроме того, существуют определенные технические требования со стороны продавцов к упаковкам презервативов. Забавно, что сначала они купили станки по производству презервативов и упаковок, а уже потом решили узнать, востребованы ли презервативы и какие нужны упаковки. Исследование же показало, что, во-первых, рынок заполнен, а во-вторых, станки надо было покупать другие. По сути, эти люди просто похоронили энную сумму денег, и неизвестно, сколько таких предпринимателей было в те годы в России. Одно можно сказать точно: их было много.

Если у вас нет желания хоронить свои деньги, старайтесь перед продвижением проводить исследования маркетинговых стратегий.

Исследования необходимы не только перед началом продвижения продукта, но и во время его продвижения, а также после. Клиенты часто спрашивают, зачем нужны исследования обратной связи во время продвижения продукта. Мы отвечаем: чтобы не разбиться о скалы. И после этого рассказываем историю об испанских и американских моряках, между которыми в радиоэфире завязался следующий диалог.

Испанцы: Капитану корабля XXX: возьмите на 15 градусов вправо, чтобы не столкнуться с нами.

Американцы: Я капитан корабля XXX Военно-морского флота США, возьмите сами на 15 градусов вправо, чтобы не столкнуться с нами.

Испанцы: Капитану корабля XXX: возьмите на 15 градусов вправо, чтобы не столкнуться с нами.

Американцы: Я адмирал второй по величине флотилии Военно-морского флота США, у нас эсминец и 12 кораблей поддержки, и я вам советую, нет, я вам приказываю взять на 15 градусов вправо, чтобы не столкнуться с нами.

Испанцы: Нас тут двое, и нас поддерживают бутылка вина и канарейка, и если вы не возьмете на 15 градусов вправо, то разобьетесь о наши скалы, потому что мы маяк.

Мораль истории в том, что, если мы при всем нашем знании обстановки и ситуации на рынке и количестве вложенных в продвижение средств не хотим разбиться о скалы, надо изучать обратную связь. Исследования, конечно, стоят денег, но все же на них стоит закладывать в смету от 5 до 10% от бюджета продвижения или PR-атаки.

К сожалению, в России нет культуры исследований в бизнесе, поэтому бизнесмены стараются или игнорировать исследования, или экономить на них, считая, что если они нанимают специалистов, то те и так обладают необходимыми знаниями.

6. **На вопрос, сколько стоит специалист, способный провести PR-атаку, ответить трудно.** В нашей стране PR-атаки на рынки сбыта — дело достаточно новое. Поэтому специалистов мало, а главное, эта работа чаще всего креативная, поэтому стоят специалисты по-разному. На 2005 год можно выделить три ценовые категории для специалистов, способных провести атаку регионального уровня:

- «москвичи» — представители фирм, агентств или «вольные художники» — запрашивают примерно 10 000 у. е. в месяц;
- «питерцы» просят примерно 5000 у. е.;
- специалисты из регионов стоят дешевле.

7. **Существует правило трех уровней PR-атаки:** в зависимости от уровня атаки соотношение использования двух основных способов передачи информации (от человека к человеку и технически опосредуемых) в обществе меняется.

Расчет бюджета PR-атаки целесообразно разбить по сетке ведущего на данный момент средства информирования населения — телевидения (наибольший охват населения). Итак, PR-атаки бывают:

- федеральные;
- региональные;
- местные.

Соответственно уровням административного деления определяется три уровня PR-атак, которые различаются по численности целевой аудитории, превалирующему способу передачи информации в этой среде и актуальным для этой среды событиям.

Продвигая товар на местном уровне, мы работаем с конкретным потребителем. На региональном — с группами потребителей; на федеральном — с сообществом потребителей. При работе с конкретным потребителем не возникает необходимости в посредничестве СМИ, которое на данном уровне может выступать только как поддержка. Слухи и социальные сети на местном уровне гораздо более информативны для потребителей, а значит, в большей степени управляют их поведением и поступками.

Первый уровень: местный

По сути, это уровень местного самоуправления (МСУ). На уровне МСУ чаще всего есть собственная газета, иногда кабельное телевидение, реже — радио и собственная компьютерная сеть. Здесь превалирует передача информации от человека к человеку — слухи; местные средства опосредуемой передачи информации редко являются значимыми,

а использование федеральных и региональных СМИ слишком дорого. Поэтому акцент делается на работе с социальными сетями. При расчете бюджета на СМИ стоит выделять около 10%. Надо понимать, что конкретная сумма бюджета любой атаки на этом уровне весьма условна. Например, в городке Архангельской области с населением 30 000 человек можно сделать хорошую рекламу, просто открыв пельменную, а в Новосибирске, открыв пельменную, придется использовать социальные сети, как это, например, сделал Сергей из Новосибирска.

В тот момент, когда я решил открыть свою первую пельменную, денег у меня хватало только на то, чтобы оплатить несколько месяцев аренды помещения, в котором прежде располагалось кафе не лучшей репутации, поменять мебель, некоторые элементы внутреннего антуража и купить часть кухонного оборудования, необходимого для моих планов. На зарплату поваров и прочих сотрудников денег практически не оставалось. Потому и было решено ограничить персонал кафе исключительно членами семьи (для чего жене пришлось взять отпуск, а детям отказаться от законного отдыха на каникулах) и ближайшими родственниками — им было обещано, что «расплатимся позже». Ни о каком рекламном бюджете мы и помыслить не могли.

На семейном совете — первом «собрании трудового коллектива» — последовательно были отвергнуты такие способы «раскрутки», как объявления на столбах или специальная статья в городской газете. Решение было подсказано дочерью, а ключевую роль в его реализации, как ни странно, сыграл еще один член семьи — бабушка. Уж не знаю почему, но иногда кажется, что все городские бабушки знают друг друга. Именно этим обстоятельством мы и решили воспользоваться. Каждый день наша бабушка отправлялась к кому-либо из приятельниц за пару кварталов от дома и, в зависимости от степени знакомства, под разными предлогами уговаривала ее посетить нашу пельменную. Иногда это подавалось как благотворительный обед, иногда — как специальная акция со сниженными ценами, но каждый день всю первую неделю ровно в 13:00 у нас в пельменной собиралась компания из десяти-двенадцати бабушкиных приятельниц, для которых мы накрывали два-три «специальных» стола.

Смысл идеи был в том, что специальными были не только столы, но и сами пельмени. Они готовились вручную, с особой тщательностью, из

отборных продуктов с рынка, с соблюдением всех «народно-домашних» процедур, которые никак невозможно применить при поточной технологии общепита. То есть, проще говоря, мы просто приглашали бабушек в гости.

Результат начал превосходить ожидания уже в течение недели. Бабушки, прошедшие через «благотворительный» обед, распространялись по всей округе о «чудных пельменях, которых давно уже не едали», об обаятельнейшем обхождении «официантов» и т. д. Через какое-то время ручеек посетителей начал увеличиваться чуть ли не в геометрической прогрессии. В нашу пельменную стали заходить не только в обеденное, но и в вечернее время. Надо ли говорить, что обычные посетители ели уже другие, не вполне домашние пельмени, хотя и не худшего в городе качества. Но уверенность, с которой бабушки рассказали городу о качестве пельменей, видимо, была столь заразительна, что почти все считали своим долгом похвалить их.

Апофеозом этой авантюры стал визит корреспондента одной из городских газет, заявившего, что наконец-то он нашел место, где, по слухам, готовят пельмени по старинным сибирским рецептам, и считает большой удачей, что ему первому удалось отыскать нас и подготовить об этом материал. И опять мы обратились к бабушке... (Опубликовано в журнале «Бизнес-журнал» № 2 от 25 июля 2002 г.)

То, что журналисты решили бесплатно описать результат PR-атаки, является одним из ключевых моментов оценки эффективности проведенной информационной кампании.

Однако хотим подчеркнуть, что иногда все же стоит проконсультироваться у профессионалов по вопросам планирования и осуществления PR-деятельности.

Как правило, предпочтительнее выстраивать долгосрочные отношения с потребителями продукта. На данном уровне это проще всего сделать с помощью выпуска собственных периодических информационных материалов. Дешевле всего начать выпуск своего периодического печатного издания. На местном уровне его регистрировать не обязательно, так как официально регистрации подлежат издания, выходящие тиражом от 1000 экземпляров. Предприниматели на местном уровне чаще всего переоценивают стоимость выпуска местной газеты и

недооценивают преимущества, которые могут получить. Не нужно бояться издавать газету. Например, выпуск газеты формата А3 в четыре полосы тиражом 10 000 экземпляров будет стоить около 20 000 р. Стоимость выпуска газеты включает 10 000 р. за печать тиража, 6000 р. за формирование контента и верстку и 3000 за доставку непосредственно потребителю, оптимально лично в руки. За указанную сумму 10 000 семей могут получить нужную вам информацию. Такую газету целесообразно формировать следующим образом: 30% печатной площади посвящено вашей компании, а 70% — читателям, т. е. информация, которую вы заинтересованы распространить, должна быть вкраплена в информацию, интересную для них. Ваша информация должна включать описание продукта, который вы им хотите продать, фотографии с места производства и реализации продукта, фотографии людей, участвующих в его производстве и реализации, а также указания, где и как можно приобрести ваш продукт. Ваша информация о продукте должна привлечь внимание потенциального потребителя, потом заинтересовать его, мотивировать к покупке и объяснить, где, когда и как он это сможет сделать. Типичной информацией, которая интересна потребителю, являются кроссворды, расписание транспорта, местные и региональные новости, программа телепередач и т. п. Разумеется, что эту газету желательно распространять бесплатно.

Второй уровень: региональный

На региональном уровне бюджет на работу с социальными сетями и региональными СМИ рационально рассчитывать в соотношении 50 : 50. Однако на практике заказчики, вооружившиеся западными учебниками по рекламе транснациональных и национальных корпораций, забывают о работе с социальными сетями. В нашей стране пока нет компаний, которые могут грамотно проконсультировать по вопросам работы со слухами или организовать такую работу, однако в скором времени они, вероятно, появятся, так как будут востребованы. Конечно, это произойдет, только если российским заказчикам рекламы на региональном уровне не надоест бездумно и нерационально тратить свои деньги.

Соотношение использования в PR-атаке социальных сетей и рекламы в СМИ следует рассчитывать в зависимости от вида продукта, а также ситуации на рынке и в информационном пространстве региона.

На региональном уровне значимость социальных сетей (непосредственного обмена информацией) и СМИ (технически опосредованного обмена) уравнивается.

На федеральном уровне информационное наполнение социальных сетей в основном идет через СМИ, поэтому бюджет PR-атаки расходуется в основном на СМИ.

Необходимо понимать, что при проведении PR-атаки одного уровня использование ключевых каналов воздействия, адекватных другим уровням, ведет к возрастанию стоимости PR-атаки в геометрической прогрессии.

Так, например, успешная PR-атака или продвижение некоего продукта в Ивановской области может стоить 500 000 р. Если же мы захотим задействовать еще и федеральные СМИ, то нужно учесть, что однократный показ ролика в 30 секунд (секунда на НТВ обойдется около 50 000) будет стоить более 1 500 000 р. Разумеется, продемонстрировав 30-секундный ролик один раз, мы ничего не добьемся. Оптимального воздействия на информированность аудитории можно достичь только сериями роликов, а в этом случае стоимость однократного показа ролика в три раза превышает стоимость всей PR-атаки регионального масштаба. За 500 000 р. мы сможем проинформировать большинство семей области, но один показ ролика по НТВ лишь при исключительных обстоятельствах сможет достичь того же эффекта.

Позже мы вернемся к рассмотрению специфики PR-атак на региональном уровне.

Третий уровень: федеральный

На федеральном уровне мы работаем с миллионами людей. Прежде чем перейти к анализу стоимости PR-атак на этом уровне, поговорим о рынке информационных площадей.

В России несколько миллионов организаций и продуктов, которым необходима информационная поддержка в СМИ, а федеральные площадки, охватывающие миллионную аудиторию, такие как телевидение, можно пересчитать по пальцам. Поэтому объем площади, который удается заполнить коммерческой информацией, ограничен. Эти площади малы, ими могут пользоваться в определенный промежуток времени

только несколько сотен организаций и продуктов, что составляет менее сотых долей процента от потребности. Однако при этом более 99% всех нуждающихся в продвижении продуктов и организаций имеют ярко выраженную региональную специфику. К сожалению, большинство учебников по рекламе учат жить мышей не в своих норках и помещениях, а в тесных вольерах слонов. Стадо слонов, которое мы видим по федеральным каналам, искажает представление заинтересованных мышей о рекламном рынке вообще. СМИ оперируют цифрами рекламного рынка, полученными в основном на подсчете рекламного рынка слонов, который составляет менее 1% от всего объема рынка. Весь рекламный рынок в России можно изобразить в виде айсберга (рис. 5.1). Федеральный рынок — это вершина айсберга, размер которой условно можно подсчитать, потому что рекламные площади можно отследить, у них есть конечные объемы коммерческих площадей. Казалось бы, на нижних уровнях вращаются колоссальные обороты рекламных денег, но это не совсем так. В регионах СМИ «голодные», за несколько тысяч рублей они готовы сделать то, что на федеральном уровне не согласятся сделать и за несколько сотен тысяч у. е. Дело в том, что региональные предприниматели ошибочно полагают, что на рекламу федерального уровня у них денег нет, а региональная не даст нужного эффекта. Рынок региональных СМИ невероятно «голодный», у них постоянная нехватка ресурсов, поэтому они готовы на все. Однако если на региональном уровне есть проблемы с тем, как отследить объем рекламного рынка, то на местном сделать это еще труднее. Многие недооценивают рекламный рынок местного уровня. Например, бюджет муниципального образования «Выборгский район Ленинградской области» — не самого богатого муниципального образования — сопоставим с бюджетом Брянской области.

Объемы рекламного рынка регионального и местного уровней отследить на данный момент невозможно по следующим причинам.

- На этих уровнях объем коммерческих площадей практически бесконечен. Если в десятке местных газет, официальных и неофициальных, не хватает площади, то предприниматели открывают собственные газеты, которые далеко не всегда регистрируют. Распространяются они непосредственно в целевой аудитории, поэтому отследить их невероятно сложно.

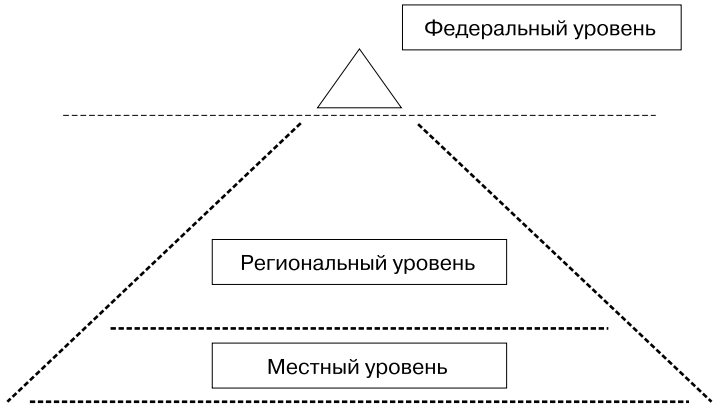

Рис. 5.1. Потенциал и объем регионального рекламного рынка в России

- На региональном уровне постоянно искажаются сведения о частоте и объеме выпуска информационных материалов.
- Увеличить коммерческую площадь в ущерб социально ориентированной информации не составляет труда, поэтому без детального анализа невозможно определить, является ли тот или иной информационный материал заказным или это инициатива газеты или телевидения.

Из всего сказанного следует, что все публикуемые по объему рекламного рынка в России цифры — это миф.

Поражает не то, что никто не знает рекламного рынка, а то, что расчеты рекламных кампаний на федеральном рынке строятся на основе неверного представления о стоимости контактов. Самая главная ошибка состоит в том, что расчет производится только исходя из прямых контактов, т. е. того, сколько людей увидели тот или иной рекламный ролик (диапазоны стоимости прямых контактов указаны в табл. 5.1). На самом деле, кроме прямых, есть косвенные контакты. Как только мы поставим вопрос о расчете бюджета исходя из косвенных контактов, встает вопрос о качестве подаваемой информации. Если бюджет PR-атаки рассчитывается исходя из прямых контактов, это можно сравнить с детсадовским уровнем компетентности. Если идет управление информационными потоками, — со школьным. Если при помощи по-

даваемой в поле информации удается управлять деятельностью конкурентов — с университетским. А если с учетом косвенных контактов и качества информации — это уже профессиональный уровень.

Таблица 5.1. Сравнительная стоимость контактов на федеральном и региональном уровне

Канал информационного воздействия	Цена тысячи прямых контактов, $	
	на федеральном уровне	на региональном уровне
ТВ	2–5	10–500
Интернет-провайдеры	2–7	1–7
Наружная реклама	5–7	100–500
Радио	5–15	30–1000
Ч/б пресса	15–75	10–100
Цветная пресса	70–150	60–1500
Адресная рассылка	500–1000	300–1000
Социальные сети	1–10	50–1000
Промоакции	0,01–10	10–1000

На количество косвенных контактов прямо влияет качество поданной для распространения информации. Так, например, когда начальник одного из цехов ОАО «Северсталь» отчитал представителей субподрядчика (проектной организации) с использованием ненормативной лексики, один из них записал три с половиной минуты этого монолога. Уже через сутки в Петербурге оба автора книги получили по электронной почте от нескольких не знакомых друг с другом московских коллег запись этой речи — столь высока скорость распространения информации через социальные сети! Распространение и работа со слухами, или, как сейчас принято говорить, использование вирусного маркетинга, ориентируется только на социальные сети. Подробнее мы это рассмотрим в отдельном разделе главы 6, посвященной каналам воздействия. Однако можно утверждать, что ориентация на косвенные контакты в несколько, а то и тысячи раз снижает стоимость контакта.

На рис. 5.2 представлены оценки доли медиарекламных бюджетов по сегментам на 2005 год и прогноз распределения бюджетов по сегментам в 2010 году (данные аналитиков группы компаний «Video International»).

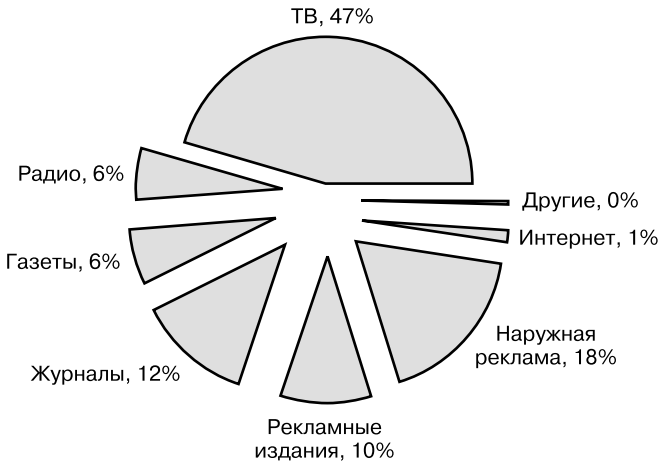

Рис. 5.2. Распределение медиарекламных бюджетов по сегментам в 2005 году (данные Video International)

На наш взгляд, в приведенных данных прослеживается ряд типичных ошибок, критичных для планирования бюджета атак.

Первая ошибка — это недооценка возможностей Интернета, который обладает рядом значимых технологических преимуществ перед любыми другими СМИ (подробнее см. раздел 6.4, посвященный Интернету). По прогнозам Мининформсвязи, к 2010 году Интернетом будут пользоваться около 80 миллионов человек, т. е. почти 60% всего населения России. Естественно, это средство информирования населения, учитывая его технологические преимущества, будет стремиться завоевать лидирующие позиции в информировании. При этом Интернет гораздо дешевле и качественнее, чем, например, ТВ, в особенности если учитывать сравнимые объемы охвата и то, что в США, Канаде Австралии, Дании доля интернет-рекламы больше доли наружной рекламы, а в Великобритании, Швеции, Южной Корее, Норвегии доля интернет-рекламы больше, чем доля радио.

Мы считаем, что ситуация в 2010 году изменится — доля Интернет-рекламы станет значительно больше; кроме того, будут востребованы такие каналы, как социальные сети и мобильная реклама (ср. рис. 5.3 и 5.4).

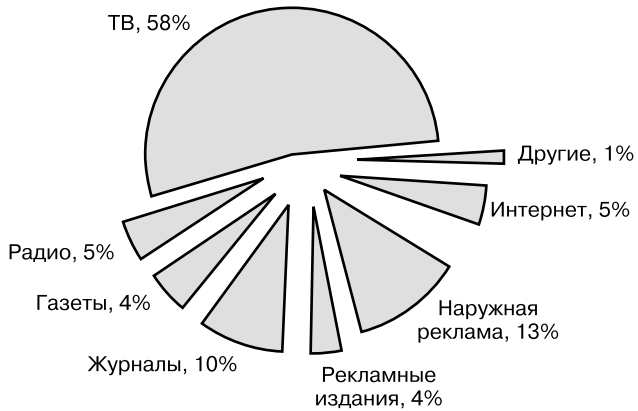

Рис. 5.3. Распределение медиарекламных бюджетов по сегментам в 2010 году (прогноз Video International)

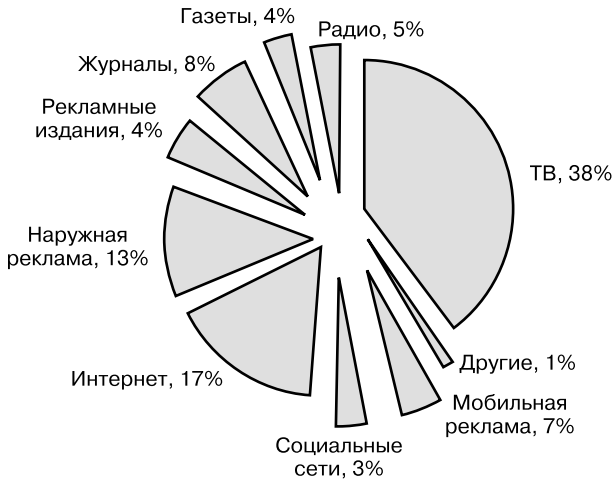

Рис. 5.4. Распределение медиарекламных бюджетов по сегментам в 2010 году (прогноз авторов)

Вторая ошибка — игнорирование работы с новыми массовыми средствами общения — сотовыми телефонами. В дальнейшем благодаря новым технологическим возможностям этот канал информации будет использоваться все шире.

Третья ошибка — недооценка значимости работы с социальными сетями, а главное, со слухами. Современные исследования показывают, что грамотно спроектированная информация, распространяемая через социальные сети, охватывает не меньшую аудиторию, чем классические СМИ.

Четвертая ошибка — игнорирование исследований. Ее специфика состоит в отказе от изучения рынка как такового и информационного поля товаров, а также их информационной нагруженности и информационного потенциала.

Информационное поле марки — это вся информация о продукте или товаре, которая доступна потребителю.

Информационная нагруженность марки — это вся неповторяющаяся информация, существующая на информационном поле.

Информационный потенциал марки — степень разнообразия контента, которая возможна для марки.

Пятая ошибка — недооценка полевых работ и работы с информационными поводами. Так, например, если выложить на Марсовом поле (площадь в центре Санкт-Петербурга) из шести тысяч стаканчиков мороженого название его марки, это обойдется в 1000 у. е. за мороженое и столько же за организацию. Данная информация пройдет по СМИ, этот информационный повод обеспечит около 1 500 000 прямых контактов, т. е. стоимость контакта составит 0,0013 у. е. (цена за тысячу прямых контактов — 1,3 у. е.).

Шестая ошибка — нежелание работать с информационными сюжетами, с «чистой информацией» и вместе с тем стремление ограничиться работой и борьбой за рынок сбыта только рекламными роликами, восприятие которых потребителем уже далеко от желаемого.

5.2. Пример расчета стоимости региональной PR-атаки

Атака на федеральном уровне рассчитывается аналогично региональной. Мы решили рассмотреть региональный уровень: во-первых, он

промежуточный, во-вторых, потенциально больше федерального. Кроме того, на наш взгляд, региональный уровень более перспективен и в отечественной литературе по PR мало изучен.

Приведем пример расчета PR-атаки по Тверской области. Цены указаны на сентябрь–октябрь 2005 года; товар предназначался для вывода как на потребительский рынок, так и на промышленный.

Марка, которую мы будем с помощью PR-атаки выводить на рынок, должна забрать основную долю рынка у региональных и местных конкурентов. Пользователем этого продукта являются все семьи Тверской области. Марка выводится с нуля, поэтому было принято решение позиционировать не только марку, но и руководство созданной фирмы, чтобы ввести их в информационное поле региональных элит, а значимый акцент сделать на введении в информационное поле руководства.

На региональном уровне акцент нередко делается на совместном позиционировании марки и руководства компании. Во-первых, это необходимо для того, чтобы легче заключались контракты с юридическими лицами, а во-вторых, специфика регионального рынка такова, что если продукт имеет региональную привязку, то потребители его качество увязывают с образом руководства организации, т. е. региональные марки, как правило, личностно ориентированы. (На местном уровне отношение к марке всегда ориентировано в сторону продавца этого продукта, а на федеральном — на бренд.)

Соответственно и реализация продукта имеет три ориентации. На местном уровне количество продаж тесно связано с личностным позиционированием продавца. На региональном — с позиционированием руководителя, а на федеральном — бренда и технологии. Если, например, в небольшом городке работают пять магазинов и в одном из них качество продукции выше, чем в других, но продавец невежлив и агрессивен к покупателям, то продаж не будет. На федеральном уровне для потребителей значима не личность руководителя, а технология производства и распространения производимых продуктов, а также известность и позиционирование в обществе бренда.

На момент старта кампании существовали некоторые ограничения, связанные со спецификой ситуации на данном региональном рынке:

- к сожалению, заказчик из-за предубеждений отказался использовать для атаки социальные сети (набирали новых сотрудников, причем по линии администрации работа только начиналась);
- адресную рассылку решили не проводить, так как охватить потребителей можно было и через существующие СМИ; кроме того, в регионе шла избирательная кампания, и интенсивность получения информации по этому каналу была чрезмерной;
- исследование тоже не проводилось, так как наш продукт еще не позиционировался и сравнивать его было бы не с чем, а заказчик был твердо убежден, что работать все равно придется в этом регионе. Необходимо было ворваться на рынок как ураган и захватить у конкурента-монополиста максимально возможный сектор рынка;
- промоакции были отложены, так как их эффективность на этом этапе была сомнительной из-за стартовавшей избирательной кампании.

Расчет бюджета осложнялся тем, что в это же время начиналась избирательная кампания в Законодательное собрание области, в связи с чем поднялись цены и сократился рынок свободных площадей. Главный конкурент на уровне региона начал плановую стабилизацию своего сектора рынка серией передач по одному из телевизионных каналов.

В этой ситуации было решено провести массированную трехнедельную атаку.

Региональные СМИ Тверской области имеют особенность: если у них есть охват, то нет площадей требуемого формата для размещения материалов, а если имеются площади, то охват недостаточен для региона. Поэтому предстояло работать с большим количеством СМИ. Принципы их отбора для поставленных целей будут рассмотрены позже.

PR-атаку предлагалось вести параллельно в трех направлениях:

- позиционирование менеджмента компании в информационном пространстве;
- создание PR-образа компании и ее продавцов;
- информационное сопровождение перехода потребителей продукта от конкурентов с помощью PR-мотива.

Создание PR-мотива необходимо, чтобы мотивировать переход потребителей на покупку нашего продукта в связи с тем, что качественного маркетингового отличия нашего продукта от конкурентов нет.

