

OVERTHROW

10 WAYS TO TELL
A CHALLENGER STORY

phd & eatbigfish.

НИЗВЕРЖЕНИЕ

10 СПОСОБОВ РАССКАЗАТЬ
О БРЕНДЕ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРЕ

АДАМ МОРГАН
И
МАРК ХОЛДЕН

phd & eatbigfish.

ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ БРЕНДОВ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРОВ

Всех, кто интересуется компаниями, бросающими вызов устоявшейся реальности, волнует главный вопрос: как максимально быстро написать сценарий невероятно интригующей истории бренда-челленджера? И, согласитесь, одна из причин, почему концепции претендентов на лидерство так привлекают к себе внимание, по сути, заключается в том, что в этих двух словах — бренд-челленджер — содержатся все ингредиенты для захватывающей истории: противостояние, главный герой, его соперник, а также тревожное ожидание будущих событий с неизвестным финалом и борьба новых порядков против существующих. Здесь есть все.

Однако же не все. То есть не совсем. И это потому, что люди любят обсуждать бренды-челленджеры, но, судя по результатам (а сегодня утром Google за 0,11 секунды выдал 3020000 результатов), у них зачастую сохраняется стереотипный и поверхностный взгляд на то, как может складываться повествование о претенденте на лидерство: либо «маленький бренд открыто атакует большой бренд» (как Avis или Ryanair), либо «меняет все правила игры в категории» (как компания Red Bull в начале своей истории или банк Grameen).

Но если мы посмотрим на новое поколение челленджеров, возникших за последние десять лет, — неужели их действительно можно уместить в эти два подхода? Новое поколение компаний, созданных на огромной территории от Южной Африки и Уругвая до США, занимающихся автомобилями, пивом, технологиями или букмекерским бизнесом, с маркетинговым бюджетом от миллионов долларов до совсем ничего, — на самом ли деле они находятся в рамках этих двух нарративов?

Нам показалось, что если изучить это новое поколение претендентов на лидерство, то можно выдвинуть более развитую модель их стратегий развития. А что, если нам разделить все бренды-челленджеры за последние десять лет на десять типовых историй? А что, если нам определить для каждого типа претендента на лидерство, против чего (а не против кого) они выступают и как это делают? Что, если мы возьмем интервью у самого яркого представителя каждой группы, чтобы получить представление о том, каково на самом деле быть героем той или иной истории? Может, нам удалось бы расшифровать глубинный смысл идеи, которую каждый тип бренда-челленджера несет в мир?

**МЫ ПОДУМАЛИ: ОТЛИЧНАЯ ИДЕЯ!
ДАВАЙТЕ ТАК И ПОСТУПИМ.
ВОТ ЧТО У НАС ПОЛУЧИЛОСЬ.**

КАК РАБОТАТЬ С ЭТОЙ КНИГОЙ

В нашей книге 11 глав. В первых десяти главах мы рассмотрим истории компаний, бросивших вызов устоявшимся правилам, по одной в каждой главе. В начале каждой главы мы опишем ключевые характеристики сюжета, а затем приведем интервью с представителем одного из самых интересных современных примеров челленджер-брендов в этой нише. Завершим описание рассказом о том, какие коммуникационные стратегии наиболее эффективны для брендов-челленджеров, которые позиционируют себя в рамках этого повествования.

Идея данной книги состоит не просто в описании типологии, но в создании логически обоснованной модели, представляющей со-

бой полезный инструмент. Поэтому в последней главе мы обратим внимание на то, как вы могли бы использовать эту модель в своей практике, являетесь ли вы существующим брендом-челленджером, который хочет освежить свои отношения с потребителями, или новой компанией в поиске нестандартного пути на высококонкурентные рынки.

Объем проведенных нами исследований значительно превышает размер этой небольшой книги. Если наши исследования вас интересуют, обратитесь к библиографии, помещенной в послесловии.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	«ЗАЩИТНИК ПРОСТЫХ ЛЮДЕЙ»	8
2.	«МИССИОНЕР»	13
3.	«ДЕМОКРАТИЗАТОР»	20
4.	«ВОЛЬНОДУМЕЦ»	25
5.	«КОНСЕРВАТОР-ПРОСВЕТИТЕЛЬ»	31
6.	«ЧЕЛОВЕЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК»	36
7.	«ВИЗИОНЕР»	41
8.	«КОМПАНИЯ БУДУЩЕГО»	47
9.	«СОЗДАТЕЛЬ НОВЫХ ПРАВИЛ ИГРЫ»	51
10.	«ДЕРЗКИЙ СЕРЕДНЯЧОК»	58
11.	КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ	66
	ПОСЛЕСЛОВИЕ	70

Издательство PHD

Адрес:

The Telephone Exchange 5 North Crescent
Chenies Street London WC1E7PH

www.phdww.com

Первое издание, 2012

Все права защищены © PHD Worldwide

Ведущий автор: Адам Морган, основатель
компании «eatbigfish»

Соавторы: Марк Холден, Малкольм Девой
и Хью Камерон, PHD Worldwide

Дизайн: Sangers & Mash

Иллюстрации: Бекка Торн

1. «ЗАЩИТНИК ПРОСТЫХ ЛЮДЕЙ»

«**З**ащитник простых людей» утверждает, что борется за права обычных потребителей, которых незаслуженно — и, возможно, даже цинично — эксплуатируют компании, доминирующие в данной отрасли. «Защитник простых людей» сражается за успех своего дела, говоря, что таким образом он заботится о своих клиентах. Компании такого типа просят потребителей встать на борьбу против циничных «жирных котов», которые набивают себе карманы за счет простых людей.

Эту историю все чаще можно услышать от самых разных компаний с небольшими вариациями на тему, но мы остановимся на двух. В первой бренд заявляет о том, что защищает потребителей или определенную группу лиц. Компания Virgin, например, исторически и в порядке вещей старается занять это положение, когда стремится вывести на рынок продукцию в новой для себя категории: она всегда бросает вызов поведению лидера рынка и тому, как он обсуживает своих потребителей в той или иной категории, и тому, как это происходит на рынке в целом, утверждая, что защищает таким образом простых людей. Компания Charles Schwab позиционирует себя как защитник прав мелких розничных торговцев, а не крупных корпораций и инвесторов.

Вторая, недавно возникшая вариация этой стратегии состоит в том, что бренд типа «защитник простых людей» позволяет обычным людям собраться вместе под эгидой этого бренда, чтобы разрешить какую-нибудь острую проблему. В эту категорию попадают компании-разработчики программного

обеспечения с открытым исходным кодом и коллективные бренды (collective creative) в области коммерции, политики и благотворительной деятельности. В последнем случае потребители сами предлагают ответы на вопросы или выбирают из предложенных. Ruckus Nation от HopeLab является примером того, как обычные люди создают возможные решения для достижения общественных целей. Эта компания, например, поддерживает инициативу разработки фирменной игрушки, которая помогла бы отвлечь детей от дивана с телевизором и тем самым помочь справиться с ранним ожирением. Каждый может принять участие в инициативе и занять призовое место. Выступая за программное обеспечение с открытым кодом, Linux объединяет оба этих подхода. В отличие от компании Microsoft, Linux предлагает своим клиентам полный контроль над программным обеспечением, которое пользователи устанавливают на свои компьютеры.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Бренд сознательно становится на сторону потребителя, часто противопоставляя себя «циничным толстосумам» из числа лидеров рынка.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против мотивов и интересов компаний, лидирующих на рынке.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

«Они бьются на моей стороне: выиграют они — выиграю и я».



ИНТЕРВЬЮ С ХАЙДИ БРАУЭР, ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ АВИАКОМПАНИИ KULULA

Кulula — первая бюджетная авиакомпания в Южной Африке, которая конкурирует на местном рынке с известным авиагигантом, компанией South African Airlines. На своем пути к успеху компания приняла решение сконцентрировать все свои ресурсы всего на нескольких основных направлениях и убедить молодое поколение южноафриканцев летать на самолетах, и летать именно с Kulula потому, что это авиакомпания для них. Используя прорывные технологии в маркетинге, компания достаточно быстро завоевала 20% чрезвычайно конкурентного рынка и сейчас уверенно занимает на нем второе место по количеству пассажиров вслед за SAA, несмотря на то, что в стране возникли еще две бюджетные авиакомпании.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: На кого рассчитана авиакомпания Kulula?

ХБ: Мы всегда говорили, что Kulula — это народный бренд, мы с этого начали. Мы сказали нашим гражданам: «Южноафриканцы, вы заслуживаете удобства и скорости, которые дают воздушные перевозки, и мы сделаем этот вид путешествий доступным и легким для вас!» Даже наше название Kulula значит «легко». Так давайте сделаем ваши полеты приятными, билеты — доступными, опыт — положительным. Мы предлагаем не только недорогие билеты, но и комфорт во время полета. Давая такие обещания, мы не должны были зазнаваться и задирать нос, потому что тогда мы не смогли бы привлечь наших клиентов. Мы всегда стараемся сделать все для простых людей, для Южной Африки.

Вопрос: Как эта позиция челленджера — «все для простых людей» — отражается на поведении вашего бренда?

ХБ: Мы всегда выступали за ценности южноафриканцев, за доступные товары, за разные благотворительные мероприятия. Например, мы поддержали сатирическую социальную передачу ZA News, которую больше никто бы не поддержал, потому что наша компания — целиком и полностью за южноафриканцев. И поскольку мы правдивы и честны сами с собой, то это позволяет нам претворять в жизнь, создавать и пробовать делать то, что считается немного более рискованным, чем обычно. Но мы можем себе это позволить, потому что всегда действуем искренне.

Вопрос: Можете ли вы привести пример, который проиллюстрирует слоган «Kulula — для простых людей»?

ХБ: В 2010 году ЮАР принимала чемпионат мира по футболу, и все авиакомпании обвинялись в повышении цен.

В ответ мы решили опубликовать в газетах рекламное объявление. Оно гласило: «На самом деле, летать самолетами — недорого, посмотрите на наши цены». Мы не могли игнорировать тот факт, что в стране проходил чемпионат мира по футболу: действовали строгие правила и требования ФИФА о том, что мы могли или не могли сказать и показать, но авиакомпания Kulula, как всегда, рискнула. Мы рисковали, потому что в нашей рекламе изобразили старый футбольный мяч, как бы случайно упомянули цифру 2010 и т.д.

Разумеется, мы тщательно прочитали правила, написанные очень сложным языком, и хорошо понимали, что действуем на грани фола. В воскресенье мы опубликовали это красивое, вручную иллюстрированное рекламное объявление, а потом оно должно было перейти в будничные издания. Это было объявление о наших тарифах. Вскоре, как раз накануне выхода будничных газет, мне вдруг позвонили из юридического отдела компании, и наш юрист сказал мне (я сразу же почувствовала себя 16-летним подростком): «Хайди! Что ты наделала?!» А меня охватило радостное чувство: я совершенно точно поняла, что это значит. Наш юрист сказал мне, что в ФИФА очень недовольны, а я обрадовалась. Ведь это и есть суть Kulula — бросать вызов, рисковать.

Я была уверена, что ничего особенного не случится. С точки зрения юриста мы, возможно, действительно попали в переплет, но с точки зрения бренда перед нами открылась отличная возможность сделать что-то для людей. В том году южноафриканцы уже досыта наелись запретом упоминать цифру 2010, но, боже мой, на дворе был 2010 год, в конце концов! Нам запретили использовать изображение футбольного мяча, но, слушайте, ведь все же вокруг играют в футбол. Эти требования были просто смешными.

Что же мы сделали? Мы решили продолжать рекламировать свои тарифы, и дизайнеры в нашем рекламном агентстве разработали

такую рекламу, в которой не было символов и слов, запрещенных к использованию. Мы их заменили, но поступили очень, очень хитроумно. Мы хитрили, рисковали, но были искренни, как всегда в компании Kulula, и вся Южная Африка, и весь мир полюбили нас за это. Потому что только наша компания на такое способна, ведь Kulula — для простых людей, для Южной Африки; мы и челленджер, и помощник в одном лице.

Нас признали во всем мире, и мы стали известны как «маленькая авиакомпания, которая смогла».

Так мы в Kulula всегда поступаем, и если происходит что-то значимое для жителей Южной Африки, пусть даже вне области путешествий на самолетах или путешествий вообще, то наша компания обязательно поддерживает это.

Коммуникационное поведение бренда

«ЗАЩИТНИК ПРОСТЫХ ЛЮДЕЙ» ДОЛЖЕН СОСРЕДОТОЧИТЬ УСИЛИЯ НА РАЗРАБОТКЕ КРЕАТИВНЫХ КАМПАНИЙ, КАЖДАЯ ИЗ КОТОРЫХ ОДНОВРЕМЕННО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОРИГИНАЛЬНУЮ ИСТОРИЮ. ОЧЕНЬ ВАЖНЫ ПРИВЛЕЧЕНИЕ СМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПИАР-МЕРОПРИЯТИЙ.

БРЕНДАМ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРАМ ДАННОГО ТИПА СЛЕДУЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КАНАЛЫ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ С ТЕМ, ЧТОБЫ ОБЪЕДИНЯТЬ ЛЮДЕЙ В РАМКАХ СВОИХ КАМПАНИЙ. «ЗАЩИТНИКАМ» ТАКЖЕ СТОИТ РАССМОТРЕТЬ ВОПРОС О ВЫДВИЖЕНИИ ЯРКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ КОМПАНИИ (ОСНОВАТЕЛЯ ИЛИ, НАПРИМЕР, ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА), КОТОРЫЙ БУДЕТ ВЫСТУПАТЬ ЛИДЕРОМ ОБЩЕГО ДЕЛА ПЕРЕД ПОТРЕБИТЕЛЯМИ».

Самая важная задача «защитника простых людей» — всегда говорить правду. Именно это отличает бренды-челленджеры данного типа от признанных компаний в ее отрасли и устоявшихся игроков на рынке.

Поэтому для «защитника простых людей» очень важно открытое общение. В этой связи таким компаниям необходимо учиться слушать людей. Челленджерам данного типа необходимо отслеживать социальные сети, потому что именно дискуссия в них формирует продукт «защитников» и определяет их стратегию на рынке. Они должны отвечать на запросы обычных людей, а также лидеров общественного мнения, за которыми идут простые люди, потому что это помогает формировать цели и определять перспективы компании.

«Защитники простых людей» должны использовать не только традиционные СМИ с большим охватом аудитории, но и каналы коммуникации «от простых людей» — микроблоги и социальные сети.

Именно там создается динамика этого процесса; в социальных сетях бренды-челленджеры данного типа публикуют свои пресс-релизы и вступают в прямое общение с людьми, передавая последние новости и интересную информацию.

Компании этой категории дают обычным людям информацию, которая должна заставить их протестовать против сложившегося положения вещей. Для этой цели «защитникам простых людей» необходим большой объем контента. Поэтому их основной стратегией является создание убедительных и хорошо сформулированных текстов, изложенных в доступной форме. Именно тогда нужные им данные будут с легкостью распространяться среди людей.

Разоблачительный характер таких пресс-релизов дает «защитникам простых людей» определенные преимущества, потому что заставляет их целевую аудиторию обсуж-

дать их действия. Для компаний такого типа необходимо объединить пиар-кампании, СМИ и социальные сети с целью создания интересных новостей.

Лицом компаний из категории «защитник простых людей» часто становится основатель или исполнительный директор компании. Кто бы ни представлял компанию официально, этот человек должен верить в программу действий и быть готов служить представителем программы действий среди целевой аудитории. Представитель компании, участвующий в проекте в качестве его постоянного лица, добавляет доверия к источнику информации. Люди обычно принимают точку зрения того, кто, по их мнению, является авторитетом. Если представитель челленджера данного типа вдохновит людей, это позволит проекту добиться большего доверия среди целевой аудитории.

Основная стратегия поведения «защитника простых людей»:

- Честный и открытый диалог
- Увлекательный контент и быстрая обратная связь
- Использование средств общения, наиболее популярных среди простых людей, — например, социальных сетей
- Создание материалов, достойных новостного освещения
- Избрание официального представителя для своего проекта

2. «МИССИОНЕР»

Бренды-челленджеры типа «миссионер» имеют четко декларированную цель. Такую компанию обычно представляет группа людей, считающих себя агентами перемен, «силой добра», испытывающих гордость за свою цель и чрезвычайно амбициозных. Они предлагают другим людям присоединиться к их великой задаче. «Миссионеры» активно продвигают перемены, прежде всего в самих реалиях на рынке, потому что считают эти реалии этически или идеологически неверными.

Хорошим примером челленджера данного типа является компания Al Jazeera. Ее слоган звучит так: «На каждое мнение всегда есть другое мнение». Al Jazeera считает, что события на Ближнем Востоке преподаются западной прессой слишком односторонне, поэтому компания стремится представить свою собственную точку зрения для восстановления определенного баланса мнений. В то время как на Западе позиция компании Al Jazeera считается однобокой, сама компания заявляет, что уж позиция Запада по этому вопросу была однобокой в течение многих лет, из-за чего истинная суть трагедии скрывалась за заголовками, а лидеры западного мира уклонялись от ответов на неудобные вопросы. Как показало освещение компанией Al Jazeera событий «Арабской весны», ее миссия простирается шире. За пределами рынка СМИ компания выступает за право на мирный протест и в защиту основополагающих прав и свобод человека.

Не каждому челленджеру, и далеко не каждому бренду обязательно иметь строго заявленную цель. Но у компании типа «миссионер» такая цель должна быть, и мы, как потребители и как простые люди, можем эмоционально присоединиться к этой цели, а можем пройти

мимо и не заметить. «Миссионер» стремится разбудить свою целевую аудиторию и донести свою точку зрения до более широкой категории масс. Так она создает возможности для глубокого и всестороннего диалога о своей философии и целях своей деятельности.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Компания стремится донести до остальных свою точку зрения на определенные события в мире, имеет четко поставленную цель.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против основополагающих принципов действий в определенных отраслях, которые используются на протяжении длительного времени.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

Благодаря отождествлению себя с убеждениями челленджера о положении дел в определенной отрасли (и тем, какое место он должен занимать в мировом масштабе).

