

33

Интегрированные маркетинговые коммуникации на практике

Джон Дейтон

Квалифицированно интегрированную кампанию маркетинговых коммуникаций можно сравнить с лебедем, скользящим по глади озера: видимая грация движения не дает нам ни малейшего намека на энергичную работу перепончатых лап под водной поверхностью. В этой главе мы рассмотрим обе составляющие процесса интеграции — видимую и скрытую. Мы приведем практические примеры, чтобы, с одной стороны, продемонстрировать, какой плавной и слаженной кажется квалифицированно интегрированная кампания коммуникаций стороннему наблюдателю, и, с другой стороны, показать

читателю скрытые под поверхностью механизмы, создающие иллюзию плавности и слаженности. Упор сделан на такие примеры из практики, которые иллюстрируют объединение ряда коммуникационных инструментов для решения коммуникационной сверхзадачи. Выбирая именно эти примеры, я исходил скорее из теоретического, чем описательного понимания природы интеграции. Я делаю это замечание, чтобы читатели сами могли решить, разделяют ли они мой взгляд на то, что подразумевается под *интеграцией*.

В любой области изучения нового потребность в интеграции возникает одновременно с потребностью в кооперации представителей смежных дисциплин. Особенно велика потребность в интеграции при наличии прочных границ, разделяющих зоны специализации, причем границ, которые сами специалисты (т.е. представители зон специализации) хотят сохранить. В таких случаях наивно полагать, что для разрушения границ достаточно одного лишь желания. С точки зрения специалистов, границы выполняют важную роль, позволяя им (специалистам) сконцентрировать всю свою энергию для решения стоящих перед ними задач. Поэтому стратегия интеграции не предполагает насильственного разрушения границ. Речь идет о создании пересекающих границы каналов связи между зонами специализации и стимулов для использования этих каналов. Специалистам предлагаются методы и стимулы, позволяющие достичь компромисса между целями разных зон ответственности и общими целями всей системы. Спросим себя: какие границы есть в маркетинговых коммуникациях и как интеграция позволяет сделать эти границы достаточно прозрачными?

Границы первого вида проходят между отдельными коммуникационными специализациями. Чаще всего маркетинговые проблемы решаются комбинацией нескольких инструментов, даже если их объединение на самом деле представляет собой всего лишь простое согласование календарных графиков рекламной кампании с программой стимулирования конечных потребителей. Значит, мы можем минимально определить интеграцию как объединение коммуникационных инструментов. Границы второго вида разделяют между собой целевые аудитории. Несомненно, проще планировать маркетинг

по отдельности для, скажем, сегмента конечных потребителей и канала распространения, однако и первый, и второй являются элементами одной системы, подлежащей оптимизации. Следовательно, интеграция означает еще и интеграцию сообщений, предназначенных для разных целевых аудиторий. Граница третьего вида может разделять сообщения, предназначенные для одной и той же аудитории, но в разное время. Опять-таки, с точки зрения традиционного рекламоателя проще создать две отдельные коммуникационные программы: одну для повышения осведомленности потребителей о марке и другую — для побуждения их сделать пробную покупку. Однако рекламодаель с мышлением коммуникатора должен провести свою аудиторию по всему пути вплоть до окончательного решения купить товар. В этом смысле интегрированную кампанию можно определить как непрерывную во времени, т.е. сопровождающую аудиторию через временные границы, разделяющие этапы маркетингового процесса.

В следующих разделах рассмотрены три реальных случая интеграции. Первый пример — обширный, два других — краткие. Они иллюстрируют соответственно три достигнутые на практике характеристики интеграции, а именно интеграцию маркетинговых инструментов, аудиторий и этапов. В заключение главы мы перечислим характерные особенности квалифицированной интеграции.

Возрождение Tylenol после скандала с отравлением

30 сентября 1982 года в средствах массовой информации появились сообщения об очевидной связи между лекарством под названием Tylenol и смертью нескольких жителей пригородов Чикаго. Через несколько дней было доказано, что семеро человек умерли из-за приема внутрь капсул Tylenol, в которых непонятным образом оказался цианид. Доля Tylenol на американском рынке болеутоляющих средств мгновенно упала с 37% почти до нуля. Многие наблюдатели считали ущерб, нанесенный этой торговой марке, невосполнимым. В словах Джерри Делла Фемина, президента известного рекламного агентства, не было и намека на оптимизм: «Не пройдет и года,

как название Tylenol вообще исчезнет из нашего словаря”. Однако прогнозы экспертов абсолютно не оправдались. Всего через четыре месяца марка почти полностью вернула себе утраченные позиции. Товар повторно вывели на рынок, и объем продаж достиг 80% от уровня, бывшего до случаев отравления.

