

От маркетинговой стратегии – к коммуникативной

Репутационные аспекты продвижения телекоммуникационного оператора и его услуг

Конференция «Развитие конкуренции в телекоммуникационной отрасли России». Москва, 17 февраля 2004 г.

Евгений Соломатин
Директор по развитию
«Коминфо Консалтинг»

Михаил Тайц
Директор по аналитике и
проектному
планированию
«R.I.M. Porter Novelli»



Ключевой вопрос: Почему клиенты не покупают услугу?

Плохой продавец
Плохой продукт (услуга)
Плохая цена
Неудачное время для покупки
Неверная техника продаж
Неверно выбранный канал продаж
Ошибочный канал коммуникации
Плохая репутация

Клиенту просто никто ничего не предложил

Плохой для
конкретного
клиента!!

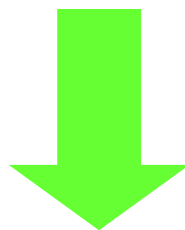
Что делать ?

Дифференциация

Дифференцированный подход

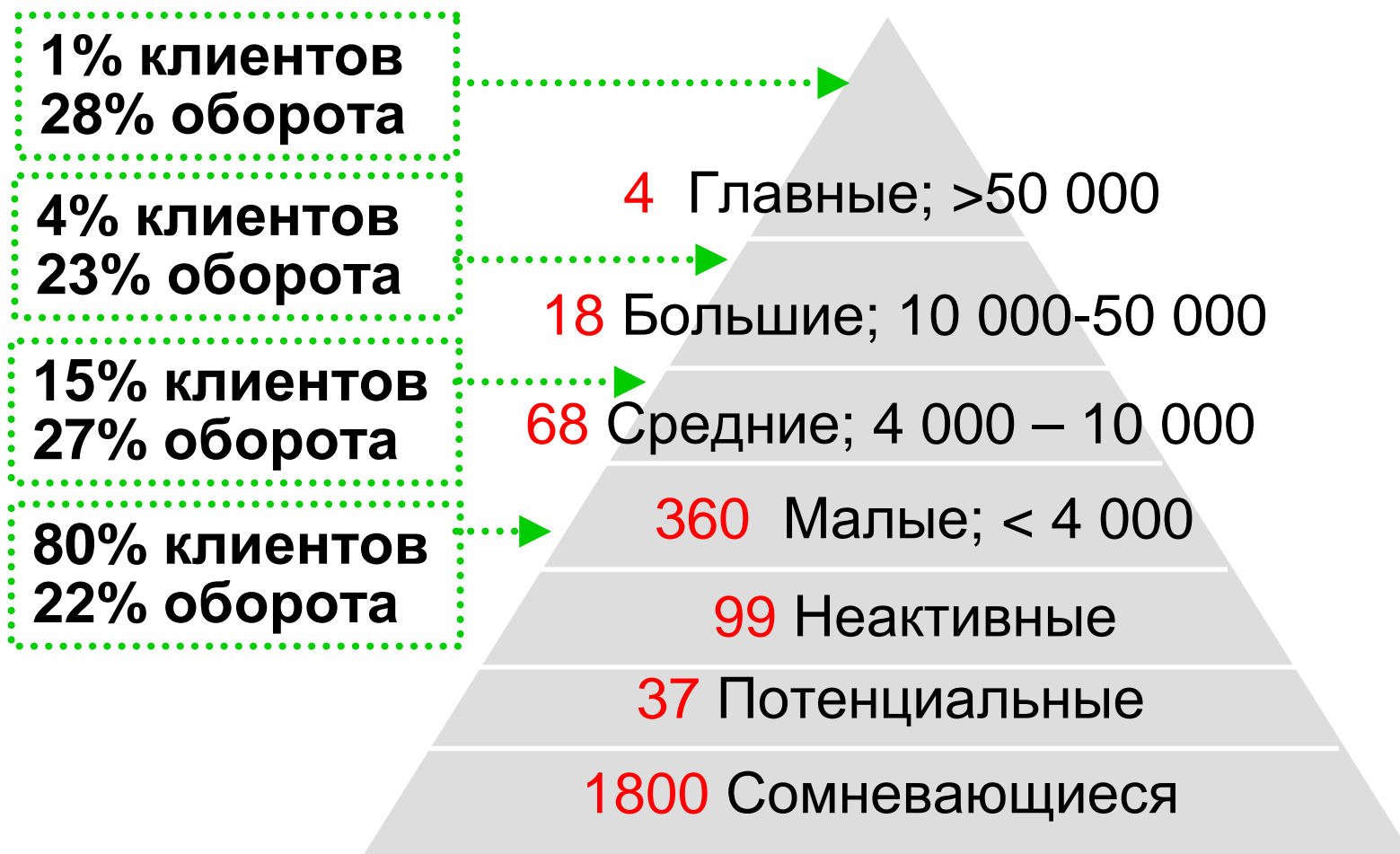
Специфика клиента (целевого сегмента) определяет:

- Специфику каналов продаж
- Специфику каналов коммуникаций
- Специфику предложения (состав пакета услуг, финансовые условия и т.д.)
- Разный уровень сервиса



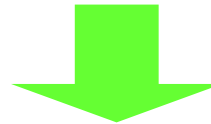
НЕОБХОДИМ **РАЗНЫЙ УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ**

Пирамида клиентов, которые сейчас есть и которых необходимо получить



Почему стали уделять внимание построению долгосрочных отношений?

- Необходимость затрат на **замещение** потерянных потребителей
- Современное представление о маркетинге стало включать факторы **удовлетворенности** потребителя и выявление **значимости** «мягкой стороны» взаимодействия с потребителями, сводящейся к тому, что потребители склонны иметь дело с той компанией, где они чувствуют себя хорошо и где с ними хорошо обходятся, при условии, что товар, цена, гарантии, доставка и т.д – одинаковы.



**«ВНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ»,
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ**

Ценности

Функциональные

- Дешевизна
- Качество
- Соотн. «цена/качество»
- Состав базовых услуг
- Доп. услуги
- Удобство расчетов
- Покрытие
- Роуминг

И другие

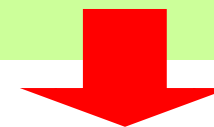


За это ваш клиент платит

Эмоциональные

- Стабильность
- Принадлежность к группе
- Статус
- Развитие, совершенствование
- Миссия, общественная польза
- Национальная самобытность

И другие



А за это?

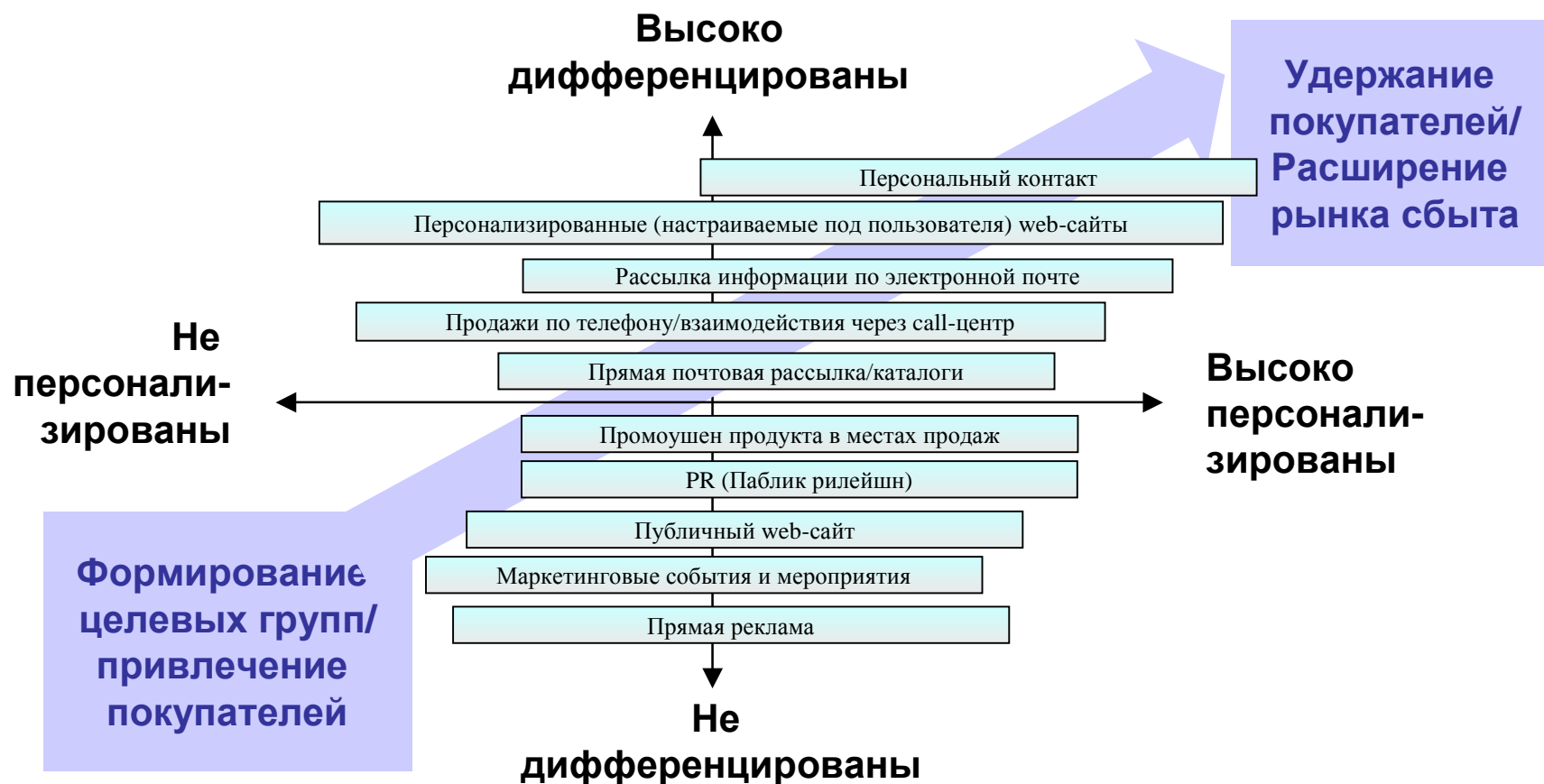
Идеал достижим???

КАНАЛЫ и ТОЧКИ КОНТАКТА

- Прямая рассылка
- Рассылка по электронной почте
- Реклама в СМИ
- WEB сайт
- Колл центр
- Центр обслуживания клиентов
- Точки продаж
- Маркетинговые мероприятия (семинары, выставки, конференции)

Все процессы взаимодействия с клиентами должны управляться через согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать **общее впечатление о компании и ее продукте.**

Система координат: Между персонализацией и дифференциацией



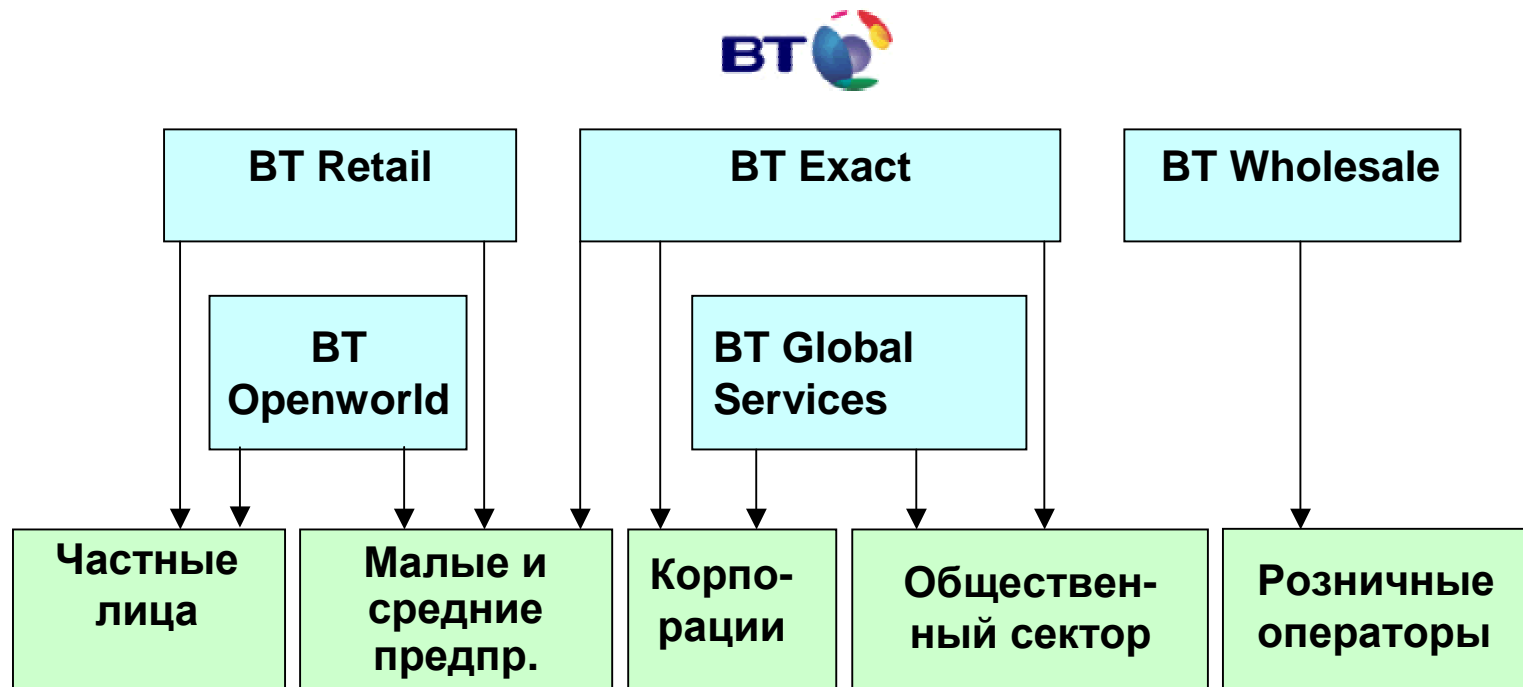
Каналы продаж корпоративным клиентам

- Прямые продажи через «центр»
- Прямые продажи через филиалы
- Агентские продажи
- «Самотек» (через операторские центры, другие каналы)
- Партнеры
- Электронные средства коммуникаций (Интернет, платежные системы)
- Дистрибутивные и розничные каналы (для типовых продуктов)