ИНТЕРВЬЮ С ДЭВИДОМ ХАЙЭТТОМ, СООСНОВАТЕЛЕМ КОМПАНИИ HIUT DENIM

Дэвид и Клэр Хайэтт — серийные предприниматели. Одним из их предприятий в швейной промышленности является Howies — известный производитель одежды, который в 2006 году приобрела компания Timberland. Дэвид и Клэр только что запустили производство джинсов под маркой Hiut Denim, бренд-челленджер со своей миссией.

Как и бренды Newcastle Brown Ale и Lark, о которых мы расскажем в последующих главах, Hiut Denim является молодым брендом. Мы выбрали эти компании, чтобы рассказать их уникальную историю и показать вам, как они начинают создавать свою деловую репутацию. В этом интервью Дэвид рассказывает о миссии своего нового бренда. Он дает советы новым компаниям, которые хотят совершить большие перемены, рассказывает о важности понимания того, «зачем и почему» ваша компания существует.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Как вас зовут, чем вы занимаетесь?

ДХ: Меня зовут Дэвид Хайэтт. Думаю, что меня можно назвать предпринимателем. Я управляю компаниями, и делаю это, главным образом, потому, что не могу ни на кого работать. Я принимаю участие в проекте Do Lectures. Основал компанию Howies, потом продал ее. Теперь я управляю компанией Hiut Denim, которая занимается производством джинсов в валлийском городке Кардиган. Мы хотим построить небольшую международную компанию, которая не только производила бы джинсы, но и немного изменяла бы положение вещей в отрасли.

Вопрос: Что вдохновило вас на создание компании?

ДХ: Я думаю, что меня вдохновил уход с моего последнего места работы. Я закрыл за собой дверь, спустился по ступенькам и сказал сам себе: «И что теперь?»

Ну и, конечно, меня вдохновил наш город. Здесь знают, как шить хорошие джинсы. В течение трех или четырех десятилетий здесь шили 35 000 пар в неделю, а потом вдруг все остановилось, и многие квалифицированные работники остались не у дел и не знают, где применить свои умения.

Представьте, что вы 20 лет работаете в какой-то профессии, а потом вдруг прихожу я и говорю: «А знаешь что, приятель? Твоя работа окончена». Представьте, что вы фотограф, журналист или писатель, и вы действительно мастер своего дела, и вдруг является кто-то и говорит: «Бросай ручку, положи камеру, больше тебе этим делом заниматься не придется». Вот так и случилось в этом городе. Местным жителям сказали: больше вы шить джинсы не будете, хотя всем известно, что вы хорошие мастера в этом деле.

А я решил, что хочу начать производить джинсы новой марки, потому что я влюбился в эту одежду. И когда встал вопрос, где организовать производство, ответ показался очевидным: в этом городе многие знают, как шьются хорошие джинсы. Если вы хотите основать свое собственное швейное производство, Кардиган отлично подойдет вам. Здесь знают, как шить джинсы и любят это делать.

Поэтому для меня было естественным соединить вместе мою любовь к этому городу, любовь к джинсам и мою способность создавать бизнес с нуля, в результате чего и родилась компания Hiut Denim.

Вопрос: Когда вы решили основать эту компанию, вы руководствовались требованиями бизнеса или делали это только потому, что сочувствовали людям, которые потеряли работу?

ДХ: Я уволился из Howies и написал бизнес-план, показал его своим инвесторам, и они сказали: «Отлично, вперед!», но мне показалось, что чего-то не хватает. Мы — это не то, что мы делаем, а то, почему мы это делаем. Именно этого я и не мог осознать: почему я снова начинаю это производство?

Я был уверен в своих силах, обладал необходимой компетенцией, умел играть по-крупному, но не мог четко себе объяснить, почему и зачем я этим снова занимаюсь. Потом мне позвонил Гидеон, опытный дизайнер джинсов, и спросил меня: «Почему ты не запускаешь свой бизнес-план? Он же превосходный!» Я ему ответил, что еще не совсем понял, зачем мне это надо. И он сказал: «Думаю, для того, чтобы в городе снова стали производить джинсы».

Именно в этот момент я осознал, что надо начинать, ну конечно! Ответ был найден. Мы начинаем это производство, потому что 400 человек смогут получить работу. Вот для чего мы основали международную компанию: в этом городе умеют шить, навыки у людей остались! Завод закрылся потому, что подвела экономика, а не потому, что люди не умели делать свое дело.

Я думаю, что нам нужно понимать нашу цель, потому что иначе мы бы просто начали делать деньги. А бизнесу нужна душа, и ответ на вопросы «зачем» и «почему» — это и есть и душа бизнеса.

Вопрос: Вам не кажется, что ваша идея вернуть производство в город является частью большей проблемы — недостаточного уровня производства в Великобритании?

ДХ: Мы живем в эпоху, когда производства закрываются и не открываются вновь. И так происходит снова и снова, и я хочу прервать эту тенденцию. Я хочу показать, что мы можем производить, разрабатывать, воплощать новые идеи в новую продукцию и что мы можем все это делать в Великобритании. Я объединяю все эти процессы, желая показать, что нам нужно расширение производства. Я также хочу, чтобы мы научились разрабатывать новые виды продукции на основе новых идей. Нам нужно опровергнуть миф о том, что мы не можем ничего производить.

А еще нужно доказать, что мы сможем организовать производство джинсовой одежды в этом маленьком городке и что мы сможем стать успешной международной компанией. В Великобритании боятся действовать по-крупному. Мы слишком мелко мыслим. Нам нужно больше предпринимателей, которые, как я, не понимают, почему нам нельзя конкурировать

на мировом уровне? У нас есть отличные идеи, мы умеем разрабатывать и производить новые виды продукции. Наверное, создать дешевое производство в нашей стране не получится, но наш опыт позволит организовать производство высочайшего качества. Чтобы добиться успеха, нам нужно начать больше производить на внутреннем рынке.

Был один интересный момент, связанный с банковским кризисом, когда все вокруг забеспокоились. Мы были расстроены осознанием своей уязвимости. Если мы не можем доверять отрасли сервиса и ничего не производим, то что представляем из себя как страна? Какова наша цель? Именно тогда британцы вдруг осознали: нам нужно увеличивать внутреннее производство.

Нам важно теперь показать, что это на самом деле возможно. Мы, несомненно, обладаем для этого всем необходимым.

Вопрос: Как же достичь такого уровня влияния, чтобы изменить весь мир?

ДХ: Думаю, что это просто, всего два шага. Прежде всего необходимо заручиться поддержкой 1000 сторонников — людей, которые понимают, что вы делаете, готовы встать на вашу сторону и помочь в любой момент. Если число преданных вам людей не превысит 1000, то тогда у вас получится прекрасное небольшое производство, но чтобы выйти на массовый рынок, нужно обзавестись гораздо большим числом сторонников.

Все настоящие изменения начинаются на массовом рынке. Поэтому если ваша компания ютится где-нибудь на периферии бизнеса, а вы хотите что-то где-то изменить, то в вашем положении это будет трудновато сделать.

А еще самым лучшим, настоящим компаниям важно иметь свою историю. И им нужно научиться эту историю очень убедительно рассказывать. Что касается нашей компании, то мы производим джинсы, но мы должны уметь делать это на самом высоком уровне, чтобы соответствовать нашей отличной истории, ведь мы хотим, чтобы о нас услышали и заговорили другие. И это должна быть правдивая история. Она должна завоевать сердца покупателей.

Вопрос: Какие компании вы считаете конкурентами и какие пользуются вашим уважением?

ДХ: Думаю, что скандинавская компания Nudie делает свое дело неплохо. Мне кажется, они производят свою продукцию в Италии, что интересно. Думаю, что они поступили так, исходя из собственных принципов. Их компания работает очень хорошо. Что касается других конкурентов, то существуют миллионы марок джинсов, но меня интересуют только те компании, у которых есть высшая цель, к которой они идут, а также которые не просто производят продукцию, но и делают что-то полезное.

Вопрос: Как шли дела эти первые несколько месяцев?

ДХ: Уже прошло два с половиной месяца. За первую неделю мы продали столько пар джинсов, сколько планировали за два месяца. Поэтому перед нами стоит несколько проблем, которые, кстати, приятно решать. Нам пришлось приостановить прием заказов на сайте, потому что мы не справляемся с количеством заказов: мы производим всего около 10 пар джинсов в день. Сейчас мы ведем поиск нового персонала. Так что все хорошо, но еще предстоит сделать очень многое.

«БРЕНД-ЧЕЛЛЕНДЖЕР ТИПА «МИССИОНЕР» ДОЛЖЕН ЗАЯВИТЬ И КРАСНОРЕЧИВО ОПИСАТЬ ОСНОВНУЮ ИДЕЮ, А ЗАТЕМ ТРАНСЛИРОВАТЬ ЕЕ ВО ВНЕШНЮЮ СРЕДУ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ РАСКРЫТЬ ИДЕЮ БОЛЕЕ ПОЛНО. ТАКИЕ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СТАРАТЕЛЬНЫМИ И НЕ ЗНАТЬ ПОКОЯ. ОНИ ДОЛЖНЫ ПОСТОЯННО ТВОРЧЕСКИ ОБЫГРЫВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ (НЕ ИЗМЕНЯЯ ПРИ ЭТОМ ОСНОВНУЮ ИДЕЮ)».

Вопрос: Какой совет вы дали бы бренду, который тоже ищет ответ на вопрос «зачем»?

ДХ: Думаю, что нужно учиться рассказывать свою историю, и делать это хорошо, чтобы она нашла отклик как в вас, так и в ваших клиентах. Я имею в виду, что если вы, как владелец компании, не чувствуете этого отклика, то вряд ли это почувствует кто-то другой. Мне кажется, суть в том, чтобы идея исходила от вас, но чтобы она была великого масштаба. Это должна быть такая идея, которая потребителю покажется всеобщей проблемой.

В первые пару лет нашего проекта нам нужно просто встать на ноги. И прежде всего для нас важна идея: нам нужно что-то изменить в этом мире.

Когда кто-то намеревается исправить «несправедливость» в своей личной жизни, он проводит ряд систематических действий. Во-первых, сообщает об этом своим близким, чтобы получить их поддержку и почувствовать себя частью большой группы людей, способной коллективно противостоять несправедливости. Он также может завоевать поддержку других сочувствующих ему людей, чтобы идти со своей миссией всем вместе, большой коалицией.

Именно так распоряжаются своей судьбой «миссионеры». Они хотят, чтобы люди «увидели свет». Они стремятся создать движение в защиту своих идей.

Когда создается компания или бренд данного типа, работа начинается внизу, и структура растет снизу вверх. Если речь идет об устоявшейся компании, то ее руководство может обратиться к простым людям и укреплять связи на этом уровне.

Чтобы привлечь внимание людей к определенной цели, «миссионеры» используют хорошо узнаваемые яркие изображения, ко-

которые затем используются на всех мероприятиях и во всех других точках соприкосновения с потребителями.

Челленджеры данного типа рассказывают свои истории клиентам при помощи контекстной рекламы в интернете. «Миссионеры» также учатся быстро реагировать на обращения потребителей, тактически выстраивать свои идеи в соответствии с возникающими новостными поводами.

Если у челленджера появляется некая развернутая идея, то ему стоит рассмотреть использование каналов, которые позволяют передавать более объемные сообщения. В таком случае «миссионеру» необходимо обеспечить связь платных каналов коммуникации со своими собственными каналами, где можно представить свои идеи более широко и полно.

Также «миссионеры» обеспечивают связь между платными каналами коммуникаций и своими сторонниками, объединенными во имя общей цели под общим, хорошо узнаваемым девизом. В частности, такие компании эффективно работают на площадках микроблогов, где каждый пользователь имеет право слова по любой из обсуждаемых тем.

Компания должна создавать основанные на бренде активы, которые будут распространяться их простыми сторонниками.

Бренд с историей «миссионера» никогда не должен устаревать. Основная миссия может оставаться неизменной, но представление о бренде необходимо регулярно обновлять.

Основная стратегия поведения «миссионера»:

- Начать на местном уровне и постепенно наращивать мощность
- Представлять определенную точку зрения и постоянно творчески обновлять способы ее доведения до сведения клиентов
- Находиться на одной арене с успешными конкурентами, использовать каналы коммуникации, через которые можно передавать сообщение в более развернутой форме
- Использовать контекстную рекламу для соединения основной темы своей кампании с популярными темами, обсуждаемыми в обществе



3. «ДЕМОКРАТИЗАТОР»

«Мы решили раз и навсегда встать на сторону большинства», — написал в свое время Ингвар Кампрад в статье «Мир полон возможностей», в внутреннем руководстве для сотрудников компании ИКЕА. С первых дней основания ИКЕА перед компанией ставилась задача так называемой «демократизации».

Будучи брендом-челленджером, «демократизатор» верит не в то, что нужно «брать у богатых и отдавать бедным», а в то, что нужно «брать у нескольких и давать многим». Например, такие компании делают доступным для каждого великолепный дизайн, новейшие модные разработки, возможность участия в телетрансляциях или выпусках новостей. Иногда такие компании выдвигают совершенно идеалистические идеи (как **Current TV**) или обходятся без этого (**Zara** и **Target**). Обычно «демократизаторы» устанавливают радикально низкие цены или устраивают акции с бесплатной раздачей товара и бесплатным предоставлением услуг, а также свободно распространяют знания, ранее считавшиеся информацией с ограниченным доступом. Таким образом, компании данного типа бросают вызов элитарности. Одним из примеров категории «демократизаторов» является компания **TED**, которая организует благотворительные выступления величайших мыслителей мира, готовых поделиться своими знаниями со всеми, кто хочет узнать что-то новое.

Обычно «демократизаторы» не только разрабатывают новые бизнес-модели, но и создают культуру, которая заставляет задаваться определенными вопросами. Эти вопросы помогают определить новые возможности для получения знаний об интересующих областях. В частности, когда Кампрад впервые

задумался о создании недорогой, но качественной мебели, он начал не с разработки дизайна с последующим его удешевлением. Он отправился на лесопилку и изучил отходы производства и их форму. Именно на этой основе он и разработал свой новый дизайн. Поскольку мебель производилась фактически из отходов, цены на его продукцию были удивительно низкими, и очень многие категории покупателей могли себе позволить эту мебель.

В нижеследующем интервью рассказывается об одном из наиболее известных «демократизаторов» в мире — One Laptop Per Child («Каждому ребенку по ноутбуку»). Важность этого примера состоит не только в амбициозности целей и ценности предлагаемых идей. Он показывает, как «демократизатор» опирается на другие силы (стратегические партнерства, правительственные органы) для реализации своих амбициозных планов.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Компании данной категории челленджеров берут некий исключительный продукт (стильный, роскошный, дорогой, высокотехнологичный) и делают его гораздо более доступным для массового потребителя.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против элитарности и идеи о том, что определенные товары и услуги могут быть доступны только привилегированным классам и богатым людям.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

Такой бренд дает им доступ к миру, который они ранее считали недоступным.

ОLPС — организация, которая поставила перед собой задачу обеспечить всем детям на планете равный доступ к информации и знаниям. Руководит компанией Николас Негропонте. OLPC известна созданием множества новых технологий для воплощения в жизнь своих амбициозных целей, среди которых создание ноутбука стоимостью 100 долларов за штуку. Цель движения, по словам Родриго Арболеда, состоит не в дешевизне технологий, а в социальном равенстве. На момент написания данной книги свои компьютеры уже получили 2,5 миллиона детей из 41 страны, говорящих на 21 языке.

Родриго Арболеда — председатель совета директоров и главный исполнительный директор ассоциации OLPC.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Какова основная идея программы One Laptop Per Child?

РА: Идея, на самом деле, очень проста: дать каждому ребенку из развивающихся стран возможность для доступа к знаниям того же качества и в том же количестве, что и у детей Нью-Йорка, Лондона, Токио или Берлина. Десять или пятнадцать лет назад это было бы просто невозможно. С масштабным приходом интернета и цифровых технологий данный проект стал вполне осуществим, и теперь ребенок из аграрной коммуны где-нибудь на Амазонке имеет возможность получить доступ к знанию в том же количестве и того же качества, что и дети из привилегированных семей в Нью-Йорке.

Вопрос: Объясните, пожалуйста, как вы поняли, что программирование так важно для образования?

РА: В 1967 году Массачусетский технологический институт нанял на работу Сеймура Пейперта и Марвина Мински, которые основали хорошо известную ныне Лабораторию искусственного интеллекта. До прихода в МТИ Пейперт работал с Жаном Пиаже и изучал мозг и то, как мозг учится новому. Ему принадлежит одно заявление, которое многие в свое время посчитали весьма противоречивым. Он сказал, что у каждого ребенка должен был компьютер для возможности учиться. Потому что, изучая программирование, ребенок учится четырем вещам, которые чрезвычайно важны для организации учебного процесса.

Первое — это критическое мышление. Если какая-то программа не работает и вам необходимо устранить неполадки, то нужно учиться критическому мышлению, чтобы понять, что происходит с программой.

Второе — дисциплина в процессе поиска решений. Каждый программист должен учиться терпеливо и кропотливо повторять свои действия одно за другим, чтобы понять, где он пропустил запятую или пробел. Для учебы очень важно развивать эту дисциплину в процессе поиска решений.

Третье — умение делиться. До распространения Интернета каждый учился на собственных ошибках. Но программисты, сталкиваясь с какой-либо проблемой или ошибкой в программе, привыкли обращаться к коллегам: «Эй, ребята, посмотрите на мою программу, ума не приложу, что в ней не так!» Умение делиться и взаимопомощь — очень важные навыки работы в современном мире.

Наконец, когда все ошибки устранены и программа работает, нужно взять паузу и хорошенько подумать. Критическое мышление, поиск решений, взаимопомощь и размышление — это навыки, которые пригодятся не только для того, что в свое время называлось линейным программированием. Это полезные навыки, их нужно развивать, и это возможно, только если у вас есть компьютер.

Вопрос: расскажите нам немного о том, как вы разработали свой ноутбук.

РА: Технологии цифрового века дали нам все, что нужно, но это стоило денег. Скажем, семь лет назад, в 2005 году, ноутбук стоил где-то 1000 долларов. Мы решили, что стоимость ноутбука нужно уменьшить раз в десять. Нам нужен был ноутбук за 100 долларов, чтобы он мог соответствовать возможностям государственных бюджетов на образование.