История с Tylenol стала убедительным примером коммуникационной программы с интеграцией маркетинговых инструментов, аудиторий и временных этапов. Марку спасла, во-первых, комбинация таких подходов, как реклама, связи с общественностью, купоны, бесплатные образцы, стимулирование сбыта и управление каналами распространения (интеграция инструментов). Во-вторых, направленность программы одновременно на конечных покупателей, розничных торговцев, практикующих врачей и руководство больниц (интеграция аудиторий). И в-третьих, точная синхронизация этапов программы, позволившая за четыре месяца рассеять опасения потребителей по отношению к Tylenol (интеграция по времени). Последняя оказалась настолько эффективной, что ни один из конкурентов не успел воспользоваться временной неудачей Tylenol. За четырехмесячный период кризиса маятник личного интереса потребителей к марке качнулся дважды: вначале от низкого интереса к очень высокому, затем в обратном направлении — от высокого к относительно низкому. Такие же резкие перепады отмечались в отношении к марке со стороны конечных потребителей и представителей торговли — сначала от замешательства и страха к информированной антипатии, затем возврат к доверию и уверенности. Маркетинговые инструменты использовались в определенной последовательности. Можно предположить, что такая последовательность стала отчасти ответом на описанные перепады личного интереса и отношения, а отчасти — их причиной. В любом случае, эти перепады сыграли ключевую роль в возрождении марки.

На рис. 33.1 приведены график изменения рыночной доли Tylenol в течение кризисного четырехмесячного периода и основные важные управленческие действия. Весь период возрождения можно разбить на семь стадий (рис. 33.2). Каждая из них сопровождалась своей комбинацией мнений, чувств и поведения конечных потребителей и каналов распространения, каждая предлагала компании-производителю свой набор

подлежащих решению коммуникационных проблем. Переходы между стадиями тоже требовали внимания со стороны управленцев¹.

Стадия 1. Привычка

В 1982 году Tylenol, который производила компания *Johnson & Johnson (J&J)*, был в США крупнейшей торговой маркой в категории лекарственных и косметических товаров. Его держали в домашних аптечках и на работе 100 миллионов американцев. Объем продаж по всему миру приближался в денежном выражении к 500 млн. долл. (по цене производителя). На рекламу Tylenol на территории США компания в том году выделила 40 млн. долл., что составляло 30% совокупной рекламной поддержки всех предлагавшихся на рынке болеутоляющих средств от различных производителей. Имидж марки покоился на двух факторах — доверии к ней (“Доверяйте Tylenol, как доверяют больницы”) и эффективности (“Самое эффективное болеутоляющее средство, которое можно купить без рецепта”). Возможно, самым интересным в глубокой вере потребителей в Tylenol было то, о чем они не догадывались. На самом деле активное вещество этого лекарства, ацетаминофен, предлагали и другие производители, часто по меньшей цене. Но потребители знали изо всех отличных от аспирина болеутоляющих средств только Tylenol. Это название было у всех на слуху, поэтому как потребители, так и торговые организации по привычке покупали именно это лекарство, и у них не было стимулов менять такое свое покупательское поведение.

¹ Robert C. Blattberg, Kenneth J. Wisniewski, *Product Tampering's Effects on Sales of Analgesics in the Chicagoland Market*, рабочий доклад (Chicago: University of Chicago, Center for Marketing Strategy Research, Graduate School of Business, 1982); John Deighton, *McNeil Consumer Products Company: Tylenol*, практическое исследование, неопубликованная рукопись; Stephen A. Greyser, *Johnson & Johnson: The Tylenol Tragedy* (Boston: Harvard Business School, 1982); Ian I. Mitroff, Ralph H. Kilmann, *Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage and Other Catastrophes* (New York: Praeger, 1984), p. 3–16.