Тенденции в мире:

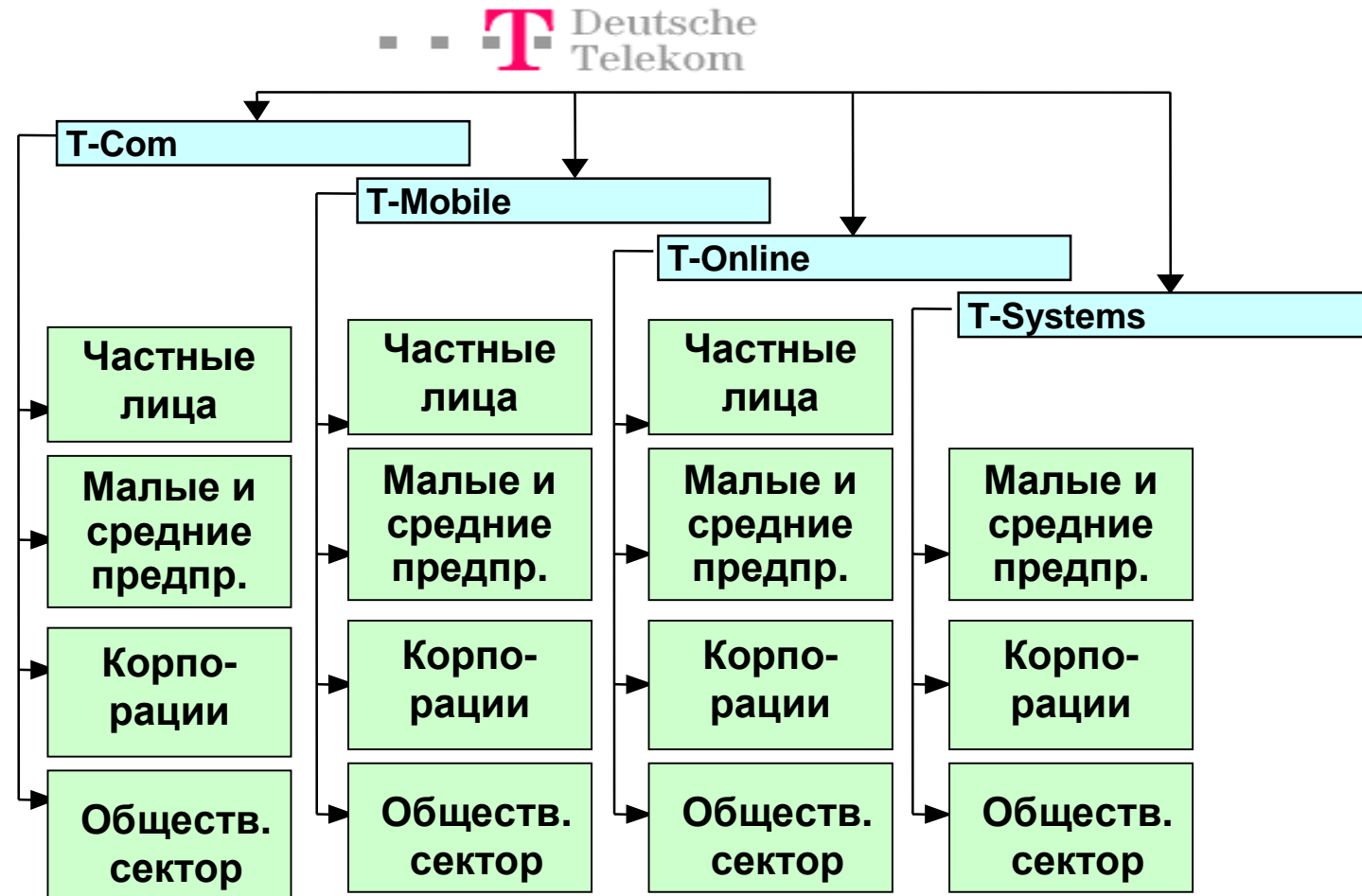
- Практика привлечения экспертов, специализирующихся на отрасли
- Создание специализированных «дочек» по работе с крупными клиентскими сегментами
- Аутсорсинг продаж и обслуживания, «сети» по сбору трафика на территориях

Структура BT Group – учитывает сегментацию клиентов



Источник: BT Group

Модель продаж Дойче Телеком



Зонтичный бренд группы первичен

- Несмотря на то, что в группе компаний Deutsche Telekom подразделения продвигают свои услуги независимо друг от друга, они также работают под единым зонтичным брендом Deutsche Telekom («Т-»).
- Торговые марки бизнес-подразделений являются производными от зонтичной и основаны на ценностных составляющих общего бренда.

Торговые марки и их путь в бренды

ФУНКЦИИ ТОРГОВЫХ МАРОК

- Обеспечивают **идентификацию**
- При определенных условиях **генерируют дополнительную прибыль** от продажи товаров и услуг, которые они идентифицируют

Ценности и ассоциации

- Торговая марка может вызывать **ассоциации** – как благодаря своему звучанию и визуальному ряду, так и контексту («МММ»). Именно способность вызывать те или иные ассоциации (или хотя бы не вызывать негативные) определяет потенциал превращения марки в брэнд, то есть такую, которая является носителем ценностей.
- На основе способности вызывать ассоциации формируется способность торговой марки быть наполненной тем или иным ценностным содержанием – то есть, ассоциироваться не просто с «позитивными», но и конкретными свойствами, важными для целевых аудиторий. Именно марка, обладающая такими **ценностями**, в российском деловом обороте называется **«брэндом»**.

Система торговых марок оператора для корпоративных клиентов

- **1-й уровень** - Общий корпоративная торговая марка оператора
- **2-й уровень** - Торговые марки дочерних компаний, структурированных либо в соответствии с предоставляемыми услугами (по функциональному принципу), либо в соответствии с клиентскими сегментами (по маркетинговому принципу), либо по территориальному принципу
- **3-й уровень** - Торговые марки отдельных продуктов и услуг, также структурированных либо в соответствии с предоставляемыми услугами (по функциональному принципу), либо в соответствии с клиентскими сегментами (по маркетинговому принципу), либо по территориальному принципу
- **4-й уровень** - Торговые марки отдельных специальных программ и пакетных предложений, существующих в рамках ограниченного периода времени.

Брэнд и репутация

- особенности принятия решений

корпоративными клиентами

- Специфика работы с корпоративными клиентами состоит в том, что принятие ими решений носит коллективный характер, а сами решения основаны на объективном (или по крайней мере «объективистском») анализе коммерческого предложения.
- Таким образом, бренд как компонент субъективный (ценности, к которым клиент готов присоединиться, носят внеэкономический характер), имеет гораздо меньшее значение для корпоративного клиента, чем репутация поставщика.

Репутация это не бренд -

- результат двусторонней, а не про-активной, односторонней коммуникации;
- в силу этого не поддается управляемым изменениям только с одной стороны, и требует отличных от брендинга технологий профилирования;
- все равно формируется стихийно, если даже ее специально не формируют;
- может быть различной в различных средах своего существования;
- носит комплексный, многофакторный, а не «кодовый» характер;
- носителем репутации не может быть продукт, а только производитель, субъект;
- строиться только от частного к общему – действие («поступок») всегда предшествует оценке.

Коммуникативная стратегия - Что это???