Нам пришлось принять героическое решение ради детей из неблагополучных стран. Мы свели к минимуму требования к спецификациям компьютера, чтобы им мог пользоваться пятилетний ребенок, и избавились от излишеств. Обычно мы используем не больше 5% от возможностей компьютера. Все остальные его возможности — для инженерных гениев, которым нужно проводить тысячи операций в секунду, и т.д. Но мы создавали компьютер для обычных людей, которым не нужны эти лишние 95%. Так мы смогли уменьшить расходы.

Вопрос: Чтобы добиться успеха, какими областями можно пренебречь, а в каких, наоборот, не жалеть усилий?

РА: Наше основное внимание мы уделяем начальной школе — именно в это время формируются функции головного мозга. Сложнее добиться результатов с учениками средней школы: на это требуется больше времени, сил, преданности делу и разных ресурсов. Поэтому мы уделяем основное внимание начальной школе, детям в возрасте четырех-пяти лет. Мы начали нашу программу для детей в возрасте пяти с половиной лет. Теперь мы включаем в программу даже тех, кому исполнилось только три с половиной года, потому что интуитивная природа сенсорных экранов позволяет нам эффективно обучать детей младшего возраста.

Вопрос: Можете ли вы привести пример широкомасштабной реализации этой программы?

РА: Наша программа хорошо прижилась в Уругвае. Президентом Уругвая в то время был г-н Табаре Васкес. Г-н Васкес работал врачом-онкологом, и даже в течение всего президентского срока он каждую пятницу утром вел прием онкологических пациентов в своем кабинете. Такой уж он был человек.

Он часто употреблял четыре слова, значение которых обычные люди часто не понимают в полной мере. Каждому врачу хорошо известно слово «срочно». Если врач не умеет действовать быстро, то его пациент не выживет. Второе слово, которое он понимал как онколог,—

слово «эпидемия». Ему, как врачу, приходилось сталкиваться с эпидемиями, и поэтому ему было хорошо знакомы слова «неотложные меры». В частности, неотложной мерой всегда является поиск вакцины от какого-либо заболевания. И наконец, когда вакцина обнаружена, нужно всех привить. «Вакцинация», — и это четвертое слово, — должна касаться всех и каждого; нельзя вакцинировать людей через одного в надежде, что здоровые люди не заразятся, потому что будут встречать на своем пути только привитых.

Приехав с экономического форума в Давосе, где выступал Николас, президент Табаре Васкес собрал заседание правительства и сказал: «Я только что узнал о существовании очень необходимой всем нам вакцины». Министры знали, что он врач, и поэтому тут же стали спрашивать его: «Эта вакцина — от малярии? От рака? Скажите, о какой вакцине идет речь?» Он ответил: «Это вакцина от невежества, и мы должны провести прививку от невежества всему населению страны». И он рассказал всем собравшимся о том, что услышал в Бостоне от парня по имени Николас Негропонте.

И через 27 месяцев все ученики начальных школ в Уругвае смогли купить на свои собственные деньги ноутбук с выходом в интернет. Теперь в этой стране идет самый важный образовательный эксперимент в мире. Забудьте о Южной Корее, о Сингапуре, о Тайване. Поезжайте лучше в Уругвай. В этой стране сейчас идет полномасштабная общественная трансформация. У каждого ребенка здесь есть компьютер, даже у детей-инвалидов, детей-аутистов, детей с синдромом Дауна, у слепых детей, даже у инвалидов-колясочников — при помощи компьютеров они управляют своими инвалидными колясками.

Вопрос: Как бы вы кратко описали основные достижения программы OLPC?

РА: Пользуясь демократической терминологией, мы работаем над проблемой социального равенства. То, что пять лет назад было привилегией, теперь стало правом. На нашем примере вы можете видеть, как это работает.

Коммуникационное поведение бренда

«ДЕМОКРАТИЗАТОР» ВСЕГДА ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ПОЛИТИКИ, ПОНЯТНОЙ МАССАМ. РАССКАЗЫВАЕТ О НОВЫХ И ИНТЕРЕСНЫХ ВЕЩАХ, ИСПОЛЬЗУЯ СОБСТВЕННЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ.

БРЕНДЫ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРЫ ДАННОЙ КАТЕГОРИИ СТАРАЮТСЯ ОБРАЩАТЬ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ НА ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ИГРОКОВ РЫНКА, ЧТО В ИТОГЕ ПОМОГАЕТ ИМ СТАТЬ ЭКСПЕРТАМИ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ ОБЛАСТИ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ».

Челленджеры данного типа создают маркетинговые коммуникации, которые, с точки зрения потребителя, «открывают новую эру» для той или иной категории товаров или услуг. То, что раньше находилось в распоряжении ограниченного числа лиц, становится полностью доступным всем и каждому.

«Демократизаторы» создают ощущение новой эры, проводя экспресс-кампании по всем доступным каналам коммуникации. Их задача — заставить людей поверить, что именно об этом сейчас говорят всем.

Коммуникации таких компаний обращены непосредственно к потребителю, «демократизаторы» являются «переводчиками» для масс. Поэтому они обычно используют неформальный, доверительный тон. Бренды-челленджеры данной типологии также привлекают на свою сторону известных людей, которые поддерживают идеи «демократизатора». Селебрити становятся представителями бренда не только в платных коммуникациях, но и на всех каналах продвижения, включая пиар-мероприятия.

Картина «изменения к лучшему» складывается из отзывов клиентов на платных и собственных каналах коммуникации.

«Демократизаторы» особенно отмечают людей, перешедших к ним от конкурентов, как «узревших истину». Почва для перехода подготавливается через социальные каналы связи — например, при помощи обмена сообщениями и комментариями, написания рецензий, использования творческих способов маркетинговых коммуникаций на платных каналах. Те, кто участвует в процессе распространения идей компании, представляются остальным как «просвещенные и знающие» люди.

Основная стратегия поведения «демократизатора»:

- Говорить о наступлении новой эры, проводя молниеносные кампании в СМИ
- Обращаться напрямую к потребителю
- Привлекать к работе лидеров общественного мнения
- Широко освещать истории о своих успехах
- Поощрять тех, кто перешел к ним от конкурентов

4. «ВОЛЬНОДУМЕЦ»

Бренды-челленджеры, принадлежащие к данной категории, специально создают провокационные, противоречивые и скандальные ситуации. «Вольнодумцы» представляют собой образец «контр-культуры». Высшей целью подобного рода компаний является развлекать и занимать потребителей: юмор и шутки используются для того, чтобы бросить вызов благодушному самодовольству, зоне комфорта, политической корректности. Челленджеры этого типа стремятся обратить на себя внимание, активно общаются с клиентами и подчеркивают свою индивидуальность, стараясь удивить своих клиентов.

«Вольнодумцы» выбирают свой курс в зависимости от того, насколько они готовы рисковать, особенно в начале пути. Эти компании демонстрируют силу и характер — черты, которых нам часто не хватает. Представьте себе искрящуюся простоту ресторанов Nando's из Южной Африки или безграничную энергию шотландского Inn Bru.

Все десять изложенных нами повествований о челленджерах — не просто о безличном «позиционировании бренда»: эти претенденты на лидерство стремятся создать самую настоящую культуру, построенную на основе своей новаторской стратегии. И «вольнодумец» поступает точно так же. Чтобы быть последовательным, бренду-челленджеру этого типа нужно будет установить строгие правила для своей собственной культуры: оставаться в зоне внимания СМИ, признавать возможность временного спада как неизбежного фактора риска, настраивать своих юристов не на защиту, а на нападение, нанимать не только тех, кто владеет определенными навыками, но и тех, кто определенным образом относится к делу.

Существует опасность того, что демонстрация подобного поведения затмит важность развития продукта. Некоторые компании из этой категории занимают такую позицию просто потому, что их продукция неотличима от подобной продукции их конкурентов. Но это чрезмерно простое представление. Иногда под своим «вольнодумством» они скрывают какой-нибудь иной продукт или услугу. Именно об этом говорит в своем интервью представитель компании Paddy Power, которая является ярким примером современной компании этого типа.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Бороться со скукой и рутинной.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против самодовольства и косности, против всех приверженцев сохранения существующего положения вещей.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

По причине отождествления себя с позицией компании, ее особым характером и определенной непочтительностью к авторитетам.

ИНТЕРВЬЮ СО СТЮАРТОМ КЕННИ (СОСНОВАТЕЛЕМ) И КРИСТИАНОМ ВУЛФЕНДЕНОМ (ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ) КОМПАНИИ PADDY POWER

Paddy Power — ирландская букмекерская контора, основанная в конце 1980-х годов. В 1990-х компания открыла свои первые офисы в Великобритании. Скоро электронное представительство Paddy Power в интернете получило признание по всей Европе. Очень немногие бренды добиваются такого успеха в столь противоречивых областях. В этом году их компания объявила об открытии вакансии «Директора по озорству» — и эта должность стала одной из штатных руководящих должностей в компании. Компания гордится своим отношением к клиентам, и прилагает максимум усилий к тому, чтобы они не заскучали. Особенной непочтительностью славится их реклама, но они также не особенно церемонятся при разработке новой продукции и привлечении клиентов. Эффективность такого подхода доказана оборотом в 4 миллиарда евро.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Расскажите нам, как вы понимаете свой бизнес.

СК: Думаю, это станет ясно, когда я расскажу о том, чем мы занялись через год после основания компании. Мы обратились к клиентам и сказали: «Делая ставки, вы никогда не выиграете. Мы продаем вам не выигрыш. Мы предлагаем вам от всей души развлечься». И в наших рекламных объявлениях на радио мы честно сказали: «Делая ставки, денег не выиграешь. Можно и не пытаться. Но дело-то не в этом. Приходите к нам в субботу и поставьте 20 фунтов: 5 фунтов на лошадей, 2 фунта на футбол, 2 фунта на гончих собак, 2 фунта на мисс мира, 2 фунта на результаты выборов в конгресс, 2 фунта — на то, что «убийца — дворецкий», а потом смотрите результаты по телевизору из дома. Скажем, вы потратите 20 фунтов, а обратно получите где-нибудь 17 или 17,50. В результате за 2 с половиной фунта вы от души позабавитесь, и именно это мы вам и продаем». Так мы и работаем по сей день.

Вопрос: Приведите пример инновационных продуктов и услуг, предложенных вашей компанией.

СК: Например, мы предлагаем нашим клиентам делать ставки на футбольные матчи следующим образом. Вы ставите на победу команды «Манчестер Юнайтед» против команды «Манчестер Сити» со счетом 1–0. И тут, представьте, «Манчестер Сити» на первой же минуте забивает гол. Все, игра окончена, вы хотите плюнуть, развернуться и уйти? Но тут-то мы и говорим: «Мы вернем вам деньги, если последний гол в матче забьет Уэйн Руни!» И поскольку до конца матча вы так и не узнаете, кто же забил последний гол, то будете с интересом смотреть матч до самого конца.

Букмекерская контора, которая принимает такие ставки,— это уже компания из индустрии развлечений.

Вопрос: Как бы вы описали бренд Paddy Power?

КВ: Мы говорим, что Paddy Power — это команда озорников. Поэтому наш бренд занимается развлечением людей. Мы стараемся быть забавными и немного дерзкими, ведем себя, как друзья с друзьями. Если проводить параллели с людьми, мы — не душа компании, не лидер коллектива. Скорее просто веселый балагур, который часто мелет всякую чушь и иногда может даже немного раздражать. Вот так мы подходим к делу.

Вопрос: Что лежит в основе вашей дерзкой рекламы? Помните ли вы свое первое рекламное объявление в таком стиле?

СК: Ну, уровень политической некорректности нашей рекламы не превосходит мой собственный, а я очень политически некорректен. Мне кажется, что таких людей в мире большинство, просто многие даже не осознают этого. Им совершенно надоела полиция нравов, которая указывает, о чем им следует думать, а о чем — нет, что стоит говорить, а что — нет. Поэтому наша первая рекламная кампания (где-то в 1990 или 1991 году) была посвящена Папе Римскому. На всех автобусных остановках рядом с церквями мы поместили плакаты, на которых был изображен Папа Римский с подписью: «Принимаются ставки на то, что Папа Римский перейдет в команду «Глазго Рейнджерс», 1000–1».

Мы вызвали настоящую бурю. Сначала я подумал: «Да, наверное, мы немного переборщили», — потому что был целый шквал недовольных звонков. Но вскоре мы получили множество заказов на рекламу на годы вперед со всех уголков мира, все хотели рекламировать нас.

Вопрос: Как вы выясняете, что понравится, а что не понравится вашей аудитории?

КВ: Думаю, что все в данной отрасли (это часть нашей культуры) знают, как здорово, когда нашим клиентам весело, когда они хохочут и говорят: «Ну, никогда не предполагал, что они до такого додумаются!» Поэтому важно хорошо представлять себе, чему ваши клиенты будут рады. И я не думаю, что это такая уж сложная задача. Мы просто собираемся и начинаем обсуждать: «Ну, вот это смешно, и, наверное, немного рискованно... что же, идеально подходит!» Нам некогда что-то долго тестировать. Нам некогда что-то долго обсуждать между собой. У нас возникает интуитивное понимание: «Да, так и нужно сделать, это соответствует нашему бренду».

Вопрос: Не считаете ли вы, что ваш бренд немного поднимает градус напряжения в обществе? Или, наоборот, подчеркнутая непочтительность Paddy Power каким-то образом находит отклик у каждого человека?

КВ: Я думаю, что невозможно сделать так, чтобы всем все нравилось, потому что мы говорим о том, что считается... нет, «табу» — это не совсем подходящее слово... мы смеется над самыми разными интересными вещами на злобу дня: это может быть шутка о решении футбольных судей или анекдот о товарах-дешевках, и всегда найдется кто-нибудь, кому это не нравится. Но думаю, что для большинства, — а мы следим за реакцией на наш бренд, — наш стиль вполне приемлем. Как будто ты показываешь большой кукиш людям у власти. Как среди друзей — мы ведь часто весьма рискованно шутим в присутствии наших друзей, все хохочут, и ничего. Мы все рассказываем друг другу немного неприличные анекдоты. Поэтому каждому нравится что-то свое, а что-то нравится всем. В большинстве случаев, когда говорят о нашем бренде, то начинают улыбаться и говорят что-то вроде: «А, ну это же Paddy Power. Они молодцы. Делают то, на что другие никогда не осмелятся».

Вопрос: Как вы создаете внутреннюю культуру, которая способствует, а не противится этому?

СК: Мы стараемся объяснить суть нашей корпоративной культуры каждому работнику — юристам, отделу безопасности, бухгалтерии. Мы считаем, что в нашу корпоративную культуру нельзя вмешиваться ни юристам, ни бухгалтерам. Я обожаю наших юристов, но обычно мы их ставим перед фактом. Мы им говорим: «Мы будем делать то-то и то-то, найдите способ, как это сделать легально. Если у кого-то возникают замечания по нашей работе, мы принимаем их во внимание. Но если в каждой ситуации говорить «нет, так нельзя сделать, потому что...», то ничего и не добьешься, и время потеряешь. Обычно мы говорим юристам: «Даем вам час времени. Придумайте, что делать».

Вопрос: Вы даете им всего час?

СК: Да, и это если мы никуда не спешим. Неудачи брендов нередко связаны с медленным принятием решений. Нельзя же назвать энергичным тот бренд, решения по развитию которого отнимают много времени. Это же очевидно. Конечно, клиенты никогда не скажут, что ты медленно принимаешь решения. Просто когда твоя компания по-настоящему начинает терять энергию, это становится заметно другим людям.

Вопрос: Когда вы принимаете рискованные решения, как вы определяете, где стоит рисковать, а где нет?

СК: Мы — достаточно консервативная компания с финансовой точки зрения. Особенно консервативно мы подходим к вопросу приема ставок из определенных стран мира — это очень рискованно. А вот репутацией нашей компании в рекламных кампаниях мы рискуем достаточно легко.

Вопрос: А как правильно определить степень риска?

СК: Нужно помнить о том, что клиенты считают важным для повседневной жизни, и о том, что важно для вашего продукта. Иначе люди подумают, что ваша единственная цель — шокировать. Тогда СМИ постепенно перестанут о вас писать, а люди будут считать вашу компанию не заслуживающей уважения. Именно это, по моему мнению, произошло с Benetton.

Вопрос: Как Paddy Power использует социальные сети и телевидение для передачи своих шутливых и дерзких сообщений?

КВ: Мы стремимся вести диалог с нашими клиентами, обсуждаем разные виды спорта и развлечений. Например, мы запустили рекламную кампанию «Говорите, вас слушают», и специально начали с социальных сетей, т.е. поставили телегу впереди лошади. Людям это понравилось, в Facebook начался оживленный разговор на эту тему, и мы подумали: «Прекрасно, теперь давайте что-нибудь с этим придумаем». Мы решили, что не будем просто тиражировать этот диалог в социальных сетях и блогах, а дадим на все поставленные вопросы развернутый ответ. В течение 48 часов мы крутили по радио рекламное объявление по конкретной тематике, которую подсказали нам наши клиенты, и тема рекламы значительно отличалась от того, что первоначально задумывалось шесть месяцев тому назад. Это нелегкая работа, планировать ее весьма сложно, но в результате все действия наилучшим образом складываются в общую картину.

«ВОЛЬНОДУМЕЦ» ДОЛЖЕН ДЕЙСТВОВАТЬ ТАКТИЧЕСКИ, ЧТОБЫ РЕАГИРОВАТЬ НА ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЫНКА. ПОЭТОМУ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ЕГО МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА ДОЛЖНА ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТАКТИЧЕСКИХ КАМПАНИЙ.

ОН ДОЛЖЕН ИНВЕСТИРОВАТЬ СРЕДСТВА В РАЗРАБОТКУ СОБСТВЕННЫХ НОВОСТНЫХ АКТИВОВ (ВИРУСНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ КАМПАНИИ И ПР.), ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СЕБЕ НУЖНЫЙ ИМИДЖ. ДЛЯ БРЕНДА-ЧЕЛЛЕНДЖЕРА ДАННОГО ТИПА ОСОБЕННО ВАЖНО УМЕНИЕ РИСКОВАТЬ. ПОЭТОМУ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ В ШТАТЕ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОТЛИЧНЫЕ, НЕСТАНДАРТНО МЫСЛЯЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ПИАРУ И ОПЫТНЫЕ ЮРИСТЫ.