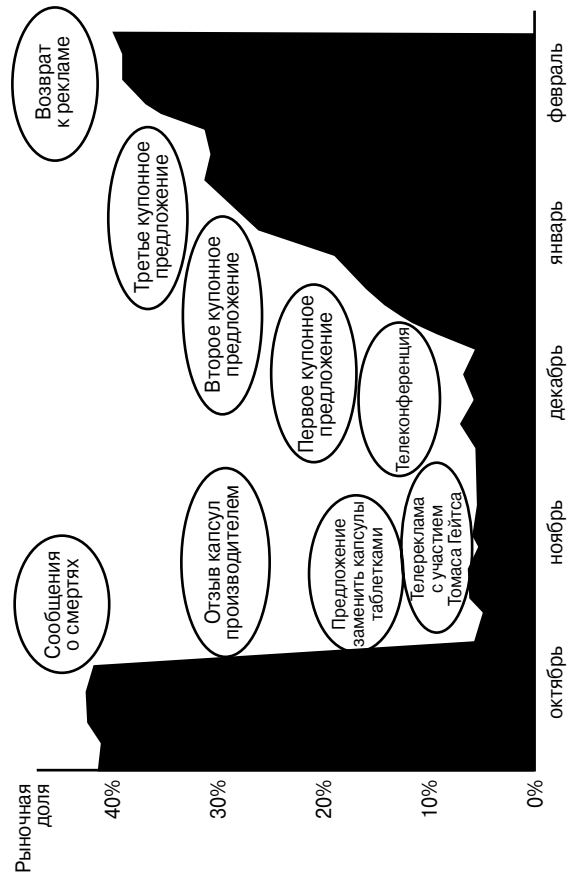


Рис. 33.1. График изменения рыночной доли Tylenol с октября 1982 года по февраль 1983 года

Стадия 2. Возмущение спокойствия

Неделя, последовавшая за появившимися 30 сентября сообщениями в прессе об отравлениях цианидом, была для потребителей периодом смятения и страха. Эти чувства усилились, когда СМИ поспешили приписать Tylenol еще ряд смертей — в Техасе, Пенсильвании, Калифорнии, Теннесси и Канзасе (впоследствии было доказано, что в этих случаях причина смерти не связана с Tylenol). Из Калифорнии также пришло сообщение о глазных каплях с подмешанной в них серной кислотой. Руководство многих небольших городов и пригородов запретило празднование Хеллоуина из-за опасений, что возможны подражательные отравления детей сладостями, которыми взрослые по традиции откупаются от пугающих их “монстров”.

В первую неделю *Johnson & Johnson* развернула оборону по всем фронтам. Компания предупредила медицинскую общественность всего мира об опасности Tylenol, открыла круглосуточную бесплатную консультационную телефонную линию, взяла из партий товара в разных регионах страны образцы лекарства и провела их анализ, уведомила о трагических событиях Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США и опубликовала сообщение о награде в размере 100 тыс. долл. за помощь в поиске отравителя. Вся телевизионная и печатная реклама Tylenol была немедленно прекращена. К 4 октября на полках чикагских торговых заведений не осталось ни одной упаковки Tylenol, а 6-го числа 11 тыс. предприятий розничной торговли и дистрибьюторов по всей стране получили телексное сообщение об отзыве капсул. Высшее руководство компании собрало пресс-конференцию, на которой сообщило всю имеющуюся информацию о трагедии и рассказало о своем плане действий. По заказу *J&J* фирма маркетинговых исследований *Burke Marketing Research* начала отслеживать отношение потребителей болеутоляющих средств к Tylenol. Она еженедельно опрашивала тысячу человек, а *A.C. Nielsen* с помощью технологии Scantrack дополнительно отслеживала объем реализации лекарства в супермаркетах на четырех рынках США.

В целом в течение первой недели коммуникационными целями *Johnson & Johnson* были максимальное отвлечение

общественного внимания от марки Tylenol и максимальное привлечение внимания к самой компании. *J&J* мобилизовала ряд коммуникационных инструментов — связи с общественностью, собственную службу сбыта, телемаркетинг, исследования рынка и рекламу, чтобы преобразовать низкий интерес потребителей к компании в высокий, а известность компании в основном по производимому ею товару в известность ее самой по себе.

Стадия 3. Новое объяснение

Ко второй неделе исследования показали, что потребители уже относительно ясно воспринимают факты о кризисе, поэтому стало возможным перейти к следующей стадии коммуникационного цикла. Задачей компании *Johnson & Johnson* на следующие шесть недель было выяснить, как потребители (т.е. конечные потребители и представители розничной торговли) относятся ко временному отсутствию на рынке Tylenol. Об отравлении, как выяснила фирма *Burke*, знают практически все потребители и розничные торговцы. Они также понимают, что яд попал в капсулы в результате постороннего вмешательства и по злому умыслу, поэтому вину на компанию-производителя за печальное происшествие никто не возлагал. К тому же, по мнению потребителей, остерегаться следовало только капсул, тогда как Tylenol в других формах совершенно безопасен с точки зрения возможного отравления. Учитывая отношение и эмоции потребителей, *J&J* посчитала, что имеет смысл попытаться восстановить рыночное положение своей пострадавшей марки (табл. 33.1).