Общий подход к созданию

КОМПОНЕНТЫ КОММУНИКАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

- Бизнес-единицы
- Целевые группы
- Ключевые послания
- Каналы коммуникации

О чем,

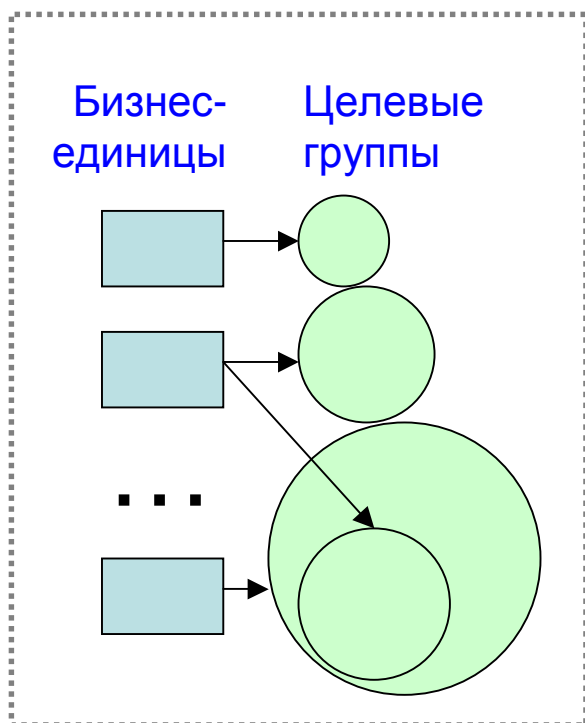
кому,

что

и посредством чего мы сообщаем

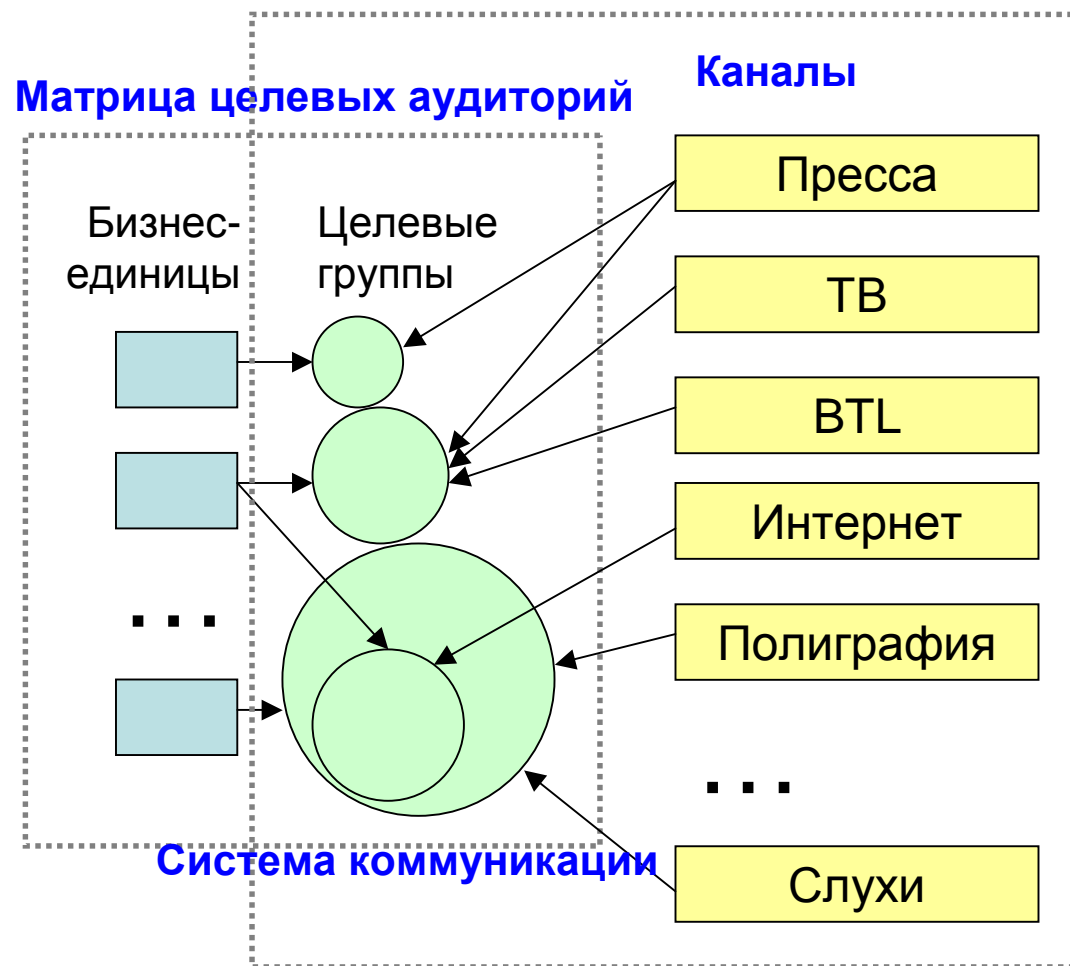
Разработка коммуникативной стратегии

Матрица целевых аудиторий



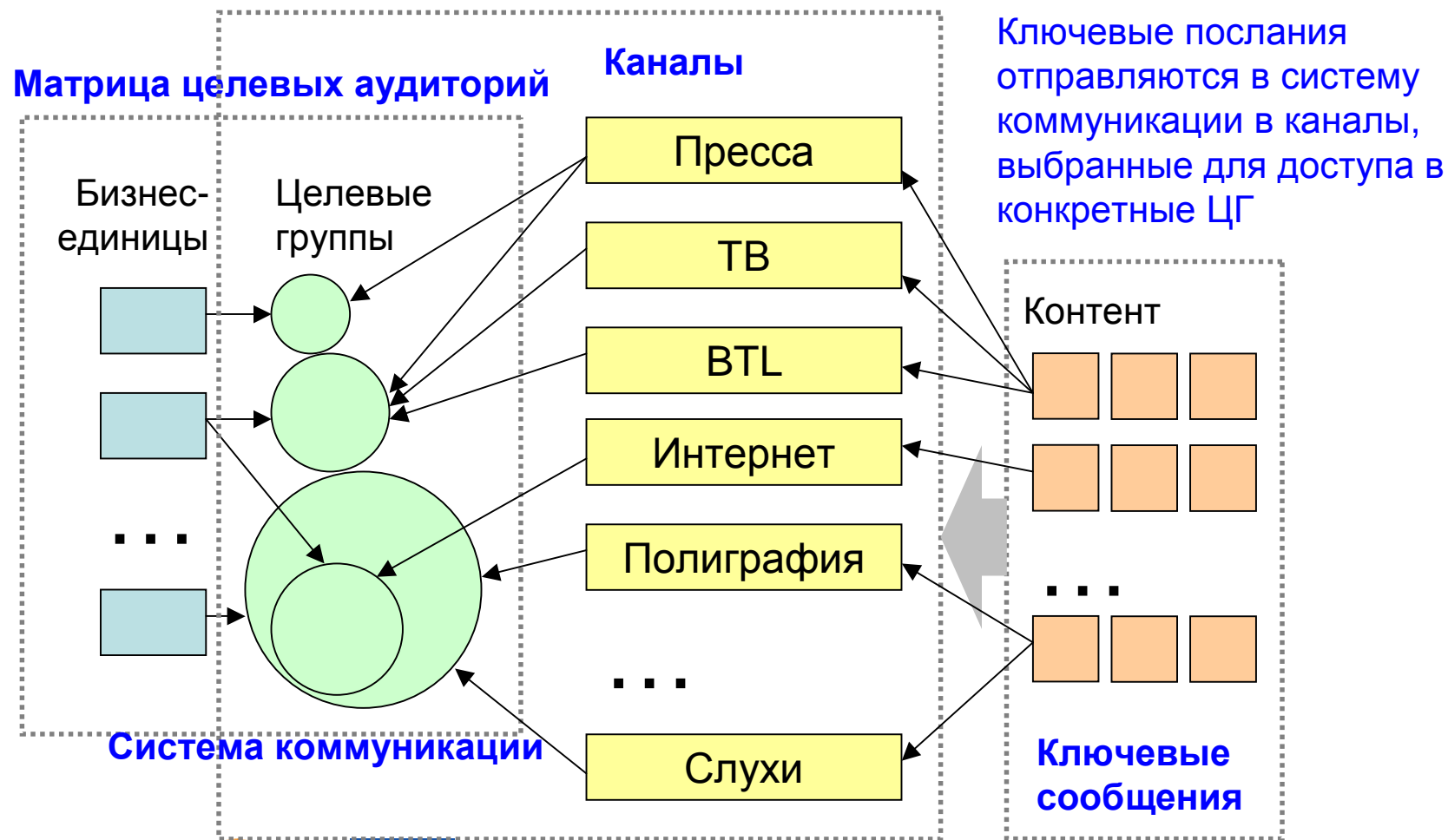
Каким бизнес-единицам
какие аудитории важны –
определяется маркетингом

Разработка коммуникативной стратегии

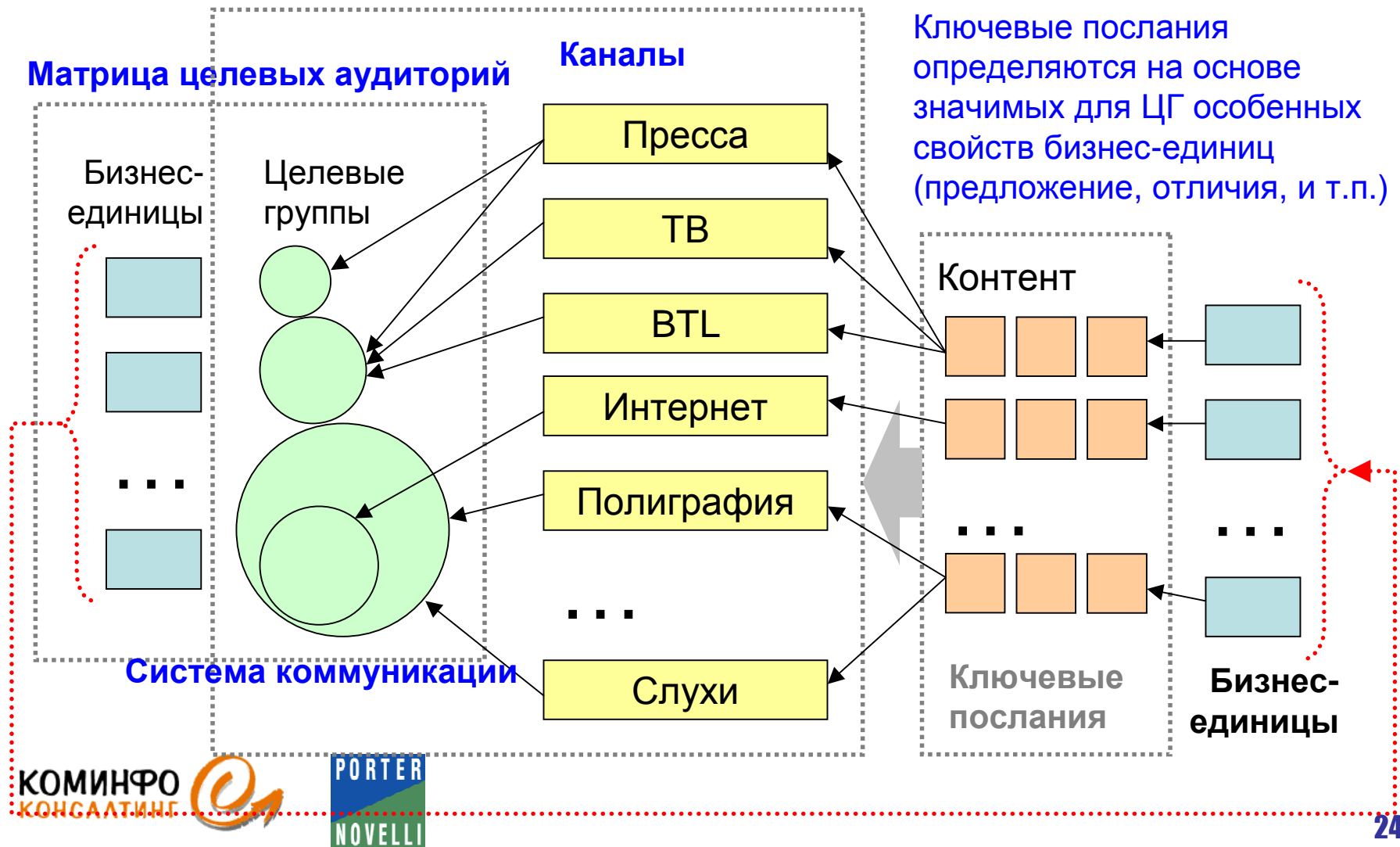


Какие каналы доступа будут выбраны для каждой ЦГ – определяется практикой пользования целевых групп, существующими СМИ и т.п.

Разработка коммуникативной стратегии

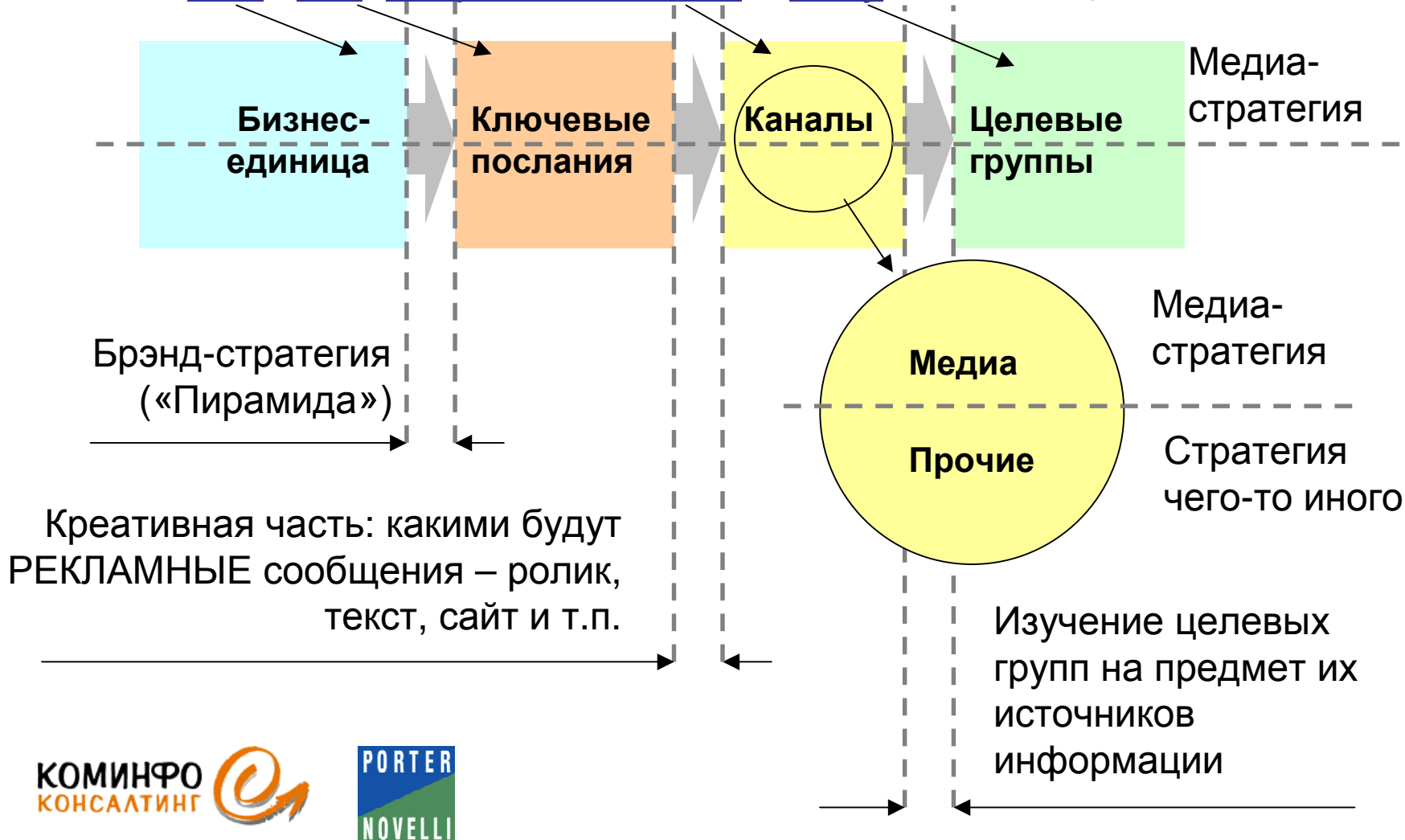


Разработка коммуникативной стратегии



Коммуникативная стратегия – обеспечение связи между элементами

О чем, что, посредством чего и кому мы сообщаем



Бренд-стратегия

Сущность – главное в бренде, для чего он

Побуждение к общению и движению

Персоналия – как бы вы описали бренд, если бы он был человеком

Общительный, простой, близкий и понятный, рациональный, вызывающий доверие, открытый, активный

Ценности

Общение, уверенность, надежность, удобство, простота, повседневность, массовость, динамизм

Эмоциональные преимущества

Часть моего быта. Всегда и везде со мной. Лучшее понимает меня. Сделано специально для меня. Приятно пользоваться. Сопровождает и стимулирует мое развитие.

Функциональные преимущества

Лучше учитывает местные особенности, оперативнее действует. Упорядоченные тарифы. Простота пользования. Повсеместность присутствия в регионе. Лучшая пропускная способность сети. Широкий набор профессиональных навыков. Удобная pre-paid система (комплект «Моби GSM»)

Атрибуты

Глубокое знание местных особенностей. Необходимый набор простых и понятных услуг, тарифов. Высокое качество связи. Динамичность, быстрый рост компании. Широкое массовое признание компании, «народность». Надежные, проверенные технологии связи. Опыт работы.

Область формирования ключевых посланий



Для корпоративных клиентов важнее репутация!!!

- **В сфере услуг** клиенты имеют дело не с маркой. Люди имеют дело с компанией.
- Восприятие марки – всего лишь проекция репутации компании.
- Именно репутация компании наполняет марку определенным содержанием (при условии, что это содержание не противоречит марке), и эмоциональная часть этого содержания формирует «бренд», то есть марку, однозначно выражающую те или иные потребительские ценности.

Корпоративная репутация

- Содержание
- Изучение
- Основы управления

Факторы репутации

- **Внешние**

По отношению к ним технологии управления репутацией могут только позиционировать корпорацию

- **Внутрикорпоративные**

Это объективная основа репутации, технологии управления репутацией в том и заключаются, чтобы помочь их оформить, подправить

- **Коммуникативные**

Здесь технологии управления репутацией реально конструируют действия, подчеркивая в них то, что должно быть подчеркнуто, таким образом доводят репутацию для сведения целевых аудиторий

Факторы репутации: Внешние

- **Национальные особенности**
 - Т.н. «культурные коды» (обычаи и т.д., напр: латино, северная европа, славянские, и т.п)
 - Образ страны происхождения (в Германии делают лучшие машины, во Франции вино, в Швейцарии – часы и сыр...)
- **Устойчивые массовые представления**
 - Об объективных факторах («жечь нефть – все равно, что топить печь кредитками»)
 - О состоянии данного типа бизнеса вообще (банки в России опасны – лопаются; нефтедобыча вредит окружающей среде, холодильники разрушают озоновый слой, самолет – самый безопасный вид транспорта, и т.п.)

Факторы репутации: Внутренние

- **Корпоративная философия и культура**
(технологии управления репутацией помогают ее выработать и осознать)
 - Видение, цели, миссия, стратегия компании
 - Климат в коллективе
 - Корпоративные ценности
 - Славная история компании

Факторы репутации: Внутренние

- **Качество продукции, услуг** (технологии управления репутацией могут привлечь маркетинг и помочь понять, какие качественные параметры важнее: цена, экологичность, технологичность и пр.)
 - Физическое качество (надежность, процент брака и пр.)
 - Моральное качество (современность и т.п.)
 - Набор дополнительных сервисов

Факторы репутации: Внутренние

- **Стиль ведения бизнеса**
 - Индивидуальные признаки членов коллектива («Наш вице-президент по финансам имеет 4 высших образования»)
 - Стиль управления коллективом (зарплата вовремя и т.п.)
 - Стиль взаимоотношений b2b (с дилерами, со смежниками, и пр.)
 - Характерологические черты личности и содержание авторитета первого лица (группы первых лиц) (Билл Гейтс – демократ, сотрудники обращаются к нему по имени, он ненавидит галстуки, и пр.)