Челленджеры типа «вольнодумец» — бунтари на рынке. Они специально делают все не так, как остальные. Такие компании всегда идут впереди и часто специально поляризуют общественное мнение.

Что самое важное — «вольнодумцы» должны уметь рисковать. Поэтому в первую очередь в их штате должны быть отличные, нестандартно мыслящие специалисты по пиару и опытные юристы на случай, если рискованные рекламные кампании вызовут какие-либо проблемы.

Рекламные стратегии таких компаний всегда тщательно выверены, поэтому большая часть маркетингового бюджета этих компаний отводится на тактические мероприятия.

Все креативные активы «вольнодумцев» размещаются на собственных коммуникационных каналах, а далее распространяются по социальным каналам с тем, чтобы достичь максимально широкой дистрибуции.

Бренды-челленджеры данного типа используют в своей работе чувство юмора, ведь именно так можно встряхнуть застойные явления в определенной отрасли рынка. Например, привлекают комедийных актеров для продвижения своих сообщений.

Наконец, всем компаниям в этой категории рекомендуется отслеживать отношение к своему бренду в сети. Если им удастся поляризовать общественное мнение, значит, они правильно играют роль «вольнодумца».

Основная стратегия поведения «вольнодумца»:

- Поддерживать оживленную дискуссию против основополагающих концепций определенной категории
- Выстраивать тактические действия
- Активно использовать в повседневной деятельности специалистов по пиару и юристов



5. «КОНСЕРВАТОР-ПРОСВЕТИТЕЛЬ»

«**К**онсерватор-просветитель» сознательно идет против течения и основополагающих культурных тенденций. Он не просто поступает иначе, чем весь мир, без особой на то причины, а открыто говорит, почему он занимает такую позицию, что и отличает его от челленджера предыдущего типа.

Чаще всего он объясняет свою позицию следующим образом: «В этой конкретной области мир сошел с ума, и я готов объявить об этом всем». Такое поведение отличается от позиции «миссионера» тем, что не носит определенной высокой моральной цели. Такие компании как будто говорят: «Мы знаем, что никто не задумывается об этом, но я уверен в том, как все должно быть на самом деле, так пора назвать вещи своими именами!»

Мы живем в мире медийной культуры, где реклама и социальные нормы постоянно рассказывают нам о том, как следует и как не следует жить, что нам нужно делать чаще, а что — реже, что модно, а что устарело. Такие заявления звучат от селебрити с экранов телевизоров и тиражируются различными гуру по образу жизни. С одной стороны, от нас требуют сохранять спокойствие, с другой — показывать невиданную продуктивность. С одной стороны — велят обязательно делать одно, а с другой — никогда не делать другого. И большинству людей и компаний это положение дел кажется нормальным. Большинству, но не «консерваторам-просветителям».

В отличие от «вольнодумцев», они не противостоят истеблишменту и не стремятся изменить мир. Как правило, наоборот: бренды-челленджеры такого типа противятся переменам и защищают почти утраченные

ценности, целенаправленно отрицают современные тенденции, взгляды и нормы поведения. В интервью, которое приводится ниже, мы рассказываем о новом бренде-челленджере, который только начинает свой путь: Newcastle Brown Ale.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

«консерватор-просветитель» сознательно идет против течения и основополагающих культурных тенденций. Часто занимает позицию «пролетариев» и небогатых слоев населения.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против превалирующего образа мыслей, которому часто необдуманно следуют в современной культуре.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

Невероятно жесткая позиция, которую занимает челленджер, провоцирует их и заставляет задуматься.

ИНТЕРВЬЮ С ЧАРЛЬЗОМ ВАН ЭСОМ, ДИРЕКТОРОМ ПО БРЕНДУ В США КОМПАНИИ «NEWCASTLE BROWN ALE»

Newcastle Brown Ale впервые был сварен в 1920-х годах на северо-востоке Англии. Этот темный эль с характерным вкусом и ароматом разливали в бутылки особенной формы с легко узнаваемой этикеткой. Первоначально этот напиток был популярен только среди местных шахтеров. Со временем спрос вырос, его стали продавать за пределами региона, и компания решила выйти на важный экспортный рынок — США. Новичку сложно попасть на пивной рынок США, не говоря уж о том, чтобы выжить на нем. Сейчас доля Newcastle Brown Ale на американском рынке составляет всего 0,3%. Американский рынок поистине огромен, и конкуренция на нем растет в связи с возрождением традиционного пивоварения.

Компания Newcastle Brown Ale находится в самом начале своего пути. На момент проведения интервью Чарльз ван Эс, директор по бренду, только что выпустил на рынок бренд со своей историей челленджера и прорабатывал возможности для укрепления потенциала компании. Он и его команда детально изучили прошлое своего бренда и воссоздали его образ сильного, харизматичного консерватора. Компания призвала своих клиентов отказаться от безликих, одинаковых товаров — как на рынке пива, так и на других рынках — под дерзким девизом: «Чушь долой!» В интервью он рассказывает о том, как родилась эта идея, как развивалась, и каким образом уже сейчас влияет на культуру бренда.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: С какой ситуацией вы столкнулись?

ЧВЭ: Когда мы начали обсуждать позиционирование нашего бренда, то поняли, что живем в мире множества одинаковых вещей и что одинаковость бывает многих сортов и видов. Например, гиганты пивного рынка США, такие как Budweiser и Coors, позиционируют себя и проводят свои маркетинговые программы совершенно одинаково — они все делают одно и то же и говорят одно и то же.

С другой стороны, мы должны были учитывать тот факт, что конкуренция на нашем рынке чрезвычайно высока: в США сейчас около 1700 производителей крафтового пива, и число пивоваренных производств постоянно растет. На большинстве этих предприятий выпускается эль, похожий на наш Newcastle Brown Ale.

Мы осознали, что выделиться на фоне других на этом рынке будет очень трудно, поэтому нам нужно найти свой собственный голос, сказать потребителям что-то новое. С этого все и началось.

Изучив рынок традиционного пива, мы также поняли, что нам вряд ли следует рекламировать просто продукцию как таковую. Не стоит говорить только о нашем пиве и о том, чем оно отличается от других марок, потому что на рынке продается 1700 видов одного только крафтового пива и наверняка многие из этих марок чем-то схожи с нашей. Поэтому мы задумались об

индивидуальном характере нашего продукта, о его происхождении, и уже добились определенных результатов, но я думаю, что впереди еще много работы и что нам нужно выходить на новый уровень.

Вопрос: Что помогло вам выйти на этот новый уровень?

ЧВЭ: В сотрудничестве со всеми, кто занимается развитием бренда, филиалами, агентами по продажам и маркетингу мы изучили историю и корни нашего бренда и культуры его происхождения. Это пиво первоначально варилось для трудолюбивых шахтеров и работников верфей на северо-востоке Англии. Углекопы из Ньюкасла — люди простые, любят пошутить, относятся к себе не слишком серьезно и, что особенно важно, обладают отличным чувством юмора.

Наш бренд говорит всю правду и ничего кроме правды. Мы говорим то, что все давно хотели сказать, но по каким-то причинам не могли. В этом суть нашей идеи, нашей веры в мир без «чуши» и вздора.

Вопрос: Как вы пришли к этой идее?

ЧВЭ: Однажды вечером все участники семинара по бренду отправились в центр города искать какие-нибудь зацепки, которые могли бы связать весь остальной мир с городом Ньюкаслем. Гарри, сотрудник команды по инновациям, отправился в шикарный спортивный бар (дело было в Нью-Йорке, а там вообще все шикарное).

Он рассказывал, что пришел в паб (Гарри, будучи шотландцем, воспринимал место всего лишь как паб), а там — все стены в телевизорах. Выпив пива, Гарри зашел в туалет, где столкнулся с еще одной крайне странной для него местной особенностью: в туалете стоял специальный сотрудник, который выдал Гарри полотенце, налил порцию жидкого мыла в ладонь, а после дал конфетку и попросил за все это немного денег. Пересказав нам эту историю на следующий день, Гарри признался: «Я был в шоке. Что это вообще за ерунда? За такое в Англии можно по лицу получить. Какой-то человек стоит в туалете, выдает конфетки и полотенца! Совершеннейшая чушь!»

Он произнес последние слова, и все мы одновременно воскликнули: «Вон оно, то самое слово — чушь!» Так мы решили, что наша обязанность будет состоять в борьбе с чушью и чепухой. В процессе обсуждения мы решили, что каждый может рассказать о каком-нибудь случае, когда он столкнулся с подобной непонятной ерундой. И мы оказались правы, ведь у каждого из присутствующих (а нас было 25 человек) нашелся пример. Каждый вспомнил случай, когда ему приходилось думать: «Ну это просто чушь!», и объяснил, почему он считал именно так. Получился список из 25 тем, о которых участники хотели поговорить. Какие-то из этих тем были почерпнуты ими из жизни, какие-то — из жизни других людей.

Так и возник лозунг: «Чушь долой!»

Вопрос: Как вы воплотили этот лозунг в жизнь?

ЧВЭ: Реклама пива бывает разной — от смешной и туповатой до чрезмерно вычурной и претенциозной. Именно в таких случаях мы и говорим: «Долой чушь и вздор — просто пейте пиво!» Однажды мне позвонил сотрудник из отдела рекламы. Был, помнится, выходной. «Слушай,— говорит.— У меня идея. Я увидел на улице рекламу и сразу подумал, что с этим

нужно что-то делать. Это была реклама пива Stella, и слоган гласил: «Это не стакан, это — кубок!» До чего же претенциозное заявление! Мы решили над этим хорошенько пошутить.

Сделали собственное простенькое рекламное объявление и поместили его прямо под рекламой Stella. Наш слоган гласил: «Кубок пива? Неужели так кто-то говорит?» Ведь никто. Затем мы сфотографировали это чудо и распространили снимок на конференции наших дистрибьюторов. Прошло совсем немного времени, как мы неожиданно увидели эту фотографию на каком-то другом сайте. Потом мне написали из Голландии, пожелали успеха в новой рекламной компании, — и все это еще до выпуска даже первого пресс-релиза.

Вопрос: Собираетесь ли вы оставаться на рынке пива или же хотите распространить деятельность и на другие отрасли?

ЧВЭ: Думаю, что это вопрос будущего, выбор отраслей — всегда за нами. Но мы хотели бы не отходить далеко от нашей товарной категории, потому что наш бренд и так знаком немногим, и мы должны каждый раз доказывать, что знаем свое дело и имеем право говорить это.

Вопрос: Повлияло ли это на поведение вашего бренда?

ЧВЭ: Как пример — я стараюсь применять эту стратегию для [внутренних] презентаций по продажам. Как они обычно проходят? Все надевают шикарные костюмы, курят дорогие сигары, кушают, смотрят лазерное шоу, — короче, тратят время. И это прекрасная возможность нашему бренду заявить: «А мы не такие!» На наши презентации я надеваю джинсы, кроссовки и футболку, на которой написано: «Ребята, мы надолго не задержимся, я просто скажу пару вещей о нашей маркетинговой кампании; надеюсь, вам понравится, а потом мы попрощаемся с вами и пойдем продавать много пива». Всем это нравится: «Ну наконец хоть кто-то просто говорит правду!»

Вопрос: То есть вы оказываете влияние на всю культуру. Очевидно, что между поведением челленджера и простым позиционированием бренда есть некая разница. Можете ли вы немного рассказать о том, чем для вас отличаются эти понятия?

ЧВЭ: Я считаю, что нужно во что-то верить. Позиционирование — это когда ты находишь себя на карте возможностей и говоришь: «Вот мой пункт назначения, вот кем я хочу стать». Мы поступаем точно так же. Мы говорим: «Вот то, во что мы верим, и если вы согласны с нашими идеалами, — присоединяйтесь. Если не согласны, — значит, нам не по пути. Есть другие бренды с другими идеалами, они вас с радостью возьмут к себе». Думаю, это большое отличие и оно нам помогает.

Например, когда мы запустили новое агентство, Droga5, то начали с манифеста. Мы так и написали: «Манифест «Долой чушь и вздор!». А ниже — «на этом принципе основан наш бизнес». Мы обещали друг другу говорить все начистоту, не прикрываться обтекаемыми формулировками, не пороть чушь и не болтать вздор. Если вам что-то нужно, дайте нам знать. Если вы с чем-то согласны, дайте нам знать. Если вы с чем-то не согласны, — все равно дайте нам знать.

Эти принципы помогают нам в работе. Мы друг с другом прямые и честные, а если кто-то не следует этому принципу, мы встречаемся с ним и честно говорим: «Это чушь и вздор, мы так поступать не договаривались». Впереди у нашей компании долгий путь, но мы полны энергии, и, я полагаю, это отличное начало для любой команды.

Коммуникационное поведение бренда

«КОНСЕРВАТОР-ПРОСВЕТИТЕЛЬ» ДОЛЖЕН ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ОСТАЛЬНЫХ УВЕРЕННЫМ ТОНОМ СВОЕЙ КОММУНИКАЦИИ И КАНАЛАМИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ.

КОМПАНИИ ТАКОГО РОДА ДОЛЖНЫ ВЫСТУПАТЬ ПРОТИВ ДИКТАТА СВОЕЙ ОТРАСЛИ И РАССКАЗЫВАТЬ О СВОИХ ОТЛИЧИЯХ КАК МОЖНО БОЛЕЕ ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ И САМЫМИ РАЗНЫМИ СПОСОБАМИ».

В отличие от «вольнодумца», «консерватор-просветитель» не согласен с общим направлением движения. Но если «вольнодумцы» меняют свой подход к маркетингу, «консерваторы-просветители» делают упор на позиционирование. Последние поступают так не просто для создания динамики, они делают это для того, чтобы противостоять текущим модным тенденциям.

Как и любой рекламодатель, преследующий цель радикального улучшения собственной отрасли, «консерватор-просветитель» не считает нужным копировать своих конкурентов. Он восстает против диктата своей отрасли.

Так поступила компания Unilever со своим порошком ОМО. Все остальные производители рекламировали белоснежную белизну

белья — именно это считалось основной идеей рекламы. А производитель порошка ОМО начал рекламную кампанию под слоганом «Грязь — это хорошо».

«Консерватор-просветитель» стремится установить контроль над своим сегментом рынка, действуя наперекор устоявшимся стандартам. Впоследствии он начинает использовать различные каналы, чтобы довести имеющуюся у него информацию до остальных.

Бренды-челленджеры данного типа маневрируют во всем: меняют упаковку продукции, открывают новые магазины, меняют лиц, представляющих продукт, время работы магазинов и т.д. Им необходимо постоянно внедрять изменения.

На каждом этапе своего пути они должны подчеркивать свои отличия.

Основная стратегия поведения «консерватора-просветителя»:

- Четко и убедительно представлять отличную от господствующей в отрасли позицию
- Четко определить для себя основные постулаты отрасли
- Показать свое отличие от вышеназванных постулатов по разным каналам

6. «ЧЕЛОВЕЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК»

Одна из отличительных черт многих челленджеров состоит в том, что эти компании позволяют потребителям познакомиться с конкретными людьми, представляющими свой бренд. Эти люди говорят с нами на более близком уровне, чем лидер на рынке, в частности, потому, что устанавливают тесные человеческие отношения взамен устоявшейся связи «бренд — потребитель». И они разговаривают с потребителями совсем иным тоном.

Однако в случае с этим брендом-челленджером настоящая, «человечная» человечность людей, представляющих бренд, выходит на первый план. Человеческая природа становится основой для функционирования компаний этого типа, определяет степень их убедительности на рынке. Такие челленджеры бросают вызов обезличенному поведению, эмоциональной дистанции, которая характерна для отношений между крупными компаниями и клиентами. Четко выделяя людей, которые представляют их бренд, они подчеркивают свое тесное, эмоциональное отношение к своему продукту или услуге, создают личные, эмоциональные связи. Подчеркивая индивидуальную приверженность качеству и обслуживанию, они дают понять клиентам, что определенная группа идеалистов хочет дать им нечто новое, особое и очень доброе, что отличает их от безликого производителя товаров в яркой упаковке, которые только и хотят, что повышения прибыльности своего дела для акционеров.

В результате эти бренды становятся больше, чем просто товарами или услугами: они приобретают в наших глазах особую человечность. Как потребители, мы им больше доверяем, открываясь их влиянию охотнее, чем далеким от нас корпоративным брендам.

Исторически в данную категорию брендов-челленджеров попадали мелкие производители пива, шоколадного мороженого (и других подобных повседневных товаров крафтового производства). Приведенное ниже интервью показывает, что компания этого типа может с успехом действовать и в режиме онлайн, для чего необходимо четко следовать определенному набору критериев и создать правильную корпоративную культуру.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

«Настоящий» народный бренд в основной безликой массе. Иногда бренд представляют реальные люди (основатели, но обязательно именно и только основатели бренда). Нередко такие компании подчеркивают свой статус малого предприятия.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против обезличенности и анонимности лидеров рынка в определенной отрасли.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

«Наконец-то я вижу настоящих людей, которые хорошо понимают, что мне нужно».

ИНТЕРВЬЮ С ТОНИ ШЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ КОМПАНИИ ZAPPOS

Zarpos не нуждается в представлении, ведь эта компания пересмотрела сценарий обслуживания клиентов не только в электронной розничной торговле, но и в розничной торговле в целом. Тони Шей однажды сказал, что Zarpos — это сервисная компания, которая продает обувь, и эти слова стали широко известными. Культура этого челленджера зиждется на группе людей, которые стремятся удивить своих клиентов. Большинство компаний считают, что с покупателем по телефону не стоит говорить более трех минут, а компания Zarpos — наоборот, празднует все случаи рекордной продолжительности звонка. Бланки заказов выписываются вручную, в день рождения клиенты получают хорошо продуманные подарки, в случае ошибок компания приносит искренние извинения. Сотрудники компании создали корпоративную культуру, оборот которой за десять лет вырос до 1,2 миллиарда долларов.