ТАБЛИЦА 33.1. Осведомленность общественности о трагедии, в которой фигурировал Tylenol (в %)

Потребители, знающие о трагедии	95
Потребители, считающие Tylenol опасным только в капсулированной форме	90
Потребители, считающие, что подобное могло произойти с любыми капсулами	93
Потребители, не возлагающие вину за трагедию на компанию-производителя	90

Прежде всего управленцы компании направили свои усилия на изменение покупательского поведения потребителей лекарств. Многие из них, прежде покупавшие препараты в капсулах, стали избегать этой формы, а потребители Tylenol, кроме того, перешли на другие лекарства. Чаще всего вместо Tylenol покупатели стали приобретать аспирин (как под этим названием, так и под другими), особенно компании *Bayer*. В течение трех недель после инцидента с отравлением продажи болеутоляющих средств (в количественном выражении) в Чикаго выросли на 20% относительно нормального уровня, поскольку потребители заменяли Tylenol другими аналогичными лекарствами.

Еще одной проблемой, стоявшей перед управленцами *Johnson & Johnson*, была эмоциональная интерпретация потребителями трагического происшествия. Хотя потребители считали невинность *J&J* само собой разумеющейся, компания не была уверена в том, что это понимание непременно преобразуется в сочувствие к компании как к жертве трагического стечения обстоятельств. Руководство *J&J* также беспокоилось о возможных действиях потребителей после окончания кризиса. В тех случаях, когда потребитель покупал вместо Tylenol другое лекарство, он после кризиса мог либо вернуться к Tylenol, либо, “от греха подальше”, покупать конкурирующие лекарства, действующим веществом которых тоже был ацетаминофен.

Коммуникационными задачами руководства *J&J* на этой стадии были следующие: разубедить потребителей в их намерении опробовать конкурирующие лекарства; подтолкнуть к покупке Tylenol в форме таблеток; укрепить капитал торговой марки “Tylenol”, для чего убедить потребителей в том, что они могут и дальше доверять этому проверенному лекарству. Компания инициировала несколько акций. Первая — это предложение обменивать капсулы на таблетки. 12 октября в печатных изданиях более чем на 150 рынках появились объявления на половину полосы. Текст гласил: “Мы предлагаем обменять ваши капсулы Tylenol на таблетки. И сделаем это за наш счет”. Потребители могли высылать упаковки с капсулами по почте и получать взамен Tylenol в таблетках.

Вторая акция представляла собой краткое, но весьма выразительное телевизионное объявление. В период с 24 по 28 октября его передавали четыре раза, охватив 85% аудитории. С телеэкрана к зрителям обращался директор компании *Johnson & Johnson* по медицинским вопросам д-р Томас Н. Гейтс, который, как показали предварительные исследования, вызывал у потребителей доверие. По форме эта реклама совершенно отличалась от тех двух кампаний, которые в свое время проводила *J&J* для создания репутации марки. Кроме того, была усилена тема доверия. Вот что сказал с телеэкрана д-р Гейтс.

Вы все знаете о тех трагических событиях, в которых оказались замешаны капсулы Extra Strength Tylenol. Уже после того как лекарство было отправлено с завода, в нескольких регионах нашей страны неизвестные злоумышленники изменили его состав. Это тяжелый удар для всех нас... Мы по собственной инициативе отозвали с рынка все капсулы Tylenol. И призываем потребителей этого лекарства перейти на таблетированную форму. Tylenol на протяжении почти 25 лет пользовался доверием профессиональных медиков и ста миллионов американцев. Мы слишком высоко ценим это доверие, чтобы позволить кому бы то ни было разрушить его своими преступными действиями.

Исследования фирмы *Burke* показали, что “намерение купить” Tylenol выросло с 62 до 74% (данные соответственно на 22 и 28 октября). Хотя фактические продажи продолжали падать, компания убедилась, что восстановление доверия к марке проходит успешно.

Третьим элементом промежуточной кампании было частое появление высшего руководства *Johnson & Johnson* на телевидении. Президент компании Джеймс Берк принял участие в таких популярных телепрограммах, как шоу Филадельфии, “Доброе утро, Америка!” и др. Также был ряд интервью в газетах и на радио.