Факторы репутации: Коммуникативные

- **Маркетинговый message** (т.е., послание рынку, потребителям разных целевых аудиторий, consumer relations)
 - Система визуальной идентификации компании (фирменный стиль, логотип и т.п.)
 - Содержание торгового предложения
 - Содержание и стиль рекламы
- **Стиль взаимоотношений** с конечными потребителями продукта (b2c)
 - По инаугурационным задачам (при выводе продукта на рынок)
 - По сервисным задачам
 - По конфликтным случаям

Факторы репутации: Коммуникативные

- **Взаимоотношения со СМИ** (media relations)
 - Степень доступности первых лиц, открытости
 - Степень регулярности контактов
 - Выбор приоритетных СМИ
- **Общественная активность**
 - *Взаимоотношения с официальными органами* (government relations)
 - Политические симпатии/антипатии компании
 - Деятельность в локальном community (благоустроили прилегающий к офису район? – community relations)

Изучение репутации

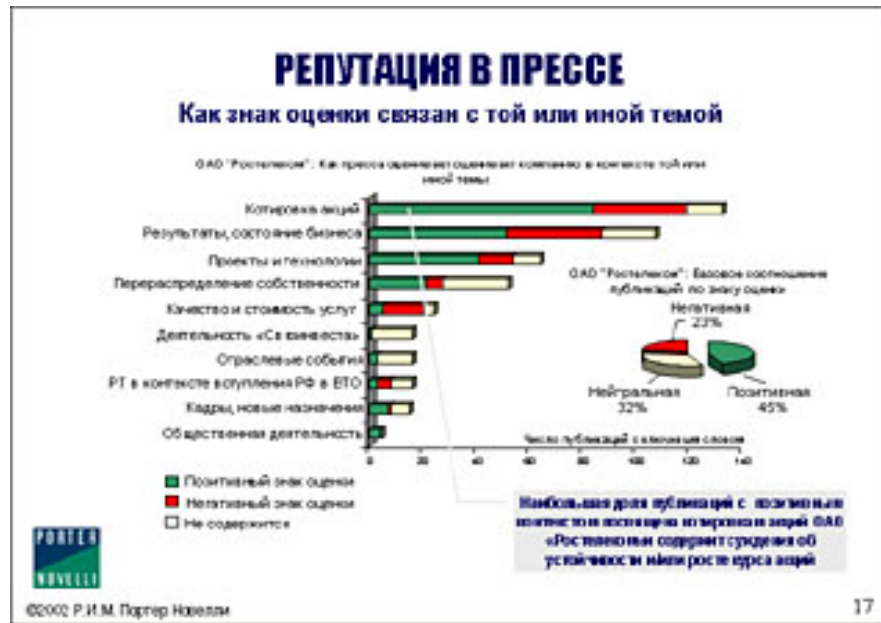
- Изучение репутации, бытующей в СМИ
 - Контент-анализ
 - Изучение репутации, бытующей в целевых группах
 - Экспертные панели
- ↓
- Сопоставление и рекомендации

Формирование коммуникационной стратегии

Проект: Формирование коммуникативной стратегии компании на этапе ее перехода к коммерчески-ориентированной бизнес-модели

Клиент: компания с госучастием, крупный проводной оператор

Срок: Ноябрь 2002-Январь 2003



Задача:

- Определить репутационные активы и проблемы компании в целевых группах и в отражении СМИ
- Разработать наилучшую конфигурацию репутации с учетом бизнес-задач и стратегию ее формирования

Решение:

- Многофакторный контент-анализ СМИ, включая ключевые послания
- Полуформализованные экспертные интервью в 7 целевых группах (130)
- Анализ бизнес-стратегии
- Построение и сопоставление конфигураций репутации в СМИ и в ЦА
- Построение репутационных карт
- Построение профиля эффективной репутации
- Формирование ключевых целевых групп и выработка ключевых посланий в их адрес

Результат:

- Мотивированный операционный и календарный план работы PR-службы на 2003-2004 годы

СОСТАВ ИСТОЧНИКОВ

Анализ изучает репутацию компании в прессе
в отражении деловых и общественно-политических СМИ
17 ведущих изданий

Федеральная деловая пресса:

Коммерсант daily

Ведомости

Коммерсант Деньги

Коммерсант Власть

Эксперт

Компания

Русский Фокус

Финансовые известия

Деловая хроника

Инфо-бизнес

Федеральная общественно-политическая пресса:

Известия

Труд

Новые известия

Газета

Российская газета

АиФ

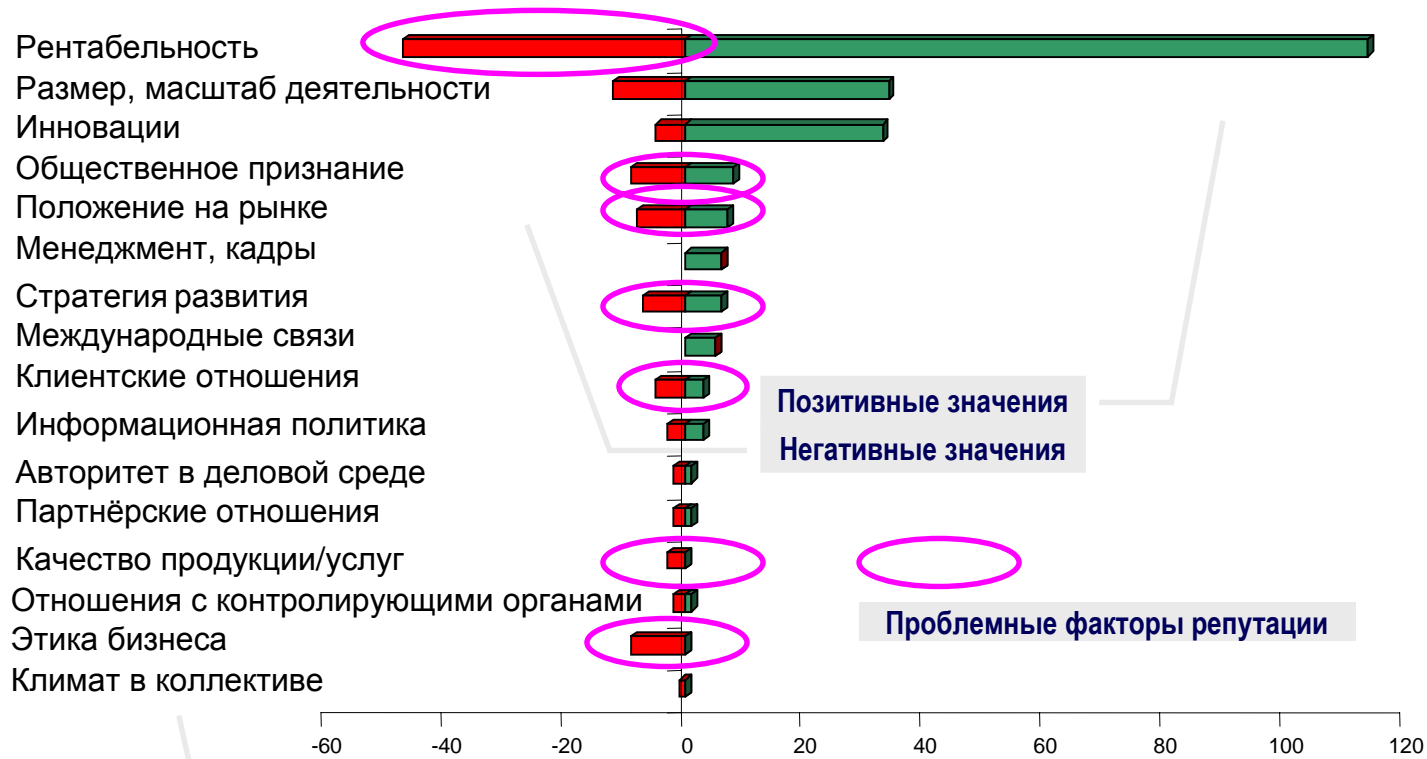
Московские Новости

Время новостей

РЕПУТАЦИЯ В ПРЕССЕ

Ценностные составляющие: конфигурация репутации в прессе

ОАО "X": конфигурация репутации в прессе



Позитивные значения
Негативные значения

Проблемные факторы репутации

Ключевые послания (метафорические ценностные составляющие)



РЕПУТАЦИЯ В ПРЕССЕ

Каким пресса представляет читателям ОАО «Х»

Так можно описать репутацию компании (как самостоятельной сущности) в прессе на основании предыдущей диаграммы

ОАО "Х" – чрезвычайно, даже избыточно рентабельная компания, крупная и испытывающая из-за своей величины серьезные проблемы, инновационная, с противоречивой общественной ролью, с проблемным рыночным положением и неясной стратегией развития, имеющая нарекания по части деловой этики и качества услуг и с противоречивой информационной политикой.

Классический портрет монополии: сверхприбыли, величина, пренебрежение клиентами, остановка в развитии, проигрыши мелким конкурентам по частным вопросам, не ладит с прессой

СОСТАВ ЭКСПЕРТОВ

Опрос изучает уровень известности и репутацию компаний
в стержневых группах (core audiences)
целевой аудитории (делового сообщества)

132 эксперта

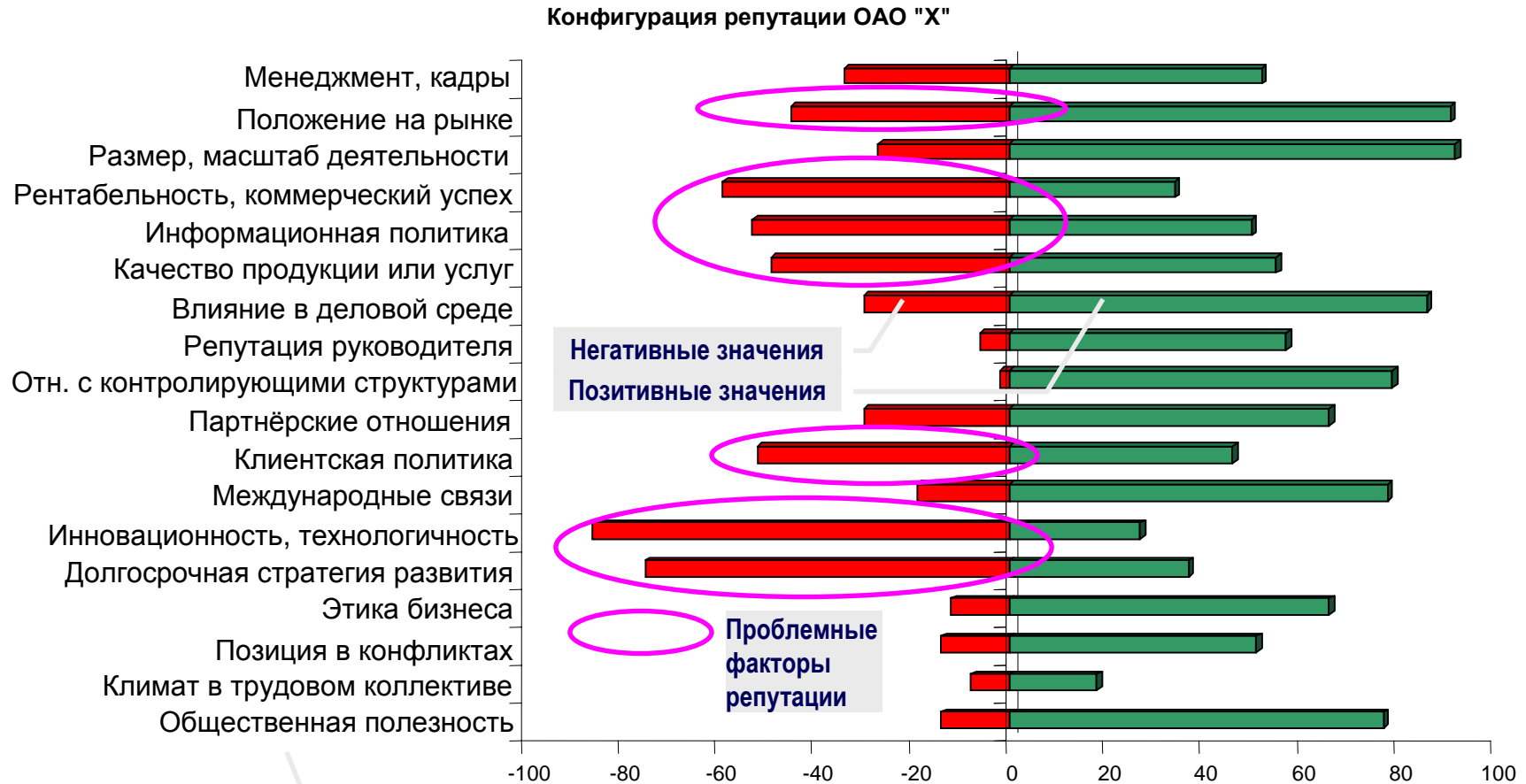
- Руководители компаний-реселлеров услуг ОАО «Х» - 15 (Группа а1)
- Руководители компаний - прямых клиентов ОАО «Х» - 29 (Группа а2)
- Руководители компаний - желаемых клиентов ОАО «Х» - 30 (Группа а3)
- Корпоративные аналитики - 26 (Группа б1)
- Представители законодательной власти - 8 (Группа б2)
- Профильные обозреватели и авторы деловых СМИ- 11 (Группа в1)
- Редактора и обозреватели отраслевых СМИ - 13 (Группа в2)

Исследование носит КАЧЕСТВЕННЫЙ характер
со статистическим представлением данных.

Результаты не могут быть экстраполированы на генеральную совокупность.