Мы встретились с г-ном Шей в офисе компании Zarpos в Лас-Вегасе и поговорили с ним о том, как он создал такую человечную и клиентоориентированную компанию.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Если кто-то захочет создать компанию, подобную вашей, насколько важно для него нанять правильного человека?

ТШ: Очень важно и сложно, особенно если вам нужно убедить человека вести себя иначе, чем он привык. Поэтому мы нанимаем на работу людей, чьи личные качества совпадают с ценностями нашей корпорации, и каждый сотрудник живет жизнью нашего бренда. Не приходится беспокоиться о том, что их кто-то увидит в каком-то баре или о том, что они напишут в своем Твиттере.

Вопрос: Как вы определяете, подходит ли определенный человек вашей компании?

ТШ: Один из вопросов нашей анкеты гласит: «Оцените степень своей необычности по шкале от 1 до 10». Если кто-то выбирает цифру «1», то, скорее всего, он слишком серьезен для нас. Если кто-то выбирает цифру «10», то он слишком чужаковат для нас. Но дело не в том, какую цифру отмечает кандидат. Нам важно посмотреть на реакцию кандидата на этот вопрос, как он отвечает. Некоторые претенденты начинают думать о том, какой же ответ правильный, а другие честно выражают свое мнение.

Мы считаем, что каждый человек немного странный в той или иной мере, и этим вопросом в анкете мы заявляем о том, что ценим индивидуальность каждого и хотим, чтобы в нашей компании трудились настоящие творческие личности, вне зависимости от того, работают ли они только с коллегами или общаются по телефону с клиентами.

Вопрос: Если я позвоню в Zappos, то в чем проявится эта искренняя человечность, о которой вы говорите?

ТШ: Если вы клиент и вы нам звоните, то любой оператор будет стараться произвести на вас приятное впечатление, создать с вами контакт на эмоциональном уровне. Скажем, вы звоните нам в первый раз и попадаете на оператора, который разговорчив, шутит с вами, веселит вас,— это же здорово. Закончив разговор, вы будете приятно удивлены. Потом, скажем, вы позвоните нам еще раз, и вам попадется оператор, который, может быть, не умеет искрометно шутить. Зато он услышит, скажем, как у вас лает собака, и если у него тоже есть собака, то вы с ним разговоритесь на какую-нибудь «собачью» общую тему, и так далее.

Вопрос: Вы известны тем, что даете своим сотрудникам полную свободу демонстрировать клиентам свои человеческие качества. Можете привести пример, как это выглядит на практике?

ТШ: Каждый сотрудник может по своему усмотрению послать любому клиенту цветы. Например, кто-то играет свадьбу, или звонит клиент и говорит, что ему нужны туфли, потому что он идет на похороны, тогда вместе с заказом мы посылаем цветы. У нас один раз был заказчик, солдат-контрактник за границей, которому мы отправили по ошибке другой товар. По-моему, мы ему послали X-box или что-то такое. Отдел доставки стал нам звонить, спрашивать, как вернуть товар обратно, но наш торговый представитель решил оставить ему этот X-box, да еще послал этому солдату несколько игр, тоже бесплатно.

Вопрос: Но, имея такую степень свободы, нет ли риска того, что ваши сотрудники слишком далеко отойдут от концепции бренда?

ТШ: В нашем колл-центре нет строгих правил относительно того, что и когда следует говорить операторам, потому что мы хотим, чтобы операторы оставались сами собой и действовали по собственному усмотрению. Главное — чтобы они создавали доверительные отношения с нашими клиентами.

Во многих корпорациях придумывают разные правила и политики по предотвращению определенных видов поведения, но если ты нанимаешь правильных сотрудников и доводишь до их сведения долгосрочную стратегию развития компании и бренда, то работать с такими людьми становится гораздо проще. Жизнь упрощается, необходимость во всех этих правилах отпадает. Не надо диктовать поведение.

Все понимают, что корпоративная культура — это очень важно, как и умение обслуживать потребителей. Вопрос в том, почему компании не уделяют этому внимания? Думаю, что это происходит потому, что и корпоративная культура, и сервис являются долгосрочными инвестициями. На мой взгляд, первые плоды эти инвестиции приносят где-то через два-три года. Прошлые пару лет все переживали экономический спад, а компания Zappos продолжала расти. Нас спрашивали: «Как вы пережили кризис?»,— а мы отвечали, что наш бизнес продолжал расти, и это происходило благодаря инвестициям в обслуживание клиентов и создание корпоративной культуры, которые мы сделали за два-три года до кризиса.

Всё, в конце концов, сводится к финансовым показателям. Наши показатели продаж выросли с нуля в 1999 году до более чем 1 миллиарда долларов в валовом объеме продаж, и каждый год мы снова и снова показываем рост.

Коммуникационное поведение бренда

«БРЕНД-ЧЕЛЛЕНДЖЕР ТИПА «ЧЕЛОВЕЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК» ДОЛЖЕН ПОЗВОЛЯТЬ СВОИМ НАИБОЛЕЕ ЦЕННЫМ АКТИВАМ (СОТРУДНИКАМ) НАПРЯМУЮ ОБЩАТЬСЯ С КЛИЕНТАМИ.

СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ ЭТО ИСКРЕННО И ОТ ВСЕЙ ДУШИ.

ЧЕЛЛЕНДЖЕР «ЧЕЛОВЕЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК» ДОЛЖЕН СПЛОТИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ В ОДНУ КОМАНДУ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ.

ОНИ ДОЛЖНЫ УДИВЛЯТЬ И РАДОВАТЬ СВОИХ КЛИЕНТОВ, А ЗАТЕМ РАССКАЗЫВАТЬ ОБ ЭТОМ ВСЕМУ МИРУ».

«Человечный человек» стремится обыграть своих конкурентов, представляя себя как более близкую к людям альтернативу предоставления товаров и услуг.

Весь персонал такого челленджера должен полностью разделять ее корпоративную

культуру. Для поддержки деятельности сотрудников необходимо обеспечить социальную инфраструктуру.

Компания типа «человечный человек» объединяет своих сотрудников вокруг конкретной задачи и дает им возможность устанавливать тесные отношения с клиентами. Ей необходимо постоянно отслеживать социальные сети, прислушиваться к тому, что говорят ее нынешние и потенциальные клиенты, и немедленно реагировать на это лично, после чего круглосуточно отслеживать реакцию аудитории и немедленно на нее реагировать.

Бренд-челленджер этого типа должен уничтожить границы между собой и потребителями, т.е., например, вести мероприятия в прямом эфире или открытый чат на своем интернет-сайте. Ему следует убедиться в том, что все его собственные каналы коммуникации позволяют начать диалог. Например, на странице компании в сети Facebook можно установить специальную закладку отдела обслуживания клиентов и оперативно реагировать на сообщения, оставляемые на «стене». Компания должна инвестировать средства в развитие сообщества и отвечать на запросы от имени своих сотрудников, чтобы участники сообщества знали, что говорят с живыми людьми.

Обслуживание клиентов не всегда может быть построено исключительно на обратной связи. Следует использовать и упреждающие технологии: например, посылать своим клиентам напоминания, рекомендации и эксклюзивные предложения, которые их удивят и обрадуют. В определенных секторах рынка социальные сети могут стать очень мощным инструментом коммуникации, когда в пользу компании будут говорить ее действия.

С творческой точки зрения можно предложить включать в рекламные объявления отзывы клиентов. Особенно смелые компании могут позволить себе открыть специальную ленту в Твиттере, куда будут поступать сообщения от клиентов по поводу бренда, и опубликовать ее на сайте компании или даже на цифровом экране наружной рекламы. Если инфраструктура настроена правильно, то сообщения будут поступать бесперебойно.

Основная стратегия поведения «человечного человека»:

- Начните изнутри и пригласите своих сотрудников представить ваш бренд в социальных сетях
- Постоянно уделяйте внимание обслуживанию клиентов как на собственных каналах коммуникации, так и в социальных сетях
- Предоставьте вашим клиентам возможность вести диалог напрямую, круглосуточно следите за вашими сообществами в социальных сетях
- Творчески используйте истории успеха своих клиентов

7. «ВИЗИОНЕР»

Чем отличается «миссионер» от «визионера»? «Миссионер» старается заставить отрасль поверить в нечто новое и лучшее. «Визионер», с другой стороны, не стремится исправить существующее положение дел. Он видит реальную выгоду от своего продукта или услуги за пределами их привычного функционала и меняет, таким образом, представление о той или иной категории.

Например, когда в 1990-х годах компания Starbucks впервые заговорила о «третьем месте» как том самом месте в вашей жизни (между домом и работой), где вы можете отдохнуть душой и зарядиться энергией, ее миссия изменилась. Теперь компания предлагает своим клиентам не просто чашечку отменного кофе, а новый опыт, который должен стать частью их жизни.

Недавно по такому же пути отправились компании Zipcar и Whole Foods. Zipcar предложила не просто арендовать машины, а становиться их владельцами, а компания Whole Foods выдвинула «Декларацию взаимозависимости», в которой призвала розничных продавцов (и каждого из нас) обновить свои представления о взаимосвязи между «здоровым питанием», «здоровыми людьми» и «здоровой планетой».

Ниже мы приводим интервью с представителем технологической компании Lark, которая относится к категории «визионеров». Компания только начинает свой путь. В интервью ее основатель говорит о том, как изменялся подход к предназначению бренда — от функциональных преимуществ новой технологии до чего-то гораздо большего: возможности полноценного сна для каждого из нас.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Создать концепцию бренда, преимущества которого выходят за пределы привычных границ данной категории товаров или услуг.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против обыденного представления о роли и функции той или иной категории товара.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

Они соглашаются с вдохновляющей идеей, заключенной в концепции товара.

Первоначально устройство Lark («жаворонок») представляло собой «улучшенную модель будильника» — вибрирующий браслет, который мог разбудить своего владельца так, чтобы не потревожить спящего рядом человека. Но впоследствии этот продукт стал частью гораздо большей программы. Теперь это не просто удобный в использовании индивидуальный будильник: Lark изучает, как его владелец спит, и, таким образом, играет значительно более важную роль в его жизни.

На момент написания книги компания Lark готовила соглашение о продаже своего товара в магазинах компании Apple по всему миру.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Как появилась идея основать компанию Lark?

ДжХ: Мне это пришло в голову одним крайне ранним субботним утром после того, как мы с моим женихом переехали. Мы оба были по-настоящему помешаны на работе, учились в аспирантуре Массачусетского технологического института. Он каждое утро заводил себе будильник на 5 утра, и этот будильник начинал противно пищать с повторением сигнала через пять минут, и так снова и снова. В итоге жених, наконец, вставал и выключал его где-то в половине седьмого, поэтому я каждый день целых полтора часа страшно маялась и не могла уснуть. Я, помнится, ужасно злилась: на себя, на него, на будильник, на весь мир. И как-то раз в субботу в 5 утра будильник зазвонил, потому что ему нужно было встать и идти бегать. Я проснулась, села в постели и задумалась о том, что мне теперь вот так жить всю жизнь.

И тут мне пришла в голову мысль заменить будильник чем-нибудь другим, причем его будильник, а не мой, мой-то меня устраивал. Вот так я и решила: создать новый будильник, казалось бы, такую обычную и привычную для всех вещь. Я отправилась в Гарвард к замечательной женщине, профессору Соле, которая работает в Гарвардском университете на кафедре медицины сна и занимается проблемами сна и влияния шума. Я задала ей волнующие меня вопросы, много вопросов. Она сказала, что шум оказывает значительное влияние на качество сна, особенно у женщин, которых моментально будят звуки высокой частоты: у нас есть специальный ген, отвечающий за чуткость слуха к высокочастотным шумам — чтобы мы могли сразу же услышать плач ребенка.

Вопрос: И когда наступил «прорыв»?

ДжХ: Мы задумались над тем, как перевернуть все с ног на голову в концепции будильника. Как разбудить кого-то, но сделать это бесшумно? Использовать запахи? Световые сигналы? Прикосновение? И мы начали экспериментировать, пробовать все эти варианты. Создали множество прототипов: прохладную подкладку на подушку, лампочку, привязывали к телу разные предметы. И в процессе задумались, а насколько удобно будет человеку спать, обложенному со всех сторон всеми этими приборами? Потом мы обратили внимание на то, что определенные типы вибрации очень эффективно воздействуют на пробуждение. Экспериментальная

стадия была достаточно длительной, пока мы не додумались связать вибрирующее устройство с телефоном. Так и родилась инновационная мысль: использовать широко известный прибор (телефон) как источник энергии для другого прибора, о котором никто никогда не слышал. В то время люди как раз начали массово переходить со стандартных будильников на будильники в мобильном телефоне и использовали их все чаще и чаще. Тогда еще не существовало множества беспроводных гаджетов, которые соединялись бы между собой и контролировали друг друга. Поэтому решение этой задачи было для нас трудным и интересным, и мы оказались в числе первых среди тех, кто связал между собой по беспроводной связи приложение на сотовом телефоне и браслет, который наш клиент надевал на руку.

Вопрос: Как вы перешли от создания вашего технического новшества к более широкому видению проблемы сна?

ДжХ: Помнится, однажды, когда мы только что запустили производство нашего беззвучного будильника TechCrunch (кстати, он очень понравился нашим покупателям, которые просыпались выспавшимися и отдохнувшими, о нас много хорошего писали в прессе), так вот тогда у нас подходил к концу очередной срок поставки, и мы засиделись с ребятами поздно вечером. Я сказала: «Мне кажется, наш проект — это нечто большее, ведь мы действительно решаем важную проблему».

Помню, мне позвонил один из лучших в мире специалистов по циркадным ритмам и сказал: «Джулия, вы делаете то, до чего не додумались многомиллиардные фармацевтические компании: дарите человеку 30 минут или час полезного сна, который восполнит его энергию. Лекарства на это не способны, они не могут по-настоящему восстановить силы, которые приходят после сна». Я была так ему благодарна за мысль о том, что мы меняем качество сна и что мы можем улучшить жизнь людей, повысить их энергичность, сделать их более счастливыми, укрепить их отношения с близкими людьми, — что еще можно добавить? Как развернуть эту идею? Как ее взрастить?

В тот день я собрала свою команду и говорю: «Думаю, что нам нужно замахнуться на что-то большее. Мы должны улучшить то, что для людей очень важно, и это должно быть связано со сном. Что бы такого мы могли сделать?»

Я указываю на это каждый раз, когда говорю о концепции нашей компании на внутренних совещаниях. Мы должны помочь людям решить важные для них проблемы, и это решение должно быть связано со сном.

Вопрос: Приведите пример того, как вы реализуете эту концепцию на практике, какую маркетинговую стратегию вы используете?

ДжХ: Мы брали в аренду помещение в бизнес-инкубаторе по разработке приложений Startex компании AOL. Арианна (Хаффингтон) только что была назначена на должность директора по контенту AOL. В первый день своей работы она обходила здание и знакомилась с сотрудниками. Я подошла к ней и сказала: «Здравствуй! Я представляю компанию, которая помогает людям улучшить качество сна. Я очень рада с вами познакомиться!» А она ответила: «А, вы из компании Lark! Я за вами слежу!» Я ужасно обрадовалась: компетентный уважаемый специалист следил за нашей работой, верил в то, что людям нужно улучшить качество сна. Так началось наше сотрудничество с Арианной, которое успешно продолжается и по

сей день. Мы начали работу с улучшения качества сна малышей. Это был совершенно новый проект. Мы написали фантастическую историю о том, как во время сна дети получают волшебную энергию и суперсилу, и что если они наденут на ночь наши очки, то будут лучше спать. Итак, мы выпустили для детей волшебные оранжевые очки и в сотрудничестве с компанией eatbigfish придумали трогательную историю, которую Арианна рассказала детям и их родителям. Нас ждал оглушительный успех. Даже спустя несколько месяцев родители подходили ко мне и говорили: «Не знаю, что вы такое сделали с моим ребенком, но теперь он крепко спит и отлично высыпается!»

Мы объединили интересную историю и научный подход, и в этом состоит суть деятельности компании Lark. В результате, используя передовые научные знания, мы смогли при помощи нашей истории изменить поведение людей. Так что этот проект стал очень успешным, и мы задумались о том, что еще мы можем сделать для и в сотрудничестве с компанией AOL? Тогда мы провели для них специальную программу «Свежее утро», в рамках которой специалисты по здоровому сну в течение пяти недель учили их сотрудников методам повышения качества сна. Наша работа им так понравилась, что Арианна в течение пяти недель публиковала материалы о нас в блоге Huffington Post компании AOL. В этих материалах мы рассказывали о наших сотрудниках, о специалистах по здоровому сну, приводили примеры из опыта блогеров, которые попробовали на себе наши изделия и методики. Что самое главное, мы всегда говорили именно о качестве сна, а не о компании Lark. Иногда герои наших материалов вспоминали о компании и называли ее, но в основном речь шла именно о качестве сна. За пять недель мы сумели привлечь к себе пристальное внимание многих людей.

Коммуникационное поведение бренда

«ВИЗИОНЕР» ДОЛЖЕН ВЫЯВИТЬ ЦЕЛЬ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО ПОРЯДКА ДЛЯ КОМПАНИИ ИЛИ ЕЕ БРЕНДА И ДОБИТЬСЯ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДСТАВЛЕННОЙ ИДЕИ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ. БРЕНДЫ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРЫ ДАННОЙ КАТЕГОРИИ ПООЩРЯЮТ ОБМЕН МНЕНИЯМИ ПО ПОВОДУ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО.

КРОМЕ ТОГО, ИМ НЕОБХОДИМО НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА НА РОЛЬ ВДОХНОВИТЕЛЯ И ЛИДЕРА, ЛИБО СФОРМУЛИРОВАТЬ НОВУЮ ИДЕЮ, КОТОРАЯ МОЖЕТ УВЛЕЧЬ ЗА СОБОЙ ЛЮДЕЙ. ЭТА ИДЕЯ ДОЛЖНА АПЕЛЛИРОВАТЬ К ВАЖНЫМ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ АСПЕКТАМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ЛИЧНОСТИ. ОСНОВНОЙ ЖЕ ЦЕЛЬЮ ТАКОЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНО СТАТЬ ДОНЕСЕНИЕ СВОЕЙ ИДЕИ ДО ВСЕГО МИРА».