До начала PR-кампании следует выделить персоны тех людей, которые станут личностными образами марки: руководитель проекта от компании, генеральный директор. Можно начать и без выделения этих лиц, но они должны быть с начала позиционирования компании.

Личностный образ марки — это образ руководителя или сотрудника компании, любых людей, которые причастны к продукту.

Презентационный образ марки — это тот образ марки, который мы «раскручиваем» как бренд, как символ самого продукта.

Информационные материалы должны содержать пять информационных составляющих: название организации, личностный и презентационный образы продукта, его название и PR-мотив. В период предполагаемого проведения PR-атаки в Тверской области должны пройти выборы в Законодательное собрание области. Заранее трудно сказать, как этот факт скажется на PR-кампании. Однако уже сейчас очевидно, что из-за информационного насыщения рынка доставить важную для нас информацию до адресата будет труднее; кроме того, некоторые каналы передачи будут перегружены информацией, что приведет к удорожанию PR-атаки минимум в полтора раза, поэтому использовать их нерационально. Таким образом, если есть возможность, необходимо перенести PR-атаку на период после избирательной кампании.

Учитывая эти соображения и технические особенности региона, начинать работу по подготовке к PR-атаке нужно за две недели до ее старта.

Целевая аудитория:

- потребители продукта;
- властная элита (депутаты Законодательного собрания области и представительного органа местного самоуправления).

Информационные каналы воздействия: радио, телевидение, местные газеты, Интернет.

Стратегические цели:

- объяснение целевым группам целесообразности сотрудничества с нашей компанией;
- создание положительного PR-образа менеджмента и самой компании;
- создание PR-образа сбытовой сети;
- информационное сопровождение перехода на новую систему расчетов, в том числе создание мотивов для такого рода перехода у потребителей.

Принципы информационной кампании

Достижение целей осуществляется путем информационного воздействия на целевую аудиторию через электронные и печатные СМИ. В качестве поддерживающей PR-акции предполагается проведение разъяснительной работы с населением, сопровождаемое выдачей печатных материалов, а также промоакции.

Для приобретения медиавеса на первых этапах PR-атаки необходимо соблюдать принципы:

- «непрерывности» (ежедневное присутствие в информационном поле Тверской области);
- «тотальности» (охват всего информационного поля Тверской области).

Содержательное наполнение информационных материалов следует корректировать с учетом специфики и направленности СМИ, оперативной ситуации.

Общие принципы стратегии работы со СМИ

Необходимо создать иллюзию независимой подачи информации: материалы выходят по инициативе самих изданий как информационный повод. В связи с этим желательно вести подготовку публикаций, а также теле- и радиорепортажей совместно с представителями местных СМИ.

Стратегия работы с региональными печатными СМИ

Планируется проведение трех этапов в течение трех недель в региональных и местных газетах.

Первая неделя. Прогнозирование в нужном ключе путей развития ситуации вокруг продукта в регионе; параллельно — «раскрутка» и образа компании, и образа руководства. Форма подачи материала — аналитические статьи местных журналистов, интервью с представителями руководства региона и менеджмента компании. Создание легенды компании и введение ее в информационное поле региона.

Вторая неделя. Создание PR-образа сбытовой компании, ее менеджмента и продавцов. Информирование о технических изменениях, связанных с оплатой продукта.

Третья неделя. Информационное сопровождение перехода на новую систему расчетов (где, куда и как теперь надо платить).

Печатные СМИ в регионе имеют общую специфику: нет ни одной газеты, сеть распространения и тираж которой полноценно покрывали бы всю область или город; выходит множество «условно» областных газет. В регионе с населением более полутора миллионов жителей нет ни одной газеты, реальный тираж которой превышал бы 20–30 тысяч экземпляров. Поэтому предстоит работать с несколькими изданиями.

Для более успешного ведения PR-кампании условно разделим региональные СМИ на два типа по целевым группам.

Целевая группа «население»

Мы выбрали для сотрудничества шесть из почти двадцати региональных изданий:

- «Тверская жизнь». Областная газета. Издается в областном центре с 1917 года. Тираж 15 тысяч экземпляров. Выходит пять раз в неделю на шести полосах формата А2. Учредителем газеты является администрация Тверской области. Редакция издания — государственное учреждение администрации области. Полполосы, стоимость 15 100 р.
- «Тверские ведомости». Издается с 1990 года. Учредитель — Законодательное собрание Тверской области. Выходит по пятни-

цам (основной номер) и вторникам (приложение «Законы России») тиражом 17,5 тысяч экземпляров формата А2. Полполосы, стоимость 12 800 р.

В этой газете, скорее всего, будут публиковать свои предвыборные материалы кандидаты в депутаты законодательного органа области. Это означает, что в ноябре—декабре фактический тираж газеты и сеть ее распространения, вероятно, вырастут более чем в десять раз, причем для нас расценки останутся прежними.

Благодаря этим двум газетам наша позиция и материалы, которые мы будем публиковать, будут ассоциироваться с позицией администрации; кроме того, эти газеты гарантированно попадают в кабинеты всех руководителей местного и регионального масштаба.

Планируется также начать работу с двумя самыми массовыми региональными газетами:

- «Жизнь. Тверь». Формат А3, тираж 30 220 экземпляров. Полполосы, стоимость 10 000 р.
- «Местное время». Издается с 2000 года. Выходит по четвергам тиражом 30 тысяч экземпляров. Учредитель — Д. В. Фадеев. Полполосы, стоимость 21 300 р.

Далее следуют два достаточно массовых и известных местных коммерческих издания, которые работают в паре и обеспечивают интернет-поддержку своим изданиям. Особая их ценность — в умеренности цены за материал:

- «Караван+я». Издается с 1996 года. Учредитель — ОАО «Тверское княжество». Выходит по средам, 32 полосы формата А3, тираж 18,5 тысяч экземпляров, вторая половина газеты — бесплатные объявления. «Караван» издает также региональную вкладку в «Московский комсомолец». Полполосы, стоимость 6000 р.
- «Московский комсомолец в Твери» — еженедельник, тираж 13 тысяч экземпляров. Полполосы, стоимость 6000 р.

Итого: 71 200 р. — одна волна публикаций.

(Три волны — 213 600 р., суммарный охват — 94 000 р.)

Следуя принципу тотальности и стремясь максимально использовать потенциал этой формы информирования населения, а также учи-

тывая, что жители районов читают районные газеты гораздо чаще, чем областные, и что областные газеты не охватывают всей области, было решено размещать информационный материал и в районных газетах (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Список районных газет Тверской области на лето 2005 года

	Название	Тираж, экз.	Место распространения
	«Авангард»	3582	Западная Двина
	«Андреанапольские вести»	3120	г. Андреанаполь
	«Бежецкая жизнь»	6200	г. Бежецк
	«Бежецкие вести»	5000	г. Бежецк
	«Бельская правда»	1400	г. Белый
	«Верхневолжская правда»	3044	пос. Селижарово
	«Вести Максатихи»	3625	пос. Максатиха
	«Весьегонская жизнь»	3170	г. Весьегонск
	«Вперед»	3500	г. Калязин
	«Вышневолоцкая правда»	13 340	г. В. Волочек
	«Жарковский вестник»	1340	пос. Жарковский
	«Заря»	6000	г. Конаково
	«Звезда»	500	пос. Пенно
	«Земля Вышневолоцкая»	3800	г. В. Волочек
	«Знамя»	1630	г. Кувшиново
	«Зубцовская жизнь»	2374	г. Зубцов
	«Кашинская газета»	5190	г. Кашин
	«Кимрский вестник»	4160	г. Кимры
	«Коммунар»	2000	пос. Фирово
	«Ленинское знамя»	4530	Калининский район
	«Лесной вестник»	1330	с. Лесное
	«Мой край»	3400	г. Торопец
	«Молоковский край»	1400	пос. Молоково
	«Наша жизнь»	2340	г. Лихославль
	«Наша жизнь»	3000	пос. Оленино
	«Нелидовские известия»	5960	г. Нелидов
	«Новая жизнь»	2830	г. Бологое
	«Новоторжокский вестник»	4740	г. Торжок

	Название	Тираж, экз.	Место распространения
	«Ржевская правда»	6750	г. Ржев
	«Ржевские новости»	8450	г. Ржев
	«Родная земля»	3030	пос. Рамешки
	«Сандовские вести»	2560	пос. Сандово
	«Селигер»	3090	г. Осташков
	«Сельская новь»	2505	г. Красный Холм
	«Сельский труженик»	2800	пос. Кесова Гора
	«Сонковский вестник»	2354	пос. Сонково
	«Спировские известия»	1800	пос. Спирово
	«Старицкий вестник»	3400	г. Старица
	«Торжокская неделя»	4000	г. Торжок
	«Удомельская газета»	3900	г. Удомля
	Суммарный общий тираж	147 144	
Полполосы во всех районных газетах обойдутся в 160 000 р. Три волны обойдутся в 480 000 р.			

За три волны наш информационный материал выйдет три раза суммарным тиражом 241 114 экземпляров (прямых контактов), таким образом, три волны нам дадут минимум 723 432 прямых контакта. Поскольку в регионе проживает около 200 000 семей, информационный рынок этого информационного канала будет заполнен, и тот, кто пользуется этим каналом, будет проинформирован. Загрузка данного информационного канала обойдется в 693 600 р., т. е. мы платим примерно 1 рубль ($0,03) за один прямой информационный контакт. Однако с учетом того, что районные газеты местные жители часто передают прочитать другим людям, количество прямых контактов вырастает примерно в три раза и даже выше.

Целевая группа «элита»

Эта группа представляет собой региональную элиту, в которую входят депутаты всех уровней.

Средства региональной печатной информации для целевого воздействия на эту аудиторию можно разделить на три направления: газеты, журналы, презентационные книги.

По каждому из этих направлений в этих изданиях публикуются наши конкуренты:

- Газета «Афанасий-биржа». Российский экономический еженедельник, издается с 1996 года. Учредитель — ЗАО «Афанасий-биржа». Выходит в Твери по четвергам на 16 полосах формата А3, тираж — 23 000 экземпляров. Полоса А3, стоимость 16 200 р.
- Ежемесячный глянцевый журнал «Тверской бизнес-журнал», тираж 5000 экземпляров, распространяется бесплатно, полоса А4, стоимость 20 000 р.
- Ежеквартальный глянцевый журнал «PRактика», тираж 1000 экземпляров (300 в продажу и 700 по рассылке); полоса А4, стоимость 15 000 р.
- Ежемесячный глянцевый журнал «Реноме», тираж 1500 экземпляров (80% адресная рассылка, розничная продажа); полоса А4, стоимость — 18 000 р.
- Презентационное издание для элиты региона «Тверская земля» — полноцветная глянцевая книга формата А4 в твердом переплете. Тираж 3000 экземпляров, распространяется бесплатно по целевой аудитории; полоса А4, стоимость 44 000 р., краткая информация с фотографией, стоимость 11 000 р.

Помимо указанных СМИ элиты будут охватываться теми же изданиями, которые используют при работе с населением.

Стратегия продвижения предполагала три этапа:

- введение в информационное пространство региона компании и менеджмента, работающего в нем, а также процесс заключения сделок (по всем изданиям — 124 200 р.);
- создание PR-образа сбытовой компании и ее менеджмента; рекомендуется освещать в еженедельнике «Афанасий-биржа», журналах «PRактика», «Реноме», «Тверской бизнес-журнал» (69 200 р.);
- информационное сопровождение перехода потребителей продукта от конкурентов в еженедельнике «Афанасий-биржа» (3 публикации), журналах «PRактика», «Реноме», «Тверской бизнес-журнал» (101 600 р.).

Итого: 235 000 р. (общий тираж 33 500 экземпляров).

Этим тиражом мы полностью охватываем всю целевую группу. Цена одного прямого контакта — 7 р. ($0,26).

Стратегия работы в сети Интернет

В регионе новостные сайты действуют оперативно, являются главным источником слухов и способствуют распространению непроверенной информации в СМИ, поэтому планируется размещение поддерживающих PR-атаку информационных материалов в новостных сайтах.

Мы автоматически получаем услугу размещения нашей информации в Интернете бесплатно, сотрудничая со следующими изданиями:

- еженедельник «Афанасий-биржа» на сайте www.afanasy.biz;
- еженедельник «Караван+я» на сайте www.karavan.tver.ru.

Желательно создать сайт организации, чтобы оперативно отвечать на потребности информационного поля через новостное обеспечение сайта.

При проведении тотальной PR-атаки наши пресс-релизы будут рассылаться на следующие интернет-ресурсы Тверской области:

- официальный сайт администрации области;
- официальный сайт администрации Твери www.tver.ru;
- каталог интернет-ресурсов Тверского региона catalog.tver.ru;
- тверской городской портал Etver: etver.ru;
- Tvernet.ru;
- www.alltver.ru.

Стратегия работы с телевидением

Телевидение в силу своей оперативности задает содержательную канву для печатных СМИ. Тематически материал совпадает с материалами прессы, опережая их на несколько дней; информация подается в форме серий репортажей и интервью. Комментарии экспертов будут выходить при наличии информационного повода. Из пяти региональных телевизионных каналов мы планируем сотрудничать с тремя.

Телевизионный рынок Тверской области специфичен. Основная его особенность состоит в том, что единственный местный канал, который

вещает на всю область, — ГТРК «Тверь» (Россия) выходит не на отдельных частотах, а врезается своими вставками в новостные выпуски федерального канала «РТР». Это означает, что мы можем размещать только краткие информационно-новостные ролики. Стоимость изготовления телесюжетов, интервью длительностью до 1 мин. — от 1000 р.

Размещение телесюжетов в программе «Вести-Тверь»:

- 5:05, 6:15, 6:45, 7:15, 7:45, 8:05, 11:30, 14:10, 16:40, 23:00 — 2000 р./мин;
- 20:30 — 5000 р./мин;
- дополнительный повтор в утреннем или дневном эфире — 1200 р./мин.

Таким образом, стоимость размещения, изготовления и демонстрации новостного сюжета длительностью 30 секунд в течение дня — 18 000 р. (три волны — 54 000 р.).

Если учитывать, что новости смотрят около 200 тысяч человек в день, то стоимость прямого непересекающегося контакта составит 11 р. ($0,4).

На этом телевизионном канале мы сможем работать только с новостным эфиром, поэтому принято решение сделать информационные волны более интенсивными и загружать информационными новостными роликами четыре дня в неделю: два дня вечером (стартовые), два дня утром и днем.

Второй по охвату телевизионный канал ГТРК «Пилот» (РЕН-ТВ), вещание на Тверь и в радиусе 50 км вокруг города, охватывает 600 тысяч (из 1 600 000) жителей области. Этот канал сотрудничает с конкурентами. Безусловно, мы тоже планируем сотрудничать с этим телеканалом, но насколько это сотрудничество окажется продуктивным, пока сказать трудно. Стоимость изготовления телесюжетов, интервью: 1 мин. — 2000 р.

Размещение телесюжетов в новостях:

- 6:00, 7:00, 8:20, 12:00, 19:00 — 2000 р./мин (повтор вечернего эфира).

Таким образом, стоимость размещения, изготовления и показа новостного сюжета в течение дня — 12 000 р. (три волны — 36 000 р.).

Кроме того, на ГТРК «Пилот» есть возможность выступить в следующих передачах:

- Информационный канал «Город» в рубрике «Бизнес-новости», выходит в 19:50, длительность 5–7 мин. Повтор в программе «Бодрое утро-Пилот» в 8:15 (на следующий день).
- Программа «Товар лицом», длительность 5–7 мин. Выход семь раз в неделю как в качестве самостоятельной программы, так и в качестве рубрики в рамках информационно-развлекательного канала «Бодрое утро-Пилот», а также информационного канала «Город». Время выхода: понедельник в 7:40, 12:00; среда в 7:40; четверг в 19:30, 23:50; пятница в 7:40; суббота в 10:00.
- «Неделя» с Мариной Максимовой (суббота в 19:00–20:00, повтор в воскресенье в 11:45–12:50). Цена участия договорная.

Третий тверской канал, с которым мы планируем сотрудничество, — это НТС «Тверской проспект» (ТНТ), вещание на Тверь и в радиусе 15 км вокруг города, охватывает около 500 тысяч жителей. На этом канале есть возможность для размещения телесюжетов в новостях: 19:00, 7:30 (повтор вечернего эфира). Есть возможность выступить в передачах:

- «Трибуна» (понедельник в 19:35–19:58, повтор в субботу);
- «Ваш ход» (вторник в 19:35–19:58).

Участие по одному разу в каждой передаче — около 70 000 р.

НТС «Тверской проспект» (ТНТ), вещание на Тверь и в радиусе 15 км вокруг города (500 000 человек).

Стоимость изготовления телесюжетов, интервью: 1 мин — 2000 р.

Размещение телесюжетов в новостях:

- 7:30 — 2000 р./мин (повтор вечернего эфира);
- 19:00 — 2000 р./мин.

Таким образом, стоимость размещения, изготовления и демонстрации новостного сюжета в течение дня — 6000 р. (три волны — 18 000 р.).

На этом канале есть возможность выступить в следующих передачах:

- «Трибуна» (понедельник в 19:35–19:58, повтор в субботу);
- «Ваш ход» (вторник в 19:35–19:58).

Цена договорная, приблизительно 10 000–20 000 р.

На телевидении еще 10 районных телеканалов вещают на территорию, где проживает более 400 тысяч жителей (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Список районных телеканалов Тверской области

	Населенный пункт	Охват, чел.	Программа	Время вещания	Примерная цена, р./мин.
	г. В. Волочек	50 000	НТВ	18:30–23:30	1400
	г. Бежецк	45 000	ТВЦ	18:15–20:00	1200
	г. Бологое	40 000	НТВ	19:00–20:00	1400
	г. Торжок	40 000	ТВЦ	18:15–20:00	1200
	пос. гор. типа Оленино	10 000	Рен-ТВ	17:00–23:00	600
	пос. гор. типа Кесова Гора	7000	Рен-ТВ	17:00–23:00	600
	г. Удомля	40 000	НТВ	18:30–22:00	1400
	г. Ржев	80 000	Рен-ТВ	17:00–23:00	1600
	г. Нелидово	35 000	Рен-ТВ	19:00–20:00	1000
	г. Конаково	90 000	Рен-ТВ	17:00–22:00	1600
	Итоговый охват	437 000			Итого: 12 000
	Три волны по 12 000 р.; каждая включает повтор сюжета — всего 36 000 р.				

Так как телевидение более оперативно доносит информацию, оно пользуется большим доверием и уважением населения, чем печатная пресса. И поскольку подача материала по ТВ в несколько раз дешевле, чем через газеты, предлагается определить этот канал воздействия ключевым в нашей PR-атаке. Для того чтобы это сотрудничество сделать более управляемым, желательно привлечь помощника из местных жителей, имеющего опыт работы с районным телевидением (такой человек уже найден, ориентировочная зарплата — 15 000 р. в месяц).

С помощью телевидения мы донесем нашу информацию до каждой семьи области. Это обойдется в 249 000 р.

Стратегия работы с радио

Предполагаются краткие информационные сообщения, формирующие общественное мнение, на радиостанции ГТРК «Тверь».

Возможен запуск серии тематически ориентированных музыкальных мелодий, однако целесообразность подобного рода мероприятий пока неочевидна в силу планируемых ограничений на бюджет PR-кампании.

Радиостанция ГТРК «Тверь» ведет утреннее, дневное и вечернее вещание.

Стоимость изготовления радиосюжета, интервью — 600 р./мин.

Стоимость размещения сюжета, интервью (от 1 мин):

- в утренней программе «Истоки» — 650 р./мин;
- в программе «Коробейник» — 570 р./мин;
- в дневном и вечернем эфире — 500 р./мин;
- в прямом эфире — 720 р./мин.

Эту радиостанцию слушают в основном люди пожилого возраста. Три информационные волны обойдутся в 5850 р.; они будут подкреплены тремя тематическими информационными передачами, интервью в прямом эфире по 2 мин, с двумя повторами — 12 960 р. Итого: 18 810 р. Охват — около 150 000 человек.

На территории области работает еще девять FM-радио. Мы решили сотрудничать с наиболее востребованными радиостанциями на региональном рынке.

FM-радио: «Русское радио», «Радио ретро», «Европа-плюс», «Авторадио», «Эхо Москвы», «Шансон на Тверском проспекте», «Радио 7, на семи холмах» (НТС «Тверской проспект»).

Расценки:

- «Русское радио», FM 100,6: 420–660 р./мин;
- «Радио ретро», FM 104,8: 420–660 р./мин;
- «Европа плюс», FM 101,8: 420–660 р./мин;
- «Авторадио», FM 101,4: 450–660 р./мин;
- «Радио 7, на семи холмах», FM 106,3: 360–480 р./мин.

Стоимость изготовления песни для нашей компании — 15 000 р.

Переработка изготовленной песни — 15 000 р.

Мы решили «прокрутить» песни в течение недели на пяти отобранных радиоканалах два раза в день. Это обойдется в 189 000 р.

Итого с учетом изготовления песни и проводного радио — 222 810 р.

Итоговый охват аудитории с помощью радио составит около 350 тысяч человек.

Стратегия работы в районах

В случае возникновения конкурентной PR-борьбы для каждого из перечисленных районов необходимо разработать свою тактическую стратегию; особенно это касается Твери.

Стратегия работы с избранными в октябре депутатами МСУ (более 3 тысяч человек)

В связи с тем, что депутаты МСУ (местного самоуправления) по восприятию информации близки к населению, предлагается вести с ними работу по двум направлениям:

- через средства массовой информации, желательно с поддержкой от администрации;
- через региональные деловые информагентства.

Стратегия работы с PR-кампаниями конкурентов

Будет разрабатываться в зависимости от предпринимаемых ими действий.

Месседж (основные тезисы кампании)

Разрабатывается перед началом PR-атаки.

ИТОГО

Базовый бюджет:	1 400 410 р.
Непредвиденные расходы (25% от базового бюджета):	350 000 р.
Представительские расходы (5% от базового бюджета):	70 000 р.

Стоимость PR-атаки без учета оплаты специалистов оценивается в 1 820 410 р.

Для данной PR-атаки за счет заказчика было предусмотрено техническое обеспечение:

- помещение для работы;
- помощники:
  - из местных жителей для решения технических вопросов, связанных со счетами, платежками и т. п.;
  - по работе с телевидением;
  - текстовик (на случай интенсивной конкурентной PR-борьбы);
- телефон;
- транспорт;
- проживание и питание.

Суммарные затраты на всех помощников могут составить до 35–38 000 р./мес., но это в «худшем» случае, при активной фазе кампании.

Не нужно думать, что любая региональная атака обходится в такую сумму, однако указанная цена по крайней мере обозначит для вас порядок этой суммы.

В каждом регионе стоимость PR-атаки обусловлена рядом факторов. Во-первых, конкретный продукт диктует свою стратегию атаки и соответственно стоимость; во-вторых, в каждом регионе своя стоимость СМИ; в-третьих, экономика индивидуальна; в-четвертых, по-разному оценивают свои услуги PR-специалисты. Авторам приходилось участвовать в PR-атаках, когда оплата специалистов была сопоставима с бюджетом всей атаки. Поэтому расходы на оплату PR-специалистов переносятся из сметы на PR-атаку. Это только на первый взгляд кажется странным, однако работа специалиста творческая, ее можно сравнить с работой художника, который, рассчитывая стоимость картины, выполняемой на заказ, называет цену красок и холста отдельно от своего гонорара и командировочных. Во многих регионах бизнесмены считают, что лучше заплатить деньги специалисту, чем позволить дилетантам похоронить бюджет.

Так, например, стоимость аналогичной волны PR-атаки в N-ской области составила 29 175 р. Общая сумма расходов оказалась феноменально низкой благодаря тому, что PR-специалист использовал ресурсы администрации региона и сумел найти рычаги воздействия на СМИ. Большинство материалов удалось разместить бесплатно, потому что администрация являлась одним из учредителей основных местных газет, и главные редакторы не могли отказать после организованных PR-специалистом звонков.

Таблица 5.4. Пример стоимости малобюджетной PR-атаки с использованием административного ресурса

Статья расходов	Сумма, р.
Статья в газете «Д»	15 000
Статья в газете «Б»	2780
Проплата наличными журналисту с радио	2000
Радио	2301
Телевидение	6594
Покупка архивных записей телеэфиром по теме	500
Итого	29 175
Цена PR-атаки указана без стоимости командировочных и зарплаты PR-специалиста за две недели	

6 глава

Как добраться до потребителей: рекомендации по каналам коммуникации

6.1. Общие рекомендации

Прежде чем начать разговор о конкретных каналах коммуникации, необходимо уяснить некоторые ключевые вопросы.

Если в регионе имеется товар или предприятие, то непременно циркулирует информация о них. Если этой информацией никто целенаправленно не занимается, она порождается хаотично, характеризуется различным качеством и тональностью содержания. Если продукт или бренд в регионе востребован, но информационно не обеспечен, появляется информационный вакуум, который заполняется не самим предприятием или поставщиком, а хаотично, и информационная ситуация грозит стать неуправляемой. В таком случае необходимо начать корректировку циркулирующей в регионе информации о предприятии и его марках продукции. Инициативу в этом вопросе предприятие должно взять на себя, а для этого нужно поставить под контроль заполнение информационного пространства региона. Это можно сделать только при двустороннем согласовании информации со СМИ, чтобы исключить несогласованность и противоречивость в ее подаче. Контроль над СМИ по этому вопросу необходим жесткий, чтобы исключить возможность

неуправляемости информационных потоков и появление других игроков на информационном поле вокруг предприятия и продукта. Для этого заключаются партнерские соглашения с основными СМИ региона, обычно в виде договоров на серию публикаций о марке и предприятии. Постарайтесь избегать представления материалов в виде рекламных блоков: лучше воспринимаются «инициативные» информационные материалы, статьи, новостные сюжеты самих изданий без грифов размещения на правах рекламы и, соответственно, напечатанные не на рекламных вкладышах.

Очень часто встает вопрос: стоит ли нанимать журналистов для работы со СМИ? Полагаем, что делать этого не следует, так как в региональных СМИ в 90% случаев в стоимость информационной площади, которую вы покупаете, включена стоимость написания статьи в виде гонорара журналиста. В каждом регионе журналисты пишут статьи, которые учитывают специфику региона. Читатель этого не замечает, так как привык к ним, а вот стиль приезжего журналиста сразу подсознательно почувствует и поставит под сомнение искренность автора. Более того, покупая площадь в регионе, вы, по сути, покупаете и «раскрученный» псевдоним автора, так как заказных статей бывает немного, и их обычно берут известные журналисты. Практически вы, заплатив изданию только за печатную площадь, покупаете и журналиста, и лояльность, а это очень выгодно. Гораздо выгоднее, чем платить огромные гонорары московским журналистам и чувствовать неблагожелательность и отторжение написанных ими статей со стороны СМИ и потребителей информации.

Информационное поле региона состоит из типичных каналов информирования населения. Хотя об этом уже шла речь в главе 4, посвященной сетевому плану-графику, повторим основные составляющие информационной сетки региона:

- телевидение;
- газеты;
- журналы;
- книги;
- радио;

- Интернет;
- социальные сети, слухи;
- сотрудники вашей компании и других компаний этой отрасли;
- промоакции, полевая работа;
- адресная рассылка;
- наружная реклама;
- администрация.

Представленная информационная сетка всегда имеет технологические и региональные особенности и характеристики.