РЕПУТАЦИЯ У ЭКСПЕРТОВ

Ценностные составляющие - конфигурация репутации



РЕПУТАЦИЯ У ЭКСПЕРТОВ

Каким эксперты представляют ОАО «Х»

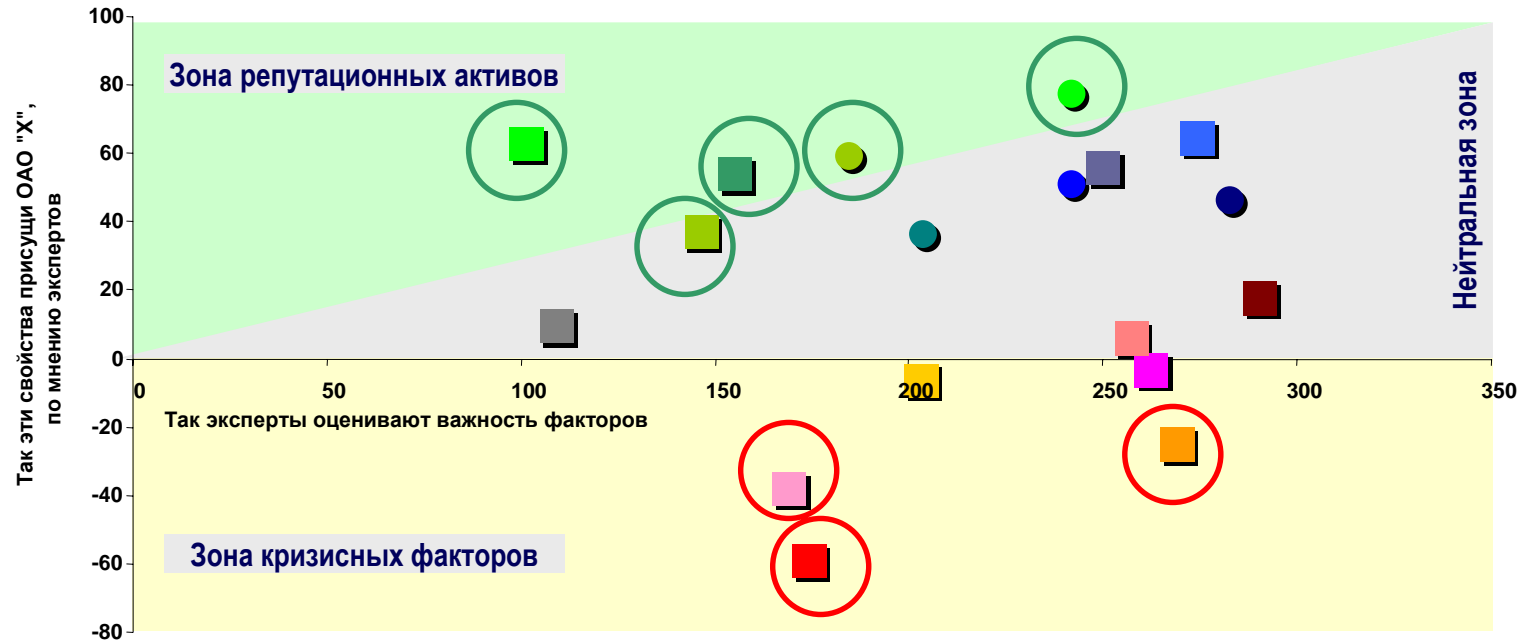
Так можно описать репутацию компании (как самостоятельной сущности) у экспертов на основании предыдущей диаграммы

ОАО "Х" – очень крупная компания, пока еще занимающая устойчивое положение на рынке, имеющая большое влияние в деловой среде и развитые международные связи, выполняющая и общественную миссию. Однако компания критически нуждается в четкой стратегии развития и имеет самые серьезные проблемы в области современных технологий, инноваций, что порождает, в свою очередь, значительные проблемы с рентабельностью, нарекания по качеству услуг, и заметные проблемы в клиентской и информационной политике.

РЕПУТАЦИЯ У ЭКСПЕРТОВ

Репутационная карта ОАО «Х»

Репутационная карта ОАО "Х"



Факторы корпоративной репутации

- Менеджмент, кадры
- Инновационность, технологичность
- Репутация руководителя
- Размер, масштаб деятельности
- Этика бизнеса
- Партнёрские отношения
- Информационная политика
- Климат в трудовом коллективе
- Международные связи
- Влияние в деловой среде
- Положение на рынке
- Долгосрочная стратегия развития
- Отношения с контролирующими структурами
- Рентабельность, коммерческий успех
- Позиция в конфликтах
- Клиентская политика
- Качество продукции или услуг
- Общественная полезность

ДВЕ «БУДУЩИХ» РЕПУТАЦИИ

ЗАВТРА

Репутация *хорошего монополиста*.

Примеры: «Газпром», РАО ЕЭС.

Доказательства истинности:
**Социальная роль,
государственные выгоды**

Коммуникация:
Демонстрация объективных причин сохранения монополии и ряда выгод, которые компания приносит обществу и своим целевым группам именно в силу монопольного положения.

Внутренние изменения в компании:
Не требуются

ПОСЛЕЗАВТРА

Репутация *бывшего монополиста, ныне успешной рыночно-ориентированной компании*

Примеры: «Аэрофлот»

Доказательства истинности:
**Четкая бизнес-стратегия,
борьба за клиентуру**

Коммуникация:
Демонстрация доказательств зависимости компании от рыночной конъюнктуры при высокой конкурентоспособности, гибкая ценовая политика.

Внутренние изменения в компании:
Необходимы

ВЫБОР КЛЮЧЕВЫХ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП ДЛЯ КОММУНИКАЦИИ

- «Бизнес-группа»:

 - Авторы деловых СМИ

 - Корпоративные аналитики

- «Технология-группа»:

 - Специалисты компаний-реселлеров

 - Специалисты компаний-прямых клиентов

 - Отраслевые СМИ

- «Маркетинг-группа»:

 - Потенциальные (!) клиенты

ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОСЛАНИЙ

Транслировать группам сообщения *не по тем темам, по которым у групп есть претензии (это была бы работа на “опровержение”), а “асимметричные”, то есть те, по которым группы не могут или не склонны не оспаривать наши доказательства.*

•Ключевые послания «Бизнес-группе» -

Х последовательно осуществляет технологическую модернизацию, вводит в действие новые сервисные возможности;

Х реализует проекты (для тех или иных) клиентов, которые позволят этим клиентам получить (те или иные) результаты;

[косвенными утверждениями] Контрагенты Х знают о компании совсем не то, что наблюдающие со стороны, у последних устаревшие представления о компании.



•Ключевые послания «Технология-группе» -

В миссии X сегодня доминирует социальный аспект: она обслуживает не только коммерческие заказы, но и социальный заказ;

Монопольное положение X дает преимущества России как государству (национальная безопасность, международная конкурентоспособность, поддержание стандартов, облегчение внедрения новых технологий по вертикали управления и т.п.);

[косвенными утверждениями] Монопольный характер и вытекающие из этого “издержки” являются платой и условием исполнения общественной миссии.

•Ключевые послания «Маркетинг-группе» -

X поставляет не только услуги, но и решения;

Цена и качество услуг X соответствуют друг другу, тарифы обоснованы;

[косвенными утверждениями] Контрагенты компании знают о компании совсем не то, что наблюдающие со стороны, у последних устаревшие представления о компании.

ДЕЙСТВИЯ

- Создание системы клиенто-ориентированных материалов (кейсы, структуры услуг, марочные packed products, банк отзывов и т.п.)
- Жесткий календарь событий, сокращение их числа и освещение каждого «в развитии»
- Система пресс-конференций совместно с клиентами
- Четко сформулированная миссия, если не стратегия
- Заметная прямая реклама (в отраслевых СМИ)
- Формирование лояльной базы key opinion formers (KOF) (в форме Общественного консультативного совета X)
- Регулярные «информационные пакеты» для KOF
- Спонсорская благотворительная программа
- Новая система визуальной идентификации и программа ре-брендинга

Управление репутацией через медиа-каналы

Главный принцип технологий управления репутацией

«Репутацию не создают. Ее подтверждают».

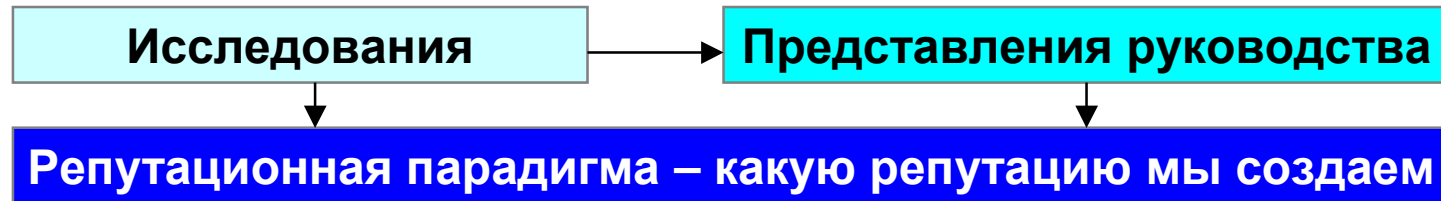
Причем для разных целевых групп нужны разные доказательства.

Цикл управления репутацией

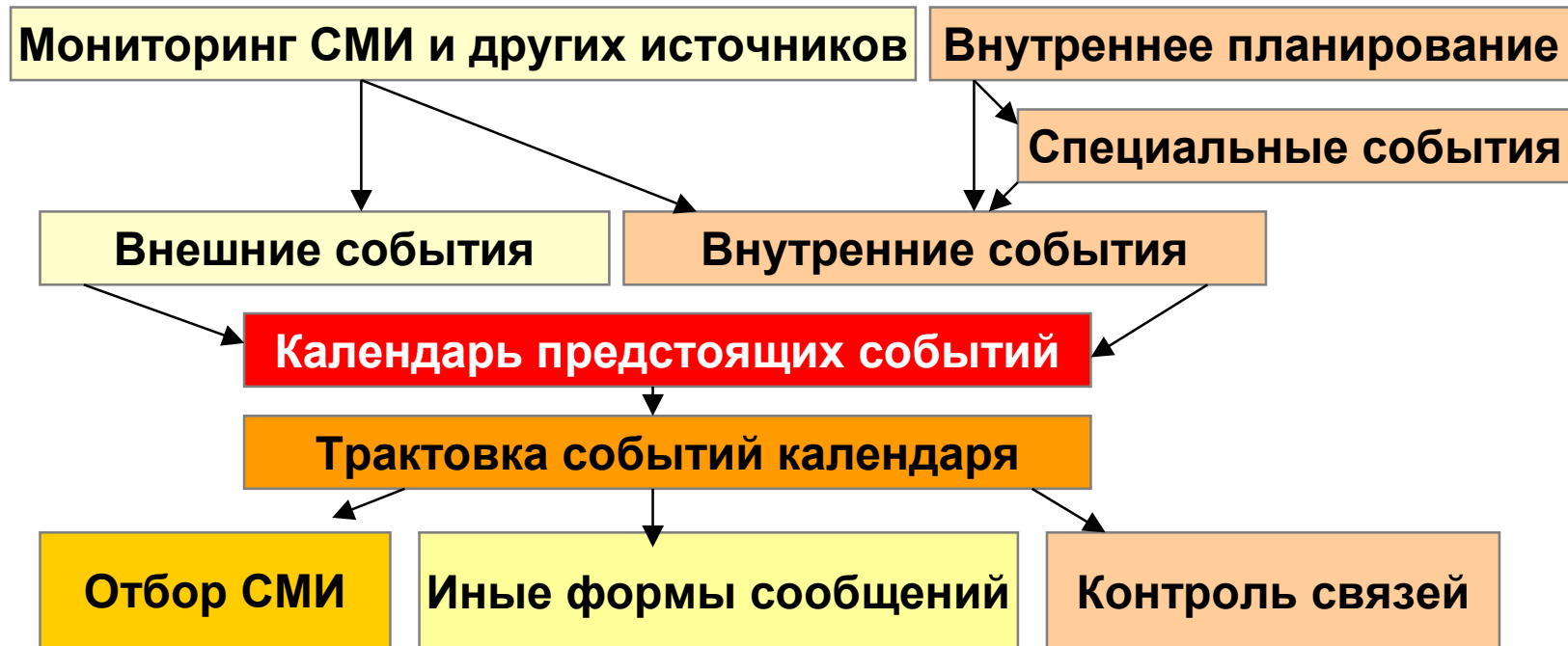
- Чего нужно достичь через желаемую репутацию?
- Какова текущая репутация?
- Что нужно исправить в репутации?
- Какие внешние факторы помогают, какие мешают?
- Какие внутренние факторы поддаются корректировке, какие нет?
- Как формулируется новая репутация?
- Какие целевые группы должны ее принять?
- Чем можно ее подтвердить для каждой из целевых групп?
- Какие действия нужно совершить (аргументы применить), которые могут быть доказательствами?
- Не вызовут ли эти действия нежелательных побочных эффектов?
- Как распространить информацию об этих действиях целевым группам?
- Изменилась ли репутация после этого?