Как показывает название данной категории, «визионер» добивается успеха, предлагая необыкновенное видение будущего. Компания этого типа не разрушает старое, а создает новое.

Их маркетинговая история обращает внимание на высокую цель и задачу компании или бренда.

Для начала «визионер» добивается поддержки представленной идеи среди сотрудников компании. Это легче сделать, если основатель бренда или исполнительный директор мыслит стратегически и способен побудить организацию к активным действиям. Действуя с явным вдохновителем, компания может создать мощное лидерское видение будущего. В рамках этого видения компания определяет свои шаги по направлению к цели. Сотрудники организации должны до-

носить концепцию компании до сведения широкой общественности.

Чтобы высшая цель была по-настоящему вдохновляющей, необходим эмоциональный компонент истории: например, некий аудио- или видеоматериал, рассказывающий о видении будущего компании. Эта тема должна прослеживаться во всех маркетинговых коммуникациях бренда-челленджера, быть одинаково представлена как внутри организации, так и за ее пределами.

Создавая активы бренда в пределах собственной инфраструктуры, компании данного типа должны давать своим сторонникам возможность первыми их оценить и представить на рассмотрение более широкой аудитории.

Основная стратегия поведения «визионера»:

- Создать цель более высокого порядка
- Начать изнутри компании — сплотиться вокруг лидера или лидерского видения
- Работать над эмоциональным аспектом
- Инвестировать средства в собственные каналы коммуникации для своих горячих сторонников, которые будут распространять новые идеи бренда
- Создать эффектную историю, чтобы подчеркнуть выгоды нового видения



8. «КОМПАНИЯ БУДУЩЕГО»

«Компания будущего» бросает вызов прочно укоренившимся в сознании нынешнего поколения понятиям об определенном продукте или услуге. Она подвергает сомнению уместность прошлого в новом мире.

Такие приемы могут рассматриваться критиками только как тактика реализации проекта, что, соответственно, лишает эту стратегию права на включение в данный сборник. Однако некоторые челленджеры могут воспользоваться этим подходом как мощным стратегическим инструментом.

Позиционирование «компании будущего» может принести значительную выгоду и способствовать развитию фирмы и смене контекста ее деятельности на рынке. Когда компания Eurostar занялась производством высокоскоростных поездов, она противопоставила себя авиакомпаниям как «транспорт будущего». Выгода их проекта заключалась в снижении отрицательного воздействия на окружающую среду и сокращение времени в пути.

В иных случаях лидер отрасли настолько популярен, что никакая компания не может бросить ему открытый вызов. Например, компания Silk Soymilk, занимающаяся производством соевого молока, имела дерзость замахнуться на рынок обычного молока в США. Она столкнулась с ситуацией, когда покупатели совсем не желают свержения лидера отрасли с его позиций, ведь все любят молоко (что бы наука о нем ни говорила). Можно по-разному рассматривать относительную пользу или вред молока, но покупатели не захотят слушать прямую критику любимого напитка. Поэтому компания выбрала подход «будущего», назвала свой продукт «новым молоком», что в то время было очень верной стратегией для компании Silk.

Во многих азиатских странах статусность считается крайне важным и ценным активом компании. Положение лидера заставляет других игроков на рынке ценить и уважать эту компанию, поэтому напрямую конкурировать с ней очень сложно. Гораздо мудрее поступит тот, кто похвалит традиционного лидера, но обратит внимание на то, что он ориентируется на ценности, стиль жизни и людей прошлого поколения, а затем предложит стандарт «нового поколения», не критикуя традиционного лидера открыто.

Указав на то, что лидер отрасли принадлежит к славному прошлому, новый бренд может позиционировать себя как бренд нового поколения. Раньше все было вот так, говорят представители нового бренда, а теперь пришли новые времена, которым необходимы новые бренды, отражающие время, и мы — один из них.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Раньше все было вот так, а теперь все по-новому. Новые времена требуют новых брендов и услуг.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против лидера отрасли (а возможно, и всех остальных игроков на рынке), который отстал от современного мира и не соответствует потребностям нынешнего поколения.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

«Новые времена требуют новых брендов, и я — человек нового времени».

ИНТЕРВЬЮ СО СКОТТОМ КЕО, ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ AUDI OF AMERICA

Audi of America — один из наиболее интересных челленджеров в США за последние годы. Некоторое время назад эта компания вошла на рынок автомобилей класса «люкс», где для успеха очень важен выбор потребителем в пользу определенного бренда. С тех пор компания создала целый класс новых видов продукции и снабдила их отличными рекламными идеями в стиле бренда-челленджера, которые затронули не только сектор автомобилестроения, но и другие отрасли. Компания оказалась хорошо готова к тому, чтобы бросить вызов «старой роскоши», как они стали называть все старые марки автомобилей класса «люкс». Они признали, что для успешного производства более бюджетных автомобилей им необходимо тщательно продумать диалог с потребителем, который должен быть эффективным, но вдумчивым. На определенное время наметился даже спад, но затем доля компании на рынке автомобилей класса «люкс» удвоилась благодаря более престижным и прибыльным автомобилям Audi моделей A8, A7 и A6. Скотт Кео был директором по маркетингу в период роста компании.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Как вы пришли к пониманию необходимости создания нового поколения автомобилей класса «люкс»?

СК: В Америке продаются BMW, Mercedes Benz и Lexus, и каждая из данных марок имеет высокий уровень престижа и комфорта. У этих гигантов большая доля на рынке, их уважают, о них все знают. Это весьма успешные компании. И если ты не среди них, то дела твои плохи.

Уже где-то лет 20–30 на американском рынке не возникало новых марок автомобилей класса «люкс». Это была одна и та же группа конкурентов, члены которой давно друг друга знали. Их рекламные слоганы были похожи, их целевые аудитории были похожи, их продукция на рынке была похожа, они выглядели как близнецы за одним столом. И мы решили, что это нужно изменить и что мы хотим бросить вызов сложившемуся порядку вещей с помощью нашей новой продукции, рекламы, наших дилеров.

Мы хотели, чтобы американцы поняли: наступает день других брендов, меняется мотивация, меняются привычки покупателей, люди ведут себя иначе. Потом, конечно же, наступит еще один новый день. Но мне кажется, что сейчас такой подход очень полезен, поскольку если ты сравниваешь себя с конкурентом и его показателями, то нет смысла монотонно меряться чем-то одним. Например, у модели мощность была 200 лошадиных сил, ты даешь 201, а твой конкурент — 202,— можно так бодаться годами, и ничего принципиально нового не произойдет.

Вопрос: И как же вы это изменили?

СК: Мы показали нашим покупателям «старый мир» — темный, с паутиной по углам, с пожелтевшими коврами и старой мебелью, в котором даже мысли, кажется, покрыты слоем пыли.

А потом мы наполнили этот старый мир светом, инновациями, технологиями. Получилась классическая стратегия «долой старое, да здравствует новое!». Старые напольные часы все уже давно поменяли на часы с жидкокристаллическим экраном, старые громоздкие люстры — на новые энергосберегающие светильники. Настала пора сменить старый бренд — Mercedes Benz — на более современный, инновационный, технологически совершенный Audi A4.

Эта модель отличалась эффективным использованием горючего и большей мощностью. В ней был установлен новейший ЖК-дисплей, которого ни у кого из наших конкурентов на тот момент не было. Выбор был очевиден.

Вопрос: Получилось?

СК: Посмотрите, как дела обстоят сегодня. Что происходит на рынке? Около 60% клиентов рассматривают вариант с покупкой автомобиля Audi. Нам удалось почти удвоить количество желающих купить автомобили Audi. К нам также переходят покупатели других брендов класса «люкс». Большинство клиентов наших конкурентов — Mercedes Benz и Lexus, и в некоторой степени BMW — раньше даже не рассматривали вариант приобретения Audi. И обе этих проблемы мы решили. Нас все больше ценят на рынке, и все большее количество клиентов рассматривают возможность приобретения моделей нашей марки. Именно этого мы и добились.

Вопрос: Какие преимущества дает челленджеру возможность оттолкнуться от других компаний?

СК: Любой челленджер должен от чего-то отталкиваться, с чем-то бороться, потому что те, кто так не поступает, никогда не сумеет бросить вызов лидирующим брендам. Претендент на лидерство должен всегда бросать вызов: будь то устоявшемуся порядку вещей, всеобщей пассивности, посредственности, и так далее. Что касается компании Audi, то единственное, против чего она всегда боролась, это обычность, стагнация и стандартные безликие вещи. Мы все время что-то меняем и преобразуем, и, я считаю, это важно для того, чтобы противопоставлять себя чему-то, будь то грозный конкурент или мнение по какому-то вопросу. Постоянные изменения и преобразования вашего бренда мешают вашим конкурентам, заставляют их чувствовать себя устаревшими, архаичными. Также ваша компания так формирует свою идентичность, повышает мотивацию работников, заражает их энтузиазмом.

Коммуникационное поведение бренда

«ГЛУБОКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ РЕКЛАМЫ, СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ И ПИАРА ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМА ДЛЯ «КОМПАНИИ БУДУЩЕГО». ЕЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО РЕКЛАМОЙ: ОНИ ДОЛЖНЫ ПРЕДСТАВЛЯТЬСЯ КУЛЬТУРНО ЗНАЧИМЫМИ И СОЗДАВАТЬ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО НАСТУПАЕТ НОВАЯ ЭПОХА, ВЫЗЫВАТЬ ЧУВСТВО СПЛОЧЕННОСТИ И УСТРЕМЛЕННОСТИ К НОВЫМ ИДЕАЛАМ».

Борьба, которую ведет представитель категории «компания будущего», — интеллектуального типа. Такие компании говорят, что если вы еще не перешли на нашу сторону, то вы что-то неправильно поняли или, например, не заметили, как все вокруг изменилось.

В данном случае идет борьба нового против старого, и маркетинговые коммуникации должны это отражать. «Компании будущего» следует смотреть на ту или иную проблему более свежим, более современным взглядом, чем ее конкуренты. Но, что еще более важно, челленджер этого типа должен объединить усилия рекламы, социального взаимодействия и пиар-мероприятий, чтобы маркетинг стал больше, чем просто рекламой: стал их пропуском на первые страницы СМИ.

Бренду-челленджеру следует использовать заимствованный из экономики принцип информационного социального влияния, когда потребителя привлекает бренд потому, что он кажется привлекательным для всех остальных людей. Компании такого типа должны вызывать чувство сплоченности и устремленности к новым идеалам.

Чтобы достичь этого результата, им нужно создать впечатление, что об их продукте или услуге знают все, даже если это на самом деле не так. Такое впечатление, например, создают яркие баннеры на главной странице сайта компании или огромные рекламные плакаты. Кажется, что эти сообщения видят и читают все, и поэтому «все об этом знают».

Для создания чувства коллективизма ключевую роль могут играть собственные коммуникации компании, а также коммуникации ее сторонников и партнеров. Бренд-челленджер этого типа стимулирует людей присоединиться к его идее, а затем сообщает об объеме поддержки по всем собственным, платным, заработанным (owned, paid, earned) медиаканалам.

Основная стратегия поведения «Компании будущего»:

- Указать момент во времени, который отмечает начало новой эпохи
- Интегрировать использование рекламы, пиара и социальных сетей для создания новостей
- Выбрать такие каналы и способы презентации своих материалов, чтобы у увидевших их людей возникло впечатление, что материалы уже видели все
- Извещать общественность о том, сколько людей увлечены идеями вашего бренда через все собственные, платные, заработанные (owned, paid, earned) медиаканалы

9. «СОЗДАТЕЛЬ НОВЫХ ПРАВИЛ ИГРЫ»

Если бренд-челленджер намерен стать «создателем новых правил игры», то он должен не просто стремиться изменить привычное положение дел в категории (как «дерзкий середнячок» или «компания будущего»), а идти дальше. Его задача будет заключаться в том, чтобы изменить способ осмысления категории и опыт ее применения посредством создания нового отношения к продукту или услуге.

Бренды, у которых есть такие возможности, часто представляются компаниями, владеющими уникальными функциональными технологиями. Обычно они продвигают товары и услуги, которые не только меняют наше представление о какой-либо конкретной категории, но и (в малом или во многом) образ нашей жизни.

Стать такого рода челленджером не значит просто поставить амбициозную цель или убедительно заявить об этом. Главное здесь — просто делать свое дело. Данный тип бренда-челленджера не выделяется какой-либо особой точкой зрения и не ищет специальных каналов коммуникации. Он не столько вовлекает и приглашает присоединиться к своей концепции, сколько ярко и полно рассказывает об имеющемся опыте. «Создатель новых правил игры» разрабатывает совершенно новый продукт, услугу или развлечение и облекает рассказ о нем в абсолютно новую, уникальную форму.

Начав процесс изменения категории, необходимо его контролировать, иначе другие предприятия смогут использовать его в своих целях и вновь изменить категорию. Единственный способ сохранить динамику — это поддерживать менталитет новичка, едва вступившего в конкурентную борьбу. Спросите об этом [Wii](#).

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Бренд или продукт с совершенно иной точкой зрения на возможности данной категории приглашает клиента поучаствовать в развитии категории в новом направлении.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против основополагающих мотиваторов и установок, использовавшихся данной отраслью ранее. Не против мнений или ценностей, а скорее против тех аспектов потребительского опыта, внимание и значение которых занижается.

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

Им нравится свежий взгляд на хорошо знакомый рынок. «Ух ты, я никогда об этом не думал с этой точки зрения!»

ИНТЕРВЬЮ С КРИСТОФЕРОМ ЛУКЕЗИЧЕМ, ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ И КОММУНИКАЦИЯМ В РЕГИОНЕ ЕВРОПА — БЛИЖНИЙ ВОСТОК — АЗИЯ КОМПАНИИ AIRBNB

Компания Airbnb меняет индустрию гостеприимства. С одной стороны, она представляет собой практическую альтернативу отелям. Вместо того, чтобы бронировать номер в отеле, вы снимаете комнату в частной квартире в том городе, в который вы собрались поехать. Так вы получаете жилье хорошего качества, и вам не нужно платить за те услуги отеля, которыми вы не пользуетесь. С другой стороны, компания меняет само отношение к опыту путешествий, создавая сообщество, члены которого доверяют друг другу. Об этом рассказывает в интервью Кристофер Лукезич.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Как бы вы описали компанию Airbnb?

КЛ: Airbnb — уникальная компания на рынке аренды жилья. Каждый, кто хочет сдать в аренду часть своей жилплощади путешественникам, может это сделать. Мы сделали этот процесс максимально простым и легким. Любой путешественник может выбрать жилье из множества вариантов по своему вкусу, по любой цене, в любом уголке мира. Наша компания работает в 19 000 городов в 192 странах мира. Сегодня мы предлагаем около 150 000 вариантов размещения.

Вопрос: С чего начался ваш проект?

КЛ: Компания Airbnb была основана в 2008 году в Сан-Франциско в частной квартире в районе SOMA. Основателями выступили два выпускника школы дизайна штата Род-Айленд — Джо Геббиа и Брайн Чески. Это был для них первый опыт в организации своего дела. Опасаясь грядущего повышения арендной платы, они решили купить несколько надувных матрасов и сдать лишнюю комнату в субаренду участникам конференции по промышленному дизайну, которая в то время проходила в Сан-Франциско. Опыт приема у себя гостей из разных стран мира им понравился, в особенности потому, что остановившиеся у них люди были совсем не похожи на тех, кого ожидаешь увидеть в съемных квартирах. В большинстве своем это были люди средних лет, специалисты в области дизайна из разных стран мира, у некоторых были семьи и дети. Все они являлись успешными профессионалами в своем деле. Беседуя со своими гостями, будущие основатели компании поняли, что аренда жилья может стать частью путешествия, своего рода приключением, новым опытом в новом для человека месте, и эта идея им приглянулась. Так три надувных матраса на полу пустующей комнаты превратились в 150 000 вариантов сдачи жилья внаем. У нас есть самые разные варианты — от отдельных квартир до целых островов исключительно в вашем распоряжении, во всех уголках мира.

Вопрос: В чем состоит ваша главная задача? Какие цели вы перед собой ставите?

КЛ: Наша основная маркетинговая задача состоит в том, что мы создаем не бренд, а сообщество. Вся наша компания работает именно над этой миссией, поэтому мы не говорим о «маркетинге», для нас такого термина нет. Мы даем новое определение сообществу, его роли в создании бренда, его роли в компании, переопределяем его значение для наших клиентов. Главная особенность нашего бизнеса — доверие. Мы сводим воедино людей из разных уголков мира, и этот процесс выходит далеко за пределы рекламирования продукции. Мы хотим расширить горизонты предлагаемого нами продукта, попытаться затронуть ценности и эмоции наших клиентов.

Вопрос: Вашими конкурентами, естественно, являются гостиницы и гостиничная индустрия в целом. Что вы думаете о ваших конкурентах? Или вы о них не думаете и о них не говорите?

КЛ: Нас часто сравнивают с отелями, но мы не так подходим к нашему бизнесу. Мы создаем новые подходы, новые обычаи, новый опыт для путешественника. Как компания, мы изучаем потребности наших клиентов и реагируем на их запросы, потому что предлагаем не столько продукт, сколько услугу. Сейчас наступает время перемен, за которым стоят экономические и, частично, связанные со сменой поколений факторы. Это переход на новый опыт, новые ценности — как раз то, на чем специализируется наша компания. Людям нравятся открывающиеся перед ними возможности для путешествий, и они с удовольствием делятся своим положительным опытом с другими. Этот процесс проходит органично и естественно. Этот уникальный опыт создаем не мы сами, а те, кто сдает жилплощадь внаем. Они организуют для путешественников знакомство с местной культурой. Что особенно важно, во время этих контактов происходит органичный обмен идеями и мнениями между разными культурами.

Все эти возможности теперь создает не корпорация, а конкретный человек — в Париже, в Индии или в США. Компания Airbnb просто служит посредником в установлении связей между людьми. Эта работа имеет огромный общественный резонанс.