Целью четвертой акции стали торговые организации, поскольку их готовность продавать Tylenol значительно снизилась после отзыва капсул. Компании *Johnson & Johnson* пришлось

задействовать свою службу сбыта для информирования розничных торговцев о том, как идут дела с преодолением кризиса, и для поддержания (а по возможности — для увеличения) наличия на полках аптек и аптечных отделов таблеток Tylenol.

Между тем конкуренты предпринимали активные действия для передела освободившейся рыночной доли. В последнем квартале 1982 года расходы на рекламу болеутоляющих средств выросли на 50% по сравнению с нормальным уровнем, даже несмотря на отзыв капсул Tylenol. Доля продаж (в количественном выражении) других средств, содержащих ацетаминофен, выросла за этот период с 5 до 11%, хотя значительная часть рыночной доли Tylenol перешла к аспирину и его разновидностям, например продажи аспирина компании *Bayer* в октябре выросли на 50%. Организация Американский внутренний товарный рынок сообщила о “беспрецедентном спросе” на анацин-3: компания-изготовитель даже была вынуждена ввести на производстве третью рабочую смену. Рекламный лозунг подчеркивал сходство этого лекарства с Tylenol: “Подобно Tylenol, анацин-3 не содержит аспирина”. *Bristol-Myers* рекомендовала потребителям свою марку: “Попросите вашего врача выписать вам датрил”. Болеутоляющие средства на основе аспирина в своей рекламе делали упор на безопасность. Телевизионный ролик *Bayer* гласил: “Мы заботимся о наших клиентах ... и делаем это на протяжении уже более чем 25 лет”. А чтобы таблетку аспирина было так же легко проглотить, как капсулу Tylenol, ее снабдили гладким покрытием.

Стадия 4. Предварительное уведомление

Спустя шесть недель после инцидентов с отравлением руководством *J&J* было готово приступить к выполнению плана повторного вывода капсул Tylenol на рынок. Содержание коммуникационной стратегии изменилось: вместо управления периодом бездействия необходимо было создавать климат ожидания.

Хотя создание необходимых для нормальной торговли запасов готовой продукции на складах производителя и торговых организаций требовало еще четырех недель, *Johnson & Johnson* предпочла заблаговременно уведомить потребителей о

скором возобновлении продаж капсул Tylenol. 11 ноября президент компании выступил в прямом эфире на организованной с помощью спутниковой связи телеконференции с участием 600 журналистов различных СМИ по всей территории США. Он сообщил о том, что отныне капсулы будут продаваться в тройной упаковке. Между тем фирма маркетинговых исследований *Burke* тщательно отслеживала реакцию общественности на это сообщение. Телефонный опрос, который провели в последовавшие за телеконференцией пять дней, показал: 79% потребителей Tylenol узнали об этой новой упаковке, а 72% даже смогли назвать не меньше одного элемента ее конструкции. Среди бывших пользователей 95% выразили намерение вернуться к капсулам, если их будут продавать в хорошо защищенной от постороннего вмешательства упаковке. Ободренное этими результатами, руководство *J&J* отменило демонстрацию второго рекламного ролика с участием д-ра Гейтса, который тоже должен был сообщить о новой защитной упаковке. В этом уже не было необходимости. А тем временем служба сбыта компании, во-первых, распространила информацию среди предприятий розничной торговли и, во-вторых, заручилась их согласием покупать капсулы Tylenol в новой упаковке.

Стадия 5. Период раздачи пробных образцов

К концу ноября в точках продажи были созданы необходимые товарные запасы капсул Tylenol в новой защитной упаковке. Теперь коммуникационной целью было убедить потребителей совершить пробную покупку. Руководство компании рассматривало несколько путей достижения этой цели: рассылку образцов товара по домам, раздачу образцов в пунктах продажи и распространение купонов по почте или через журналы и газеты. С одной стороны, погашение купонов в пунктах продажи лекарств обходилось бы компании-производителю значительно дороже, чем рассылка образцов товара по домам, поскольку в первом случае приходилось бы в полном объеме выплачивать торговую наценку фирмам розничной торговли. С другой стороны, такой путь гарантировал, что розничные торговцы будут поддерживать свои товарные запасы лекарства в достаточных количествах, а потребителям,

чтобы обменять купон на капсулы Tylenol, пришлось бы предпринять некоторые усилия (например, вырезать купон из газеты и добраться до пункта продажи), что свидетельствовало бы о некоторой лояльности к марке.