Косвенные информационные контакты — это те контакты, которые порождает человек, получивший прямой контакт с информацией (увидел, услышал — рассказал другому).

Основные технологические характеристики каналов коммуникации

- **Качество информационной площади канала.** Необходимо учитывать эту характеристику, так как не стоит стремиться резко улучшать качество подаваемой вами информации по сравнению с привычным для этого канала. Качество должно быть лишь немного выше, чтобы не вызывать отторжение у потребителя.
- **Качество информации.** Чем качественнее информация, которая вбрасывается в информационное поле, тем больше косвенных контактов она породит на региональном уровне.
- **Количество контактов.** Эффективность канала воздействия принято рассчитывать через соотношение стоимости использования и количества прямых контактов. Однако если на федеральном уровне можно исследовать количество контактов, которое заказчику даст размещение информации на том или ином информационном канале в то или иное время, то для каждого отдельного региона это неизвестно. Поэтому, скорее всего, стоит говорить об охвате той или иной группы. Как только мы начинаем повышать

качество информации, появляется определенное количество косвенных информационных контактов. Необходимо понимать, что есть такое средство информирования населения, как слухи, которое вообще строится только на косвенных контактах. Чем ниже уровень информационного поля (федеральный — региональный — местный), тем более высокую роль играет циркуляция слухов. На региональном, а в особенности на местном уровне невероятно тяжело строить адекватную атаку без использования косвенных контактов. Однако необходимо учитывать, что, например, местные жители, прочитав районные газеты, часто передают их почитать другим, и тогда количество прямых контактов возрастает примерно в три раза, а иногда даже выше.

- **Возможность площадки.** Каждый информационный канал имеет свои технические объемы, которые он может выделить для коммерчески ориентированной информации.
- **Доля целевой аудитории на площадке.** Прежде чем начать разрабатывать информационную атаку, необходимо понять, кто является целевой группой вашего продукта: например, это абоненты потребления электричества; женщины старше 18 лет, покупающие косметику, или кто-то другой.
- **Цена контакта.** Необходимо не только попытаться рассчитать стоимость количества прямых и косвенных контактов, но и цену привлечения через этот канал информации качественного посетителя — того, который приобретет наш продукт.
- **Четкость рекламного предложения.** Эта характеристика показывает, насколько представители информационного канала могут четко сформулировать свои технологические возможности.
- **Имидж площадки** — особенности подачи информации потребителям в соответствии с их ожиданиями.

PR-атака будет эффективной только в том случае, если вы снизите влияние импровизаций. Если вы не создадите информацию о себе, за вас это сделают другие. Вот какой случай произошел во время проведения одной PR-атаки. Некой журналистке заказали позитивную статью о предприятии и работниках. Ее провели по предприятию и предоставили возможность в присутствии руководителя побеседовать с сотрудниками, которые,

однако, постарались передать ей «горячую» информацию. Когда статью прислали на согласование, в ней даже намека не оказалось на позитивность — более того, краски были с размахом сгущены. После того как руководить PR-атаки позвонил заместителю главного редактора и поговорил с ним на тему «мы вам платим деньги не для того, чтобы вы нас обливали грязью», пришла отличная позитивная статья. На телевидении происходит то же самое: если вы заранее не просмотрите смонтированные ролики, то рискуете увидеть на широком экране, как при острых вопросах, заданных журналистами представителю компании, крупным планом показывают его руки, нервно теребящие какую-нибудь вещь.

Помните золотое правило PR-атаки: если вы не контролируете потоки информации, они контролируют вас.

Теперь обратимся к специфике работы с классическими каналами воздействия.

Телевидение на данный момент является ведущим средством информации населения и по охвату, и по низкой стоимости за прямой контакт. В силу своей оперативности ТВ задает содержательную канву для печатных СМИ; тематически совпадает с материалами прессы, опережая волны материалов в прессе на несколько дней (в форме серий репортажей и интервью). Это технологическое преимущество нужно научиться использовать. При этом комментарии экспертов будут выходить при наличии информационного повода. Как правило, в PR-атаке рекомендуется использовать краткие новостные ролики (около 30 секунд), одну-две тематические передачи, а также поучаствовать в нескольких передачах в качестве гостя, но так, чтобы в них шло обсуждение вашего продукта.

От прямых эфиров лучше отказаться, так как информацию на них труднее контролировать (во-первых, они гораздо длиннее, чем новостной сюжет, во-вторых, вам придется готовить «случайные» вопросы).

«Круглые столы» стоит проводить только в том случае, если ваши противники успели начать ответные действия в СМИ. Тогда вы можете обсудить их аргументы. Конечно, представители противника не нужны на таком «круглом столе» — там нужны «эксперты». Вы должны понимать, что не имеет смысла идти на полемику с конкурентами, если вы на 90% не уверены в своей победе. Полемика — это признак войны, долгих действий. Если атака завязнет в полемике, значит, она не удалась.

Необходимо отслеживать все телепередачи, которые имеют отношение к вашему продукту. Мы не будем перечислять все уловки: существуют тысячи способов устроить конкуренту ловушку...

Главное, вы должны заставить телевизионщиков сделать не то, что им легче, а то, за что вы заплатили. Однако помните, что это профессионалы с определенным уровнем технических возможностей, поэтому необходимо установить с ними контакт. Лучше всего это сделать при помощи наличных тайком от начальства, причем такой «контакт» желателен со всеми наиболее значительными журналистами, так как они смогут предупредить вас, если противник соберется поместить свою информацию, и тогда вы решите, как вам поступить.

На **радио** лучше размещать краткие информационные сообщения, формирующие общественное мнение. Напомним, что при размещении материалов нужно учитывать специфику аудитории проводного и беспроводного радио. Если радиоканал практикует новостные сообщения, на нем могут прозвучать новостные ролики, интервью, выступления и трехминутные тематические передачи, в противном случае можно написать песню об организации минуты на три и передавать ее в эфире, чтобы заполнить этот канал информацией такого типа.

Для создания песни лучше обратиться к местному барду и составить для него техническое задание:

1. В песне не менее трех раз должно упоминаться название продукта и организации.
2. Мелодия должна быть простой, запоминающейся, чтобы ее мог напеть даже человек без музыкального слуха.
3. Песня не должна превышать трех минут.
4. В ней должны звучать несколько фраз из месседжа, а также как можно больше задушевных, эмоционально значимых слов.

Наружную рекламу в PR-атаках используют редко, поскольку это достаточно дорогого, а фирмы, продающие эти услуги, располагают ограниченным количеством рекламных площадей. Это важный компонент пространственного позиционирования продукта, однако его не успевают задействовать чаще всего по техническим причинам. Наружную рекламу обычно задействуют как поддерживающий ресурс для промоакций, полевой работы.

Значение **промоакций** часто недооценивают. Помнится, как в компании *Hershey's* к праздникам 14 Февраля и 8 Марта проводилась промоакция «Открой сердце — подари Hershey's». В каждую пятидесятую коробочку конфет был вложен недорогой золотой кулон с фианитом. Один из сотрудников фирмы получил в подарок набор шоколадных конфет, в котором, к его полному изумлению, обнаружил сюрприз. На следующий день счастливец оповестил всех, что в коробочке Hershey's нашел настоящий золотой кулон с бриллиантом. При этом он уверял, что приятель-ювелир подтвердил баснословную цену этой безделицы. В результате акции прирост продаж продукции оказался на 31% выше запланированного.

Промоакции необходимо проводить для соблюдения принципа тотальности.

Так, однажды мы не могли подыскать на ближайший месяц информационный повод для вхождения на информационный рынок. Нашим клиентом была компания местного уровня. Тогда мы решили провести в городе, где проживало около 100 тысяч жителей, чемпионат по дворовому футболу. Информацию об этом мы разместили в местных СМИ, а также по городу на черно-белых плакатах. Собралось более тридцати команд. Число игроков было одинаковым, а вот возраст — от 10 до 50 лет. Команды выставили также некоторые организации: электрики, милиционеры, налоговики и т. д. Кубок выиграли налоговики, причем честно, поэтому особенно дорожили им и установили на стенде при входе в организацию. Мало того, что за 500 долларов в городе изменилось отношение к нашему клиенту, но и красивый кубок, стоящий при входе в налоговую инспекцию, с крупно выгравированным названием фирмы клиента, был очень кстати для имиджа клиента.

К **адресной рассылке** в целях PR-атаки стоит прибегать только в том случае, если у вас нет возможности доставить необходимую информацию потребителю через существующие СМИ.

6.2. Стратегия и практика работы с органами власти

В последнее время многие экономические структуры уповают на поддержку со стороны администрации. Действительно, это моментально

может изменить отношение к производству и распространению вашего продукта. В регионах сейчас практически нет бизнеса, которому органы власти не покровительствовали бы в той или иной форме. Поэтому стратегия в начале PR-атаки должна обеспечивать как минимум невмешательство с их стороны, как максимум — помощь.

Администрация может оказать поддержку по самым различным направлениям, например:

- инициировать адресную рассылку письма в организации с рекомендацией закупить ваш продукт и т. п.;
- организовать выступление на телевидении своего представителя с рекомендацией вашего продукта или услуг;
- законодательно или финансово облегчить условия вашей деятельности (если, скажем, это касается лесозаготовок, профинансировать закупку леса, снизить налог за каждое срубленное дерево — попенную плату, выделить хороший участок и т. д.);
- обеспечить особое «внимание» к вашим конкурентам со стороны различных органов государственного контроля;
- оказать содействие и поддержку инициатив менеджмента компании, в том числе помочь найти понимание со средствами массовой информации;
- по возможности ежедневно предоставлять оперативную информацию о событиях, происходящих в регионе (ежедневный мониторинг информационного поля: анализ официальной информации, поступающей в СМИ из органов местной власти, а также подготовленной для выпуска телекомпаниями и редакциями газет). При наличии информационного повода это позволит своевременно вставить в новостные блоки упоминания о компании либо комментарии ваших сотрудников как экспертов.

В связи с тем что в администрации любого региона присутствует большое количество «подводных течений», необходимо выработать стратегию по основным из них. Идея состоит в том, чтобы поставить психологический барьер для критики руководства компании и продукта, насытить информационный рынок так, чтобы противникам нечего было сказать, и лишить новизны конкурирующие материалы.

6.3. Стратегия и практика работы со слухами

Один из способов продвижения водки «Смирновская» был следующим. Нанятые люди посещали дорогие рестораны в Москве и, заказывая солидный обед или ужин, требовали подать лучшую водку. Когда официант уточнял, какую именно, или предлагал свои варианты, они говорили, что «самая лучшая водка — «Смирновская». В случае отсутствия этой водки (а на момент старта акции она в ресторанах подавалась редко) устраивался показательный скандал, и «клиенты» уходили, заплатив, но ничего не съев. Таким образом, за счет симулирования спроса со стороны конечных потребителей и запуска слухов о «самой лучшей водке» как среди реальных потребителей, так и среди официантов был обеспечен вал заказов на поставки водки в рестораны.

В Петербурге в 2004 году прошел слух о том, что «Мегафон» снимает «лишние деньги» с телефонных счетов абонентов. Такие слухи периодически ходят обо всех операторах, но эта волна была особенно сильной. В итоге (особенно благодаря тому, что в этот же период активизировалась реклама конкурентов) произошел существенный отток абонентов от «Мегафона» к конкурентам.

Очень часто люди даже не догадываются, что их представления о чем-либо рождены слухами. Например, многие жители Западной Европы и США уверены, что в России по улицам ходят медведи...

Приведем несколько цифр, указывающих на роль слухов в продвижении товара:

- 65% покупателей, купивших Palm organizer, говорили изготовителям этого устройства, что они узнали об их товаре от других людей;
- 47% читателей журнала «Surfing» говорят, что самое сильное влияние на их решение о покупке оказали их друзья;
- согласно данным Ассоциации индустрии туризма, друзья и родственники являются самым главным источником информации о тех местах, куда стоит поехать, о рейсах самолетов, отелях и аренде автомобилей: об этом заявили 43% опрошенных;
- 57% покупателей одного автомобильного дилера в Калифорнии узнали о нем благодаря «сарафанному радио»;

- 63% женщин, опрошенных журналом «Self», назвали отзывы друзей, членов семьи или сослуживцев одним из факторов, влияющих на выбор при покупке лекарственных препаратов.

Что такое слух

Г. Оллпорт и Л. Постман, психологи, работавшие в Гарварде, дали в своей работе 1947 года «Психология слухов» следующее определение этому понятию: «В том значении, в котором мы будем использовать данный термин, слух — это информационное сообщение, которое распространяется между людьми, как правило, в устной форме, без предоставления доказательств его достоверности». Как правило, слухи — это непроверенная информация, чаще всего появившаяся неизвестно откуда (для того, кто об этом рассказывает), активно распространяемая в прямом или косвенном общении людей (т. е. либо «мне рассказали», либо «я слышал, как кто-то кому-то рассказывал»).

Слухи различаются по:

- содержанию (политические, экономические, экологические и т. п.);
- временной ориентации (касающиеся прошлого и будущего);
- происхождению (спонтанные и преднамеренные).

Внимание человека к слуху определяется тем, чувствует ли он интерес и нехватку информации по данной теме. Дефицит информации часто создается искусственно, путем нагнетания ажиотажа за счет ограничения сведений о продукте или марке (например, так продвигался фильм «Ведьма из Блэр»).

Живучесть слухов различна. Обычно выделяют актуальные, насущные, исторические и легендарные слухи.

Существует типология слухов, основанная на характеристике потребностей: слух-мечта (стремление к чему-то), слух-пугало (избегание чего-либо), слух-разделитель (подчеркивание различий).

Г. Оллпорт и Л. Постман предложили «базовый закон слухов», отражающий зависимость интенсивности (количества) слухов от важности событий (вопросов) и неоднозначности сведений о них.

В ходе распространения слух становится более коротким, сжатым, легче усваивается и передается. Детали сообщения при очередной его передаче стираются, объем информации уменьшается.

Как сделать так, чтобы слух распространился

Слух — это искусство говорить вещи, интересные толпе. Это информация, которая изготавливается и подготавливается таким образом, чтобы, будучи «запущенной» в единичном экземпляре, далее распространялась самостоятельно. Классический пример — политические анекдоты.

Перечислим основные требования, которые обеспечивают распространение слуха:

- месседж слуха должен быть простым, понятным и кратким;
- информацию следует подавать как важную и новую;
- месседж слуха должен быть эмоционально насыщенным и информативным;
- в месседже необходимо упоминание торговой марки;
- содержащаяся в слухе информация должна быть негативной: такие слухи распространяются на порядок быстрее, чем позитивные.

Необходимо выбрать адекватные места для распространения слухов:

- там должно быть много людей;
- территории должна быть ограниченной;
- время пребывания людей на этой территории должно быть достаточным для восприятия слуха.

Чаще всего слухи распространяются группами, состоящими из двух-трех коммуникаторов, которые рассказывают друг другу слух, максимально активно перемещаясь по территории с целью увеличения охвата. Коммуникатор должен выглядеть как человек, вызывающий доверие у целевой аудитории слуха. Работы пяти—десяти троек в течение недели в городе с населением двести тысяч человек достаточно для запуска массового слуха.

Другой способ запуска слуха — средства массовой информации.

Важный критерий качества запущенного слуха — круговой оборот. Это значит, что человек, первым рассказавший слух кому-то, должен услышать его от случайного человека.

Можно ли контролировать слухи

Вопреки мнению многих коллег, мы на практике убедились, что слухами можно управлять. Слух основан на недостатке информации, поэтому, ограничивая количество информации о продукте, компании или персоне, мы увеличиваем ее дефицит и стимулируем распространение слуха; уменьшая дефицит, можно заставить слух умереть.

6.4. Стратегия и практика работы с Интернетом

Сегодня Интернетом пользуются 22 миллиона россиян, а уже через несколько лет этот показатель вырастет в три-четыре раза (по прогнозу Мининформсвязи, к 2010 году доля населения, пользующаяся Интернетом, составит 60%).

Анализируя представленные далее данные Михаила Труфанова из компании *ARTON CONSULTING* и учитывая технологические преимущества Интернета, мы пришли к выводу, что этот канал информации в ближайшее время станет одним из лидирующих сегментов рынка рекламных услуг.

Во-первых, аудитория Интернета — это наиболее экономически активная часть населения. Кроме того, здесь намного больше людей с высшим образованием и высокими доходами, чем в аудитории любого другого канала информации.

Во-вторых, Интернет включает разные способы передачи информации: радио-, телеэфир и социальные сети, а также многое другое.

В-третьих, в Интернете сконцентрирована дневная «офисная» аудитория (служащие), для которой он является приоритетным средством информирования, в том числе о товарах и услугах, и никакими другими способами до этой части населения невозможно столь же надежно донести информацию в дневное время.

К сожалению, пока в основном аудитория Рунета сконцентрирована в двух городах: Санкт-Петербурге и Москве, но уже сейчас можно назвать примеры успешного проведения PR-кампаний исключительно через Интернет. Например, организация игры на портале Rambler, с наградой сотовым телефоном привлекла около четырех миллионов

Рис 6.1. Социальный состав аудитории Рунета (данные Arton consulting)

пользователей, которые целый месяц играли в эту игру. А создание игры стоило всего около 60 000 у. е.

Таблица 6.1. География аудитории Рунета, % (данные Arton consulting)

Регион	Spylog	Rambler	Среднее
Россия	55	64	59,5
Москва	23	24,7	23,9
Санкт-Петербург	6,38	6,13	6,26

Пока еще Интернет затрагивает в большей степени молодежь. Однако время идет, эти люди взрослеют, оставаясь пользователями Всемирной сети. Кроме того, Интернет становится все более необходимым средством работы и развлечений, что само по себе привлекает людей среднего возраста.

Таблица 6.2. Возрастной состав аудитории Рунета (данные Arton consulting)

Возрастная группа, лет	Интернет, %	Общество, %
18–24	38	16
25–34	27	17
35–44	18	17
45–54	13	22
55 +	4	28

Интернет предоставляет возможность использовать следующие характеристики целевой аудитории: географическая принадлежность (точность определения близка к 100%), актуальный интерес (определяется по контексту сайта, на который зашел человек, или по его поисковому запросу).

Сегодня основные игроки Рунета (Mail.ru, Яndex, Rambler) стараются максимально полно изучить пользователя (например, определить его возраст и пол), предлагая ему заполнить мини-анкеты или изучая его поведение в Интернете.

Интернет как рекламная площадка дает уникальное преимущество — таргетинг (от англ. *targeting* — нацеливание), т. е. возможность определить, каким именно пользователям показывать рекламу. Возможны следующие виды таргетинга:

- географический (обычно география вашей аудитории четко определена, поэтому этот вид таргетинга очень важен в интернет-рекламе);
- контекстный поисковый;
- социально-демографический;
- по частоте (известно, что 20% пользователей обеспечивает 80% посещений сайтов; следовательно, если вы не будете ограничивать количество показов одному пользователю, то 80% показов вашей рекламы охватят только 20% посетителей площадок, на которых вы ее разместили).

Интернет — это отдельное технологическое направление, на данный момент очень разнообразное, но недостаточно развитое. Оно включает интернет-конференции, обсуждения в чатах, распространение «чернушных» спам-листовок, видео- и аудиороликов, пересылку информационных материалов.

Спам можно классифицировать:

- по типу рассылки: рассылка массовая по адресам или от адреса к адресу;
- по виду информации: текстовые сообщения, рисунок, спам-листовка, видео- и аудиоролики;
- по способу открытия информации: информацию открывает сам адресат или она открывается на компьютере помимо воли пользователя и начинает действовать как компьютерный вирус.

Практика показывает, что распространение информации через Интернет эффективно воздействует на бизнес-элиты и на СМИ.

Широкие возможности интернет-рекламы требуют большой аккуратности.

Во-первых, интернет-рекламу очень сложно контролировать. Если вы купили 100 тысяч показов вашего баннера, то в принципе не сможете узнать, сколько раз он на самом деле был показан. Если же вы купили 5000 переходов с сайта, разместившего ваш баннер, на ваш сайт, то сделать это несколько проще: у вас есть собственная статистика посещений вашего сайта, и вы можете удостовериться, что действительно 5000 посещений вашего сайта осуществлены с сайта с вашим баннером. Но в Интернете существует бизнес так называемых «кликеров» (от англ. *click* — «кликать», т. е. щелкать по баннерам). Людям платят 10–30% от той суммы, которую вы заплатили за переход по баннеру на ваш сайт, и 20–30 человек просто заходят на сайт рекламодателя и «кликают» на ваш баннер. Существует и более технически прогрессивный вариант: создается программа-бот, которая, имитируя разные IP-адреса, изображает визиты на ваш сайт с разных компьютеров по этому баннеру.

Во-вторых, Интернет — почти идеальное средство для негативной рекламы. Есть специализированные сайты, такие как, например, compromat.ru (по слухам, он посещается некоторыми высшими чиновниками государства лично).

В-третьих, высока вероятность того, что вы повысите известность, даже посещаемость своего сайта, но, учитывая общее количество информации, просматриваемой пользователем за один сеанс, это будут «одноразовые» посетители. Многие поисковики определяют не только число пользователей, посещений, визитов, но и вычисляют так называемое ядро аудитории сайта — количество или процент тех людей, которые регулярно заходят на ваш сайт. В зависимости от специфики вашего сайта вам нужно поддерживать этот показатель на определенном уровне. Например, сайт, ориентированный на создание субкультуры, должен иметь стабильную аудиторию не менее 60% от числа всех посещений, сетевое СМИ — не менее 40%, а если вы занимаетесь продажей через интернет-магазин товаров долгосрочного пользования, то вас устроят и 20%.

В-четвертых, информация в Интернете распространяется очень быстро и, что не менее важно, там и остается. Если о вашей компании напечатали негативную статью в газете, то через полгода, если вы приложите достаточно PR-усилий, о ней никто и не вспомнит. Если же негативная информация появилась на «раскрученном» сайте, то при поиске по названию вашей компании этот сайт будет появляться на первых местах еще долгое время. Кроме того, статью в газете перепечатают от силы два-три издания, а в Интернете «жареный» материал может в течение суток оказаться на десятках сайтов.

В-пятых, информация в Интернете, особенно яркая, сразу вызывает поток комментариев. Вы можете поместить хвалебную статью на активно посещаемом ресурсе и получить несколько десятков негативных, даже нецензурных, комментариев уже через три-пять часов. Поэтому перед размещением интернет-материалов следует проводить их экспертизу и очень внимательно отслеживать все комментарии в форумах и блоках.

6.5. Стратегия и практика работы с альтернативными средствами PR

Альтернативных средств работы с обществом множество, поэтому мы приведем лишь несколько в качестве примеров.

Создание информационных поводов

Создание информационных поводов — высший уровень ведения PR-атак. Как правило, применение технологии начинается с проведения базового исследования потребителей, часто — с акцентом на исследование его архетипов (это заметно облегчает распространение информации). Далее моделируются информационные поводы, на которых строится развитие PR-атаки. Допустим, мы узнаем, что травяные чаи в России ассоциируются с избушкой на курьих ножках. Мы можем заказать стилизованную рубленную из бревен избушку на курьих ножках. Она должна быть похожей на избу из мультфильма «Добрыня Никитич и Змей Горыныч». Установим ее на грузовик и отправим по регионам с рекламной раздачей вашей марки чая. Если избушка будет стилизована под архетип славянской мифологии, то эту машину покажут

по телевизору и прокомментируют, т. е. все основные СМИ региона назовут марку продукта и производителя, к тому же миллионы людей получат возможность прямого контакта с вашей информацией. Избушка с бабой-ягой, водителем и помощником будет ездить по России полгода, себестоимость этого проекта составит порядка $100 000, а прямых контактов будет не менее 30 миллионов.

Flash mob

Эта технология идеально подходит для распространения и циркуляции информации через социальные сети, а также для создания информационных поводов.

Мы решили использовать одну из особенностей данной технологии — анонимность организаторов, а за основу ее описания взяли приглашение поучаствовать в политическом flash mob, появившемся на двух сайтах во время одной кампании.

«В дословном переводе flash mob означает "вспышка толпы". Это организованное, единовременное действо группы людей, целью которого является влияние на окружающих, создание ощущения присутствия на каком-то странном, таинственном событии. От этого все — как участники, так и случайные зрители — получают заряд положительных эмоций. Другой целью является демонстрация солидарности с какими-либо идеями. Например, в людном, знаковом месте собираются люди, которые неожиданно начинают производить какие-либо организованные действия, что шокирует и эмоционально заряжает толпу».

Неэфирное видео и аудио

Это редкий в недавнем прошлом способ агитации, который сегодня приобретает популярность. О продукте снимается фильм или серия роликов, которые записываются на компьютерные диски или видеокассеты и распространяются среди потребителей через все возможные неформальные каналы. Особо стоит обратить внимание на то, что Интернет как неформальный канал распространения эмоционально емкого неэфирного аудио и видео показал свою высокую эффективность. Например, многие видели в Интернете ролик стирального порошка «Миф», где Мойдодыр раскатывал «кокаиновую дорожку» из стирального порошка.

Мобильная реклама

Этот канал информационного поля региона в PR-работе пока практически не используется, хотя сотовые телефоны имеют большинство людей. В последнее время мобильники стали широкодоступными и, самое главное, перестали быть просто устройством для связи. Увеличение размеров экранов телефонов и доступная стоимость использования этого канала сделали возможным применение сотовых телефонов в PR-атаках. Это направление пока слабо развито, но за ним большое будущее.

В рамках этого направления выделяются пять технологий.

1. SMS-листовки, sms-сообщения. Текстовые сообщения информационного характера в виде sms-листовок приходят на сотовый телефон. Чаще всего они не воспринимаются телефоном как спам. В некоторых регионах операторы сотовой связи берут около одного рубля за одного абонента (1000 р., или $37 за тысячу прямых контактов), который получит sms-листовку. К сожалению, пока это не самая дешевая форма рекламы, однако если использование этого канала воздействия станет популярным в целях рекламы, то цена, очевидно, снизится. На практике он почти не используется из-за недооценки потенциала данного способа информирования населения. В ближайшее время мы предполагаем более активное применение этой технологии в регионах.

2. Аудиолистовки. Адресат может получить рекламный аудиоролик, возможно, с предложением переслать его знакомым в обмен на финансовое мотивирование (абоненту будут предложены какие-либо услуги, участие в лотерее, возможность получения призов, зачисление некой суммы на счет и т. д.). Абоненту могут позвонить из организации и провести телефонную агитацию. Если раньше, лет двадцать назад, население информировали с помощью радио и телевидения, то теперь можно достичь гораздо большего охвата, если робот позвонит человеку и озвучит необходимую информацию или пришлет серию sms-сообщений.

3. Распространение картинок. Абонент получает на сотовый телефон рекламную картинку (карикатуру, символ, логотип, листовку и т. д.). Следует помнить, что у сотовых операторов имеется довольно полная информация об абоненте, поэтому мы можем присылать сообщения, учитывая, скажем, географический или гендерный критерий. Рекламную эмоционально насыщенную картинку, информирующую о том, что

открылся новый X по адресу Y, смогут получить только 300 тысяч жителей Васильевского острова Санкт-Петербурга. Пока это практически не используется, так как недооценивается.

4. Распространение личных sms-сообщений (по сети контактов).