Вопрос: Как вы считаете, вы создаете новый опыт?

КЛ: Наш исполнительный директор часто пересказывает один забавный случай. Он — его зовут Брайан — рассказал своей матери про нашу задумку, и она воскликнула: «Ну, я так никогда путешествовать не буду!» Но его дедушка тут же ответил: «А я всегда путешествовал именно так!» Ведь только в результате промышленного бума после Второй мировой войны начали расти сети отелей, и отели стали предпочтительным вариантом для проживания путешественников. Именно тогда началась стандартизация продуктов и услуг, и это явление коснулось и гостиничных номеров. Люди в то время полагались на унификацию и стандарты. А сейчас, мне кажется, все снова изменилось. Интернет объединил и смешал людей и культуры.

Например, многие туристы, путешествующие в Париж, хотят испытать опыт настоящего местного жителя, а не заселяться в обычный отель. Поэтому они останавливаются в частной квартире, подальше от основных туристических маршрутов. Мы предлагаем этот новый подход миллионам людей и при этом поступаем так, как люди делали испокон веков, до наступления эры отелей.

Вопрос: Считаете ли вы, что компания Airbnb создала что-то по-настоящему прорывное и уникальное?

КЛ: Да. Мы были первыми, кто предложил эту идею — принимать у себя гостей, с этого началось целое движение. Думаю, что наш успех связан с тем, что мы подходим к проекту с долгосрочной точки зрения; мы строим бренд, компанию и новое сообщество. Создание бренда может занять несколько лет, а создание сообщества — десятилетия. Но мы еще с самого начала поняли, что наш успех будет зависеть именно от создания сообщества, а не просто бренда. Поэтому мы терпеливо выстраивали нашу компанию в течение целого десятилетия, не отвлекаясь на краткосрочные выгоды. Такой подход позволяет нам уверенно говорить, что день за днем мы выстраиваем систему, которая помогает нам улучшить жизнь наших клиентов.

Несколько лет назад люди полагали, что модель нашего бизнеса основана на совершенно безумной идее. Никто в нас не верил, а мы выстояли и доказали, что людям это необходимо. Мы мыслим нешаблонно, как и полагается успешному бизнесу, а также действуем нешаблонно. Мы организовали свой бизнес так, что приоритет имеют наши пользователи. Они имеют возможность предлагать решения разного масштаба, которые необязательно приводят к получению немедленных измеримых результатов. Наша компания привлекает пользователей не обилием рекламы и не рекламными кампаниями; мы подошли к проблеме с долгосрочной перспективой, действуя медленно и постепенно, добиваясь доверия каждого из наших клиентов по отдельности, иногда даже встречаясь с ними один на один.

На определенном этапе мы даже думали, что никто не осмелится поехать в другой город жить у какого-нибудь местного жителя: многим это может показаться таким страшным! Но мы никуда не спешили, учились у наших клиентов и доказали сами себе, что эта идея может быть популярной, что люди хотят этим заниматься, что это не только экономически выгодно, но может принести огромную социальную пользу и стать источником ценного опыта, меняя, таким образом, мировоззрение всех участников этого процесса.

«СОЗДАТЕЛЬ НОВЫХ ПРАВИЛ ИГРЫ» ДОЛЖЕН СТРОИТЬ КОММУНИКАЦИИ С ЛИДЕРАМИ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ, СОЗДАВАЯ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ. БРЕНД-ЧЕЛЛЕНДЖЕР ЭТОГО ТИПА ДОЛЖЕН ОСОБЕННО ВЫДЕЛЯТЬ ТОТ ПРОДУКТ ИЛИ ТУ УСЛУГУ, КОТОРАЯ ИМЕЕТ ВЫСОКУЮ ЦЕННОСТЬ И ТВОРЧЕСКИ ПРОДУМАНА. КАЖДЫЙ НОВЫЙ ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ СЛЕДУЕТ ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ КАК КРУПНОЕ СОБЫТИЕ. ОН ТАКЖЕ ДОЛЖЕН НЕ ЗАБЫВАТЬ РОЛЬ ДИЗАЙНЕРОВ И ИЗОБРЕТАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ — И ИСТОРИЮ, КОТОРУЮ В СВЯЗИ С ЭТИМ МОЖНО РАССКАЗАТЬ».

Из всех моделей именно модель «создателя новых правил игры» самое большое внимание уделяет своему продукту. Именно о продукте они и говорят. Именно предлагаемые ими услуги являются центральными элементами их стратегии. Компании из категории «создатели новых правил игры» всячески демонстрируют гордость своим продуктом, в отличие от «дерзкого середнячка», который очень гордится своим маркетингом.

Компания, решившая создать новые правила игры, должна рассказать о процессе дизайна нового продукта или придумать увлекательную историю о нем. В частности, можно рассказать о том, как родилась новая идея и как шел процесс от создания общей концепции до ее реализации на практике. Можно также упомянуть, почему, по мнению компании, опыт с данным продуктом или услугой будет лучше, чем у конкурентов. На каждом этапе потенциальный покупатель идеи или истории должен узнавать нечто новое, смотреть на категорию с новой точки зрения.

«Создатель новых правил игры» должен очень осторожно подходить к отбору ситуаций, в которых его продукция будет представлена. Все эти ситуации должны отсылать к процессу перемены правил игры и подчеркивать тот факт, что путем приобретения этого товара или услуги потребитель открывает для себя новые горизонты.

Все новые продукты или услуги должны представляться в ходе грандиозных маркетинговых мероприятий, когда запуск нового проекта отмечается как значительное достижение не только для компании, но входит в число наиболее значительных проектов года в стране. Эти мероприятия должны давать людям понять, что отныне с данным продуктом или услугой их жизнь меняется к лучшему и навсегда.

По причине необходимости создания определенного ажиотажа вокруг товара или услуги ключевое значение приобретает соб-

ственная маркетинговая среда. При необходимости и в случае ее отсутствия можно временно использовать платные каналы коммуникации и применять этот переход как этап развития бренда. Коммуникации партнеров и сторонников «создателя новых правил игры» следует сконцентрировать на рекламных мероприятиях широкого общественного резонанса. Присутствие в социальных сетях должно способствовать развитию общения с потребителями и формированию более полного понимания продукта или услуги. Компания должна быть уверена в том, что продукт сам по себе может изменить ожидания клиентов в отношении всей категории.

Основная стратегия поведения «создателя новых правил игры»:

- Позиционировать продукт в центре любой деятельности компании
- Тщательно отбирать среду, в которой будет представлена продукция, и отдавать приоритет совершенно неожиданному контексту
- Не обязательно выходить за рамки собственных правил для привлечения клиентов, пусть это сделает сам продукт
- Постоянно работать над совершенствованием продукта



10. «ДЕРЗКИЙ СЕРЕДНЯЧОК»

Так называемого «дерзкого середнячка» обычно считают стандартным примером бренда-челленджера (что не совсем верно, как мы показали это в начале книги). Такое мнение преобладает потому, что истории таких классических претендентов на лидерство, как Avis и Pepsi, отлично подходят к модели «Давид против Голиафа». Эта история, разумеется, тоже имеет право на жизнь, просто необходимо помнить, что она представляет собой лишь один из возможных сценариев.

Бренды-челленджеры такого типа обычно стремятся сократить весь конкурентный мир до бинарного выбора, чтобы потенциальные клиенты считали, будто в данной категории представлено всего два товара: их и конкурента. По крайней мере, это создает эмоциональную причину для поддержки «середнячка» (людям нравится небольшой размер таких компаний, с одной стороны, и их дерзость — с другой). Другой причиной поддержки может явиться рациональность предлагаемого продукта или услуги.

Сравнивая себя с другими крупными игроками, «дерзкий середнячок» стремится радикально упростить процесс выбора покупателем товаров определенной категории. Челленджер этого типа не может победить, расширяя возможности выбора, поэтому он сокращает его (скрыто или явно), указывая потребителю на выбор между старым и новым, тихим и громким, разумным и волнуемым. «Дерзкий середнячок» делает явное сравнение своих продуктов или услуг с другими как внутри компании, так и за ее пределами, подчеркивая, таким образом, сильные стороны своего продукта или услуги. Эта стратегия может привести к вовлечению в диалог лидера отрасли, который будет

вынужден потратить на него определенные средства. «Дерзкий середнячок» подпитывает амбициозность конкурентов и активизирует процесс многостороннего общения в отрасли.

Многие бренды-челленджеры начинают как «дерзкие середнячки», во-первых, потому, что именно в такой позиции они и оказываются, а во-вторых, потому, что таким образом они могут начать диалог по поводу своего предложения и привлечь аудиторию на свою сторону. По очевидным причинам этот тип истории годится только для очень храбрых и дерзких челленджеров, поэтому многие конкурирующие предприятия впоследствии переходят на другие способы повествования о себе и своих продуктах и услугах. Однако те, кто остается в рамках этой истории, получают мощнейший эмоциональный заряд, который помогает им, как ничто иное.

Краткое содержание данной истории

Ключевая стратегическая идея:

Показать Голиафу, что почем.

Против чего выступают бренды-челленджеры данной типологии?

Против доминирования определенной компании на рынке (и необдуманного предпочтения, которое ей оказывают потребители).

Почему их клиенты реагируют на эту идею?

К более слабым соперникам на рынке часто испытывают симпатию и сочувствие, руководствуясь мыслью, что уж если и выбирать из двух, то лучше поддержать их.

ИНТЕРВЬЮ С ТИМОМ РАЙТОМ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРОМ КОМПАНИИ KING OF SHAVES

King of Shaves — компания, занимающаяся производством мужской косметики. Она начинала с производства товаров для бритья. Сейчас это энергичный и заметный бренд-челленджер на гигантском рынке, лидером которого является компания Gillette, за которым пассивно следует номер второй — Schick/Wilkinson Sword. Компания King of Shaves существует уже 20 лет, но до сих пор упрямо пользуется репутацией «дерзкого середнячка». Она бросает вызов лидеру на рынке и привлекает внимание потребителей к своей жесткой, высококонкурентной маркетинговой программе. King of Shaves утверждает, что всегда предлагает «на 50% больше».

В интервью коммерческий директор компании Тим Райт рассказывает о том, почему он считает, что важным компонентом их прочной позиции на рынке является история его компании. Он также говорит о том, как сохранить на своей стороне потребителей и розничных продавцов.

ИНТЕРВЬЮ:

Вопрос: Расскажите нам немного о компании King of Shaves.

ТР: Мы — третья компания в Великобритании и в Северной Америке по объемам продаж в области товаров для бритья. Мы производим и косметические продукты, и, так сказать, аппаратное обеспечение. Компания начала работать в Великобритании 20 лет назад. За эти годы мы выросли в признанную компанию, которая бросила вызов традиционному устоявшемуся положению дел на рынке товаров личной гигиены, где не так много брендов-челленджеров, готовых выступить против статуса-кво. На рынке товаров личной гигиены, парфюмерии и косметологии для женщин таких компаний много — например, Benefit, — а вот среди производителей товаров для мужчин их можно пересчитать по пальцам. Традиционно это связывают с тем, что мужчины приобретают косметические товары вполне рационально, хотя эмоциональный подход, думаю, несколько недооценивается, за исключением, конечно же, лидера рынка в области ароматов — Ахе от Unilever, а с недавнего времени — Old Spice.

Вопрос: Что ценного вы предлагаете по сравнению с Gillette?

ТР: Мы всегда считали, что дело не только в том, сколько стоит упаковка товара, но и в том, сколько стоит для нашего покупателя каждое бритье. Мы всегда стремимся предложить на 50% больше. Gillette обычно продает по четыре бреющих головки в упаковке; мы продаем по шесть. У каждого бритвенного станка Gillette обычно одно лезвие, у нас их — три. Таким образом, мы предлагаем более ценный товар.

Вопрос: Почему в рамках вашей конкурентной стратегии вы сравниваете себя исключительно с Gillette?

ТР: Потому, что если мы играем роль «дерзкого середнячка», то должны бросить вызов именно лидеру, т.е. Gillette. В США им принадлежит почти 85% рынка бритвенных лезвий, что феноменально — это, пожалуй, единственный монополист в области производства потребительских товаров на американском рынке.

Я всегда полагал, что если ты хочешь создать впечатление компании определенных убеждений, то нужно бросать вызов брендам, которые придерживаются противоположных убеждений, потому что контраст между такими двумя брендами всегда очевиден или может быть специально подчеркнут. Сначала мы, безусловно, думали о том, как «бросить вызов Gillette», и пришли к выводу, что бренду не хватает чувства юмора. В рекламе и стратегии Gillette не было ни намека на улыбку, они были всегда очень серьезны, у них функциональный, строгий подход к процессу бритья, «щелк — и готово», механизированный подход, как в рекламе автомобилей. «Жизнь трудна, но ты крут, а мы — крутой бренд». Затем в моду вошла метросексуальность, люди стали говорить: «Вовсе необязательно быть настолько крутым».

И мы решили для себя, что для того, чтобы добиться успеха, нужно сделать две вещи. Во-первых, пойти в совершенно противоположном направлении: быть забавными, легкими в общении, чтобы возник контраст. Ну и, во-вторых, нам нужно было признать факт существования конкурентов. Ведь нельзя же не признать существование такого гиганта — огромного монополиста на рынке.

Вопрос: Приведите пример того, как ваш «дерзкий середнячок» бросил вызов лидеру.

ТР: Мы выпустили «бритвенные облигации». Покупая облигации, наши клиенты финансировали рекламную кампанию, которая должна была превзойти кампанию от Gillette. Они могли инвестировать средства в наш бизнес, чтобы мы провели рекламную кампанию своего бренда, вплоть до организации мероприятия в «Уголке ораторов». В «Уголке ораторов» мы провели большую кампанию, в ходе которой рассказали о том, какой вред приносят монополисты брендам и как они обманывают покупателей.

Мы создали вебсайт с адресом The Best Your Dad Can Get.com («Лучшего для папы нет»), посвященный Gillette, после чего решили идти дальше и зарегистрировали домен The Best Your Granddad Can Get («Лучшего для дедушки нет»), посвященный Wilkinson Sword.

Вы знаете, что мы посвящаем очень много времени Твиттеру. Основатель нашей компании, Уилл Кинг, также часто бывает в Твиттере, и люди пишут ему, что видят нашу компанию как борца от имени потребителей с монополистами, причем подавляющее большинство из них хотело бы, чтобы мы добились успеха. Наши покупатели видят, как мы работаем, им нравится наш юмор, нравится наш подход, который мы используем вместо того, чтобы просто откровенно сказать: «они дорогие, а мы — дешевые». Потому что в итоге, когда ты собираешься бриться, нужно доверять производителю острой бритвы, которой ты водишь по лицу.

Нашим партнером в США является компания Remington — извечный конкурент Philips и других крупных брендов своей отрасли. Они придумали «Модель ценности от Remington», которая состоит в продаже товаров по справедливой цене, в частности и потому, что их основным партнером в области розничной торговли является компания Wal-Mart. Я помню, ключевые розничные сети в США попросили Remington и нашу компанию указать покупателям на разницу в ценах вывесками «Серьезно?» и «Честно!». Первые прилагались к бритвам Gillette ProGlide Power за 22,99 доллара, а последние — к нашим лезвиям за 11,99 долларов. Эта рекламная кампания транслировалась по телевидению и радио и была очень тепло встречена нашими покупателями. Законы США, как вы знаете, значительно отличаются в отношении рекламы, подрывающей доверие к товару конкурента.

Вопрос: Как на вашу стратегию сравнения с конкурентами повлияла экономическая ситуация?

ТР: Для нас это был период строгой экономии, но мы шли не против ветра. Наоборот, ветер был попутный, что дало нам возможность заявить потребителям: «Вам нужно пересмотреть каждую отдельную покупку, и покупку лезвий для бритвы тоже». Так что, в определенном смысле, мы были рады происходящему в экономике.

Вопрос: Всегда ли розничные сети реагировали положительно на ваши постоянные ассоциации своего бренда с Gillette?

ТР: Одно из серьезнейших препятствий, с которым нам пришлось столкнуться в борьбе с лидером на рынке, состоит в том, что ни одна розничная компания в мире не захочет потерять ту прибыль, которую они получают от продажи продукции Gillette. Этот гигант приносит значительную часть доходов розничных продавцов в категории непродовольственных товаров, где бы они ни работали — в Европе, в США или в Азии. Процентная маржа небольшая, а вот денежная маржа — значительная, ведь у их товаров высокие стандарты цен.

Однако для нас важнее всего — это увеличить свою долю на рынке, и мы всегда возражали против того, что нам стоит побуждать потребителя приобретать товар более высокого ценового уровня вместо более экономичного товара и, поступая таким образом, приносить большую валовую прибыль ритейлеру. И мы, работая в скромной категории одноразовых бритвенных станков, едва ли можем похвастаться таким успехом — убеждать клиента с помощью статичной, устаревшей стратегии купить товар по более высокой цене.

Следуя сценарию игры «дерзкого середнячка», мы рассчитываем, что наши послания достигнут двух аудиторий: партнеров по рынку и конечных потребителей. Бизнес-партнерам мы говорим: «Наша компания не собирается разрушать вашу модель ценообразования, учитывая ту ценность, которую вы надеетесь получить от Gillette: это слишком важно для вас. Мы хотим усилить этот эффект».

Розничные продавцы часто говорили мне в кулуарах деловых встреч: «Нам нужны «дерзкие середнячки», чтобы устоявшие на рынке бренды не расслаблялись». Если от них этого не требовать, они станут диктовать розничные цены, и это изменит сложившийся баланс между сильным поставщиком и сильным розничным продавцом в результате действий существующего монополиста. Разумеется, многим розничным продавцам не нравится идея того, что им придется следовать правилам, установленным монополиями. В условиях антимонопольного европейского законодательства розничным продавцам приходится не только доказывать, что они дают дорогу другим поставщикам и рассматривают другие возможности. Они должны также продемонстрировать, что создают здоровую конкуренцию везде, где это только возможно.

Мы тоже играем на этом. Наша компания заявляет розничным продавцам: мы предлагаем вам нечто, что вы не получите от Gillette: у нас уникальный бренд, уникальное предложение и уникальный дизайн самого продукта.