В конце концов руководство *J&J* приняло решение в пользу купонов. 28 ноября стартовала самая масштабная в коммерческой истории купонная кампания. Первой волной было размещение 60 млн. купонов в воскресных общенациональных газетах. Каждый потребитель мог обменять купон на бесплатную упаковку Tylenol, но на сумму не больше 2,5 долл. В следующее воскресенье распространили еще 20 млн. купонов. Вскоре в четырех городах, в которых проводилась купонная кампания, потребители начали обменивать купоны. Доля капсулированного Tylenol в розничной торговле выросла на 10 пунктов; до показателя, который у этого лекарства был до трагических событий, оставалось преодолеть всего шесть пунктов. Однако руководство *Johnson & Johnson* понимало, что без дополнительных усилий ему не удастся сохранить достигнутые показатели и после окончания купонной кампании.

Стадия 6. Восстановление прежнего отношения

В конце декабря 1982 года возвращение потребителей к Tylenol проходило, благодаря купонному стимулированию сбыта, достаточно успешно, хотя этот успех обошелся компании-производителю чрезвычайно дорого. К декабрю было погашено 30% распространенных купонов, на что *J&J* истратила 45 млн. долл. из маркетингового бюджета марки. Остро встал вопрос об использовании другого, менее дорогого коммуникационного инструмента для продолжения восстановления положения капсулированного Tylenol на рынке.

Хотя купонная кампания восстановила покупательское поведение потребителей, нужно было еще вернуть их отношение (к товару) и эмоции. Ведь приобретение Tylenol с помощью купона на скидку в размере полной стоимости товара могло быть как проявлением восстановленной лояльности потребителя к марке, так и того, что потребитель просто разово воспользовался случаем совершить экономически выгодную покупку. Здесь, как и на стадии 3, руководство пыталось выбрать

самый благоприятный для марки вариант и потому посчитало, что в данном случае лучше всего прибегнуть к рекламе. Как мы помним, единственной связанной с Tylenol телевизионной рекламой в течение трех месяцев, последовавших за инцидентом с отравлением, было четырехкратное выступление д-ра Гейтса. Если купонную кампанию поддерживала газетная реклама, которую размещали фирмы розничной торговли, то обычная текущая реклама Tylenol как часть нормальной маркетинговой программы компании-производителя была приостановлена с начала кризиса. Поскольку такая «фоновая» реклама классифицируется как реклама с низкой личной заинтересованностью потребителей в рекламируемом товаре, причина, по которой ее прекратили размещать, очевидна: после сообщений об отравлениях уже нельзя было говорить о «низкой личной заинтересованности» потребителей в Tylenol. Трагедия взбудоражила всю страну. Поэтому при возобновлении рекламы предполагалось делать упор на сообщение о том, что ситуация пришла в норму.

Следовательно, образность рекламы на новом этапе и ее воздействие на чувства потребителя должны были стать такими же, как до кризиса, что убеждало бы потребителей в его окончательном преодолении. Вновь зазвучали темы эффективности Tylenol и доверия к нему.

Также было сформулировано содержание других элементов маркетинговой программы. Для побуждения потребителей совершать повторные покупки компания выпустила новые купоны — на этот раз уже не на полную стоимость лекарства, а на скидку в размере одного доллара; в последующем скидку снизили до 50 центов. Мероприятия по стимулированию торговли имели целью восстановить товарные запасы в точках продажи и вернуть капсулированный Tylenol на полки. Теперь характер маркетинговых коммуникаций почти не отличался от предкризисного.

Стадия 7. Привычка

К началу февраля 1983 года, т.е. через четыре месяца после первых сообщений об отравлениях, руководство *Johnson & Johnson* практически полностью устранило угрозу марке. Доля

Tylenol на рынке болеутоляющих средств достигла 35%, уступая предкризисному уровню всего два пункта. Продажи Tylenol в капсулах составляли 85%, а в таблетках — 105% по сравнению с прежними показателями. И ни одному конкурирующему товару так и не удалось надолго отвоевать у Tylenol часть его рыночной доли. Маркетинговый комплекс компании существенно не отличался от предкризисного, хотя в абсолютных цифрах уровень маркетинговых расходов превысил показатель аналогичного периода предыдущего года.