5. Личные звонки. Личный звонок одного абонента другому абоненту сотовой телефонной связи. Эта технология может работать и с использованием обычных телефонов в трех направлениях:

5.1. Потребитель приходит в некое место, где, получив материальное вознаграждение, в присутствии проверяющего может позвонить как можно большему числу своих знакомых и прочитать им заготовленный организаторами спич или месседж либо своими словами о чем-то проинформировать. Пропускная способность такого пункта может быть от 500 человек в день и более.

5.2. Промоутеры получают инструкцию для телефонной агитации, обзванивают своих знакомых и проговаривают либо импровизацию, либо заготовленный месседж, либо своими словами агитируют с использованием слоганов и фраз-вирусов.

5.3. На основе социальных сетей устраивается игра с абонентами. Разрабатываются фразы-вирусы и нанимаются игроки, которые мотивируются финансово. Игра основана на разработках и экспериментах по социальным сетям Стенли Милграма. Эта технология может использоваться как в политических, так и в экономических целях.

СМИ информируют население о проведении игры. Участники делятся на коммуникаторов и акцепторов, при этом оба не знакомы друг с другом. В случае выигрыша приз делится на двоих. Игрок-коммуникатор получает фразу, анекдот и т. п., ему в случайном порядке называют город и улицу, на которой проживает игрок-акцептор, до которого за определенное время должна дойти ключевая фраза. В тот момент, когда игрок-коммуникатор получает фразу, из всех желающих принять участие в игре выбирается игрок-акцептор, которому об этом сообщается sms-сообщением или звонком по телефону. Игрок-коммуникатор может пользоваться только оговоренным техническим средством коммуникации, в нашем случае телефоном. Это кратковременный информационный импульс, который передается через социальные связи. Интрига игры в том, что коммуникатор ищет акцептора, используя социальные сети, опосредуемые техническим средством, а акцептор ждет

кодовую фразу и подготавливает к ее приходу свои социальные сети. Ход игры освещается в СМИ; если ее раскручивать через MTV, то можно путем запуска не только обычных фраз и анекдотов, но и фраз-вирусов смоделировать потребительское поведение молодежи по отношению к какому-либо продукту. СМИ демонстрируют озабоченные лица коммуникаторов и восторженно-ожидающие лица акцепторов. При вручении приза встречаются два совершенно незнакомых человека, которые благодаря своим коммуникативным навыкам вместе смогли заработать деньги. Встретившись и получая приз, эти люди будут демонстрировать непосредственную яркую эмоциональную катарсическую реакцию, что является внутренним энергетическим механизмом игры. Для политиков и экономистов результаты игры имеют стратегическую важность, так как показывают, какова связь между регионами, а главное, скорость распространения информации по социальным сетям.

Это технологическое направление активно развивается, и в рамках этой технологии в будущем появятся новые, в особенности если в достаточной мере будут использованы социальные сети и вирусный маркетинг. Через сотовые телефоны можно существенно влиять на информацию, передающуюся по неформальным каналам связи, распространять, используя вирусный маркетинг, политические анекдоты и т. п. Потенциал этого технологического направления невероятно высок. Сотовые телефоны есть у многих, и, поскольку они практически всегда под рукой, это средство информации всегда с потребителем. Особо оно интересно тем, что с его помощью можно смоделировать поведение молодежи, запустить любой PR-мотив. Пилотажные эксперименты с моделированием поведения молодежи в этом направлении показали успешный результат.

Не стоит думать, что через сотовые телефоны можно работать только с молодежью: люди старше 45 всегда поднимают трубку, кто бы ни звонил, в особенности теперь, когда законодательно утверждено, что за входящий звонок платит звонящий.

Граффити

Граффити (итал. *graffiti*) — различные надписи, рисунки и знаки, процарапанные или нанесенные краской на стены. Диапазон современных граффити весьма широк: от политических, обычно оппозицион-

ных, несанкционированных лозунгов, до любовных изъявлений и непристойных надписей в общественных туалетах. Это направление в авангардизме последней четверти XX в., ориентирующееся на самодеятельные уличные росписи молодежных «тусовок»; кричаще яркие рисунки, обычно выполненные спреем в манере красочной психоделики. Это важный компонент пространственного позиционирования продукта. Граффити на стенах дома привлекут больше внимания, чем баннер или растяжка.

Вообще, надо стараться использовать альтернативные и нетрадиционные средства PR для связей продукта с обществом. Это повысит эффективность управления коммуникациями между вашим предприятием и обществом потенциальных потребителей вашего продукта. Следует помнить, что чем выше качество информации о продукте, тем ниже затраты на его распространение в обществе; таким образом снижается стоимость **прямого контакта**.

7 глава

Как взаимодействовать заказчику и консультанту: советы

Почему сложно найти консультанта

Консультантов можно разделить на три группы: штатные сотрудники небольших консалтинговых компаний, независимые консультанты (фрилансеры, от *free lancer* — «свободный рыцарь») и сотрудники крупных консалтинговых компаний. Именно представители первых двух групп чаще всего занимаются выездными PR-атаками или исследованиями в регионах. Это объясняется тем, что большие консалтинговые компании, как правило, ориентированы исключительно на федеральный масштаб и не способны организовать действия в реальных условиях. Кроме того, услуги таких компаний стоят слишком дорого для большинства региональных и даже многих федеральных игроков: так, например, час консультаций партнера консалтинговой компании из «большой четверки» стоит от 600–800 до нескольких тысяч у. е., а час консультации фрилансера — от 50 до 250 у. е.

Отметим, что выбор между частной практикой и работой в штате сложен и для консультанта, и для заказчика. Консультанту тяжело работать независимо, для него всегда есть сильный соблазн устроиться в компанию: это приводит к заметному снижению доходов от конкретного проекта, но зато гарантирует не сравнимую с частной практикой стабильность. Для заказчика психологически проще заплатить компа-

нии, чем конкретному человеку. Любая компания, даже если она состоит из зарегистрированного юридического лица, сайта, телефона, по которому отвечает секретарша, визиток и буклета, дает ощущение некоторой надежности. Конечно, в России никто из заказчиков не предполагает, что сможет что-то отсудить у консалтинговой компании, но это ощущение все равно подспудно присутствует, являясь доказательством «серьезности намерений». Кроме того, компанию проще найти — например, любая консалтинговая компания, но далеко не каждый консультант имеет свой сайт.

Самое интересное, что для заказчика этот выбор нередко оказывается эфемерным. Он выбирает компанию, договаривается о проведении исследования с руководителем, а потом к нему приезжает тот же самый частный консультант, но уже нанятый в качестве субподрядчика. Таким образом, заказчик платит за его услуги вдвое или втрое дороже, ограничиваясь мифическим ощущением, что это надежнее.

Теперь вернемся к общему вопросу: а зачем вообще нужен внешний консультант?

Штатные специалисты или приглашенные консультанты?

Многие российские бизнесмены психологически не приемлют философию аутсорсинга (следствие максимального стремления к специализации, которое заключается в выведении максимума функций, не ключевых для компании, на субподряд). Это проявляется, в частности, по отношению к специалистам по исследованиям, особенно по PR. Многим предпринимателям кажется, что лучше «купить человека», наняв его на постоянную работу. Они считают, что так его проще контролировать, управлять им. В чем-то это верно. Однако есть ряд существенных «но».

Во-первых, хороший специалист по PR или исследованиям, способный один или с напарником (часто консультанты работают парами) провести в кратчайшие сроки комплексную PR-кампанию в регионе, стоит настолько дорого, что держать его на постоянной работе просто нерационально или даже непосильно для компании.

Во-вторых, большая часть специалистов высокого уровня — достаточно сильные личности, которых практически невозможно «подмять». А если такое и происходит, то специалист перестает быть таковым, он ломается полностью.

В-третьих, внешний консультант тем и отличается от постоянного сотрудника, что он все время меняет регионы, рынки, компании, поэтому его кругозор принципиально шире, а навыки намного более отработаны.

В-четвертых, контроль работы человека, который проводит PR-атаку, не должен быть слишком жестким. Но об этом речь впереди.

Как оценить компетентность консультанта

Один из авторов этой книги как-то раз должен был помочь своему клиенту нанять консультанта для подготовки текстов публикаций. Когда соискателю, одному из известных в этом регионе журналистов, был задан вопрос, чем он может подтвердить свою компетентность, он показал газету с фотографией Глеба Павловского. На вопрос: «Ну и что?» — журналист ответил: «Как что! Видите затылок? Так это я!» В оправдание этого человека отметим, что на переднем плане справа внизу действительно в кадр попал чей-то затылок. Нет оснований не верить, что это был именно наш соискатель, но это никак не решало вопроса «ну и что?». Для пробы ему заказали написать статью. Он ее так и не написал...

Каждый специалист индивидуален, индивидуальна и его цена. Механизм четкого рыночного ценообразования не в полной мере действует на рынке услуг частных консультантов. Консультант продает свое время, ценность которого определяется его знаниями, опытом, навыками. В отличие от рынка массовых товаров или даже рынка услуг консалтинговых компаний, если спрос на услуги консультанта заметно вырос, он не может увеличить производство. Консультант все время повышает качество своего продукта (своего времени), но не в состоянии увеличить его количество, поэтому повышает его стоимость.

Иногда консультанта можно купить «за интерес» или за славу. Интерес проявляется к определенной сфере, которая относится к разряду его хобби или просто кажется ему перспективной.

Специфической особенностью рынка консалтинговых услуг является нематериальность продукта. И оценка опыта консультанта — основного критерия выбора для заказчика — также очень затруднена. Невозможно «потрогать» продукты его деятельности. Список реализованных проектов, указанный в резюме, очень важен, но даже он не дает исчерпывающего представления. Если речь не идет о нескольких десятках самых высокооплачиваемых специалистов в стране, то любой консультант значительную часть времени тратит либо на проведение не слишком громких (в масштабах страны) проектов, либо на участие в крупных и громких проектах, но не является при этом основным руководителем. Можно только удивляться, увидев, сколько компаний и консультантов работают с клиентами федерального или транснационального уровня. Любой фрилансер, привлеченный для разработки дизайна крышки с логотипом промоакции для *Coca-Cola* или для набора людей на фокус-группу по тестированию этой крышки, обязательно укажет компанию *Coca-Cola* в качестве своих заказчиков.

Один из показателей работы консультанта — наличие подробной, четко регламентирующей ответственность, документации. Однако документация по любому проекту печатается с грифом «для служебного пользования» и не может быть продемонстрирована потенциальному клиенту. Поэтому консультанты пишут статьи и книги, по которым, хотя и косвенно, можно оценить, насколько они опытны и компетентны.

Важным критерием оценки работы консультанта являются рекомендации клиентов, но (в России особенно) их представляют редко: большинство клиентов являются прямыми или косвенными конкурентами, поэтому не хотят раскрывать своих конкурентных преимуществ.

Единственно надежный способ оценить качество работы консультанта — нанять его на работу. Звучит парадоксально, вернее, даже безумно. Но мы имеем в виду не заказ PR-атаки незнакомому человеку, а заказ, например, сессии консультаций (три дня консультаций по два-три часа). Стоимость этого проекта и риск для компании не слишком велики. Но это позволит оценить компетентность специалиста и его совместимость с клиентом. В большинстве случаев клиенты стремятся провести этот этап, не оплатив его: к консультанту поступает запрос от клиента, он начинает разбираться в рынке, потребностях заказчика, составляет сметы, пишет наметки стратегии, разрабатывает техническое

задание... Потом выясняется, что клиент просто присматривался и приценивался и в данный момент ничего заказывать не собирается. Дело даже не в том, что это некорректно. Проигрывают обе стороны: консультант теряет время, которое для него есть деньги в самом прямом смысле, а клиент получает типовой продукт, мало связанный с его конкретной ситуацией, его рынком. Это продукт не позволяет по-настоящему оценить консультанта и не может быть использован в работе клиентом.

Конфликты консультанта и клиента

Приглашение консультанта одним из руководителей или собственников компании изначально предполагает конфликт между ними. Руководитель или собственник изначально готов признать, что консультант в чем-то компетентнее, даже умнее, чем он сам. С другой стороны, клиент, особенно если это не наемный топ-менеджер, а совладелец бизнеса, как правило, в бизнесе преуспел больше, чем консультант, поэтому уверен, что не все советы последнего стоит принимать. Кроме того, консультант не столь заинтересован в результате, и ему конкретная компания, рынок в целом, регион изначально менее знакомы, чем его клиенту (исключение составляют случаи, когда консультанта, специализирующегося на определенном рынке, приглашает человек, который только что приобрел или возглавил компанию в абсолютно не знакомой ему сфере).

«Клиент всегда прав» — базовый закон сферы услуг — очень сомнителен для консалтинга. Например, некоторые коллеги искренне хвастались тем, что на этапе предварительного общения с клиентом, до проведения исследования, они узнают, что именно тот ожидает увидеть в результатах, и обязательно отражают это в отчете. Но неужели клиенты готовы платить немалые деньги за то, чтобы увидеть шоу, единственная цель которого — подтвердить их собственное мнение? Недоверие к результатам исследования — поразительный феномен. Казалось бы, исследование проводится, чтобы изучить ситуацию и выявить то, чего клиент не знает. Но если результаты значительно отличаются от представлений клиента, то зачастую он отказывается им верить.

Одной из причин недоверия клиентов к консультантам является склонность многих специалистов злоупотреблять терминологией. Клиент почти всегда менее подкован, чем консультант, в профессиональном языке, но он понимает, что можно сказать проще, без умствований. Поэтому чем больше он слышит «ученых» слов, тем меньше верит консультанту, начиная подозревать (даже там, где на то нет оснований) стремление консультанта «пустить пыль в глаза». Замечательный тому пример — рассказ «Кактусы и розы». Его можно прочитать по адресу http://e-xecutive.ru/publications/friday/article_3763. Суть такова: на завод приезжают консультанты, которые, ничего не смысля в рынке клиента, да и в консалтинге не много, начинают выкручиваться, по ходу беседы изобретая термины, а вечерами придумывая их значения.

Как контролировать и принимать результаты работы консультанта

По ходу работы не нужно жестко контролировать консультанта. PR-атака — настолько сложное и динамичное мероприятие, что если вы отнимите у консультанта самостоятельность, то работа может стать невыполнимой.

Консультант продает профессиональное выполнение своей деятельности. Если клиент в процессе работы сомневается в его компетентности, то рискует услышать классический ответ: «Не нравится — сегодня уеду». И это не истерика и не шантаж: консультант делает все, что может, а сумеет он добиться результата или нет, зависит далеко не только от него. Кроме того, это выяснится только после окончания проекта.

Ключевой вопрос: отвечает ли консультант за результат. Вынуждены расстроить клиентов: нет. Более того, хотим предупредить, что любой, кто гарантирует результат PR-кампании «на 100%», ничем не отличается от тех, кто предлагает заработать миллион с нуля за два месяца или похудеть на 30 килограммов за две недели.

Можно давать гарантии только по отдельным «мягким» количественным параметрам, например обещать повысить наведенную известность до определенного уровня.

Важнейшим средством, позволяющим как контролировать текущую работу консультанта, так и принимать ее результаты, является согла-

сованное техническое задание (ТЗ) и должностная инструкция консультанта. Часто клиенты невнимательно относятся к этим документам, а ведь именно они регламентируют меру ответственности и пределы полномочий консультанта.

Как организовать работу консультанта

Необходимо обеспечить консультанту максимально комфортные условия работы. Как правило, его зарплата достаточно высока, поэтому дополнительные затраты на то, чтобы он мог максимально эффективно работать, не являются значимыми. Описание рабочего места консультанта, проводящего PR-атаку или исследующего рынок и разрабатывающего маркетинговую стратегию, приведено в приложении 1, в разделе 1.2 «Обустройство рабочего места консультанта».

Рекомендуем селить консультантов в коттедже или в квартире, а не в гостинице. Это позволяет контролировать его работу, обеспечивает спокойствие и экономию. Полный пансион также является разумным средством поддержания максимальной эффективности работы консультанта на весь период сотрудничества. Подчеркнем, что в большинстве регионов полный пансион стоит дешевле, чем обеспечение приличных суточных, кроме того, экономит время на разъезды и поиски приличного ресторана, а также минимизирует риски отравления, приводящего к выводу из строя консультанта на несколько часов, а то и два-три дня.

Если консультант работает в регионе более двух недель, возможно также обеспечение его отдыха. К огорчению клиентов, даже самые работоспособные консультанты в нем нуждаются. И лучше, если этот отдых будет контролируемым и безопасным. Заметим также, что далеко не все консультанты, вопреки представлениям заказчиков, связывают понятие отдыха с алкогольными возлияниями.

8 глава

Что делать дальше? Закрепление успехов PR-атаки

8.1. Общие рекомендации

Логично, если любая компания, которая провела успешную PR-атаку, сразу задумается о том, как обезопасить себя от ответных действий конкурентов. На практике же успех почти всегда вызывает головокружение: «Мы всех победили, чего нам теперь бояться!»

Практика показывает, что почти всегда руководителю, а тем более собственнику компании, очень трудно поверить в то, что причиной успеха PR-атаки является сама PR-атака, а не высокое качество продукта или то, что «наконец-то потребители открыли глаза». Можно считать, что потребители «прозрели», но глаза им открыла именно PR-атака, причем в нужный момент развернув их в нужную сторону и предъявив нужные компании мотивы.

Результат атаки — всегда лишь захват позиций. Удержать их — более сложное дело. Иногда проводятся специальные «предупредительные контратаки», направленные на формирование у конкурентов и потребителей ощущения явного и стабильного лидерства определенной марки или компании на рынке.

Ключевые задачи на этапе стабилизации захваченных в ходе атаки позиций — максимальная привязка потребителей к компании или бренду, стабилизация системы их отношений к компаниям на рынке.

Основными средствами для решения этих задач является, во-первых, выстраивание тактики действий в соответствии с **принципом тотальности** (необходимо хотя бы минимальное фоновое информационное присутствие во всех каналах информации), во-вторых, создание и развитие программ лояльности потребителей. Каждый захваченный в ходе атаки потребитель должен перестать чувствовать себя чужаком, новичком в отношениях с компанией или ее брендом и привыкнуть к ним. Рассмотрение стратегии и тактики программ лояльности не входит в задачи настоящей книги.

В следующих разделах этой главы речь пойдет прежде всего не о стратегии маркетинга, а о его организационной структуре. Необходимо помнить, что даже хороший проект, заказанный одной из лучших консалтинговых компаний в мире, может быть провален исполнителями. Это правило особенно жестко действует именно в интеллектуальных сферах: если компания купила новое оборудование, гораздо проще заставить людей работать по четким инструкциям.

8.2. Создание отдела маркетинга

Прочитайте этот раздел, даже если у вас есть PR-отдел, отдел рекламы или маркетинга. Возможно, вы найдете полезные рекомендации или сможете по-новому взглянуть на работу компании.

Как найти сотрудников

Тяжело. Очень тяжело. Вернее, если в Петербурге и Москве хотя бы реально, то в регионах крайне трудно. Основной подход, который мы рекомендуем, — взять человека, а потом его обучить. О том, как и чему обучать, мы расскажем в следующем разделе. Очевидно, что при таком подходе ключевым становится не столько опыт человека, сколько его *способность к обучению*.

Второй ключевой характеристикой является *склонность к продвижению*. Увы, большинство специалистов по маркетингу, продвижению, рекламе, PR и т. п. убеждены в том, что любой руководитель компании понимает: необходимо вкладываться в эти направления. Это самое яркое свидетельство непрофессионализма: как может специалист по PR

считать, что потребитель должен сам осознать, зачем ему нужен тот или иной товар или услуга? Ведь если специалист по PR не хочет заниматься своим собственным PR, то он плохой специалист!

Штат отдела маркетинга и взаимодействие специалистов

В крупнейших компаниях федерального уровня и транснациональных компаниях вместо каждого из перечисленных далее специалистов необходим целый отдел. Зачастую целесообразно ввести должности бренд-менеджера по каждой марке и т. д. Однако для региональных, межрегиональных и части федеральных игроков предложенный состав отдела вполне адекватен, с поправкой на специфику общей организационной структуры компании.

Перечень штатных единиц условно отсортирован по убыванию целесообразности содержания в штате подобного специалиста. К примеру, у хорошего специалиста по маркетинговым исследованиям зарплата достаточно высокая (от $1000 в месяц в Петербурге, от $1200 в Москве), его текущая загруженность в компании среднего масштаба не столь велика (вряд ли исследования в подобной компании проводятся чаще чем раз в два месяца), а найти такого специалиста-фрилансера или обратиться в исследовательскую компанию просто. Поэтому специалиста по маркетинговым исследованиям не очень целесообразно держать в штате. Впрочем, еще раз подчеркнем: все зависит от конкретной ситуации и компании. Если небольшая компания занимается среднесрочными и долгосрочными инвестициями, то им будет нужен специалист по исследованию рынков высокого уровня.

1. Руководитель отдела.
2. Специалист по анализу продаж.
3. Специалист по размещению рекламы.
4. Специалист по подготовке текстов.
5. Специалист по продуктовой линейке.
6. Специалист по полевым акциям.
7. Специалист по продвижению в Интернете.

8. Специалист по мониторингу СМИ.
9. Специалист по дизайну и верстке (дизайнер-верстальщик).
10. Специалист по маркетинговым исследованиям (маркетолог).

В этом списке предполагается достаточно высокая степень взаимодействия. Так, специалист по полевым акциям может выступать в качестве человека, который обеспечивает полевую часть исследований для маркетолога, тот — в качестве источника информации для специалиста по подготовке текстов, а их оформляет дизайнер-верстальщик, отдавая их потом специалисту по размещению рекламы.

Должностная инструкция руководителя отдела маркетинга

Основные функции руководителя отдела маркетинга

- внутри отдела: планирование и координация работы специалистов отдела;
- внутри компании: разработка и реализация маркетинговой стратегии компании;
- на рынке: представление компании на презентациях, выставках, конференциях.

Чего нельзя требовать от руководителя отдела маркетинга? Прежде всего, нельзя требовать повышения продаж (ваш продукт может быть недостаточно хорошим; система сбыта может быть неадекватной потребительскому спросу; могут отсутствовать средства для реализации самых правильных планов отдела маркетинга).

Что можно требовать от руководителя отдела маркетинга? В первую очередь нужно требовать достижения намеченных целей. И естественно, нужно требовать, чтобы руководитель отдела маркетинга цели ставил, с одной стороны, смелые, а с другой стороны — адекватные. Если ограничиться требованием выполнять *поставленные* цели, это мотивирует руководителя ставить цели как можно более скромные, а если требовать только *смелых* целей, они будут неадекватны возможностям компании.

Какие цели может ставить руководитель отдела маркетинга? Это цели, касающиеся измеряемых показателей. Так, например, нельзя по-

ставить цель «участвовать в выставке» и мотивировать ее тем, что «это крупнейшая выставка, все конкуренты в ней участвуют». Следует постараться максимально четко объяснить руководителю, что именно компания потеряет, если не будет представлена на выставке, и что она приобретет, если примет участие. Приведем удачный, на наш взгляд, пример доклада, содержащего постановку целей, обоснование их целесообразности и реалистичности. Он был представлен руководителем отдела PR (с большей частью функций отдела маркетинга) генеральному директору одной производственной компании. Доклад сопровождался демонстрацией презентации, содержавшей несколько больше информации, чем было озвучено (один из авторов книги участвовал в подготовке доклада, консультируя руководителя отдела PR).

«Выставка XXX — крупнейшая в стране ежегодная выставка промышленных товаров XXX. На выставке ожидается 3 тысячи посетителей, из которых около половины (судя по отчету о посетителях прошлогодней выставки) так или иначе будут заинтересованы в продукции, которую продает наша компания. Стоимость размещения стандартного стенда на 3 дня составляет $5500. Стоимость изготовления стенда и печати раздаточных материалов составляет $4500. Стоимость командировочных расходов на 2 представителей нашей компании — $1200. Стоимость проведения дополнительных мероприятий в рамках выставки, которые привлекут дополнительное внимание к нашему стенду, составляет $1300. Общие затраты на участие в выставке составят $12 500. Соответственно стоимость одного контакта с представителем компании, нацеленным на получение информации о предложениях, будет составлять $8,5. Хотя это в 5 раз больше, чем стоимость контакта через отраслевые журналы, качество подобных контактов несоизмеримо выше. За счет дополнительной технологии — формирующего опроса — мы достигнем не просто эффекта узнавания, но сможем установить отношения с 20% потенциальных потребителей на нашем рынке. То, насколько цели данного PR-мероприятия будут достигнуты, мы сможем проверить двумя способами. Первый способ — анализ базы данных по результатам формирующего опроса, второй способ — тотальный обзвон этой базы данных потенциальных потребителей. Методики формирующего опроса в ходе выставки и телефонного опроса через 2 недели

после нее будут представлены через 2 рабочих дня после принятия решения о проведении выставки».

Как контролировать руководителя отдела маркетинга? Во-первых, надо проверять цели, которые он ставит перед отделом (с точки зрения соответствия стратегии компании в целом, оптимальной амбициозности и реалистичности, наличия средств на реализацию предлагаемых программ, иногда — адекватности распределения функций внутри сотрудников отдела); во-вторых, надо проверять соответствие достигнутых результатов поставленным целям. Предложенный подход является по своей сути проектным, и это позволяет более четко оценить не работу отдела в целом, а эффективность каждого конкретного действия. Хотя очевидно, что если по каждой конкретной акции руководитель отдела маркетинга находит убедительные причины, объясняющие провал, и это повторяется 10–20 раз, то, наверное, дело не в непреодолимых обстоятельствах. Бывает очень полезно проводить внешнюю экспертизу как отдельных проектов в стадии планирования, так и работы отдела в целом раз в квартал.

Основные задачи руководителя отдела маркетинга

- Подготовка ежегодных и ежемесячных планов деятельности отдела и отчетности по их исполнению. Требовать еженедельные планы целесообразно только при количестве сотрудников отдела, превышающем 15 человек.
- Подготовка инструкций для всех отделов, которые прямо или косвенно связаны с клиентами (отделы производственный, продаж, гарантии и т. п.).
- Подготовка рекомендаций для руководящих и управляющих органов компании по корректировке продуктового ряда, маркетинга, сбыта и т. п.
- Руководство сбором внутренней и внешней маркетинговой информации.
- Подготовка обоснований маркетинговых программ, в том числе их бюджета.
- Контроль расходов на маркетинг и их эффективности.
- Участие в отборе персонала для отдела маркетинга, отдела продаж.

- Руководство реализацией основных маркетинговых программ.
- Согласование действий сотрудников отдела.
- Мониторинг PR-активности конкурентов в информационном поле.
- Организация обучения сотрудников отдела, руководителей других отделов, топ-менеджеров компании по вопросам, связанным с маркетингом.
- Проведение экспертизы, доработка проектов, разработанных подрядчиками или другими подразделениями компании с точки зрения маркетинга.

8.3. Обучение сотрудников

8.3.1. Общие рекомендации по организации обучения

Даже если вы ориентируетесь на подбор максимально опытных кадров, а не на «выращивание» специалистов, их нужно обучать, потому что это позволяет сотрудникам стать командой.

Обучение вопросам, связанным с маркетингом, можно разделить на две части: первая — обучение топ-менеджеров и руководителей подразделений; вторая — сотрудников отдела маркетинга. Проводить одновременное обучение обоих групп сложно, так как и топ-менеджеры, и рядовые сотрудники будут чувствовать себя скованно. Лучше организовать раздельное обучение групп. Например, топ-менеджмент проходит сокращенный обучающий семинар в течение одного дня, а сотрудники отдела маркетинга — расширенный, на три дня.