Цикл управления репутацией

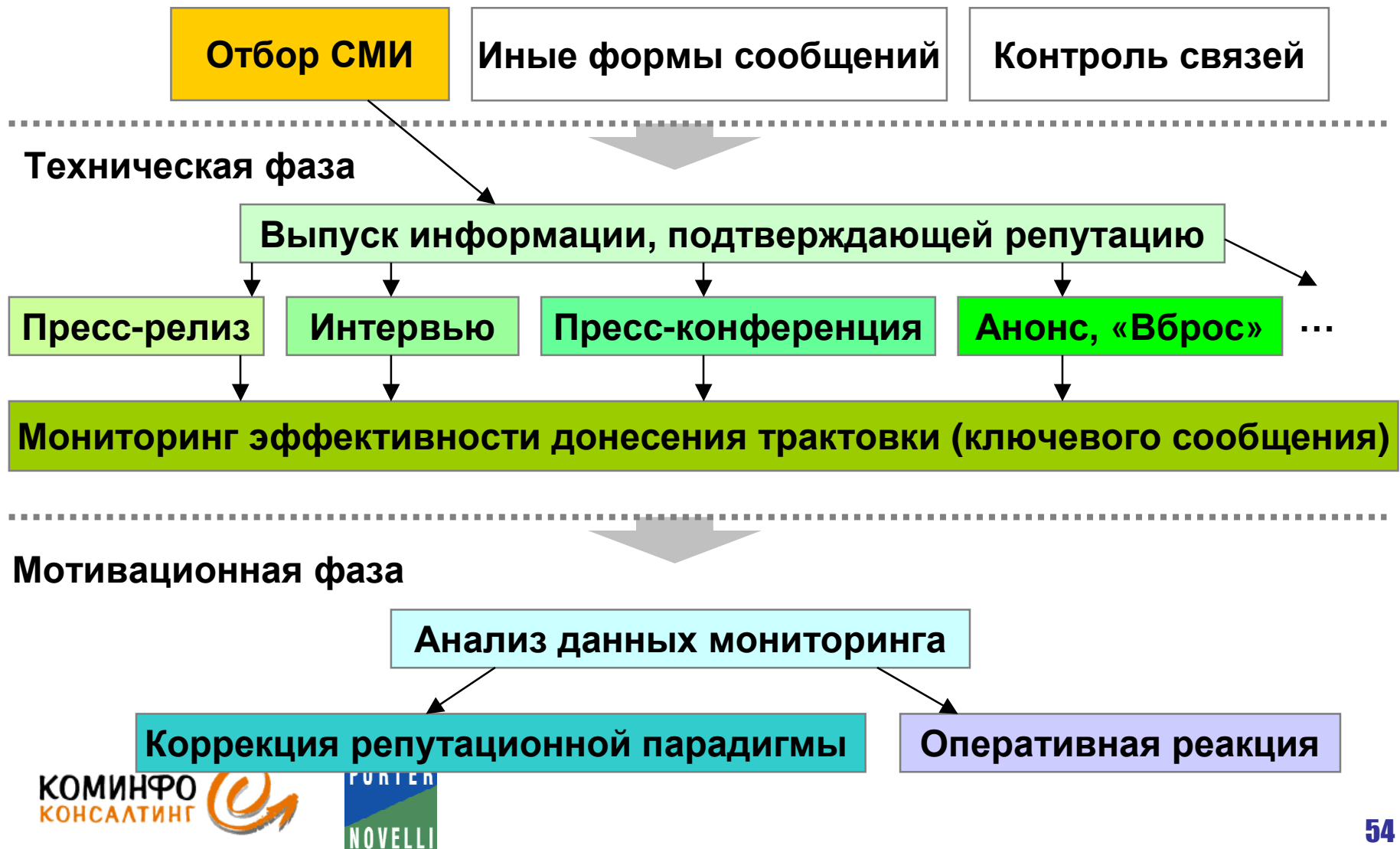
Мотивационная фаза



Содержательная фаза



Цикл управления репутацией




Мотивационная фаза

- **Исследования**
 - Какую репутацию мы имеем сейчас?
 - Какими мы бы наилучшим образом «понравились» нашим целевым группам?
 - Как мы взаимодействуем со СМИ?
 - Кто является авторитетом для целевых групп и можем ли мы на эти авторитеты опереться?
- **Представления руководства**
 - О роли публичности
 - О приоритете тех или иных инструментов публичности
 - О личных интересах по части публичности
 - О масштабе разумных ассигнований на эти цели
- **Репутационная парадигма**
 - Конфигурация по факторам репутации (см.)


Содержательная фаза

- **Мониторинг СМИ и иных источников на предмет внешних событий**
 - СМИ / Интернет-сообщества / Власть / Отрасль / Инсайдеры у конкурентов и т.п.
- **План внутрикорпоративных событий**
 - Текущие события (напр., пуск нового производства)
 - События, специально организованные для интереса СМИ
- **Календарь предстоящих событий**
 - Долгосрочный и краткосрочный календари
- **Трактовка событий календаря в соответствии с репутационной парадигмой**
 - Только после этого событие становится информационным поводом!
- **Отбор СМИ**, которым был бы интересен этот информационный повод
 - Перспективные события
 - Краткосрочный календарь
- **Иные (не-медийные) формы сообщений** (листовки, письма и пр. - иные технологии, не MR)
- **Контроль** над соответствием прямой рекламы и иных взаимодействий репутационной парадигме

Техническая фаза

- 
- **Выпуск информации в нужной трактовке**
 - Пресс-релиз, анонс, «вброс», интервью, пресс-конференция, пресс-тур, пресс-ланч и пр. пр.
 - **Мониторинг эффективности донесения ключевых сообщений**
 - Иерархия восприятия прессой
 - Подробности
 - И т.п.

Снова мотивационная фаза

- 
- **Анализ донесения ключевых сообщений**
 - Как охвачена целевая аудитория
 - Что изменилось в ее восприятии компании
 - **Коррекция репутационной парадигмы**
 - Может быть, изменилась сама среда?
 - Может быть, неверно оценены ценностные установки аудитории
 - Может быть, у нас не хватает доказательств, и какие-то параметры желаемой репутации для нас недостижимы?
 - **Антикризисная реакция**
 - Выявлена кризисная ситуация? Продумать антикризисные действия
 - Внесение их в виде дополнений в календарь

Построение репутационной парадигмы при создании новой марки

ПРИМЕР



Инаугурация новой марки



**Проект: Организация коммуникации
компании-оператора мобильной связи
При введении новой торговой марки
Клиент: Екатеринбургская Сотовая Связь
Срок: Апрель-Июль 2003**



Задачи:

- Широкое публичное представление нового названия
- Адекватное донесение информации о причинах изменений
- Создание позитивного восприятие новой марки в деловой среде
- Кодификация прецедента в виде признанного отраслевого опыта
- Удержание динамики подключений

Решения:

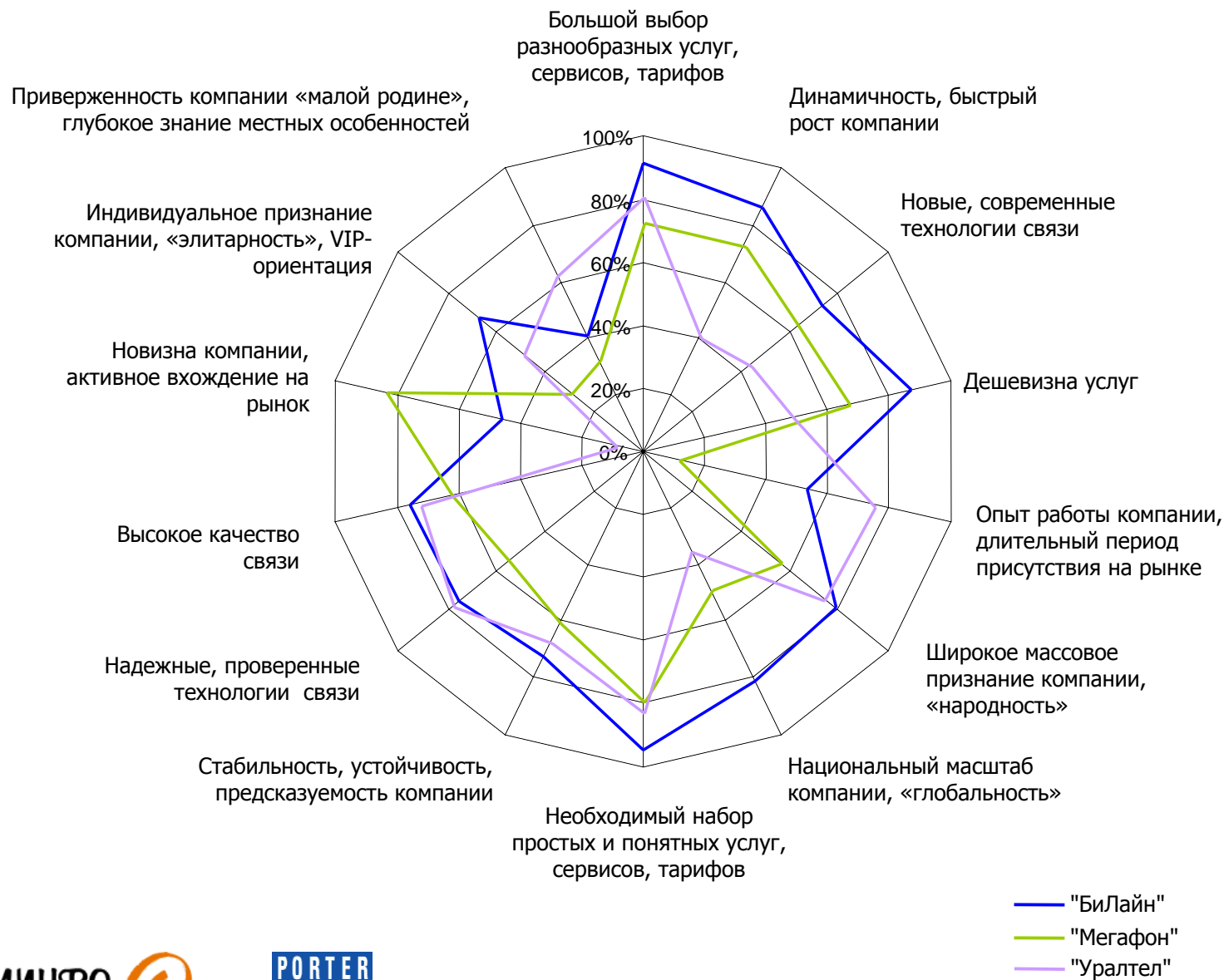
- Стимулирование ожидания (Концепция «смена вывески»)
- Пресс-конференция по открытию «программы ребрендинга»
- Пресс-конференция по новой марке
- **Инструменты репутационного профилирования (легенда, репутационная парадигма и т.п.)**
- Памятки персоналу и автоответчик
- Письма к абонентам
- Корпоративная газета

Результаты:

- Сохранение динамики прироста абонентов.
- Быстрое и полное их информирование при инаугурации (1,8 млн. контактов).
- Компания вошла в Top-10 отрасли в России.



Восприятие марок пользователями своих сетей (лояльность)



Восприятие марок пользователями своих сетей (лояльность) (2)

- Наши абоненты наиболее лояльны в целом.
- Абоненты «Уралтел» более лояльны к опыту работы своей компании на рынке и к тому, насколько она привержена «малой родине» и знает местные особенности. При ребрендинге в этих элементах репутации предстоит борьба с «Уралтел».
- Абоненты «МегаФон» менее лояльны в целом. Элемент новизны продолжает сказываться, отражаясь также в лояльности по критериям «Новые технологии» и «Динамичность», по которым «МегаФону» удалось заметно опередить «Уралтел».
- Абоненты «МегаФон» также более лояльны своему оператору по фактору дешевизны услуг, чем абоненты «Уралтел» своему. С «МегаФон» «борьбы за позиционирование» по критериям лояльности не потребуются.

Восприятие марок потенциальными пользователями

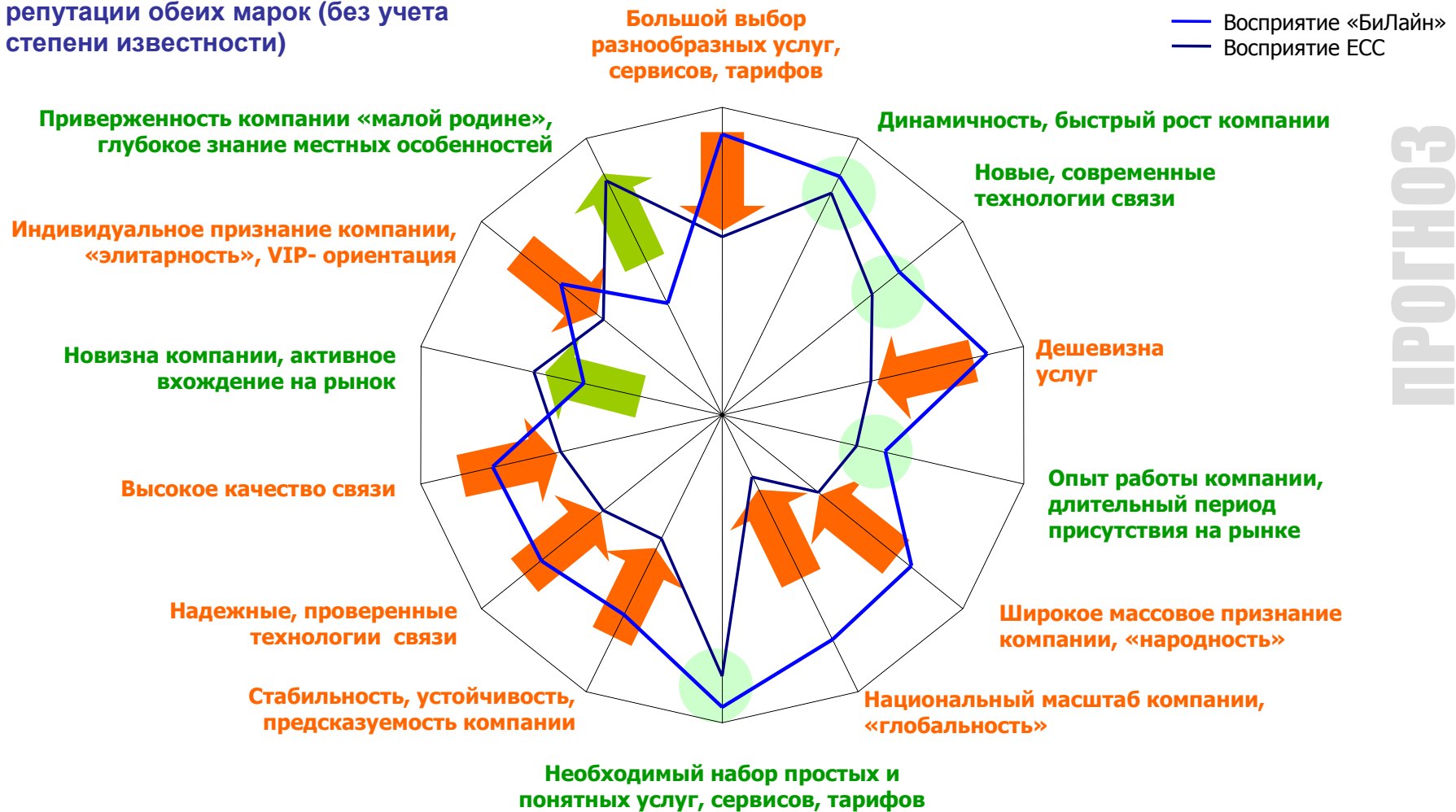


Восприятие марок потенциальными пользователями (2)

- Потенциальные пользователи наиболее лояльны «БиЛайн». Эту марку, в отличие от ее абонентов, потенциальные пользователи воспринимают как имеющую заметно меньший компонент «элитарности», «престижности».
- Кроме того, в восприятии потенциальных пользователей качество связи «БиЛайн» заметно выше, чем у «Уралтел». (Абоненты же этих сетей воспринимают качество связи как одинаковое).
- Как и своими абонентами, «Уралтел» также воспринимается потенциальными пользователями как наиболее опытная и более приверженная «малой родине» и знающая местные особенности компания.
- Восприятие «МегаФон» в этой группе также сходно с восприятием его абонентов.
- Все это подтверждает тезис о том, что восприятие обосновано не только пользовательским опытом, но и коммуникацией компании.