История Tylenol приведена здесь в качестве примера интегрированных действий, позволивших за четыре месяца провести потребителя через шесть стадий изменения покупательского поведения, доверия к марке и эмоционального отношения к ней. На рис. 33.2 представлена последовательность этих стадий с точки зрения и в ощущениях некоторого гипотетического потребителя. Как видно, он последовательно проходит по всем стадиям, а его движение отслеживается с помощью рыночных исследований. К тому же при каждом переходе руководство компании предугадывает очередные проблемы, а затем решает их, используя подходящие маркетинговые инструменты.

Полный “план спасения” Tylenol изображен на рис. 33.3. Видно, что это единый интегрированный план, поскольку в нем скоординированы различные коммуникационные дисциплины.

Выведение на рынок одноразовых контактных линз Acuvue

Выведение на рынок одноразовых контактных линз Acuvue компании *Johnson & Johnson*, подобно истории с восстановлением “репутации” Tylenol, иллюстрирует интегрированные коммуникации как поэтапное использование нескольких коммуникационных инструментов. Но в данном случае, в отличие от первого, координация достигается с помощью электронной базы данных потребителей.

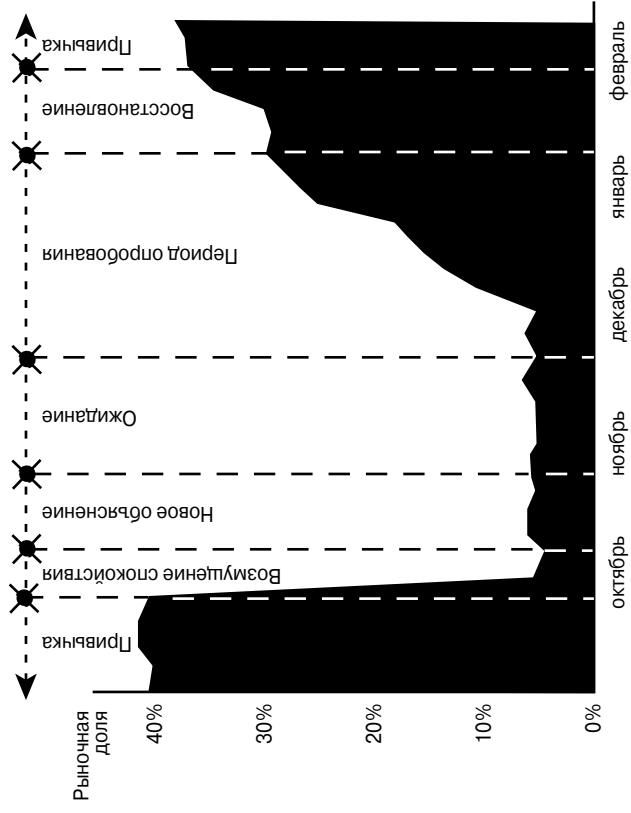


Рис. 33.2. Стадии восстановления рыночного положения Ту/epoi: изменение чувств, доверия и покупательского поведения потребителей

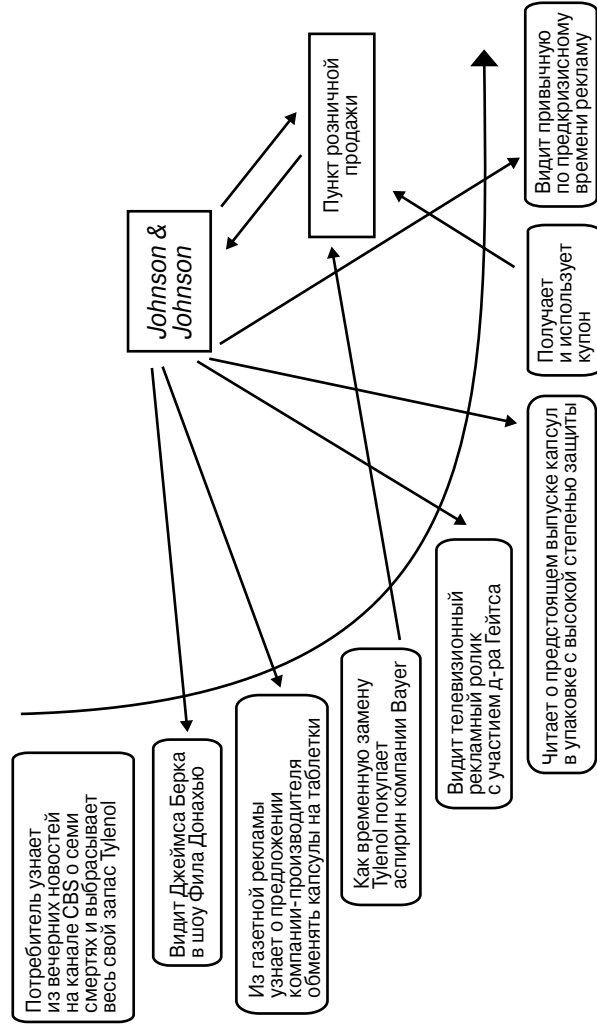


Рис. 33.3. Интегрированная программа управления восстановлением рыночного положения Tylenol