Еще один принципиальный вопрос: зачем учить специалиста по размещению материалов в СМИ маркетинговым исследованиям? Естественно, не стоит этого делать в том же объеме, что предусмотрен для специализирующихся на проведении исследований. Однако если не обучить всех сотрудников азам деятельности каждого направления, то отдел никогда не будет работать эффективно. Отдел маркетинга, даже если он состоит из 20 человек, предполагает узкую специализацию, но очень плотное взаимодействие.

Наконец, такой вопрос: как организовать обучение? Опыт показал, что лучше всего отправлять сотрудников на длительные узкоспециальные

семинары в Петербург или Москву (позволим себе проявить патриотизм: в Петербурге не хуже, но дешевле), а общее обучение проводить в виде корпоративного семинара на месте, приглашая специалистов на 2–5 дней в ваш регион. Однако в этом случае участникам не всегда удается оторваться от своих дел. Поэтому оптимально проведение семинара за городом, в пансионате или доме отдыха. Таким образом достигается погружение, которое дает дополнительный результат, многократно превышающий затраты на проживание и питание сотрудников вашей компании.

Что касается выбора форм обучения, то, с нашей точки зрения, оптимальный результат дает их сочетание:

- **Лекции:** изложение теоретического и систематизированного практического материала (с ответами на вопросы). Лекции необходимы для введения терминов и изложения основных подходов, описания теоретических и практических схем, но при этом не должны занимать более 40% времени, отведенного на обучающую программу.
- **Кейсы:** ведущие предлагают участникам совместно проанализировать ситуации из своей практики. Как правило, сначала участники предлагают свои решения. Потом ведущие их рассматривают и либо описывают оптимальный с их точки зрения вариант, либо организуют обсуждение, целью которого является выработка общего решения. В таком случае решение и разбор кейсов плавно переходит в практикум. Оптимальное время для разбора кейсов — около 20% от длительности семинара. Обычно ведущие стараются разбирать как минимум один кейс за каждые 3–4 часа семинара (разбор занимает не менее 40 мин.). Основное требование — наличие стандартизированного и достаточно подробного описания кейса, которое позволяет всем участникам обучающей программы вникнуть в ситуацию.
- **Практикум:** участники семинара при помощи ведущих разрабатывают документы для использования в работе своей компании. Это некий аналог кейсов, только предлагаются они не ведущими, а участниками, при этом результатом должен стать не озвученный список альтернатив, а единый разработанный документ.
- **Деловая игра:** практикум, дополненный игровыми элементами. Как правило, в деловой игре участников делят на две—четыре группы

и каждой дают одинаковые либо взаимосвязанные задания (например, каждая группа должна играть за одного из лидеров рынка).

- **Семинар-тренинг:** сочетает информационную (содержательную) и тренинговую составляющие. Проводится только в корпоративной форме (т. е. для сотрудников одной организации). Содержательная составляющая соответствует специфике обучаемой аудитории (в данном случае посвящена различным аспектам маркетинга и их взаимосвязи). Тренинговая составляющая ориентирована на решение двух задач: выработку навыков командной работы и развитие склонности к продвижению.

8.3.2. Чему нужно научить сотрудников

Мы разделили основные направления обучения на пять блоков:

- Разработка маркетинговой стратегии.
- Проведение маркетинговых исследований.
- Тактика эффективного продвижения.
- Основные типы документов в PR.
- Событийный PR.

Отметим, что в данном списке практически полностью отсутствует все, что связано с внутренним маркетингом, поскольку данный раздел обучения в значительной мере зависит от специфики рынка и компании и разрабатывается под конкретную компанию.

Разработка маркетинговой стратегии

1. **Маркетинговая парадигма:** как управлять положением компании на рынке:

1.1. Реактивная концепция (изучить потребителя и удовлетворить его потребности).

1.2. Формирующая концепция (самим создать потребность и ее удовлетворить).

1.3. Креативная концепция (творческие инновационные решения).

1.4. Концепция бенчмаркинга (повторяй за мной, или «пионеры всегда погибают»).

2. **Поиск информации для принятия решений:** как определить ситуацию на рынке:

2.1. Исследования спроса.

2.2. Исследования предложения.

2.3. Исследования конкурентов.

2.4. Исследования брендов.

2.5. Исследования товаров и рекламы.

2.6. Исследования дистрибуции.

3. **Самоопределение компании:** как определить положение и цели компании:

3.1. Стратегическое положение: SWOT-анализ, BCG, Мак-Кинзи, Портер-5.

3.2. Классика маркетинга: УТП, позиционирование и сегментирование.

3.3. Идентичность бренда и лояльность потребителей.

4. **Разработка коммуникационной стратегии:** каким путем достичь цели:

4.1. Операционализация целей стратегии.

4.2. Разработка месседжа компании.

4.3. Типы и характеры коммуникационных стратегий.

4.4. План-график коммуникационной стратегии.

5. **Обоснованный выбор методов продвижения:** как не ошибиться со средствами:

5.1. Достоинства и недостатки рекламы.

5.2. Достоинства и недостатки PR.

5.3. Достоинства и недостатки промоушена.

5.4. Достоинства и недостатки прямого продвижения.

5.5. Интегрированные маркетинговые коммуникации.

6. **Оценка эффективности инвестиций в маркетинг:** как оценить результат:

6.1. Внутренние информационные ресурсы.

6.2. Внешние открытые информационные ресурсы.

6.3. Внешние закрытые информационные ресурсы.

6.4. Экспертные оценки эффективности.

6.5. Исследовательские процедуры оценки эффективности.

Маркетинговые исследования

1. Введение в маркетинговые исследования:
   - основные термины и понятия; маркетинговая информация и ее виды;
   - роль маркетинговых исследований в процессе управления предприятием;
   - роль и место изучения конкурентов в маркетинговых исследованиях.
2. Некоторые аспекты психологии потребителя на различных рынках:
   - промышленные и потребительские рынки;
   - рынки товаров и услуг;
   - рынки элитной и массовой продукции;
   - специфика рынков интеллектуальных услуг;
   - специфика рынков виртуальных услуг.
3. Какая информация о конкурентах нужна компании?
4. Методы сбора информации о конкурентах, источники информации:
   - вторичные источники информации о конкурентах (пресса, телевидение, статистические отчеты, готовые исследования, Интернет);
   - организация сбора первичной информации: эксперты, конкуренты и потребители;

- практические рекомендации по сбору информации своими силами: что и как можно найти в Интернете; как искать экспертов и как с ними общаться; как своими силами организовать количественные исследования (опросы потребителей, мониторинг розницы); как следить за ценами, ассортиментом и рекламой конкурентов.

5. Что с вами могут сделать конкуренты: проблема открытости компании.
6. Наиболее доступные статистические методы анализа собранной информации.
7. Программное обеспечение для обработки и анализа информации.
8. Анализ результатов исследований по первичной информации.
19. Анализ результатов исследований по вторичной информации.
10. Анализ результатов качественных исследований.
11. Анализ результатов количественных исследований.
12. Прогнозирование на основе исследований.
13. Организация на предприятии процесса сбора информации о конкурентах:
    - планирование работ по проведению исследования конкурентов: периодичность каждого вида работ, сроки проведения, отчетность;
    - организация регулярного малобюджетного мониторинга работы конкурентов;
    - штат сотрудников для проведения исследований своими силами: описание различных вариантов исследований при помощи сотрудников предприятия или временных работников;
    - методы контроля над исполнителями работ по исследованию конкурентов.
14. Финансовые аспекты проведения исследований:
    - себестоимость и стоимость маркетингового исследования;
    - формирование бюджета на проведение исследования конкурентов своими силами;

- минимизация затрат на сбор информации о конкурентах.

15. Заказные маркетинговые исследования:
    - рекомендации по формированию запроса на проведение исследования;
    - основные ошибки, возникающие при заказе маркетинговых исследований у сторонних организаций;
    - методы контроля над качеством работы внешних исследователей;
    - способы минимизации затрат при заказе исследований у сторонних организаций.
16. Два главных этапа: разработка технического задания и презентация итогов.
17. Анализ системы информационно-психологической безопасности конкурентов.
18. Внешний аудит исследования, внешний аудит маркетинга, аутсорсинг поля: как сэкономить на исследовании и гарантировать качество.

Эффективное продвижение

1. Цели продвижения: что кроме продаж?
2. Эффективность продвижения: что кроме продаж?
3. Реклама:

   3.1. Задачи и роль рекламы в продвижении компании.

   3.2. Тематические СМИ.

   3.3. Общеделовые СМИ.

   3.4. Специфика видов СМИ.
4. PR:

   4.1. Задачи и роль PR в продвижении компании.

   4.2. Сравнительная эффективность «джинсы» и пресс-конференций.
5. Промоушен:

   5.1. Задачи и роль промоушена в продвижении компании.

5.2. Организация семинаров.

5.3. Маркетинговые исследования.

5.4. Выставки (как повысить результативность в пять раз, затратив на 20% больше средств).

6. Продажи:

6.1. Задачи и роль продаж в продвижении компании.

6.2. Прямые холодные.

6.3. Прямые горячие.

6.4. Косвенные.

7. Интегрированные маркетинговые коммуникации:

7.1. Исходящие потоки маркетинговой информации.

7.2. Входящие потоки маркетинговой информации.

7.3. От обратной связи к коммуникации с аудиторией.

8. Ультракреативные PR-технологии: специфика и адекватность.

9. Адресный PR: как повлиять на мнение одного человека.

10. Внутренний PR: что думают о компании сотрудники.

11. Антикризисный PR: что должно быть готово «на всякий случай».

12. PR в сфере GR: ужас и прелесть отношений бизнеса и власти.

Основные типы документов в PR

1. Типы материалов.

2. Требования к материалам:

2.1. Индекс Фога и формула Флеша.

2.2. Стиль материалов.

2.3. Стиль оформления.

2.4. Экспресс-тестирование материалов.

3. Материалы для СМИ:

3.1. Пресс-релиз.

3.2. Информационное письмо.

3.3. Справка.

3.4. Заявление.

3.5. Пресс-кит.

3.6. Случай из практики (case story, или байка).

3.7. Авторская статья.

3.8. Обзор.

3.9. Интервью.

4. Материалы для потребителей:

4.1. Брошюры.

4.2. Флаеры.

5. Материалы для партнеров:

5.1. Годовой отчет.

5.2. Корпоративные издания.

5.3. Корпоративные газеты и журналы.

6. Материалы для сотрудников:

6.1. Корпоративные газеты и журналы.

6.2. «Стенгазета».

Событийный PR: как создать и подать событие

1. Типы и роль мероприятий в работе PR-службы предприятия.
2. Негативные и позитивные технологии.
3. Принципы и технологии создания информационных поводов.
4. Планирование PR-акции:

4.1. Ожидаемые результаты.

4.2. Выбор мероприятия.

4.3. Проведение мозгового штурма.

5. Мероприятия для СМИ:
   5.1. Принципы взаимодействия со СМИ.
   5.2. Проведение пресс-конференций.
   5.3. Работа после пресс-конференции: мониторинг СМИ, анализ эффективности.
   5.4. Система постоянного информирования СМИ о деятельности компании.
6. Мероприятия для внешних аудиторий:
   6.1. Презентации.
   6.2. Конференции.
   6.3. Семинары.
   6.4. Выставки и сопутствующие мероприятия.
7. Мероприятия для потребителей:
   7.1. Sales promotion (прямое стимулирование сбыта).
   7.2. Sampling (распространение образцов продукции).
   7.3. Switch-selling (обмен продукции конкурентов на свой продукт).
   7.4. Tasting, hall test, home test (дегустации, тестирование продукции потребителями).
   7.5. Cross-promotion (проведение промоакций с другими компаниями).
   7.6. HoReCa (проведение промоакций в ресторанах, клубах, барах, развлекательных центрах, гостиницах).
   7.7. Brand promotion (имиджевое продвижение товаров).
   7.8. Event-marketing (презентации, лотереи, розыгрыши, спонсорство).
   7.9. Мерчандайзинг (обеспечение представленности продуктов в точках продаж).
   7.10. Ультракреативные уникальные акции.
8. Корпоративные мероприятия:
   8.1. Основы внутрикорпоративных PR.

8.2. Корпоративные праздники.

8.3. Продвижение внутреннего имиджа на внешний рынок.

8.4. Совместные мероприятия с клиентами и партнерам.

8.4. Мониторинг PR-активности на рынке

Мониторинг не только обеспечивает отслеживание текущих событий, но и служит средством создания информационной базы данных (архива). Он является важным средством исследования и позволяет, например, выявить неочевидные взаимосвязи между событиями. (Помнится, в нашей практике мы выяснили, что тональность оценок одной компании значимо ухудшается каждую вторую неделю месяца. Оказалось, что основной конкурент каждый месяц третьего числа выдает деньги на размещение умеренно негативной «джинсы». Договорившись с журналистом, мы блокировали эти публикации.) Такая база, кроме того, дает возможность оперативно навести справки о публичных действиях той или иной компании в любой период времени.

Позже мы приведем пример проекта круглосуточного мониторинга информационных сообщений региональных СМИ Санкт-Петербурга.

Отметим, что направленность аналитических материалов обговаривается предварительно (например, сделать упор на ангажированность СМИ, на отдельные персоны или темы).

Оптимальной является организация мониторинга на основе компьютерной базы данных. Естественно, если один человек должен осуществлять мониторинг всех СМИ, то не предполагается, что он будет тотальным. Но даже в этом случае лучше использовать компьютерную базу данных: это принципиально увеличивает возможности использования информации.

В примере мониторинга, приведенном ниже, использовалась такая база данных. Опишем кратко ее функции и систему управления.

На первом этапе создается список всех СМИ. Если это телевидение или радио, указывают отдельно каждую передачу (окно «Настройки», закладка «Медиаресурсы»). Следует также создать первоначальный список тем, которые нас интересуют, и первичный список объектов — ком-

паний и персон (окно «Настройки», закладка «Содержание»). Заметим, что все эти списки могут оперативно корректироваться в ходе работы.

Затем начинается этап собственно мониторинга. Созданная база данных поддерживает возможности работы в режиме «клиент—сервер» с ручным подключением данных, т. е. администратор создает клиентские копии и рассылает их всем, кто осуществляет непосредственный мониторинг тех или иных СМИ. Каждый человек кодирует каждое встреченное им сообщение СМИ и отсылает администратору заполненные базы данных по каждому виду СМИ. Администратор подключает их к серверной базе данных. Это повторяется каждый день. Ввод данных в основное окно базы данных представлен на рис. 8.1.

Из окна «Сервер» осуществляются подключение всех клиентских баз данных и выдача всех отчетов.

Отчеты, которые выдает эта база, могут быть текстовыми (приводятся все сообщения по указанным фильтрам) и цифровыми (приводятся данные или график по всем объектам или темам по указанным фильтрам). Фильтры могут быть следующие: выбор СМИ (в том числе передач), диапазона дат, темы, объекта.

Внешний вид выдачи результатов базой данных представлен на рис. 8.5–8.8.

Техническое описание

Мониторинг СМИ организован по следующей схеме.

Приведенная в табл. 8.1 смета состоит из двух частей на подготовительный этап и на одну неделю мониторинга.

Проект предполагает мониторинг СМИ в следующем объеме:

1. Интернет: около 10 сайтов информационных агентств и интернет-СМИ.
2. Телевидение: все петербургские каналы и те федеральные, на которых есть петербургские врезки.
3. Пресса: 20 петербургских изданий (из них около половины — еженедельные).
4. Радио — 2 канала: «Радио России — Петербург» и ТРК «Петербург».

Фиксируются все сюжеты, в которых идет речь о событиях или людях, непосредственно или косвенно влияющих на экономическую и политическую ситуацию в Петербурге.

Заказчику представляются следующие материалы:

- план работ, сетка СМИ (один-два раза за время проведения кампании, изменение сетки СМИ в дальнейшем нежелательно);
- дайджест всех СМИ (один раз в день, в 8:00 следующего дня, по e-mail, объем 10–40 страниц);
- краткая справка по основным событиям (один раз в день, в 8:00 следующего дня, по e-mail, объем 0,5–1 страница);
- обзор основных событий недели (один раз в неделю, в 16:00 следующего понедельника, по e-mail, объем 3–5 страниц);
- частота упоминаний персон и компаний в СМИ; выводы, сравнение с данными предыдущей недели (один раз в неделю, в 8:00 следующего вторника, по e-mail, объем 7–10 страниц текста, 10–30 страниц графиков).

Смета мониторинга регионального информационного поля СМИ

Все материалы представляются по электронной почте. Оперативная доставка аудио- и видеокассет с записями возможна как силами заказчика, так и за счет дополнительного финансирования.

На рис. 8.1 представлено основное рабочее окно базы данных. Каждое сообщение в ней кодируется в соответствии с тем, в каком СМИ оно появилось, по какой теме, какие объекты (люди и компании) в нем упоминаются и в каком свете.

Таблица 8.1. Смета мониторинга регионального информационного поля СМИ

№	Канал / Этап	Работа	З/п в неделю, у. е.	Накладные расходы	Затраты, у. е.	Сумма, у. е.
0	Подготовка	Составление сетки, согласование, тестовый пуск (1 день), обучение	250	–	–	250
1	ТВ	2 чел. По 5 часов эфира в день	2 × 150	Кассеты 12 шт./нед. Инет 6 ч/нед.	25 5	330
2	Инет	1 чел. 2 проверки в день	125	Инет 30 ч/нед.	30	155
3	Радио	2 чел. по 4 часа эфира в день	2 × 100	Кассеты 12 шт./нед. Инет 6 ч/нед.	6 4	210
4	Пресса	1 чел.	80	Покупка прессы Инет 6 ч/нед.	10 5	95
5	Текущая организация	1 чел. (организация, корректура, ежедневные отчеты)	135	Непредвиденные расходы Инет 15 ч/нед.	50 15	200
6	Аналитика	1 чел. (еженедельные отчеты)	200	–	–	200
7	Организация	1 чел.	250	–	–	250
				ИТОГО в неделю		**1690**

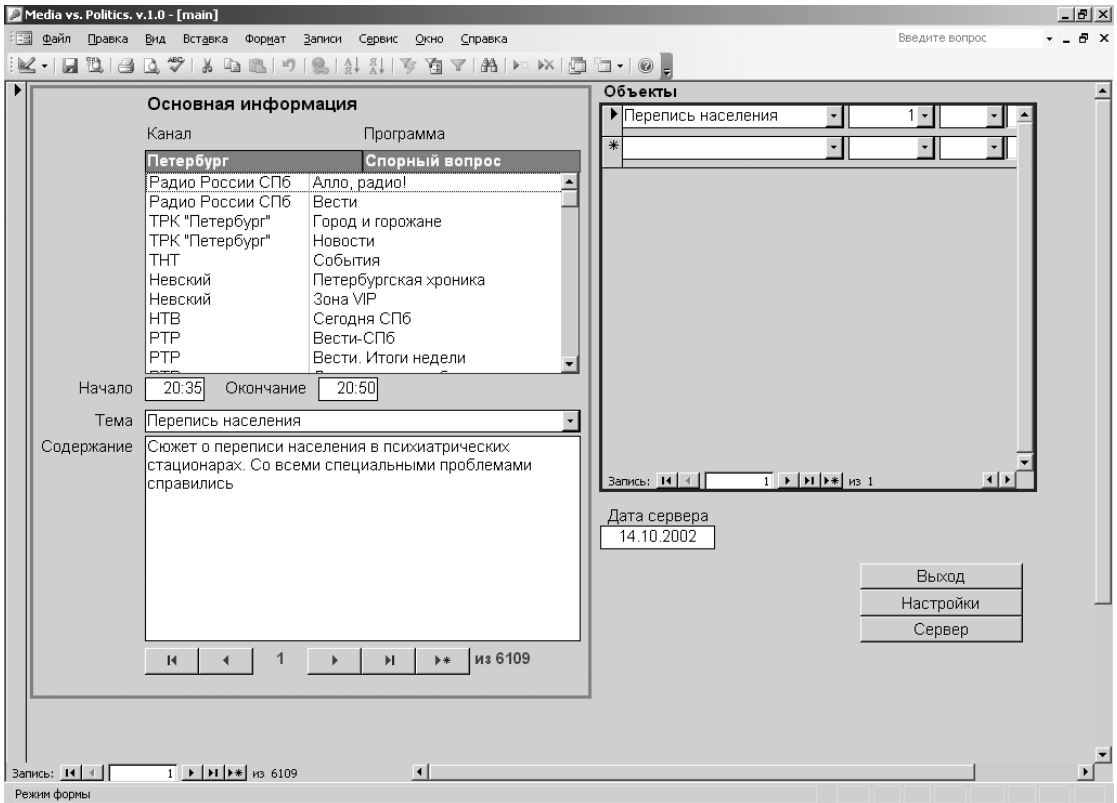

Рис. 8.1. Основное окно базы данных мониторинга (данные по одному сообщению)

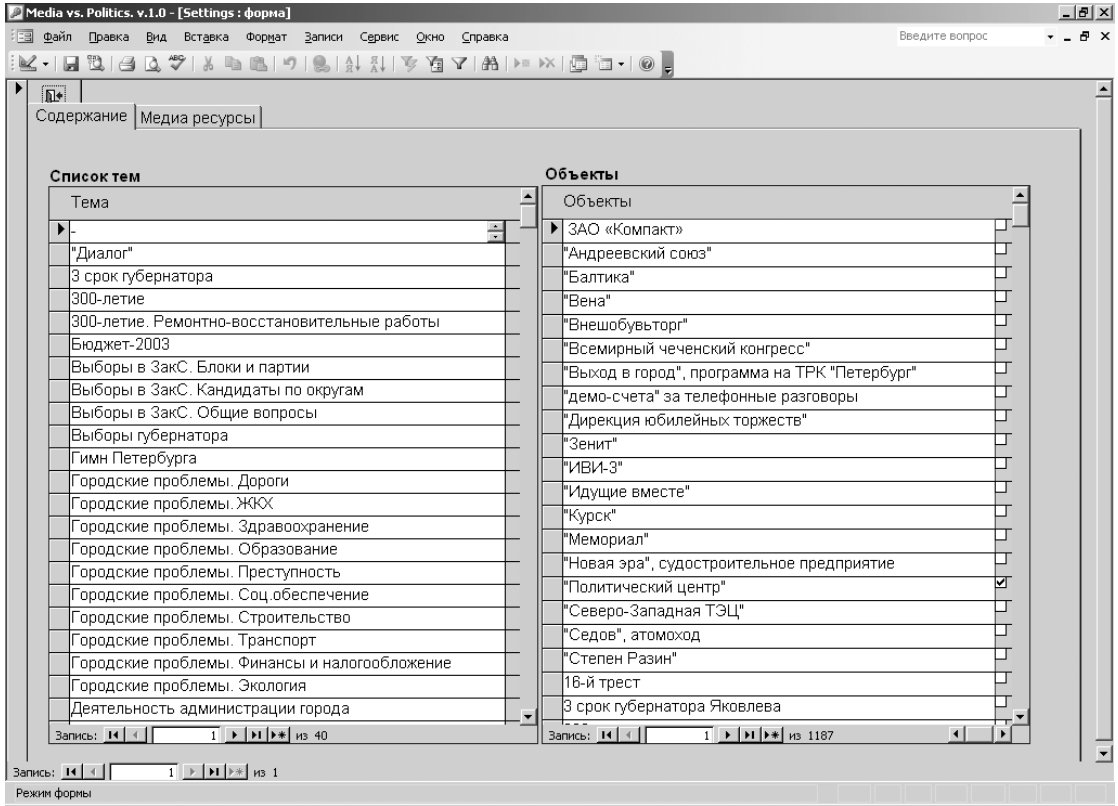

Рис. 8.2. Окно базы данных мониторинга «Настройки» (список тем и объектов)

Media vs. Politics. v.1.0 - [Settings : форма]

Файл Правка Вид Вставка Формат Записи Сервис Окно Справка

Содержание | Медиа ресурсы

Каналы

Канал	Тип СМИ
ABNews	WWW
www.vybora.net.ru	WWW
zaks.ru	
АБН	WWW
Агенство Бизнес Новостей	WWW
АИФ Петербург	пресса
Вечерний Петербург	пресса
ГорИзбирКом	WWW
Город	пресса

Запись: 1 из 38

Программы

Программа
-
abnews.ru
www.abnews.ru
www.fontanka.ru
www.kandidat.ru
www.lenpravda.ru
www.newsspb.ru
www.pitersps.ru
www.rosbalt.ru

Запись: 1

Типы СМИ

СМИ
WWW
пресса
Радио
ТВ

Запись: 1

Их связь

Канал	Программа
Радио России СПб	Алло, радио!
Радио России СПб	Вести
ТРК "Петербург"	Город и горожане
ТРК "Петербург"	Новости
ТНТ	События
Невский	Петербургская хроника
Невский	Зона VIP
НТВ	Сегодня СПб
РТР	Вести-СПб
РТР	Вести. Итоги недели
РТР	Достояние республики

Запись: 1 из 69

Оценки

Оценка	Расшифровка
-2	резко негативная (критичная)
-1	умеренно негативная (критичная)
0	нейтральная
1	умеренно позитивная (одобрительн
2	резко позитивная (одобрительная)
0	

Запись: 1 из 5

Запись: 1 из 1

Режим формы

Рис. 8.3. Окно базы данных мониторинга «Настройки» (редактирование списка СМИ)

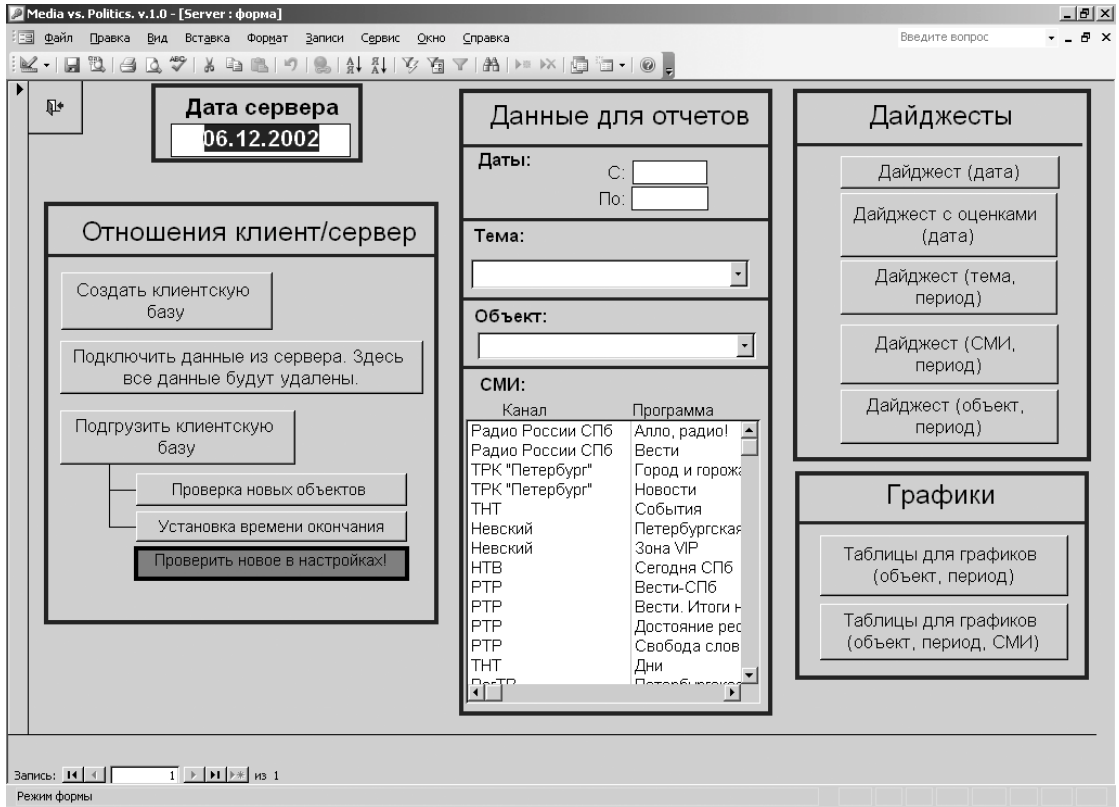

Рис. 8.4. Окно базы данных мониторинга «Сервер» (меню создания отчетов)