Вопрос: Как это влияет на ваш подход в работе с медиа?

Безусловно, СМИ — это достаточно сложная проблема для брендов-челленджеров, потому что если рядом с вами тратятся такие огромные, просто гигантские суммы, как это делает Gillette, то, я думаю, как челленджер, вы не тратите буквально ничего. Но лучше уж ничего не

потратить, чем выбросить на ветер 10–15 миллионов фунтов стерлингов только потому, что компания-гигант тратит 500: вы просто зря потеряете время. Действительно зря. И подпишите себе приговор.

Вопрос: Теперь, когда прошло 20 лет, каково положение дел?

TP: В Великобритании мы обогнали таких конкурентов, как Nivea и L'Oreal, и сейчас занимаем третье место после Gillette и Lynx, поэтому наша позиция на этом рынке вполне солидная. В США мы не так давно, но наши товары представлены во всех крупных розничных сетях. Мы заключили партнерское соглашение с Remington. Наша доля на рынке США все еще 3%, но, как я говорил выше, этот рынок огромен и мы конкурируем с компанией, доля которой составляет от 85 до 90%.

Поэтому нам есть над чем работать. Я бы сказал, что дел на всю жизнь хватит.

«ДЕРЗКИЙ СЕРЕДНЯЧОК» ДОЛЖЕН ПРЕДСТАВЛЯТЬ СВОЙ ТОВАР В СРАВНЕНИИ С КОНКУРЕНТАМИ В СМИ И В СЕТЯХ, ГДЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ОБМЕНИВАЮТСЯ ЛИЧНЫМ ОПЫТОМ И ВЫНОСЯТ СВОЕ СУЖДЕНИЕ. БРЕНДЫ-ЧЕЛЛЕНДЖЕРЫ ЭТОГО ТИПА ДОЛЖНЫ ДЕРЖАТЬ НАГОТОВЕ ТАКТИЧЕСКИЙ БЮДЖЕТ, КОТОРЫЙ, В СЛУЧАЕ ЧЕГО, БУДЕТ НАПРАВЛЕН НА КРИТИКУ НЕДОСТАТКОВ КОНКУРЕНТОВ. «ДЕРЗКИЕ СЕРЕДНЯЧКИ» ДОЛЖНЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЕ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ ВОЗНИКАЮЩИЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ».

«Дерзкий середнячок» представляет свой товар в сравнении с конкурентами в СМИ и в сетях, где потребители обмениваются личным опытом и выносят свое суждение. Сравнивая свой товар с товаром конкурентов, компания этого типа способна быстро добиться признания.

Любые сравнения между двумя марками — это возможность для продуктивного обсуждения. Не следует бояться таких споров, даже если мнения потребителей по определенному поводу будут значительно различаться. Именно такие дискуссии на партнерских каналах коммуникации позволяют подключить более широкую аудиторию потребителей.

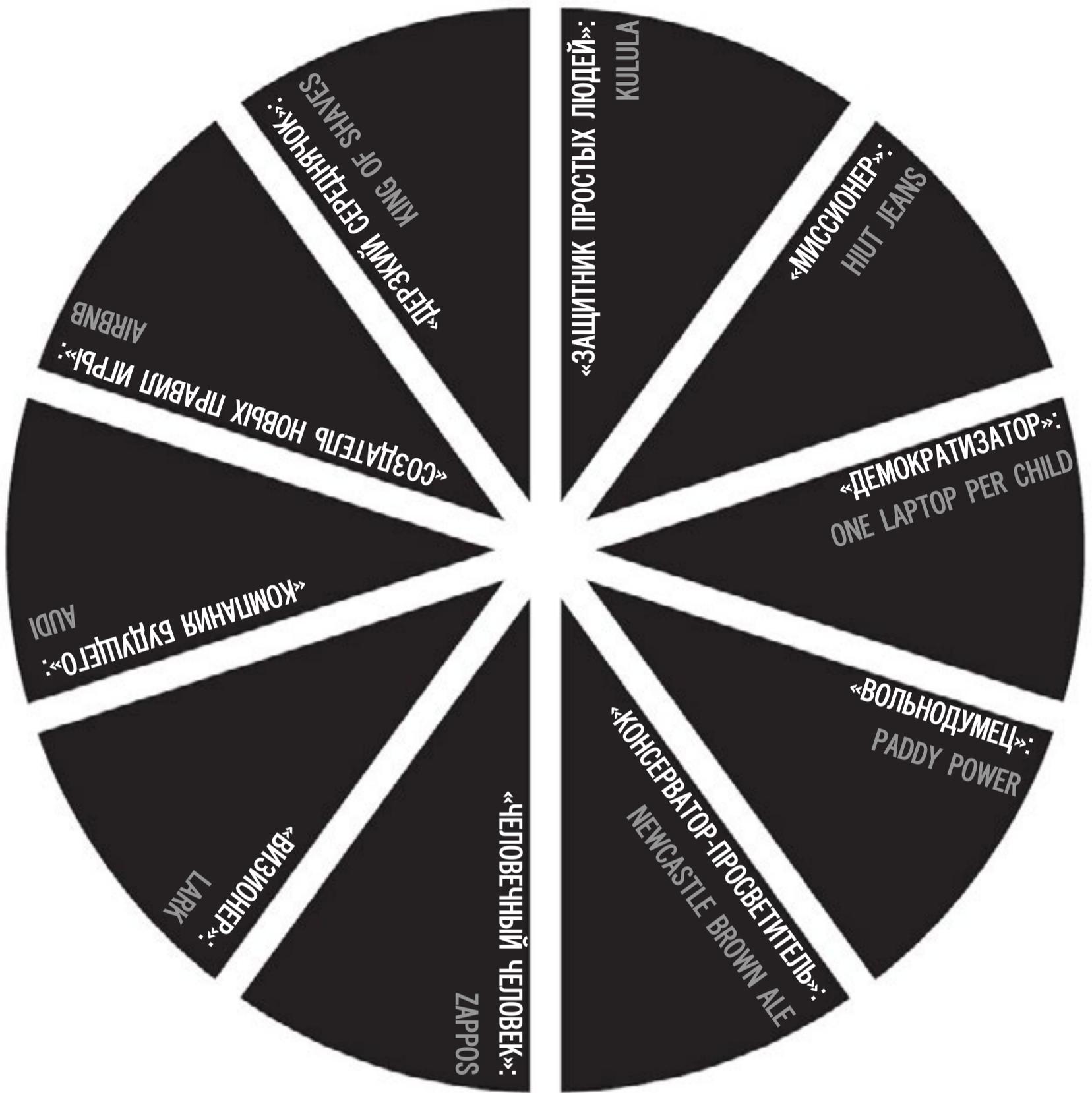
Компании также следует инвестировать значительные средства в социальные проекты и работу с общественностью в социальных сетях, где происходит свободный обмен информацией.

«Дерзкий середнячок» должен поощрять дискуссии и проведение голосований среди потребителей и применять результаты голосования в своих маркетинговых коммуникациях. Например, можно организовать открытое голосование потребителей прямо на улице. Результаты могут превратиться в пиар-событие, стать частью тактической кампании.

Если позволяет бюджет, «дерзкий середнячок» может вступить в борьбу со своим непосредственным конкурентом напрямую. В частности, он может указать на устаревшую маркетинговую практику конкурента. Челленджер этого типа может начать мешаться под ногами у лидера рынка, понемногу отщипывая кусочки от пирога, может позволить себе быть предвзятым и настойчивым — как младшие дети в семье, которые по-детски уперты, но представляют новый и интересный взгляд на проблему.

Основная стратегия поведения «дерзкого середнячка»:

- Критиковать недостатки лидера на рынке
- Постоянно сравнивать себя с ним и конкурировать во всем
- Спрашивать мнение пользователей и сообщать о нем всем остальным
- Постоянно искать новые тактические возможности



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:
ДЕСЯТЬ ПОЗИЦИЙ**

11. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ

Данная модель представляет собой не просто теоретическую типологию. Мы предлагаем практический подход, пользуясь которым, бренд-челленджер может бросить вызов другим игрокам в своей отрасли. Мы хотим помочь компаниям, командам и брендам так выстроить свою стратегию и коммуникацию, чтобы добиться настоящего прорыва, а также задать важнейшие вопросы о культуре бренда-челленджера и проблемах лидерства, поскольку ответы на них необходимы, чтобы пережить период, необходимый претенденту на лидерство для достижения успеха.

В этой главе мы поговорим о трех способах использования этой модели. Мы представляем только три варианта действий из очень многих возможных, но на этих примерах компании и их деловые партнеры могут учиться успешным практикам брендов-челленджеров.

Мы рассмотрим следующие три варианта:

- I. Запуск нового товара или услуги в развивающейся категории
- II. Повторный запуск нового товара или услуги на оживленном рынке с участием других брендов-челленджеров
- III. Поддержание высокого темпа развития бренда-челленджера

i. Запуск нового товара или услуги в развивающейся категории

Знакомая ситуация: мы замечаем развивающуюся категорию товаров и услуг, которой где-то от 2 до 5 лет, в ней между собой конкурируют разные бренды, и мы тоже хотели бы получить свою долю. С чего в этом случае начать?

Первый шаг состоит в том, чтобы понять, историю какой категории челленджера рассказывает большинство компаний на этом рынке? Как правило, в быстро растущих категориях тип истории определяется той компанией, которая создала эту категорию. Напитки-энергетики обычно «вольнодумцы», потому что именно к этой категории относится Red Bull, за которым последовали все другие игроки на этом рынке. Если вы продаете смузи, то ваш выбор — стратегия «человечный человек». Первоначально именно эта стратегия использовалась особенно успешными компаниями. Их популярность среди потребителей была такова, что все остальные игроки, следовавшие за ними со своими собственными брендами, постарались не отстать. Поэтому если вы действительно хотите начать конкурировать на и без того оживленном рынке, вам не следует повторять шаги лидера отрасли и его последователей.

Воспользуйтесь предлагаемой нами моделью, рассмотрите все девять вариантов создания своей истории и в рамках этих историй изучите несколько возможных маршрутов.

Можно начать со следующих вопросов:

- Какие четыре истории интуитивно кажутся вам наиболее успешными в данной категории, с учетом природы данной категории, с одной стороны, и нашего собственного продукта и его сильных сторон, с другой?
- Как в рамках каждой из этих историй мы сможем начать конкурировать с продуктовой категорией в целом?

- Представьте себе, что некий классический бренд данной категории снова выходит на этот рынок. Как он подошел бы к выбору истории? Как бы они работали над узнаваемостью бренда, вели диалог, пробовали новые стратегии и делились успехом?
- Какое коммуникационное поведение было бы для них особенно важным? Каким образом компания передавала бы смысл своих сообщений с требуемой срочностью? Какие среды и контексты помогли бы ликвидировать пробелы между рассказываемой историей и опытом потребителей? Какие коммуникационные стратегии помогли бы изменить положение дел?

Если мы действительно задумаемся над этими четырьмя вопросами, то одна или две из первоначально рассматривавшихся четырех историй, скорее всего, отпадут: они окажутся не столь подходящими к определенной категории или потребуют кардинальных изменений в опыте потребителя с нашей продукцией. Возможно также, что эти истории будут слишком сложны с культурной точки зрения для поддержания аутентичности бренда.

Но какой потенциал лежит в оставшихся двух или трех историях? Что требуется с нашей стороны для того, чтобы принять на вооружение эти истории бренда-челленджера и довести их до победного конца?

Может, победить как бренд? А может, создать свою культуру? Или одержать победу, став лидером этой культуры?

ii. Повторный запуск нового товара или услуги на оживленном рынке с участием других брендов-челленджеров

Если на определенном сегменте рынка есть, по крайней мере, три игрока, то, скорее всего, на этом же рынке обязательно возникнет

хотя бы одна компания, позиционирующая себя как бренд-челленджер. Это не значит, что в данной категории мы не можем поспорить за рынок. Просто необходимо делать это иначе, используя для этой цели совсем другую историю.

Разумеется, представленные в данной книге сюжеты не всегда так четко попадают в определенную категорию. Мы немного искусственно разграничили их между собой, чтобы сделать очевидными отличия. В реальном мире часто бывает так, что конкурирующее предприятие начинает с одной истории, потом добавляет элемент другой. Например, «защитник простых людей» может использовать отношение к делу, которое обычно демонстрируют «вольнодумцы».

Тем не менее, на странице **64** мы представили все эти истории, уже взятые на вооружение компаниями в определенной категории.

Тогда перед нами встает выбор из двух вариантов. Первый состоит в том, чтобы действовать, как описано выше: проанализировать четыре выбранные истории и определить, какая из них окажется наиболее эффективной.

Второй вариант — проверить, действительно ли все бренды-челленджеры следуют заявленным ими историям? Можно, например, обозначить каждый «ломтик» большого пирога цифрой от 0 в центре до 10 по краю и проверить это наглядно. Многие из игроков в нашей категории будут относиться к собственной истории без особого огонька: сложившаяся корпоративная культура не даст им использовать все возникающие возможности, а продукт или услуга может не согласовываться с сюжетом истории, бизнес-партнеры не привлекаются должным образом. По многим причинам челленджеры могут использовать потенциал какой-либо истории в весьма незначительной степени, где-то от 3 до 4 баллов по придуманной нами шкале.

Но сама суть бренда-челленджера состоит в том, что его необходимо реализовать на практике посредством энергичных, ярких действий. Поэтому на загруженном рынке нужно обязательно выбирать ту стратегию, которую мы способны реализовать на все сто. Мы должны будем не только принять эту историю на вооружение, но постараться реализовать ее на практике как можно более наглядно и сильно, чтобы обогнать конкурентов. Как мы можем это сделать? Как добиться того, чтобы никто из претендентов не мог с нами сравниться? Каким образом мы могли бы так улучшить опыт наших покупателей с нашим товаром или услугой, чтобы перехватить их интерес и обратить их в нашу пользу с целью достижения новых высот?

iii. Поддержание высокого темпа развития бренда-челленджера

Каждый из сценариев, о которых мы рассказали выше, представляет собой отдельную историю. В каждой истории сам бренд и люди, его представляющие, рассказывают потребителям о том, с чего все начиналось и какова их стратегическая цель. Мы уже знаем, с кем они борются и кто их противник. В некоторых случаях мы не только знакомимся с их взглядами, но получаем также представление об их надеждах и страхах: в отношении себя, своей категории, в определенном смысле — всего мира и нас самих. Антрополог Боб Дойч заметил, что, по мнению многих, электоральные успехи Билла Клинтона, несмотря на все скандалы периода его президентства, связаны с тем, что «люди его любят». Дойч отметил далее, что на самом деле это не так. Успех Клинтона зависел не от того, что люди любили его; им казалось, что он их любит! То же самое можно сказать и о многих перечисленных выше брендах-челленджерах. Для них мы не просто целевые рынки, демографические показатели и достигнутые цели: они рассказывают нам свою историю и приглашают нас к участию в воплощении этой истории на практике.

Почему же бренды-челленджеры переходят от одной позиции к другой? В чем состоит их выгода? В частности, это позволяет по-новому представить себя потребителю. Нужно остановиться и немного поменять представление о бренде, когда потребитель уже привыкнет к старому образу. Клиентов следует стимулировать, стараться заинтересовать.

Это касается, к примеру, поиска новых, свежих источников идей и поводов для борьбы, которые позволят обновить собственную историю, захватить воображение потребителя. Можно сказать, что в этом случае происходит серьезная эволюция брендов-челленджеров, поскольку их новая позиция создает более тесные эмоциональные отношения между брендом-челленджером и его сторонниками, способствует развитию лояльности покупателей.

Например, компания Southwest перешла от слогана «Настоящая авиакомпания для простых людей» к слогану «Каждому американцу — свободу авиапередвижения!», перейдя к категории «демократизаторов». Теперь ее главная задача — сделать так, чтобы любой американец, вне зависимости от уровня дохода, мог позволить себе полет на самолете. Оставаясь в отрасли авиаперевозок, авиакомпания Virgin Atlantic перешла от стратегии «дерзкого середнячка» в начале своего существования (используя существующий имидж Virgin) к стратегии «защитника простых людей». Компания по-прежнему дерзка, но ее стратегия стала более стильной и изысканной.

Для того чтобы оставаться брендом-челленджером, необходимо постоянно развиваться. То, что когда-то было свежим и увлекательным и помогло бренду появиться, не может оставаться свежим и увлекательным вечно. Достигнув одной цели или преодолев один барьер (настоящий или мнимый), компания должна внести изменения в свою историю и поставленные ею цели и перейти к новым задачам.

Это, в свою очередь, поможет компании выполнить еще одно критически важное требование для бренда-челленджера как в смысле внутренней культуры, так и внешней системы отношений: чтобы оставаться в игре, претендент на лидерство никогда не должен по-настоящему победить.

Бренд-челленджер отражает состояние разума, а не состояние рынка.

А призвание разума — постоянно переустанавливать существующий порядок в той или иной категории и делать это в течение невероятно короткого периода времени для того, чтобы получить прибыль от затраченной энергии и вложенных инвестиций.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Если вы захотите узнать больше об этих десяти историях брендов-челленджеров, для этого есть два пути. Если вас заинтересовали научные исследования, которые легли в основу данной книги, смотрите видеозаписи интервью на сайте www.eatbigfish.com.

Если вы хотите узнать о новых стратегических возможностях сотрудничества с компанией eatbigfish, пошлите электронное письмо по адресу adam@eatbigfish.com.

Если вы хотите продолжить исследовать коммуникативное поведение вашей компании, свяжитесь с PHD Worldwide или PHD Russia.

Для этого зайдите на наш сайт www.phdww.com или www.bbdogroup.ru, отправьте нам электронное письмо по адресу canwehelp@phdww.com или позвоните по телефону в Москве +7 (495) 787–57–82.

БЛАГОДАРИМ:

Родриго Арболеду

Хайди Брауэр

Дэвида Хайэтта

Тони Шей

Джулию Ху

Стюарта Кенни

Скотта Кео

Кристофера Лукезича

Чарльза ван Эса

Кристина Вулфендена

Тима Райта

Хелен Редстоун

Эмму Вуд.

Все сборы от продажи данной книги будут переданы на нужды ЮНИСЕФ.