Какие ценности приобретет/сохранит или потеряет компания в глазах своих абонентов

Исходя из сегодняшних конфигураций репутации обеих марок (без учета степени известности)

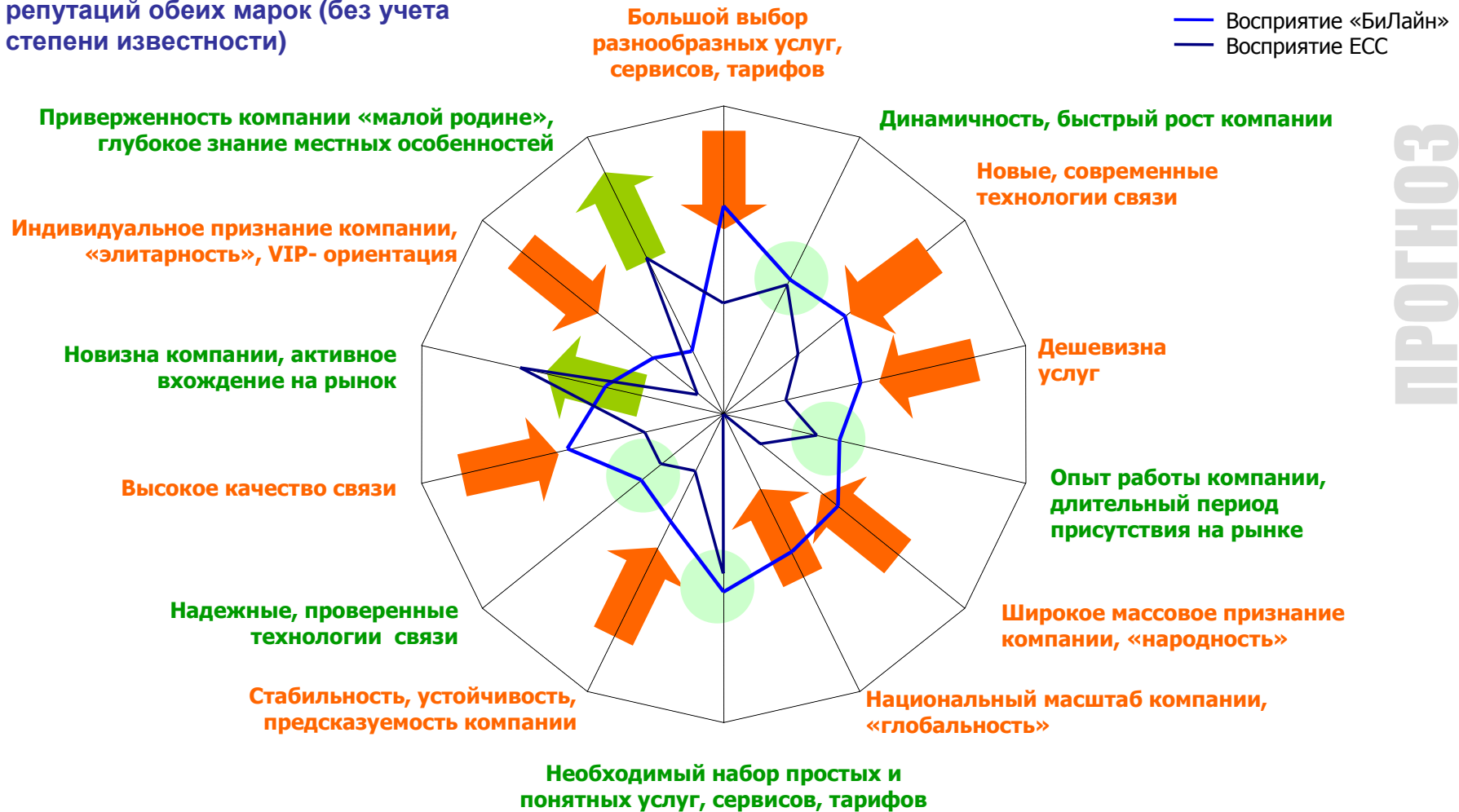


ПРОГНОЗ

Категории, расположенные на диаграмме друг напротив друга, являются смысловыми противоположностями. Поэтому отсутствие компенсации или хотя бы сопротивления на одном из лучей потенциально опасно. Напр., прогнозируются потери в репутации одновременно по таким ценностям, как высокое качество и привлекательная цена.

Какие ценности приобретет/сохранит или потеряет компания в глазах потенциальных клиентов

Исходя из сегодняшней конфигурации репутаций обеих марок (без учета степени известности)



ПРОГНОЗ

По сравнению с прогнозом для аудитории абонентов (см. предыд. слайд), прогноз для потенциальных клиентов отличается незначительно.

Модель репутации – описательное представление (1)

Большой выбор разнообразных услуг, сервисов, тарифов

ИЛИ

Необходимый набор простых и понятных услуг, сервисов, тарифов



Избыточное разнообразие тарифов, введение новых тарифов, сложная структура тарифов НЕГАТИВНО влияют на восприятие пользователей. Тем более, что реальные расходы на сотовую связь конкретного пользователя зависят не только от стоимости минуты, которая является показателем цены тарифа, но и от абонентской платы и дополнительных услуг. Люди, пользовавшиеся мобильной связью, знают, что оценить дешевизну оператора можно только на опыте. Однако сегодня большинство операторов в стране имеют запутанные линейки тарифов. Лишь в последнее время ряд лидеров отрасли, например, МТС, переходят на упорядоченные линейки тарифов. Мы также должны выбрать этот путь. Не декларируя сокращения выбора, мы тем не менее должны декларировать упорядочение и *упрощение* тарифной и сервисной сетки (и сделать это на практике!).

Приверженность компании «малой родине», глубокое знание местных особенностей



ИЛИ

Национальный масштаб компании, «глобальность»

Мы перестаем пользоваться «большой» маркой. Компания де-факто становится региональной не только как бизнес, но и как бренд. В этой ситуации утверждать обратное просто не приходится, это слишком противоречило бы истине. Именно здесь происходит коренной поворот в восприятии целевых групп, и именно это представляет собой основную проблему ребрендинга. Не только потому, что происходит «поворот на 180 градусов», но и потому, что в сознании аудиторий место региональной компании в большей степени принадлежит «Уралтел».

Модель репутации – описательное представление (2)

Индивидуальное признание компании,
«элитарность», VIP- ориентация

ИЛИ

Широкое массовое признание
компании, «народность»



«БиЛайн» в Москве последовательно поддерживает свою репутацию «элитарной», «престижной» компании, ориентированной на более состоятельных людей, бизнесменов. Это помогает удерживать более высокий тариф и ассоциировать себя с более высоким качеством связи и более развитым сервисом. Однако «престижность» нашей компании на фоне превращения ее в региональную доказывать будет гораздо сложнее. Поэтому, не опровергая сложившиеся представления, тем не менее следует уделить намного больше внимания пропаганде массового характера нашей компании, что связано с идеей более точного соответствия нуждам абонентов, большинство которых местные жители.

Новизна компании, активное
вхождение на рынок

ИЛИ

Опыт работы компании, длительный
период присутствия на рынке



Несмотря на то, что открытие сети GSM и взрывной рост абонентской базы привели к тому, что в составе репутации компании появился элемент «Новизна», следует последовательно опровергать это. Наоборот, наша компания – наиболее опытный оператор из числа трех лидеров, и именно этот опыт является основой нашего более глубокого понимания нужд абонентов. Более того, этот опыт – компенсация утраты представления аудиторий о стабильности компании (в связи с разрывом с «БиЛайн» и утратой определенных конкурентных преимуществ из-за этого).

Модель репутации – описательное представление (3)

Стабильность, устойчивость,
предсказуемость компании

или

Динамичность, быстрый рост
компании



К сожалению, прекращение использования марки «БиЛайн», понятое частью аудитории как прекращение поддержки федерального оператора, а также резкий, на 180 градусов разворот в сторону представления о компании как о региональной, объективно не дают сегодня возможности доказывать ее стабильность. Поэтому акцент должен быть сделан на динамичность компании, быстрый рост абонентской базы и зоны покрытия.

Высокое качество связи



или

Дешевизна услуг

Это один из наиболее принципиальных моментов выбора. К сожалению, его предстоит сделать. С одной стороны, «массовый» оператор, каким мы хотим выглядеть, должен быть более дешевым. Однако объективно может сложиться конкурентная ситуация, при которой поддерживать самые дешевые тарифы будет проблематично (напр., демпинг федерального оператора). Кроме того, рынок в целом движется к выравниванию тарифов. Тарифы компаний сконфигурированы так, что слабо сопоставимы с точки зрения реальных расходов пользователя. Поэтому следует удерживать конкурентоспособные тарифы, но упор в репутации делать на качестве связи - не только зоне покрытия, но и большей пропускной способности сети 1800. Последний факт должен стать, на наш взгляд, предметом специальной пропаганды.

Модель репутации – описательное представление (4)

Надежные, проверенные технологии связи  ИЛИ Новые, современные технологии связи

В ситуации, когда все операторы работают в одном стандарте, эта пара критериев относится, прежде всего, к дополнительным сервисам (2,5G и 3G). Практика их внедрения на западе показывает, что число их пользователей даже в самом лучшем случае не достигает 15% абонентов. Компания должна декларировать «осторожно-взвешенную» позицию по отношению к подобным новинкам и всегда демонстративно советоваться с абонентами на предмет нужности или ненужности их внедрения.

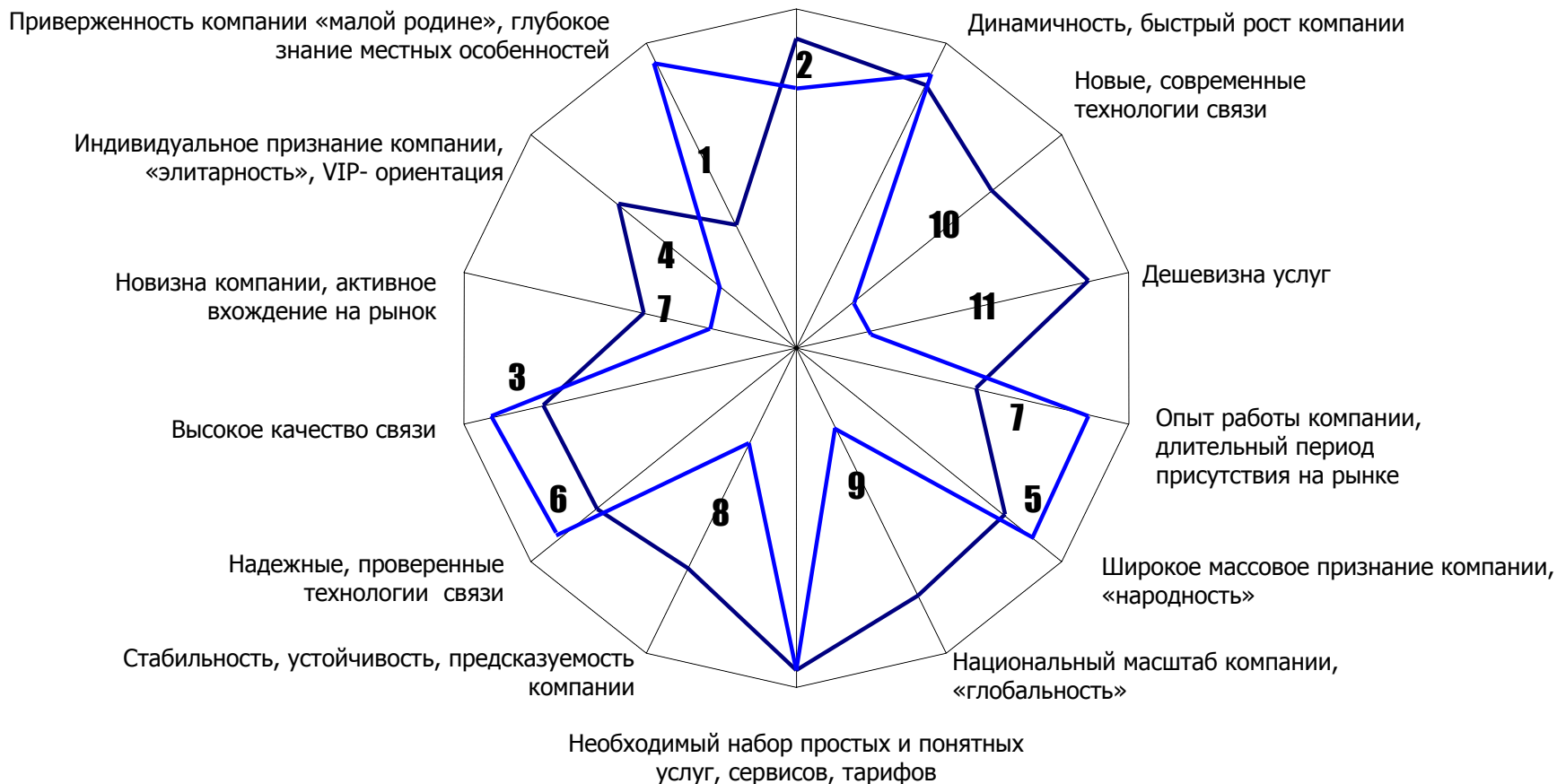
Модель репутации – графическое представление



Чем мы будем отличаться от себя прежних

Без учета степени известности. Для сравнения взята карта восприятия наиболее лояльной аудитории (абоненты)

— Восприятие идеальной марки ECC
 — Восприятие марки «БиЛайн» пользователями ECC



1. Мы станем ближе к каждому абоненту
2. Мы упростим тарифы и услуги. Слишком большое разнообразие запутывает
3. Мы добьемся еще более высокого качества
4. Меньше «элитарности». Будем доступнее
5. Будем еще более массовыми

6. Используем на 101% имеющийся технический потенциал
7. Мобилизуем весь наш огромный опыт и знание региона
8. Стабильность подразумевается, кричать об этом не стоит
9. Опровергнем заблуждения о нас как о части национального «монстра»
10. GSM обеспечен. Прочие мелкие новинки важны, но надежность важнее
11. Цены как у всех.