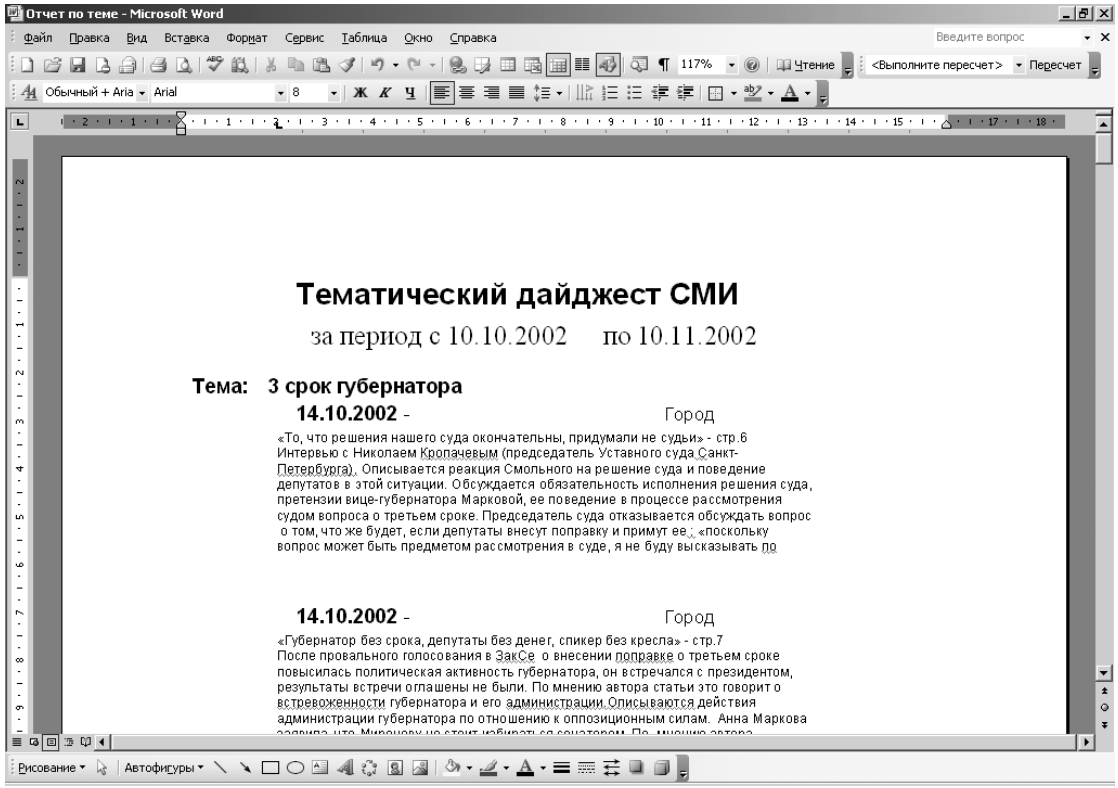

Рис. 8.5. Результат работы базы данных мониторинга: дайджест по темам (период 10.10.2002–10.11.2002, тема «3 срок губернатора»)

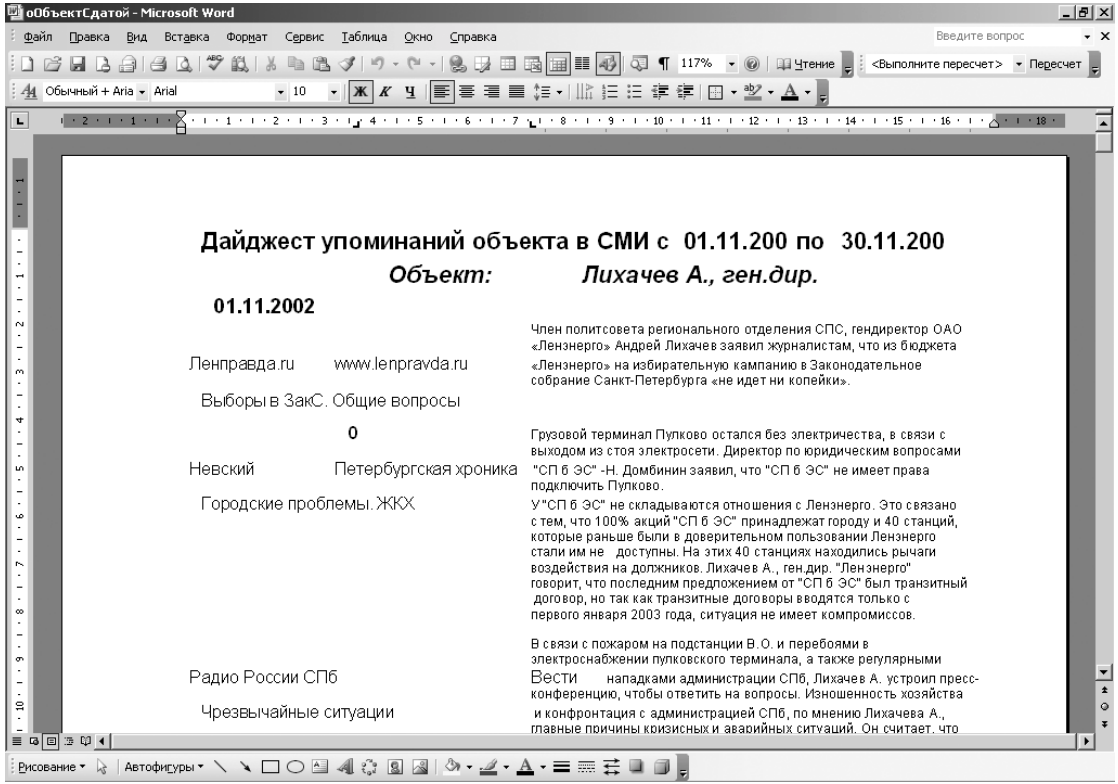

Рис. 8.6. Результат работы базы данных мониторинга: дайджест по объекту (период 01.11.2002–30.11.2002, объект — А. Лихачев, генеральный директор ОАО «Ленэнерго»)

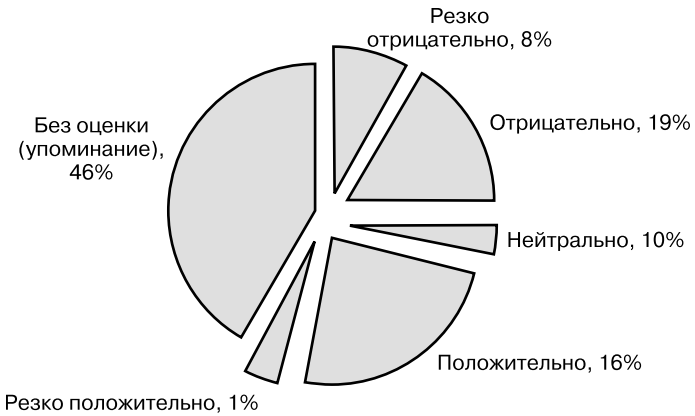

Рис. 8.7. Результат работы базы данных мониторинга: анализ направленности оценок

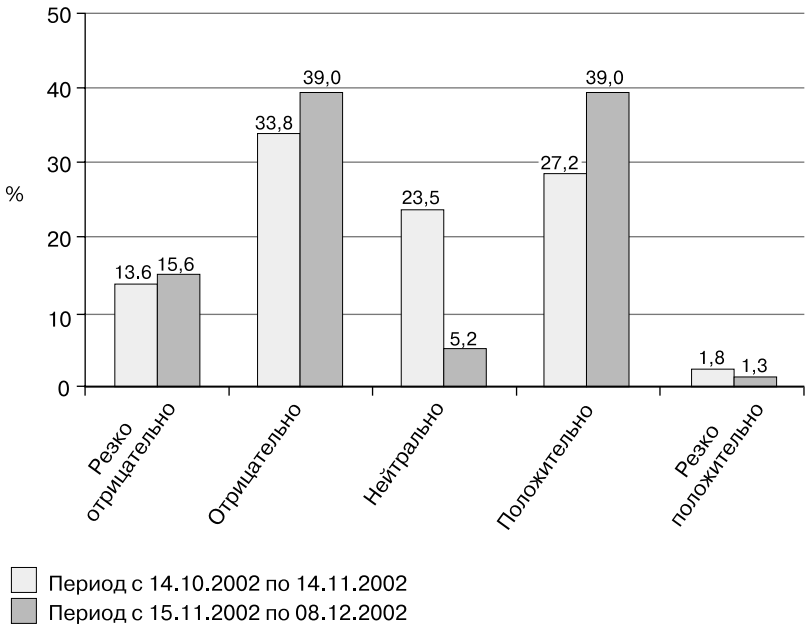

Рис. 8.8. Результат работы базы данных мониторинга: анализ динамики направленности оценок

Заключение

PR-атака — захватывающий и технологически сложный процесс. PR-атаки как особый вид PR-активности появились в стране не так давно. Прежде основным способом захвата рынка сбыта являлись корпоративные рейдерские атаки и административное давление, а не средства PR.

В этой книге акцент сделан именно на региональный уровень, потому что мы ориентировались не на несколько тысяч компаний, которые могут себе позволить PR-атаку федерального масштаба, а на сотни тысяч фирм, которые действуют на региональных и межрегиональных рынках.

Эффективность PR-атак в сегодняшней России в основном обусловлена отсутствием у большинства компаний качественного брендинга и систем, привязывающих потребителей. Но можно вспомнить мысль Джека Траута о том, что маркетинговые войны во многом являются непрерывной чередой атак на рынок сбыта игроков рынка.

Мы старались привести как можно больше примеров конкретных документов из практики (смет, планов-графиков, отчетов, анкет и т. д.), чтобы, во-первых, максимально приблизить общие рекомендации к реальным ситуациям, а во-вторых, научить собственников и руководство региональных компаний регламентации PR-процесса в целом и PR-атаки в частности. «Порядок бьет класс» — это универсальный закон. Проявляется он, в частности, в том, что без четкой регламентации невозможно снизить риск провала PR-кампании, и в том, что мы получаем «дискретную эффективность»: по ходу кампании и после нее можем оценить, что было сделано не так, куда закрались ошибки.

Поскольку в России пока не развита культура исследований, в этой книге мы уделили им большое внимание. Поверьте, ни один эксперт не может все знать — хотя бы потому, что знания эксперта обычно есть отражение текущей ситуации, а нам требуется прогноз ее развития.

У книги есть еще одна миссия — показать, что PR вовсе не сводится к написанию текстовых материалов. PR охватывает все способы получения человеком информации о рынке, о продукте, о компании и ее брендах.

Хотим выразить большую признательность тем, кто помог нам в получении и осмыслении практического опыта, изложенного в этой книге:

- **Александру Ивановичу Юрьеву**, доктору психологических наук, профессору, заведующему кафедрой политической психологии СПбГУ — за то, что учил и продолжает учить нас мыслить и понимать;
- **Ольге Сергеевне Дейнека**, доктору психологических наук, профессору, одному из ведущих специалистов в стране по экономической психологии — за то, что открыла для нас психологию экономики как научно-практическую дисциплину;
- **Александру Владимировичу Пеняшкину**, кандидату политических наук — за ценные экспертные замечания по механизмам управления информационными потоками на промышленных и потребительских рынках.
- **Илье Баринову**, успешному коллеге-консультанту — за то, что ввел нас в мир PR-атак в бизнесе;
- и конечно, нашим женам, которые терпят наше увлечение работой.

Мы призываем обращаться со средствами PR очень аккуратно — так же, как и с огнестрельным оружием: можно ранить себя или случайного прохожего, и это повлечет за собой плачевные последствия. Требование аккуратности объясняется еще и тем, что использование PR-атак налагает отпечаток на позиционирование бренда и задает определенный уровень напряжения в отношениях с конкурентами.

Помните, что PR-атака — это лишь средство; важно также определять цели: для корабля, который не знает, куда плывет, нет попутного ветра. Для успешной атаки надо поверить в себя, а компания, ее собственники и руководители должны иметь достаточные амбиции и стремление их реализовать.

Ждем обратной связи!

Валентин Бианки; valentine@bianki.ru
Александр Серавин; mail@seravin.ru

Приложение 1

Документы, регламентирующие работу специалистов

1.1. Типовой договор с внешним консультантом

ДОГОВОР №_____

возмездного оказания консультационных услуг

Г. Xxxxxxxxxxx **«____» _____ 200___ г.**

ООО «*XXX*», именуемое в дальнейшем Заказчик, в лице генерального директора *Xxxxxxx X. X.*, действующего на основании Устава, с одной стороны, и гражданин Российской Федерации *Xxxxx Xxxxxxxx Xxxxx*, действующий по своему усмотрению и именуемый в дальнейшем Исполнитель, с другой стороны, заключили настоящий договор о следующем:

1. ПРЕДМЕТ И СРОК ДОГОВОРА

1.1. Исполнитель, обладая знаниями и навыками в области профильного для него аспекта профессиональной деятельности Заказчика, оказывает его специалистам консультационные услуги, выражающиеся в предложениях и рекомендациях по следующим темам:

- xxxxxxxxxxxxxxxxx;
- xxxxxxxxxxxxxxxxx;

- xxxxxxxxxxxxxxxx;
- xxxxxxxxxxxxxxxx.

1.2. По поручению Заказчика Исполнитель производит профильный анализ деятельности компаний, являющихся конкурентами по отдельным видам продукции, выпускаемой Заказчиком.

1.3. По согласованию с Заказчиком Исполнитель проводит профильные научные исследования по темам, интересующим проектный и производственный департаменты Заказчика. В этих случаях всякий раз стороны заключают между собой дополнительное соглашение по форме договоров НИР, которое будет являться неотъемлемым приложением к настоящему договору. Подготовка обоснования проекта сметы и графика НИР возлагается на Исполнителя.

1.4. Исполнитель осуществляет сопровождение проекта и производства продукции Заказчика путем регулярных профильных тестов продукта, оценок качества и рекомендаций по его улучшению.

1.5. С участием специалистов Заказчика Исполнитель производит разработку профильных стандартов обеспечения надлежащего качества продукта (в ходе проектирования и производства–реализации).

1.6. Срок настоящего договора: с момента подписания — до *XX.XXXXXX* 200*X* г. Для пролонгирования настоящего договора (до конца нового года, на приведенных ниже условиях) стороны вправе ограничиться письменным соглашением по этому вопросу, со ссылкой на реквизиты настоящего договора, в том числе путем обмена письмами.

Если сторонами заключено дополнительное соглашение к настоящему договору (п. 1.3), сроком завершения договора следует считать более позднее из указанных в этих документах временное ограничение.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Исполнитель обязан:

2.1.1. Принять от Заказчика задания и материалы, обеспечивая надлежащую их сохранность и сберегающую эксплуатацию.

2.1.2. Предоставлять Заказчику услуги, указанные в пунктах 1.1–1.5 настоящего договора с качеством, в форме и в сроки, согласованные сторонами, на установленных настоящим договором условиях.

2.1.3. Представлять Заказчику отчеты по каждому этапу запланированной и проделанной работы (в письменной форме).

2.1.4. Безотлагательно выполнить рекомендации по необходимым доработкам, на которые Заказчик обоснованно укажет в акте сдачи-приемки по соответствующему этапу работы.

2.1.5. Обеспечить нераспространение сведений, составляющих коммерческую тайну Заказчика, которые стали или могли стать известными ему в ходе исполнения настоящего договора.

2.1.6. Своевременно уведомлять Заказчика о возникновении объективных ситуаций, грозящих осложнением или прекращением договорных отношений в имущественном и неимущественном аспектах.

2.1.7. На основе изучения профильных информационных потребностей Заказчика сопровождать свои рекомендации относительно ограничений проектов Заказчика, насколько это возможно, анализом возможных рыночных потерь от реализации этих рекомендаций (т. е. с учетом текущих покупательских предпочтений).

2.2. Заказчик обязан:

2.2.1. Своевременно предоставлять Исполнителю необходимые материалы (ресурсы) и разъяснения относительно предмета настоящего договора.

2.2.2. Оказать содействие в информировании Исполнителя по вопросам, касающимся текущего статуса, состояния, портфеля проектов и особенностей производства Заказчика, в той мере, в какой они оказывают влияние или могут повлиять на качество решения Исполнителя.

2.2.3. Установить согласованные с Исполнителем сроки и условия проведения тестирования продукта, создаваемого Заказчиком по рекомендациям Исполнителя.

2.2.4. Своевременно принимать результаты работы Исполнителя (материалы, отчеты), оформлять акты их приема-передачи, оплачивать предоставляемые услуги в порядке, предусмотренном настоящим договором.

Заказчик обязан подписать акт приема-передачи работ (или представить в течение трех дней письменный мотивированный отказ) в течение трех банковских дней.

2.2.5. Надлежащим образом уведомить Исполнителя о предмете коммерческой тайны фирмы Заказчика.

2.2.6. Проинформировать своих специалистов в отношении возможностей сотрудничества с Исполнителем, создать ему необходимые организационные условия для выполнения настоящего договора.

2.2.7. Выполнить законные требования Исполнителя по соблюдению его, им явно обозначенных, авторских прав.

2.2.8. Предоставить рабочие условия в оговоренном в п. 3.1 объеме времени или, при необходимости, большем.

2.3. Во избежание недоразумений, касающихся выполнения п. 2.1.5 и п. 2.2.7, каждая сторона обязуется передавать стороне-партнеру проекты подготовленных публикаций по тематике совместной работы для более компетентной проверки со стороны носителя соответствующих интересов.

2.4. Исполнитель имеет право привлечь к своей работе третьих лиц. Привлечение третьих лиц к работе осуществляется по согласованию с Заказчиком и автоматически влечет за собой распространение на него обязательств по неразглашению коммерческой тайны и распространение на него авторских прав, в том числе согласно п. 2.2.7. Вопросы оплаты участия третьих лиц в проекте решаются по взаимному согласованию с Исполнителем и не касаются Заказчика. Привлечение каждого третьего лица, юридического или физического, к исполнению настоящих работ предполагает заключение дополнительного соглашения к настоящему договору.

3. ПЛАТЕЖИ И РАСЧЕТЫ ПО ДОГОВОРУ

3.1. Цена за минимальный объем месячных консультационных услуг составляет 75 000 (семьдесят пять тысяч) рублей в месяц. Эта сумма включает в себя 6 часов консультаций в неделю на площадях Заказчика, 10 часов аналитической работы на площадях Заказчика и 2 часа оперативных телефонных консультаций. Аналитическая работа осуществляется Исполнителем в удобном для него режиме, время консультаций определяет Заказчик.

3.2. Сумма вознаграждения выплачивается лишь в том случае, если Заказчик загрузил Исполнителя работой хотя бы однократно, пусть и менее чем на оговоренное количество часов в течение месяца. Цена по п. 3.1 увеличивается пропорционально превышению сторонами установленной здесь нормы времени консультаций.

3.3. Аналитические работы, как и НИР (см. п. 1.3), оплачиваются по расчетному количеству человеко-дней, требующихся для их выполнения. Трудоемкость работы и цена человеко-дня устанавливаются по согласованию сторон исходя из действующих нормативов, традиций, опыта личных взаимоотношений, новизны предмета исследований и пр.

Дополнительные затраты Исполнителя на выполнение договорных работ Заказчик оплачивает лишь при условии их предварительного согласования.

Расходы, понесенные Исполнителем исключительно в связи с исполнением настоящего договора, в обстоятельствах, которые было трудно предусмотреть заранее, в случае их одобрения Заказчиком оплачиваются лишь при представлении соответствующих первичных бухгалтерских документов.

3.4. Оплата услуг, реально оказанных и принятых, производится Заказчиком в течение пяти банковских дней после подписания акта приема-передачи этих услуг. Стороны могут условиться (в акте) о частичной оплате этапа работ, в части оказанных и принятых, не требующих исправлений, дополнений, уточнений и пр.

3.5. Форма оплаты устанавливается в удобном для сторон виде, не нарушающем законодательные акты. Заказчик удерживает из суммы вознаграждения подоходный налог и направляет его в налоговый орган.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. За невыполнение или ненадлежащее выполнение настоящего договора стороны несут ответственность согласно действующему законодательству Российской Федерации.

4.2. Исполнитель не несет ответственности за ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему договору в случае непредоставления Заказчиком какой-либо информации, предоставление которой обусловлено предметом настоящего договора.

4.3. Исполнитель не несет ответственности за предоставление Заказчиком недостоверной информации.

4.4. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы (понимаемых традиционно).

4.5. Вопросы, не урегулированные настоящим договором, решаются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания обеими сторонами.

5.2. Настоящий договор может быть расторгнут сторонами досрочно в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

5.3. Настоящий договор составлен на трех листах, в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой стороны.

5.4. Все изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон.

_____

_____

_____

_____

6. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА, РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

1.2. Обустройство рабочего места консультанта

Время, которое тратит внешний специалист, проводящий PR-кампанию, стоит достаточно дорого, а от результата его работы зависит очень многое в вашем бизнесе, поэтому представляется разумным максимально обеспечить условия его работы:

- отдельный кабинет (лучше разделенный на две части перегородкой);
- секретарь;
- стационарный компьютер (Pentium IV 2Hz, RAM HDD 80 Gb, CD+DVD пишущий);
- программное обеспечение:
  - Microsoft Office (Access, Excel, Word, PowerPoint, Visio; профессиональная версия);
  - SPSS;
  - Corel Draw;

  - шрифты;
  - программа для сканирования;
- Интернет (скорость от 128 Kps);
- принтер цветной (минимально А4, струйный; оптимально А3, лазерный);
- ксерокс (А3);
- сканер (А4, можно ручной);
- видеокамера цифровая;
- цифровая фотокамера;
- флэш-карта 1–2 Gb;
- цифровой диктофон (32 часа записи);
- sim-карта с безлимитным тарифом, качественным оператором;
- стационарный телефон, факс;
- стол, кресло, два стула для посетителей;
- железный большой шкаф для хранения документов, закрывающийся на ключ;
- качественные колонки;
- второй компьютер (можно менее мощный) с TV-тюнером и колонками для мониторинга (вариант: телевизор, видеомагнитофон, радио, магнитофон);
- проводное радио.

Для повышения статуса консультанта лучше назначить помощником генерального директора. Необходимо обеспечить круглосуточный доступ в помещение, желательно охрану, а также приготовление пищи или налаженную схему доставки еды в офис.

Приложение 2

Пример отчета о проведении PR-атаки

Для внутреннего пользования

Отчет о проведении PR-сопровождения перехода абонентов N-ской области на услуги ООО «X»

в период с __ по x.xx.xxxx г.

Рекомендации по продолжению информационной кампании

N-ская область

x.x.xxxx г.

Оглавление

Введение.....
1. Мероприятия, проведенные в рамках PR-атаки.....
1.1. Использование телевидения.....
1.2. Использование печатных изданий.....
1.3. Использование радиоэфира.....
2. Нереализованные инициативы.....
2.1. Промоакции.....
2.2. Социальные связи.....
2.3. Сотрудники ОАО «Огород».....
3. Технические погрешности.....
3.1. Передача «Голоса и лица».....
3.2. Перенос выхода репортажа.....
4. Рекомендации по дальнейшему PR-сопровождению.....
4.1. Общие рекомендации по стратегии.....

4.2. Рекомендации на период с х.хх по х.хх.хххх г. .....
4.3. Рекомендации на период с х.хх по х.хх.хххх г. .....
4.4. Рекомендации на период с х.хх по х.хх.хххх г. .....
Приложение 1. Стратегия PR-атаки.

Ниже приведены приложения, которые мы не включили в данное издание из-за их узкой специфики, но решили оставить в оглавлении к этому приложению для того, чтобы создать у читателя представление о структуре отчета по PR-атаке.

Данной PR-атаке предшествовали двухнедельная подготовка и двухнедельная активная фаза. За этот месяц было истрачено около 850 000 р. без учета оплаты двух PR-специалистов.

Приложение 2. Материалы, вышедшие в печатных СМИ (тексты).
Приложение 3. Текст сюжетов и прямых эфиров, транслировавшихся по телевидению (расшифровки).
Приложение 4. Тексты сюжетов, прямых эфиров, песен и гимна «Огорода», транслировавшихся по радио (расшифровки).
Приложение 5. Дополнительные материалы для внутреннего и внешнего пользования.
5.1. Памятка для сотрудников ООО «Ягодки». Что рассказывать о компании.
5.2. Резюме Х. Х. Х.
5.3. Пресс-релиз ООО «Ягодки» и ОАО «Огород».
5.4. Условия к органам власти.
5.5. Логотип ООО «Ягодки».
Приложение 6. Смета.
6.1. Фактическая смета в разрезе сетевого плана-графика.
6.2. Планировавшаяся (рамочная) смета кампании.
Приложение 7. Информация о менеджерах PR-кампании.
Приложение 8. Подшивка всех газет с публикациями.
Приложение 9. Архив всех видеоматериалов по PR-кампании на стандартном и электронном носителях.
Приложение 10. Архив всех аудиоматериалов по PR-кампании на стандартном и электронном носителях.

Введение

В рамках PR-кампании, проведенной с __ по х.хх.хххх г., поставленное заказчиком техническое задание по информационному сопровождению

перехода потребителей электроэнергии на электроснабжение от ОАО «Цветочки» к ООО «Ягодки» (далее «Ягодки») было полностью выполнено.

Все мероприятия проходили в рамках утвержденного стратегического плана и корректировались в соответствии с изменениями информационного и социального полей.

За прошедшее время в массовом сознании были сформированы PR-мотив и информационная потребность в переходе на пользование услугами «Ягодки». Подтверждением этому служит высокая частота обращений абонентов в «Ягодки» и ее филиалы.

Резко возрос интерес местных СМИ к «Ягодке» и «Огороду». Руководство компании и некоторых филиалов неоднократно приглашалось прессой в бесплатные эфиры для комментирования ситуации, сложившейся на энергетическом рынке региона.

Фактически активная фаза PR-кампании началась с х.хх.хххх г. Перенос сроков начала работы был связан с тем, что руководство компании выясняло позицию руководства области и РАО ЕЭС по вопросу передачи функций энергосбыта в «Огород». В связи с этим у заказчика не было четкого понимания, как себя вести по отношению к ОАО «Цветочки», на кого опираться и как позиционировать в связи с этим «Огород» в прессе.

Задержка обусловлена и тем, что вплоть до х.хх не был утвержден бюджет PR-атаки, вследствие чего не было обеспечено присутствие «Огорода» в информационном пространстве области.

Проведенные PR-мероприятия генеральный директор ООО «Ягодки» г-жа Х. оценила как достаточные и даже несколько избыточные, основываясь на своем опыте общения с жителями региона. Однако первые дни работы новой сбытовой компании показали, что ООО «Ягодки» по техническим причинам пока еще не готово принять большой поток физических и юридических лиц на обслуживание в компании.

1. Мероприятия, проведенные в рамках PR-кампании

Во время проведения PR-кампании были задействованы следующие информационные каналы:

1. Электронные СМИ (радио, телевидение).
2. Печатные СМИ (центральные и районные газеты).

3. Административный ресурс (вступил в действие только с х.х, до этого момента использовать его категорически не рекомендовалось).

В период с х.хх по х.хх была проведена следующая работа.

1. Разработка стратегии.
2. Разработка сетевого плана-графика.
3. Установление деловых контактов с представителями местной прессы и телевидения.
4. Проведение фотосессии для создания архива снимков.
5. Разработка фирменного стиля (логотип, дизайн квитанций).
6. Подготовка выступления первого заместителя генерального директора ООО «Ягодки» перед лигой журналистов.
7. Подготовка пресс-релиза компаний «Ягодки» и «Огород».
8. Написание инструкции для внутреннего пользования работникам «Огорода» и «Ягодок» (что необходимо говорить о компании при общении с местными жителями).
9. Проведено собрание с руководителями филиалов «Огород».
10. Подготовка и выпуск в эфир радиостанции XXXXXXX гимна «Ягодки».
11. Написание текста поздравления с 60-летием «Огорода».
12. Подготовка (написание, согласование текста статей) к опубликованию наших материалов в газетах:

- «N-ские ведомости» (N-ская область), тираж 37 800, х.х — полполосы («XXX»), х.х — полоса («XXX»), х.х — полоса («По XXX»), х.х — полполосы («XXX!»), х.х полполосы — («XXX»).
- «N-ск» (г. N), тираж 92 500, х.х — полполосы («XXX»), х.х — полоса («XXX»), х.х — полполосы («XXX!»).
- «X» Н-ской области, тираж 47 000, х.х — полполосы («XXX»).
- Для 4 крупных районных газет — полполосы с х по х.х, с х по х.х — полполосы, с х по х.х.

- «X» г. X тираж 2900; «XXX», «XXX», «XXX».
- «X» г. X тираж 8000; «XXX», «XXX», «XXX».
- «X» г. X тираж 4000; «XXX», «XXX», «XXX».
- «X» г. X тираж 37 000; «XXX», «XXX», «XXX».

- Для 14 мелких районных газет — четверть полосы с x по x.x, с x по x.x — четверть полосы;
  - «X» п. X тираж 1000; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 1700; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 2700; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 1000; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» г. X тираж 3300; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 1000; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» с. X тираж 1900; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» X район тираж 3600; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 2200; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 4200; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 1000; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» п. X тираж 2500; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X» г. X тираж 1500; «XXX», «XXX», «XXX».
  - «X вести» п. X тираж 1000; «XXX», «XXX», «XXX».

1. Подготовка телерепортажей (съемка, утверждение сюжета, разработка сценария сюжета):
   - на телеканале «Россия — N-ск» в новостной программе «Вести — N-ск» — x.xx, x.xx., x.xx., x.xx. Репортаж выходит 3 раза в день: в 18:30, 20:30 и 23:30;
   - в программе «Деловые вести» — x.xx.
2. Разработка сценария программы «Голоса и лица», вышедшей в эфир x.xx.

3. Выход в эфир программы «Голоса и лица» — х.хх с участием генерального директора ОАО «Огород» и генерального директора ООО «Ягодки».
4. Разработка сценария программы «Слухи и факты», вышедшей в эфир х.хх с участием генерального директора ООО «Ягодки», заместителя генерального директора ООО «Ягодки».
5. Разработка сценария программы «Голоса и лица», вышедшей в эфир х.хх с участием генерального директора ООО «Ягодки».
6. Прямая радиотрансляция на радио «Россия — N-ск» программы «Голоса и лица» х.хх и х.х.
7. Тренинг «Уверенного поведения» с участниками прямых эфиров — генеральным директором ООО «Ягодки» и заместителем генерального директора ООО «Ягодки», обучение проводилось десантным методом, время занятий — 3 часа в день прямого эфира.
8. Запись заявления заместителя губернатора N-ской области об одобрении деятельности ООО «Ягодки».

1.1. Использование телевидения

При анализе информационного рынка (рейтинг популярности СМИ, пилотные интервью с населением) становится очевидным, что телевидение в регионе является ключевым источником информации и характеризуется высоким уровнем доверия населения к материалам. В связи с этим приоритет в работе был отдан телеканалам компании Xxx — «X» и «Россия — N-ск» (табл. 1).

1.2. Использование печатных изданий

В данной области вторым по значимости источником информации для потребителей являются печатные издания. Газеты технически менее оперативно реагируют на колебания информационного поля и, в отличие от телевидения, имеют денежную стоимость для граждан, поэтому менее популярны у населения, чем ТВ.

Общий тираж составит 745 000 раз на 220 000 абонентов (табл. 2) — это более чем по 3 информационных упоминания на одного абонента. Однако, учитывая человеческий фактор в потреблении печатной продукции, традиционно принято считать, что необходимо более 7 упоминаний на одного условного адресата, чтобы информированность через печатные СМИ, распространяемая сетевым способом, была высокой.

Таблица 1. Общий телеэфир х.хх — х.хх

Название телекомпании и тип ролика	Время выхода	Хронометраж	Суммарный эфир
«XXX»	х.хх 18:30, 20:30, 23:00	1 мин 30 с (90 с)	4 мин 30 с (270 с)
«XXX»	х.хх 18:30, 20:30, 23:00 х.хх 7:15, 7:45, 8:05, 8:30, 18:30, 20:30, 23:00	1 мин 30 с (90 с)	15 мин (900 с)
«XXX»	х.хх в 18:50 х.хх в 10:30	18 мин (1080 с)	36 мин (2160 с)
«XXX»	х.хх 18:30, 20:30, 23:00	1 мин 30 с (90 с)	4 мин 30 с (270 с)
«XXX»	х.хх в 19:10 х.хх 13:20 х.хх в 15:50	45 мин (2700 с)	135 мин (8100 с)
«XXX»	х.хх в 18:50 х.хх в 10:30	18 мин (1080 с)	36 мин (2160 с)
«XXX»	х.хх 7:15 ,7:45, 8:05, 8:30, 18:30, 20:30, 23:00	1 мин 30 с (90 с)	10 мин 30 с (630 с)
Общий итог	Трансляций 30		241 мин 30 с (14 490 с)

Поэтому необходимо осуществить еще минимум 2информационные волны через печатные СМИ, охватывающие всю область, чтобы достичь высокой информированности об ООО «Ягодки».

1.3. Использование радиоэфира

Анализ информации показал, что радио в регионе может быть только сопутствующим информационным каналом. В ходе PR-кампании оно использовалось для поддерживающей рекламы (табл. 3).

Немаловажным фактором при взаимодействии со СМИ явилось установление деловых контактов с представителями прессы, что привело к личной заинтересованности обозревателей, а как следствие возросло качество заказных статей и репортажей в СМИ.

2. Нереализованные инициативы

В ходе PR-кампании не использовались некоторые предложенные исполнителем информационные каналы, которые повысили бы эффективность PR в случае их применения.

Таблица 2. Общий тираж выхода печатной продукции за период с х.хх по х.хх

№	Название издания	Тираж	Количество запущенных публикаций	Суммарный тираж
1	«XXX»	37 800	5	189 000
2	«XXX»	92 500	3	277 500
3	«XXX»	2900	3	8700
4	«XXX»	8000	3	24 000
5	«XXX»	4000	3	12 000
6	«XXX»	37 000	3	111 000
7	«XXX»	1000	3	3000
8	«XXX»	1700	3	5100
9	«XXX»	2700	3	8100
10	«XXX»	1000	3	3000
11	«XXX»	3300	3	9900
12	«XXX»	1000	3	3000
13	«XXX»	1900	3	5700
14	«XXX»	3600	3	10 800
15	«XXX»	2200	3	6600
16	«XXX»	4200	3	12 600
17	«XXX»	1000	3	3000
18	«XXX»	2500	3	7500
19	«XXX»	1500	3	4500
20	«XXX»	1000	3	3000
21	«XXX»	47 000	1	47 000
22	Суммарный общий тираж			745 000

1. Промоакции.
2. Социальные связи — не использовались по просьбе заказчика.
3. Сотрудники «Ягодок» — по просьбе заказчика не были задействованы.

2.1. Промоакции

При проведении PR-кампании промоакции не использовались, поскольку на данном этапе их информационная эффективность была бы ниже, чем в дальнейшем: применение этого метода работы будет наи-

Таблица 3. Общий радиоэфир с х.ххпо х.хх

№	Название радиоканала	Время выхода	Хронометраж	Суммарный эфир
1	«XXX»	х.хх в 7:35, 13:08, 17:52, 20:00	3 мин 30 с (210 с)	14 мин (840 с)
2	«XXX»	х.хх в 7:06, 13:34, 17:36, 20:38	3 мин 30 с (210 с)	14 мин (840 с)
3	«XXX»	х.хх в 7:53, 13:08, 18:07, 20:00	3 мин 30 с (210 с)	14 мин (840 с)
4	«XXX»	х.хх в 10:08, 12:18, 16:20, 19:20	3 мин 30 с (210 с)	14 мин (840 с)
5	«XXX»	х.х в 11:40, 15:36, 18:47, 21:17	3 мин 30 с (210 с)	14 мин (840 с)
6	«XXX»	х.хх в 13:07, 16:20, 18:50	3 мин 30 с (210 с)	10 мин 30 с (630 с)
7	«XXX»	х.хх в 13:24, 17:41, 20:40	3 мин 30 с (210 с)	10 мин 30 с (630 с)
8		Всего 26 трансляций		91 мин (5460 с)
9	«XXX»	х.хх в 18:50	18 мин (1080 с)	18 мин (1080 с.)
10	«XXX»	х.хх в 18:50	18 мин (1080 с)	18 мин (1080 с)
11		Всего 2 трансляции		36 мин (2160 с)
12	Общий итог	28 трансляций		127 мин (7620 с)

более эффективно в одном случае — на последней неделе х.хх.хххх г. в рамках существующей поддерживающей PR-кампании. В информационном поле региона существует единственный значимый повод — «Х», который празднуется х.хх. В это же время открывается городская Х, спонсором которой выступает ООО «Ягодки», ранее ОАО «Огород».

В то же время представители заказчика отказались от предложения привлечь промоутеров для раздачи абонентских книжек и квитанций потребителям, хотя этот шаг мог сократить время доставки книжек до населения в несколько раз.

2.2. Социальные связи

В связи с тем что ООО «Цветочки» активно распространяло слухи о том, что «Ягодки» — это «мыльный пузырь, который скоро лопнет», возникла необходимость нейтрализовать их с помощью «сарафанного радио» как одной из технологий вброса слухов в общественное сознание.

На поле местных и региональных СМИ нам удалось на две недели полностью вытеснить «Цветочки», что оказалось решающим в ходе всей компании. PR-атака изменила ситуацию в информационном поле N-ской области.

Не используя тот же метод, «Ягодки» не могли эффективно нейтрализовать эти слухи и ввести через этот эмоционально насыщенный канал свою информацию, позволяющую быстрее перевести абонентов к себе на обслуживание.

Заказчик не разрешил вести негативную PR-атаку на конкурентов, поэтому мы их просто игнорировали, положительно позиционировали себя и выдавили конкурентов на решительном этапе из информационного поля.

2.3. Сотрудники «Ягодок»

Первый день работы «Ягодок» выявил ошибку, которая состояла в игнорировании PR-подготовки сотрудников «Ягодок». Это должно было реализовать руководство компании-заказчика.

Показательно, что когда х.хх пошел поток людей и звонков в компанию, сотрудники «Ягодок» не смогли внятно объяснить клиентам механизмы взаимоотношений с компанией.

3. Технические погрешности

За период проведения кампании было отмечено несколько технических накладок.

1. В передаче «Голоса и лица» (х.хх), по вине работников телевидения.
2. Изменение контекста репортажа, посвященного юридическим лицам, и перенос его трансляции с х.хх на х.хх из-за отсутствия представителей крупного бизнеса

3.1. Передача «Голоса и лица»

х.хх в эфир вышла передача «Голоса и лица» с участием генеральных директоров «Огорода» и «Ягодок». Специфика передачи заключается в том, что она выходит в прямом эфире, и во время передачи поступают звонки от телезрителей.

В ходе программы редактор эфира выпустил в эфир некорректный вопрос, который не мог не вызвать замешательства участников, вследствие чего возник технический сбой в передаче и ее окончание оказалось скомканным.

Между тем этот риск был предусмотрен, и исполнитель предпринял максимальные меры по его минимизации: редактору перед началом программы было настоятельно рекомендовано пригласить в аппаратную представителя «Ягодок» для контроля корректности вопросов, поступающих в прямой эфир от телезрителей. Редактор программы, апеллируя к своему многолетнему опыту работы на ТВ и ссылаясь на внутренние нормы, отказал в этом.

После прямого эфира редактор программы и руководитель коммерческого отдела полностью признали свою ответственность за происшедшую техническую накладку и в качестве компенсации предложили следующее.

1. Организовать бесплатный показ наших информационных репортажей в утреннем эфире х.хх.
2. Организовать повторный прямой эфир программы «Голоса и лица» х.х. под предлогом того, что тема «энергосбыта» заинтересовала телезрителей области. Эфир будет оплачен по льготному тарифу.
3. Достигнута договоренность о том, что все передачи будут выходить по строго запланированному сценарию.

Несмотря на то что г-жа Х. была назначена х.хх генеральным директором энергосбыта, проведенный инструктаж позволил полностью подготовить ее к эфиру. В результате ее поведение на программе было положительно оценено не только работниками телевидения, но и представителями заказчика.

3.2. Перенос выхода репортажа

х.хх. был сорван репортаж, посвященный юридическим лицам. Работники ООО «Ягодки» не смогли обеспечить явку представителей крупного бизнеса для записи интервью. О том, что планируется выпуск сюжета о работе с юридическими лицами, они были предупреждены заблаговременно.

Представители заказчика были уведомлены об этом инциденте, в итоге было принято решение об изменении формата репортажа и переносе его выхода на х.хх.

Анализ ситуации показал, что представители крупного регионального бизнеса пока не готовы к переходу на энергоснабжение от ООО «Ягодки».

Прогнозируется, что после выхода в СМИ интервью с заместителем губернатора (первые ТВ-эфиры вышли х.хх) ситуация изменится.

4. Рекомендации по дальнейшему PR-сопровождению

4.1. Общие рекомендации по стратегии

PR-кампанию на период с x.xx по x.xx.xxxx г. необходимо вести в информационно-разъяснительном ключе с имиджевым сопровождением.

Стратегия работы с администрацией: на протяжении этого периода необходимо проконтролировать работу администрации по адресной рассылке бюджетозависимым организациям писем, содержащих рекомендации по переходу на пользование услугами ООО «Ягодки».

В случае информационно-логической несостыковки необходимо выпустить поддерживающие информационно-разъяснительные материалы в СМИ.

На открытии новогодней елки необходимо провести совместную фотосессию директоров «Ягодок» и руководителей областной и городской администрации.

Стратегия работы с печатными СМИ: необходимо провести еще две информационные волны сопровождающего характера.

В период первой волны продолжать размещение информационной статьи «XXX!».

Вторую волну приурочить к Дню энергетика и Новому году, со смысловым посылом «В новом году — со старыми друзьями».

Стратегия работы с радио: на двух каналах, проводном и беспроводном, необходимо дополнительно выпустить сопровождающий ролик с объяснением и уведомлением о том, как и где платить.

«Прокрутить» три дня гимн ОАО «Огород», приурочив его к Дню энергетика.

Стратегия работы с телевидением: необходимо выпустить поддерживающие ролики:

- по физическим лицам;
- имиджевый ролик;
- к Дню энергетика;
- о новогодней елке.

Стратегия работы с сотрудниками ООО «Ягодки»: необходимо провести разъяснительную работу и ряд тренингов по моделям поведения с клиентами.

Стратегия промоакции: необходимо с помощью промоутеров раздать рекламный материал жителям города, приходящим на новогоднюю елку.

4.2. Рекомендации на период с х по х.хх.хххх г.
Неделя с х по х.хх:

1. Объезд всех региональных газет и филиалов с целью контроля и корректировки PR-кампании в районах.
2. Размещение в газетах информационной статьи «XXX!».
3. Проведение тренингов и разъяснительной работы с работниками филиалов «Ягодок» по моделям поведения с клиентами.
4. Разработать дизайн печатной продукции для промоакции. (Идея календарика-картинки — прошлогодняя «елка» с логотипом ООО «Ягодки» и ОАО «Огород» с лозунгами: «Надежность, проверенная временем», «В новом году — со старыми друзьями». Идея буклета: информация имиджевого характера и разъяснения по организации работы с населением).
5. Запустить сопровождающий ролик на радио с объяснением и уведомлением о том, как и где платить, на двух каналах — проводном и беспроводном (с х по х.хх).
6. Отснять и разместить на ТВ ролик по физическим лицам (сюжет: граждане идут и платят в ООО «Ягодки», при этом разъясняются ключевые нюансы специфики оплаты).
7. Разместить на районных телеканалах и в эфире телеканала «Х» видеосюжет с интервью заместителя губернатора.
8. Отснять и разместить на ТВ имиджевый ролик (сюжет: сотрудники «Огорода» и «Ягодок» платят за электроэнергию вместе с директорами).
9. Проконтролировать подготовку к проведению «елки».

Оценочная стоимость недели: 140 000 р.

Неделя с х по х.хх:

1. Написать и разместить в областных и районных газетах статью, приуроченную к Дню энергетика и празднованию Нового года, под девизом: «В новом году — со старыми друзьями».

2. Организовать сеть распространения рекламной продукции через филиалы и на «елке».
3. Рекрутировать промоутеров и провести инструктаж.
4. Выпустить буклет (30 000 экз.), приуроченный к Дню энергетика, и календарь (50 000 экз.) к Новому году; распространять через сеть филиалов и на «елке».
5. Выпустить баннеры для распространения на «елке».

Оценочная стоимость недели: 170 000 р.

Период с х по х.хх:

1. Отснять и разместить на ТВ сюжетный ролик (на фоне украшенной елки директора поздравляют население с Новым годом и советуют не откладывать на новый год то, что должны были сделать в старом, заключить договора с ООО «Ягодки» и о старых друзьях в новом году).
2. Отснять и разместить на ТВ сюжет о Дне энергетика.
3. Отснять и разместить на ТВ поздравление с Новым годом.
4. Начать промоакцию к Дню энергетика (с 21 по 24 декабря), переходящую в поздравление населения с Новым годом.
5. С 22 декабря — выдача календариков с отмеченными днями оплаты по 13 января от Деда Мороза и Снегурочки.
6. Написать и выпустить поздравление с Новым годом.

Оценочная стоимость периода: 200 000 р.
Итого с 6 декабря до 14 января: 510 000 р.

4.3. Рекомендации на период с х по хх

К этому времени уже станет понятно, какое число абонентов перешло на потребление энергии к ООО «Ягодки». PR-кампания должна принципиально поменять свой формат. Если в прошлом году она носила характер массированного информационного воздействия, то теперь должна стать адресной.

Среди 220 000 абонентов обязательно будут такие, кто не перейдет на обслуживание в ООО «Ягодки». Чтобы понять мотивы их поведения, целесообразно провести маркетинговое исследование или как минимум экспертные беседы с крупнейшими из этих абонентов.

Особо стоит обратить внимание на исследование с помощью фокусированных интервью, так как необходимо подобрать и выявить механизмы мотивации и аргументации целевой аудитории для проведения адресной PR-кампании в СМИ, чтобы «дожать» этот сектор рынка.

4.4. Рекомендации на период с х по х.хх

При всей кажущейся стабильности возможного положения необходимо дополнить адресную PR-кампанию стабилизирующей, направленной на удержание своих клиентов в случае появления на рынке конкурирующих сбытовых компаний.

Возможно, степень риска сейчас невысока, но подготовиться к нему необходимо: существует вероятность возникновения интереса к доходам от энергосбыта со стороны крупной экономической структуры. Ничто не сможет помешать проведению развернутой PR-кампании федерального уровня по открытию сбыта в регионах, что скажется на ООО «Ягодки» потерей прибылей. Особо стоит отметить, что подобные прецеденты отмечены как на политическом поле, так и на экономическом.

4.5. Приложения

Стратегия PR-атаки

Техническое задание: информационное сопровождение перехода потребителей электроэнергии на электроснабжение от ОАО «Цветочки» к ООО «Ягодки».

Целевая аудитория: потребители 224 000 абонентов. Из них 5200 — юридические лица, 218 800 — физические лица (г. N и районные центры области).

Информационные каналы воздействия: радио, телевидение, местные газеты, сотрудники ОАО «Огород» и ООО «Ягодки», администрация, социальные связи.

Стратегические цели

- Информационное сопровождение перехода потребителей электроэнергии на электроснабжение от ОАО «Цветочки» к ООО «Ягодки».
- Создание PR-образа компании ООО «Ягодки» как надежного и стабильного партнера.

Достижение целей осуществляется путем информационного воздействия на целевую аудиторию через электронные и печатные СМИ. В качестве поддерживающей PR-акции — проведение разъяснительной работы с населением, сопровождаемое выдачей печатных материалов.

Стратегия по торговой марке. Необходимо зарегистрировать торговый знак ООО «Ягодки» — это позволит обезопасить себя от конкуренции, сломать стратегию развития бренда ОАО «Ягодки»[1], являющегося дочерней структурой ОАО «Цветочки», и временно парализовать их работу в сфере сбыта. Так, часто бывшие партнеры по бизнесу превращаются в конкурентов. При этом каждый из них претендует на один и тот же товарный знак, марку, логотип, слоган и т. п. В этом случае материальные и моральные расходы, связанные с восстановлением справедливости, могут оказаться большими, чем затраты, требующиеся для своевременной регистрации нового товарного знака Патентным ведомством РФ.

Стратегия по PR-кампаниям конкурентов. Необходимо отслеживать и блокировать материалы PR-кампании конкурентов. Слежение за информационным полем будет осуществляться с помощью ежедневного мониторинга всех печатных и электронных СМИ, блокирование — путем снижения качества печатного материала, размещения под видом рекламы на «задворках» газеты или отказа в возможности выхода в печать по техническим причинам.

Основной принцип проведения PR-кампании в СМИ — ежедневное присутствие в информационном поле N-ской области.

На данный момент события в социальной и информационной жизни региона очень динамичны, поэтому целесообразно утверждать план-график еженедельно, что даст возможность эффективно вносить тактические и содержательные коррективы. План-график на следующую

---

[1] Правообладатель вправе использовать товарный знак и запрещать использование товарного знака другими лицами. Никто не может использовать охраняемый в Российской Федерации товарный знак без разрешения правообладателя.

Нарушением исключительного права правообладателя (незаконным использованием товарного знака) признается использование без его разрешения в гражданском обороте на территории Российской Федерации товарного знака или сходного с ним до степени смешения обозначения в отношении товаров, для индивидуализации которых товарный знак зарегистрирован, или однородных товаров, в том числе размещение товарного знака или сходного с ним до степени смешения обозначения.

неделю представляется руководству не позднее четверга текущей недели и должен быть согласован не позднее субботы.

На первых этапах PR-кампании необходимо соблюдать принцип тотальности, который необходим для ее успешного начала.

Ежедневный мониторинг информационного поля — анализ официальной информации, поступающей в СМИ из органов местной власти; информации, подготовленной телекомпаниями для выпуска в новостных блоках и тематических программах; информации, которая будет опубликована в газетах. При наличии информационного повода это позволит оперативно вставить в новостные блоки либо упоминания о компании, либо комментарии наших сотрудников в качестве экспертов.

Содержательное наполнение информационных материалов будет корректироваться с учетом специфики и направленности СМИ и оперативной ситуации.

Стратегические задачи будут решаться поэтапно.

Этап 1. Повышение узнаваемости бренда ОАО «Огород» и установление ассоциативной связи с ООО «Цветочки». Этап проходит под лозунгом: 60 лет ОАО «Огород» — надежность, проверенная временем.

Этап 2 (в связи со сжатостью сроков проведения кампании проводится одновременно с первым). Создание PR-мотива перехода потребителей на расчеты за пользование электроэнергией из ОАО «Цветочки» в ООО «Ягодки». Этап проходит под лозунгом: «“Ягодки” — это гарантированная стабильность».

Этап 3. Информационное сопровождение перехода абонентов на обслуживание в ООО «Ягодки». Этап проходит под лозунгом: «В будущее — со старым другом».

Стратегия работы с администрацией. На протяжении всей кампании необходимо рассылать адресные письма, содержащие рекомендации по переходу на пользование услугами ООО «Ягодки», бюджетозависимым организациям. От властей требуется невмешательство в информационную кампанию, проводимую нами в СМИ. По возможности желательно ежедневное предоставление официальной оперативной информации о событиях, происходящих в регионе.

Стратегия работы со СМИ. Необходимо создание иллюзии того, что материалы выходят по инициативе самих изданий как подарок к шестидесятилетию ОАО «Огород». В связи с этим желательно вести под-

готовку публикаций и теле- и радиорепортажей совместно с представителями местных СМИ.

Стратегия работы с радио. По проводному радио ГТРК — 6 радиорепортажей и 10 упоминаний. По FM-радио — ролик-гимн 3–4 раза в день, информационное упоминание в новостных блоках.

Стратегия работы с телевидением. Подготовка и выпуск в эфир репортажей о компании, прямой эфир по вопросам энергоснабжения области. Информационные упоминания и комментарии экспертов будут выходить при наличии информационного повода.

Стратегия работы с региональными печатными СМИ:

- по городу: серия из 7 статей в каждом выпуске «N-ских ведомостей» (письмо читателя, интервью с представителями малого и среднего бизнеса, интервью с руководством ОАО «Огород» и ООО «Ягодки», исторический очерк);
- по области: 3 волны, через областную и районные газеты. Дополнительно в тех районах области, где находятся филиалы ООО «Ягодки», будут публиковаться информационные материалы о работе конкретного подразделения в районных газетах;
- проведение фотосессии для визуального сопровождения материалов.

Стратегия работы с сотрудниками ООО «Ягодки». Решаются две задачи: внутренний PR, целью которого является снижение тревожности перед будущей реорганизацией, и внешний PR — использование сотрудников как агентов влияния на общественное мнение. Сотрудники, являющиеся местными жителями, включены в информационный процесс, они необходимы как индикаторы успешности проведения кампании. Планируется провести 3 встречи с коллективом, которые будут организованы через несколько дней после начала каждого этапа: получение обратной связи о проведении кампании позволит оперативно корректировать PR-шаги.

Стратегия для социальных связей. Возможна агрессивная негативная кампания по снижению рейтинга доверия к ОАО «Цветочки» и поддерживающая информационная кампания (календари — 50 000, буклет, возможно, спецвыпуск).

Месседж

60 лет ОАО «Огород» — надежность, проверенная временем. На протяжении всего времени существования предприятие переживало вместе с областью все трудности, выпавшие на ее долю. На сегодняшний день ОАО «Огород» — стабильный и надежный партнер на энергетическом рынке N-ской области. Использование современных инновационных технологий на предприятии позволяет быстро устранять перебои в энергоподаче и снижать энергопотери. Благодаря этому тарифы на электроэнергию ниже, чем в среднем по России.