Чем мы хотим отличаться от «Уралтел»

Без учета степени известности. Для конкурентных марок взяты наиболее лояльные им аудитории – их абоненты

Большой выбор разнообразных услуг, сервисов, тарифов

— Восприятие идеальной марки ECC
 — Восприятие марки «Уралтел» пользователями «Уралтел»



- 1. Мы ближе к каждому абоненту
- 2. Мы намного динамичнее
- 3. У нас простые и понятные тарифы. Слишком большое разнообразие запутывает.
- 4. Мы не играем в «элисту». Никакого снобизма

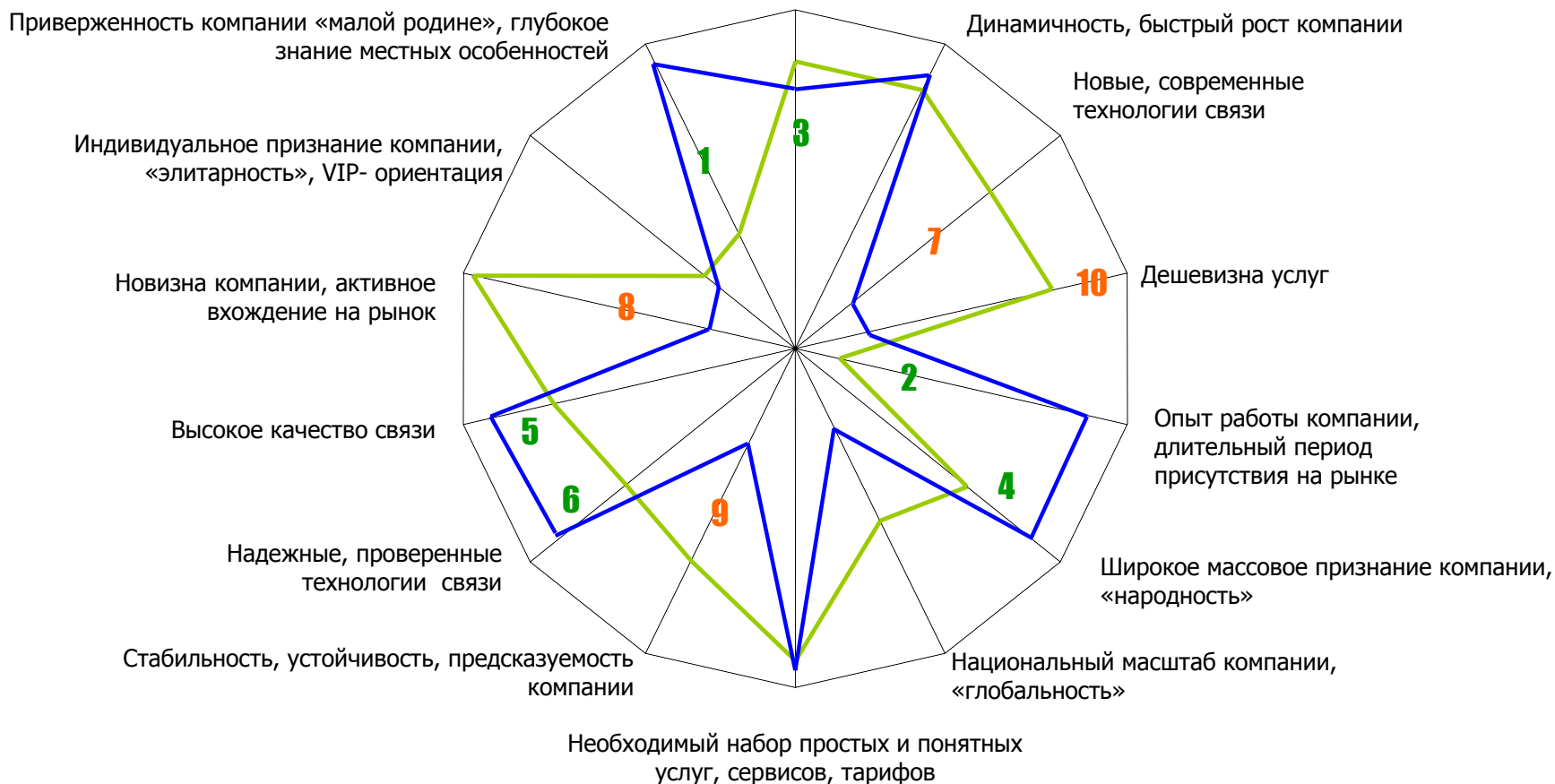
- 5. Современность технологий определяется стандартом, а не оператором
- 6. Стабильность подразумевается, кричать об этом не стоит.
- 7. Возможно, мы дороже. Но это оправданно.

Чем мы хотим отличаться от «МегаФон»

Без учета степени известности. Для конкурентных марок взяты наиболее лояльные им аудитории – их абоненты

Большой выбор разнообразных услуг, сервисов, тарифов

— Восприятие идеальной марки ECC
 — Восприятие марки «МегаФон» пользователями «МегаФон»



- 1. Мы гораздо ближе к каждому абоненту
- 2. Мы намного опытнее
- 3. У нас простые и понятные тарифы. Слишком большое разнообразие запутывает.
- 4. Мы более «массовые»
- 5. У нас более качественная связь

- 6. У нас более надежные, проверенные системы
- 7. Современность технологий определяется стандартом, а не оператором
- 8. Новизна – дело преходящее
- 9. Стабильность подразумевается, кричать об этом не стоит.
- 10. Возможно, мы дороже. Но это оправданно.

Брэнд+Репутация как единая коммуникационная задача

ЕЩЕ ПРИМЕРЫ



От марки - к бренду, от известности к репутации

Аудит систем торговых марок и коммуникации

- Пример: дочерние МРК АО «Связьинвест»



Создание торговой марки и предпосылок брендинга

- Пример: Екатеринбургская Сотовая Связь



Решение задач инаугурации новой марки

- Пример: Екатеринбургская Сотовая Связь



Решение задач ребрендинга и упорядочения использования марок

- Пример: Golden Telecom



Формирование репутационной стратегии

- Пример: Ростелеком

Аудит систем торговых марок

Извините, по просьбе клиента этот кейс не распространяется



Создание торговой марки



**Проект: Создание торговой марки
компании-оператора мобильной связи
Клиент: Екатеринбургская Сотовая Связь
Срок: Апрель-Июль 2003**



Задачи:

- Конструктивное взаимодействие с АО «Вымпелком» по отказу от марки «БиЛайн»
- Формирование концепции нового бренда, создание марки

Решения:

- Анализ маркетинговых и коммуникативных моделей участников рынка
- Полевые исследования восприятия марок
- Креатив
- Лингвистическая и патентная экспертиза
- Фокус-группы
- Визуальные решения и бренд-бук

Результаты:

Новое «лицо» компании создано и принято рынком.

Инаугурация новой марки



**Проект: Организация коммуникации
компании-оператора мобильной связи
При введении новой торговой марки
Клиент: Екатеринбургская Сотовая Связь
Срок: Апрель-Июль 2003**



Задачи:

- Широкое публичное представление нового названия
- Адекватное донесение информации о причинах изменений
- Создание позитивного восприятия новой марки в деловой среде
- Кодификация прецедента в виде признанного отраслевого опыта
- Удержание динамики подключений

Решения:

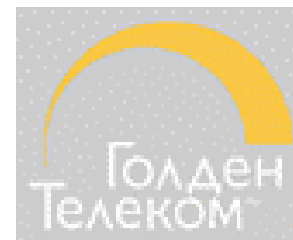
- Стимулирование ожидания (Концепция «смена вывески»)
- Пресс-конференция по открытию «программы ребрендинга»
- Пресс-конференция по новой марке
- Инструменты репутационного профилирования (легенда, репутационная парадигма и т.п.)
- Памятки персоналу и автоответчик
- Письма к абонентам
- Корпоративная газета

Результаты:

- Сохранение динамики прироста абонентов.
- Быстрое и полное их информирование при инаугурации (1,8 млн. контактов).
- Компания вошла в Top-10 отрасли в России.



Ребрендинг и упорядочение системы торговых марок



Проект: Коммуникативное обеспечение изменений порядка применения группы торговых марок

Клиент: Golden Telecom

Срок: Январь-Февраль 2003



КОМ
КОНСА

Задачи:

- Предотвращение возможных негативных последствий ликвидации марок «Совинтел» и «ТелеРосс» как брендов телекоммуникационных услуг
- Сопровождение перехода на единый бренд GT, в том числе на «проблемных» территориях
- Обеспечение адекватного представления о системе юридических лиц для деловой аудитории и крупных корпоративных клиентов
- Организация коммуникации в период консолидации

Решения:

- Разработка идеологии консолидации под одной маркой
- Анализ медийных рисков
- Проведение синхронных пресс-конференций в ряде городов с общей телетрансляцией
- Консультирование рекламной кампании

Результаты:

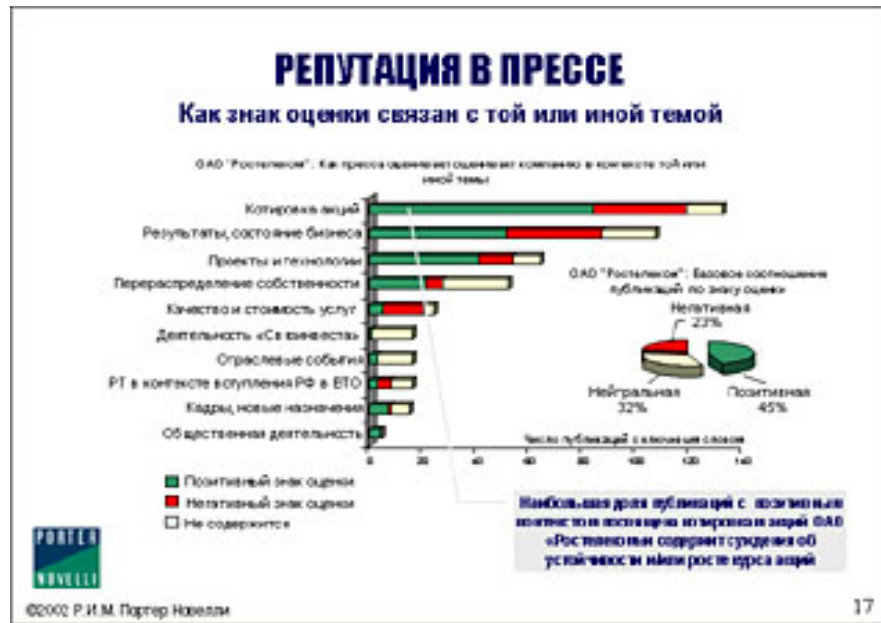
- Успешный переход на единый бренд.
- Доказанный рост стоимости бренда (в доле Goodwill).
- Быстрый рост известности бренда на тех территориях, где единый бренд введен «с чистого листа».

Формирование коммуникационной стратегии

Проект: Формирование коммуникативной стратегии компании на этапе ее перехода к коммерчески-ориентированной бизнес-модели

Клиент: компания с госучастием, крупный проводной оператор

Срок: Ноябрь 2002-Январь 2003



Задача:

- Определить репутационные активы и проблемы компании в целевых группах и в отражении СМИ
- Разработать наилучшую конфигурацию репутации с учетом бизнес-задач и стратегию ее формирования

Решение:

- Многофакторный контент-анализ СМИ, включая ключевые послания
- Полуформализованные экспертные интервью в 7 целевых группах (130)
- Анализ бизнес-стратегии
- Построение и сопоставление конфигураций репутации в СМИ и в ЦА
- Построение репутационных карт
- Построение профиля эффективной репутации
- Формирование ключевых целевых групп и выработка ключевых посланий в их адрес

Результат:

- Мотивированный операционный и календарный план работы PR-службы на 2003-2004 годы

ВСЁ!

Спасибо за внимание



107023 Россия, Москва,
пл.Журавлева, 2/8
Телефон: (095) 962-1592, 964-1893
Факс: (095) 962-1678
E-mail: cominfo@telecominfo.ru
<http://www.telecominfo.ru>



107078 Россия, Москва,
ул Каланчевская, 11, стр 2
Телефон: (095) 631-5103
Факс: (095) 631-5343
E-mail: info@rim-pn.ru
<http://www.rim-pn.ru>