Главное качество коллектива ОАО «Огород» — стабильность и профессионализм. История любого коллектива — это история сотрудников. История сотрудников ОАО «Огород» — это гарант стабильности предприятия. В коллективе работали и работают люди, влюбленные в свою профессию, преданные выбранному делу. На предприятии сохраняется преемственность поколений. Благодаря их усилиям и труду, пережив тяжелые времена, ОАО «Огород» превратилось в одно из лучших предприятий города N. В N-ской области нет другого предприятия, которое так долго работает в сфере энергетики. Такой биографии и такому слаженному коллективу профессионалов может позавидовать любое предприятие.

«Ягодки» — это гарантированная стабильность. За долгие годы своего существования предприятие меняло наименования: контора «Огород1» с 1944 г. до 1945 г.; управление «Огород2» с 1945 до 1982 г.; «N-ское производственное объединение электрических сетей» с 1982 до 1992 г.; АОЗТ «Огород3» с 1992 до 1996 г.; ОАО «Огород» с 1996 г.

Несмотря на смену названий, все эти годы ОАО «Огород» было предприятием, основным видом деятельности которого является обеспечение работоспособности (эксплуатации) электрических сетей при транспортировке электроэнергии от поставщиков до потребителей не только города, но и N-ской области. Десятилетиями предприятие занималось сбытом электрической энергии.

В будущее — со старым другом.

Временно с 2001 по 2004 г. функции сбыта электрической энергии были переданы в ОАО «Цветочки». Этот опыт оказался неэффективным.

- Во-первых, деньги за потребление электроэнергии получало ОАО «Цветочки», а за сбои в сети и за качество электроэнергии всегда отвечало ОАО «Огород».
- Во-вторых, ОАО «Цветочки» не дает нам эффективно развиваться, потому что все платежи потребителей аккумулирует в своих руках и выделяет недостаточно средств для модернизации электросетей, что в конечном итоге сказывается на потребителе.
- В-третьих, за эти годы ОАО «Цветочки» не смогло выстроить эффективную систему работы с потребителями электроэнергии, что ложится дополнительной нагрузкой на «Ягодки».

Сейчас в рамках реформирования электроэнергетики, суть которого заключается в разделении функций по генерации, передаче и распределению электроэнергии, появились новые возможности для независимых сбытовых компаний.

В условиях реформирования и в соответствии с законом, в целях сохранения социальной стабильности, а также для обеспечения непрерывной подачи электроэнергии мы создали сбытовую организацию ООО «Ягодки». Администрация области поддержала инициативу создания нашей сбытовой компании и подписала протокол, по которому функции сбыта переходят от ОАО «Цветочки» к нам — ООО «Ягодки». Для обеспечения надежности и стабильности электроснабжения по всем городам и райцентрам N-ской области все потребители, подключенные к сетям ОАО «Огород», снова будут вести расчеты за потребляемую электроэнергию с ООО «Ягодки» — дочерней компанией ОАО «Огород».

Переход на энергоснабжение от нашей компании обеспечит:

- доступность электрической энергии для ее потребителей;
- модернизацию электрических сетей в области;
- надежность и бесперебойность подачи электроэнергии потребителям.

Приложение 3

Шаблоны некоторых исследовательских документов

3.1. Топик-гайд экспертного интервью с потребителями на b2b-рынке

Рынок: ананасы.
Цель исследования: получение информации о потребителях на промышленном (b2b) рынке *ананасов*, необходимой для выхода на региональный рынок.

(В действительности исследование проводилось по другому рынку, однако для соблюдения конфиденциальности название рынка и компании заказчика было изменено.)

Характеристики выборки: топ-менеджмент компаний — потенциальных потребителей, отвечающий за закупки, не менее 15 человек.

В задачи исследования входит получение информации:

- о моделях общения и потребительского поведения целевой аудитории;
- о степени информированности и представлениях потенциальных потребителей о конкурентах компании (лидерах рынка);
- о прогнозе развития рынка с точки зрения корпоративных потребителей;
- о критериях и механизме выбора поставщика продукции;

- о степени лояльности поставщикам;
- о ситуации на маркетинговом поле рынка;
- об оптимальных путях продвижения продукции;
- о известности, представлениях, сведениях о компании;
- о восприятии названия компании.

1. Рынок и лидеры

1. Как бы вы охарактеризовали ситуацию на рынке *ананасов* в вашем регионе? Опишите направления развития рынка, основные тенденции. Как вы считаете, как будет выглядеть рынок через год? А через 5 лет?
2. Каковы наиболее актуальные текущие вопросы развития отрасли? Каково регулирующее и экономическое поведение государства на рынке?
3. Каковы изменения, произошедшие на рынке за последний год? Насколько изменятся объем, структура, основные игроки?
4. Назовите известных вам региональных, федеральных и международных игроков рынка *ананасов*. Какое положение они занимают? Насколько сильно за последние один-два года изменилось положение лидеров рынка? Сильно ли оно изменится в ближайшие год-два?
5. Опишите лидеров рынка:
   - Какое у вас мнение о рынке в целом?
   - Каковы конкурентные преимущества и недостатки этой компании?
   - Есть ли уникальные характеристики у продукции этого предприятия?
   - Кто является основными потребителями этой компании?
   - Что обеспечило этой компании вхождение в число лидеров рынка?

2. Критерии выбора поставщика

1. Кто в вашей кампании отвечает за выбор поставщика? Каков внутрикорпоративный механизм принятия этих решений? Есть ли регламентирующие отбор поставщиков нормативные документы?
2. Проводите ли вы регулярный формализованный мониторинг цен компаний-поставщиков?
3. Ориентируется ли ваша компания на выстраивание вертикально интегрированной цепочки, т. е. на приобретение компаний-поставщиков и сбытовых компаний?
4. Что самое важное при выборе поставщика? Опишите основные проблемы, с которыми вы сталкиваетесь при выборе поставщика.
5. Что вам больше всего нравится в работе поставщиков? Что не нравится? Чего не хватает? Каким требованиям должен, с вашей точки зрения, удовлетворять поставщик?
6. Насколько часто в работе с поставщиками вы сталкивались не с текущими, а с принципиальными проблемами? Приводят ли они к разрыву отношений с поставщиками? Если случались разрывы отношений, какая ситуация послужила конкретной причиной этого?
7. Вы стараетесь диверсифицировать поставки или получить максимальные скидки, закупая все у одного поставщика?
8. Расскажите, пожалуйста, бывали ли за годы вашей работы случаи, когда приходилось разрывать контракт с партнером-поставщиком? Что определяло отказ от сотрудничества?
9. Опишите портрет «идеального поставщика». Соответствует ли ему кто-то из ваших текущих поставщиков?
10. Что может побудить вас к смене поставщика?

3. Маркетинг

1. Из каких отраслевых СМИ, конференций, сайтов вы получаете основную информацию о рынке?
2. Каковы основные каналы информации о поставщиках и рынке в целом? Где вы познакомились с нынешними поставщиками?

3. Какую информацию о поставщиках, которая вам необходима, сложнее всего получить?
4. Опишите и прокомментируйте маркетинговую политику лидеров рынка.
5. Как вам было бы удобнее всего получать информацию о предложениях поставщиков? Опишите идеального с этой точки зрения поставщика. Приведите пример максимально близкого к данному описанию поставщика (даже если вы у него ничего не закупаете).

4. Компания

1. Вам знакома компания «*АНАНАС КОМПАНИ ГРУПП*»? Если да, то откуда?
2. Что вы можете о ней сказать? Что вспоминаете в первую очередь? В чем ее достоинства и недостатки? С чем ассоциируется название этой компании?
3. Понятно ли из названия компании, чем она занимается? Представьте себе это название и постарайтесь дать характеристику такой компании, не вспоминая того, что вы о ней знаете.
4. Что лучше было бы изменить в названии компании?

3.2. Анкета опроса потребителей на b2c-рынке

ИССЛЕДОВАНИЕ СПРОСА
НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ

Фамилия интервьюера	Дата проведения интервью	Время начала интервью	Продолжительность интервью
	____/___/ 05	____ч _____мин	_____мин

Здравствуйте, меня зовут ..., я представляю петербургскую исследовательскую фирму «Business Vision», которая занимается изучением мнения потребителей. Мы проводим опрос жителей России, посвященный отношению к кредитам на покупки (мебель, техника, автомобили). Результаты опроса будут использованы только в обобщенном виде. Опрос займет 5–10 мин.

1. Город:
   - Москва 1
   - Санкт-Петербург 2
   - Новосибирск 3
   - Нижний Новгород 4
   - Екатеринбург 5
   - Самара 6
   - Омск 7
   - Казань 8
   - Челябинск 9
   - Ростов-на-Дону 10

   (*ПРОВЕРИТЬ КВОТЫ ПО ГОРОДАМ, ЕСЛИ НЕ ПОДХОДИТ, ОКОНЧИТЬ ОПРОС*)

2. Возраст:
   - 18–25 1
   - 26–35 2
   - 36–45 3
   - 46–55 4
   - 56–65 5
   - 66 и старше 6

3. Пол (*НЕ СПРАШИВАТЬ*)
   - Мужской 1
   - Женский 2

   (*ПРОВЕРИТЬ КВОТЫ ПО ПОЛУ И ВОЗРАСТУ, ЕСЛИ НЕ ПОДХОДИТ, ОКОНЧИТЬ ОПРОС*)

4. Что вы думаете о потребительском кредитовании? (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ, ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ ИЛИ ЗАПИСАТЬ*)
   - Не знаю, что это такое (*ОБЪЯСНИТЬ, ПЕРЕХОД К 6*) 1

- Это хорошая возможность купить что-то крупное в рассрочку 2
- Это лишняя трата денег на услуги банка 3
- Другое _____ 4

5. Каков, по вашему мнению, приемлемый уровень процентной ставки? (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ ВАРИАНТЫ ОТВЕТА*)

- 0–5% годовых 1
- 6–10% годовых 2
- 11–15% годовых 4
- 16–20% годовых 5
- 21–25% годовых 6
- 26–30% годовых 7
- 31–35% годовых 8
- 36% годовых и выше 9

6. Слышали ли вы о дополнительных комиссиях, которые берут банки?

- Да 1
- Нет 2
- Не помню, затрудняюсь ответить 3

7. Покупали ли вы или ваша семья в течение последнего года товары в кредит?

- Да 1
- Нет, но собираюсь 2 (*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 24*)
- Нет, и не планирую 2 (*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 26)*
- Не помню 99 *(НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ ЭТОТ ВАРИАНТ)*

8. На покупку чего вы брали кредит (кредиты):

- Бытовая техника 1
- Аудио-, видеотехника 2
- Компьютерная техника 3

- Верхняя одежда 4
- Автомобили 5
- Мебель 6
- Ремонт 7
- Лечение 8
- Поездка 9
- Обучение 10
- Другое_____ 99

А теперь поговорим о том кредите, который вы брали последним:

(*ЗАПИШИТЕ НАЗВАНИЕ ТОВАРА*) _____

9. Почему вы решили купить товар в кредит?
   - Возможность получить товар немедленно, а не откладывать покупку на будущее 1
   - Возможность приобрести в рассрочку, а не платить сразу всю сумму 2
   - Возможность сейчас купить товар более высокого качества 3
   - Другое 4
   - Не знаю 99 (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*)
10. Под какой процент и на какой срок вы брали кредит?
   - ____% на _____мес.
   - не помню (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*)
11. С какой комиссией вы брали кредит?
   - Ежемесячная: _____ (указать %) 1
   - Единоразовая:_____ (указать % либо сумму в рублях или в валюте) 2
   - Не помню точно 3
   - Не знаю о том, что есть комиссия 4

12. Считаете ли вы это приемлемыми условиями кредита?
    - Да, это приемлемые условия 1
    - Да, это приемлемые условия, но есть более выгодные условия кредитования 2
    - Дет, это неприемлемые условия 3
    - Не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 4
13. В каком банке вы брали кредит?
    - Банк «Русский Стандарт» 1
    - «Хоум Кредит» 2
    - О. В. К. 3
    - «Альфа банк Экспресс» 4
    - «Дельтабанк» 5
    - «Финансбанк» 6
    - «Русфинанс» 7
    - Сбербанк 8
    - Другой (*ЗАПИШИТЕ*) _____ 9
    - Не помню 10
14. Где вы оформляли кредит?
    - В банке _____ 1 (*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 17*)
    - В магазине_____ 2
    - Другое_____ 99
15. Каковы были критерии выбора магазина? (*ВОЗМОЖНЫ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА*)
    - Возможность оформить кредит прямо на месте покупки 1
    - Низкие ставки кредита 2
    - Удобная система возврата кредита 3
    - Местонахождение 4
    - Репутация 5
    - Другое_____ 6
    - Не знаю 99

16. Каким образом вы выбирали именно этот магазин?
    - Сравнивал цены на товар с ценами в других магазинах 1
    - Сравнивал условия кредита с условиями в других магазинах 2
    - Посоветовали 3
    - Искал в Интернете 4
    - Наружная реклама 5
    - Реклама на телевидении 6
    - Реклама на радио 7
    - Реклама в прессе 8
    - Спонтанно 9
    - Не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

(*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 19*)

17. Каковы были критерии выбора банка?
    - Ставка кредита 1
    - Срок предоставления кредита 2
    - Другие условия предоставления кредита 3
    - Простота оформления кредита (не надо подтверждать свои доходы) 4
    - Месторасположение 5
    - Широкая сеть филиалов банка 6
    - Порекомендовали 7
    - Репутация банка 8
    - Другое 9
    - Не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

18. Каким образом вы выбирали именно этот банк?
    - Выбрал магазин, а там это был единственный банк 1
    - Сравнивал условия кредита с условиями в других банках 2

- Посоветовали 3
- Искал в Интернете 4
- Наружная реклама 5
- Реклама на телевидении 6
- Реклама на радио 7
- Реклама в прессе 8
- Спонтанно 9
- Не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

19. Что, на ваш взгляд, нужно улучшить в процедуре кредитования? (*ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА*)

- оформление без подтверждения источника дохода 1
- ускоренная процедура оформления 2
- наличие постоянной кредитной линии 3
- понятная система расчета процентов 4
- удобная система возврата кредита 5
- отсутствие первоначального взноса 6
- возможность сравнения предложений разных банков в одном магазине 7
- уменьшение процентных ставок 8
- увеличение срока предоставления кредита 9
- повышение сервиса, качества обслуживания 10
- отсутствие очередей на оформление 11
- другое_____ 12
- не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

20. За счет чего обеспечивается ставка кредита «0%», по вашему мнению?

- это рекламная акция банка 1

- это рекламная акция магазина 2
- не знаю о таком предложении 3
- другое_____ 4
- не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

21. Как вы думаете, почему при оформлении кредита иногда не берут первоначальный взнос?
    - в этом нет необходимости 1
    - это рекламная акция банка 2
    - это рекламная акция магазина 3
    - не знаю о таких предложениях 4
    - другое_____ 5
    - не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 99

22. Планируете ли вы брать еще кредиты?
    - да (*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 21*) 1
    - нет (*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 20*) 2
    - не знаю (*НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ*) 3

23. Почему вы отказываетесь от получения кредита?
    - слишком высокие ставки 1
    - слишком сложная процедура оформления кредита 2
    - нет такой потребности 3
    - нет уверенности в будущих доходах 4
    - не предлагали в магазине 5
    - не знаю о такой возможности 6
    - не доверяю банкам 7
    - другое 8

(*ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 26*)

24. На какую покупку вы планируете взять кредит?
    - бытовая техника 1
    - аудио-, видеотехника 2
    - компьютерная техника 3
    - верхняя одежда 4
    - автомобили 5
    - мебель 6
    - ремонт 7
    - лечение 8
    - поездка 9
    - обучение 10
    - другое_____ 99
25. На какой срок вы планируете взять кредит? _____
26. С кем вы сейчас проживаете? (*НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА*)
    - один 1
    - с супругой/супругом 2
    - с детьми 3
    - с родителями 4
    - другое (*ЗАПИШИТЕ*) 5
27. Каково ваше образование на сегодняшний день?
    - неполное среднее 1
    - среднее общее 2
    - среднее специальное (техникум, ПТУ) 3
    - неполное высшее (не менее трех курсов) 4
    - высшее 5
28. В данный момент вы работаете?
    - работаю (полная занятость) 1

- работаю (частичная занятость) 2
- временно не работаю (в отпуске по уходу за ребенком) 3 (*КОНЕЦ*)
- неработающая домохозяйка 4 (*КОНЕЦ*)
- учащийся высшего учебного заведения 5 (*КОНЕЦ*)
- не работаю, но ищу работу 6 (*КОНЕЦ*)
- не работаю, пенсионер 7 (*КОНЕЦ*)

29. Каков ваш род занятий?

- служащий 1
- рабочий 2
- специалист (с высшим образованием) 3
- руководитель высшего звена 4
- руководитель среднего звена 5
- предприниматель 6

30. В какой сфере вы работаете?

- государственный сектор 1
- коммерческое учреждение 2
- общественная/политическая организация 3
- другое 4

31. Каково основное направление вашей деятельности?

- государственная служба 1
- юриспруденция 2
- финансы 3
- недвижимость 4
- производство 5
- услуги 6
- торговля 7

- наука, культура 8
- прочие 9
- не ответили 10

ПОПРОЩАЙТЕСЬ, ПОБЛАГОДАРИТЕ ЗА ОТВЕТЫ. ЗАПИШИТЕ КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ И ПРЕДУПРЕДИТЕ О ВОЗМОЖНОСТИ ПРОВЕРКИ

3.3. Топик-гайд для проведения фокус-группы на b2c-рынке

Рынок: натуральный (не восстановленный) сок в стеклянных бутылках.

География: региональный центр региона XXX (город с миллионным населением).

Цель исследования: получение информации об ожиданиях потребителей, что необходимо для принятия решения о выходе на рынок региона N.

Целевая группа: средний и верхний сегмент среднего класса (доход от 20 000 р. на человека в семье). Возрастные группы: от 20–35 лет (и мужчины, и женщины) и до 35–50 лет (преимущественно женщины).

Задачи:

- определение социальной стратификации в представлении целевой группы (с целью выявления их социальной самоидентификации);
- изучение представлений о своем регионе и городе, референтных лицах, оценка силы проявлений местного патриотизма;
- выявление динамики социального самочувствия целевой группы;
- выявление степени осведомленности целевой группы о рынке соков и специфике натуральных, не восстановленных соков;
- выявление базовых параметров потребительского поведения на рынке соков;
- определение стереотипов восприятия сока как продукта и отдельных брендов на рынке соков;
- изучение системы категоризации брендов на рынке;

- определение представлений целевой группы о бренде XXX и других брендах на данном рынке;
- изучение медиапредпочтений целевой группы;
- определение стиля жизни целевой группы;
- оценка долгосрочных планов и ожиданий от будущего региона и регионального центра.

Для оперативных рабочих пометок	*Введение* Добрый день! В целях написания диссертационной работы я провожу исследование по различным аспектам социально-экономического развития основных отраслей области. Наша беседа будет иметь анонимный характер, поэтому вам не обязательно называть свое настоящее имя — данные будут использованы нами только в обобщенном виде. Участие в нашем исследовании будет вам материально компенсировано в размере … рублей. Есть ли среди вас кто-то, кто сам занимается исследованиями? Есть ли знакомые между собой люди, родственники, друзья? (*Если такие находятся, надо вежливо расстаться, чтобы помощники им заплатили неустойку — хотя такие люди вообще не должны попадать на группу.*) *Знакомство* Сначала давайте познакомимся: (*включается диктофон*). Назовите, пожалуйста, ваше имя — как к вам лучше обращаться в ходе беседы. Кем вы работаете (или работали), чем занимаетесь в настоящее время? Напишите свое имя — как к вам обращаться в ходе беседы — фломастером на бумажной карточке и поставьте перед собой *(там же участники отмечают свой возраст).* *Правила* Теперь я обозначу несложные правила нашего общения: В рамках нашего общения запрещена персональная критика в адрес кого-либо из присутствующих. В рамках нашего общения запрещено перебивать выступающего (когда один говорит, остальные молчат). В том случае, если вы не согласны с мнением предыдущего выступающего, в своем выступлении желательно не только обозначить факт своего несогласия, но и аргументировать свою точку зрения. Каждый выступающий должен помнить, что он не один и точка зрения других участников нашей беседы не менее интересна, чем его собственная.

	В целом, я хочу обратить ваше внимание на общеизвестную истину, которая гласит: сколько людей, столько и мнений. Цель нашей встречи и беседы — попытаться выявить всю палитру взглядов и мнений. Нет неправильных и правильных мнений: например, кому-то больше нравится яблочный сок, а кому-то апельсиновый. *Регион* *Общие сведения* Какие явления, феномены, события областной жизни всплывают в вашей памяти при упоминании вашей области (первое, что приходит в голову)? В чем особенности вашей области, отличающие ее от других областей (чем вы гордитесь, что, наоборот, является позором)? Назовите наиболее яркие явления общественной жизни вашего города (первое, что приходит в голову, что запомнилось)? Назовите несколько фамилий известных в вашей области людей, к которым преобладает положительное отношение со стороны большинства горожан. Есть ли среди них предприниматели? *Социальная стратификация* Какие люди составляют основную массу жителей области? Опишите портрет среднестатистического жителя области (возраст, пол, уровень доходов, образование, место работы)? Кого можно считать преуспевающим (доход, источник дохода и т. п.)? На какие группы можно было бы условно разделить жителей области (какие слои существуют в обществе)? *Социальное самочувствие* Каковы основные источники доходов у местных жителей, места заработка? Как вы оцениваете благосостояние большинства жителей области? Чем это в первую очередь обусловлено (ситуацией в стране, ситуацией в регионе, самими жителями)? Происходят ли изменения в благосостоянии людей, в какую сторону? От кого они в первую очередь зависят? Кто виноват в создавшемся положении (в первую очередь)? *Сок как продукт* Пьете ли вы сок? Как часто? Почему? (жажда/вкус/престиж/…) Есть ли сезонность? В каких ситуациях? Покупаете сами или кто-то другой? Покупаете в магазине или в кафе/ресторанах? Насколько для вас критична марка сока? Знаете ли, что такое восстановленный сок?

Окончание табл.

	Бренды на рынке соков Какие марки сока вы знаете? Какие из них вы пробовали? Какие чаще всего покупаете? Какие больше всего любите? Почему? (том числе выяснить причину расхождения: любят одно, покупают другое.) Какие вам кажутся самыми качественными? *Представления о натуральном соке* Пьете ли вы свежевыжатый сок? Если да, какие соки предпочитаете? Почему (полезно/вкусно/престижно)? Если пьете, делаете дома сами/покупаете для дома/заказываете в кафе, ресторанах? Знаете ли вообще о возможности покупки свежевыжатого сока? Слышали ли вы про сок XXX? Что вы про него знаете? *Стиль жизни* С кем вы проживаете? Кто в вашей семье покупает продукты? Как часто? Как вы отдыхаете вечерами будних дней? По выходным? Летом? Какие у вас есть хобби, увлечения? Сколько времени вы проводите на работе? Насколько вы увлечены своей работой? Насколько вы ориентированы на карьеру? На семью? На личностное развитие? На развлечения? *Каналы информации* Откуда вы в основном узнаете информацию о событиях в вашем городе? Насколько независимы местные СМИ, насколько они объективны при подаче информации? Какие местные газеты вы читаете, как вы к ним относитесь? Смотрите ли вы каналы местного телевидения и как к ним относитесь? Слушаете ли вы местное радио и как к нему относитесь? Пользуетесь ли вы Интернетом? *Ментальная карта будущего* Каким вы видите свой город через 10 лет?

Об авторах

Бианки Валентин Александрович (valentine@bianki.ru; http://bianki.ru)

Практическая специализация: стратегическое прогнозирование, исследования и PR.

Научная специализация: политическая психология.

Сферы деятельности: обучение, консалтинг, исследования в бизнесе и политике.

Занятость:

1. Аналитический центр «Стратегия изменений», директор.
2. Кафедра политической психологии СПбГУ, научный сотрудник.
3. Исследовательская группа «Виртуальная психология», старший партнер.
4. Исследовательская компания *BusinessVision*, консультант по методологии.
5. Семинарская компания *BusinessAdviser*, ведущий семинаров.

Опыт:

- Политические исследования: более 150 проектов в 9 регионах.
- Маркетинговые исследования: 28 проектов в Петербурге и Москве, 11 общероссийских проектов, 18 региональных проектов.
- Консалтинговые проекты: постоянное сопровождение 3 организаций, 11 реализованных консалтинговых проектов в Петербурге, 3 — в регионах РФ.
- Обучающие программы: автор 1 курса в вузе, ведущий 6 авторских семинаров.

Серавин Александр Игоревич (seravin@mail.ru; http://seravin.narod.ru, www.seravin.ru)

Практическая специализация: исследования, разработка PR-стратегий и проведение PR-кампаний в бизнесе и политике.

Научная специализация: историческая психология.

Сферы деятельности: обучение, консалтинг, исследования в бизнесе и политике.

Занятость:

1. Директор по исследованиям экспертной группы «PiteR», www.piter-pr.ru.
2. Исследовательская группа «Виртуальная психология», руководитель.
3. Лаборатория исторической и эволюционной психологии, руководитель.
4. Семинарская компания *BusinessAdviser*, ведущий семинаров.

Опыт:

- Политические исследования: более 200 проектов в 19 регионах.
- Маркетинговые исследования: 28 проектов в 10 регионах.
- Консалтинговые проекты: постоянное сопровождение 2 организаций, более 40 реализованных консалтинговых проектов в 24 регионах РФ и СНГ.
- Обучающие программы: автор 2 курсов в вузе, ведущий 4 авторских семинаров.
- Политические PR-проекты: руководил 10 PR-проектами в 5 регионах.
- Бизнес PR-проекты: руководил 6 PR-проектами в 6 регионах.

ПРАКТИКИ БИЗНЕСА

делятся опытом и навыками с сотрудниками Вашей фирмы

Консультанты и тренеры компании Business Adviser являются практикующими специалистами. Все они работают и добились успеха в профессиональном плане, выступают с семинарами и консультационными программами, делятся актуальной информацией и накопленным опытом. В формате корпоративных семинаров и тренингов проходит обучение ключевых сотрудников Вашей фирмы. На состояние июля 2006 года компания может предложить Вашей организации 89 программ обучения. Основные направления обучения востребованы в большинстве средних и крупных предприятий России. А именно:

- **ЛОГИСТИКА**
- **ФИНАНСЫ**
- **PUBLIC RELATIONS**
- **МАРКЕТИНГ**
- **АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
- **ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ**

А так же:

- **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** (концепция «Бережливое производство»): консалтинговые программы для топ-менеджеров крупных производств и программы обучения специалистов, которые могут проходить непосредственно на производстве. Для этого направления мы подготовили специальный сайт: **www.leanproduction.ru**;
- **ЮРИДИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**: правовые аспекты ведения бизнеса в России; полезная информация для руководителей и специалистов, которые не являются юристами, но в теме разбираться должны (например: «Практика правовой защиты бизнеса», «Право для руководителей», «Противодействие потребительскому экстремизму (рэкету)», «Внезапные проверки. Тактика поведения»);

WWW.BUSINESSADVISER.RU

На сайте www.businessadviser.ru представлены развернутые программы семинаров, резюме консультантов, анонсы ближайших открытых семинаров и отзывы наших клиентов.

Business Adviser

+7 (812) 577-43-81
+7 (812) 716-16-86

191015, г. Санкт-Петербург, ул. 9-ая Советская, дом 4, оф. 306
www.businessadviser.ru, info@businessadviser.ru