J&J предполагала, что возможностей для закрепления на рынке контактных линз у нее будет немного. Предыдущего опыта работы со средствами исправления зрения у нее не было. В частности, отсутствовали налаженные контакты с оптиками, и компания не сомневалась, что потребители не перейдут на использование одноразовых линз без рекомендаций со стороны профессиональных офтальмологов. К тому же, как новичку отрасли, компании будет трудно помешать распространению технологии изготовления одноразовых линз. Другими словами, если бы линзы Асичуе достигли какого-нибудь рыночного успеха, то конкуренты, например, *Bausch & Lomb*, незамедлительно приступили бы к производству и продаже собственных одноразовых линз. Поэтому стратегия *Johnson & Johnson* заключалась в том, чтобы первыми предложить на рынке новый товар и успеть захватить доминирующие позиции, прежде чем конкуренты начнут ответные действия.

Чтобы осуществить свой “блицкриг” (молниеносную войну), *Johnson & Johnson* запланировала скоординированную программу рекламы, индивидуальных продаж и маркетинга на основе баз данных. Последний элемент предполагал использование двух связанных списков (баз данных): дипломированных офтальмологов, положительно отреагировавших на предложение использовать Асичуе в их лечебной практике, и людей, носящих контактные линзы. Вторую базу сформировали из данных о лицах, ответивших на рекламу Асичуе, в которой были перечислены преимущества одноразовых линз и указан бесплатный телефонный номер для получения дополнительной информации. Этим людям, проявившим интерес к новинке и потому ставшим, с точки зрения *Johnson & Johnson*, потенциальными потребителями одноразовых линз, были высланы имя и адрес проживающего в их местности офтальмолога, а также ваучер на право бесплатного приобретения первой пары линз Асичуе в случае, если после обследования пациента их порекомендует врач. Таким образом можно было отслеживать действия потенциальных потребителей: проявленный ими начальный интерес к новинке, запись на прием к врачу-офтальмологу и, наконец, покупка линз.

Все этапы процесса “превращения” потенциального потребителя в покупателя координировались компьютером

компании *Johnson & Johnson*: запись на прием к врачу, доставка потребителю дополнительных информационных материалов, доставка купонов. То, что с точки зрения потребителя выглядело непрерывной интегрированной и синхронизированной чередой контактов с компанией-производителем, на самом деле было результатом использования определенного количества вполне самостоятельных коммуникационных дисциплин — печатной рекламы, прямой почтовой рассылки, телемаркетинга и стимулирования сбыта. На рис. 33.4 представлена схема управления процессом привлечения потребителей, построенная по аналогии со схемой восстановления рыночного положения Tylenol (см. рис. 33.3).

Программа оказалась очень успешной. *Johnson & Johnson* настолько быстро вывела на рынок свои одноразовые линзы и закрепила на нем как бесспорный лидер, что другие производители контактных линз не видели смысла в прямой конкуренции. Интеграция между совокупностями потребителей и профессиональных офтальмологов, между прямой почтовой рассылкой и вспомогательными инструментами, между отдельными стадиями процесса привлечения потребителей была безупречной.

Интеграция на рынке сельскохозяйственной химии

Rhone-Poulenc, компания — производитель сельскохозяйственных гербицидов и инсектицидов, тоже была вынуждена решать коммуникационные проблемы, аналогичные тем, какие мы видели в случае Tylenol и Asicure. Однако ей проблемы создавали не действия конкурентов, а присущая сельскохозяйственному производству ритмичность. Например, один из ее гербицидов, чтобы он оказался эффективнее продукции конкурентов, необходимо вносить в почву ровно через три недели после вспашки. У других видов продукции *Rhone-Poulenc* свои оптимальные сроки. Поэтому координация коммуникационной программы по всему ассортименту товаров, сезонам года и множеству сельскохозяйственных специализаций представляет собой непростую задачу. Она усложнялась еще и тем фактом, что вплоть до конца 1980-х годов управление каналами распространения компании было неэффективным.

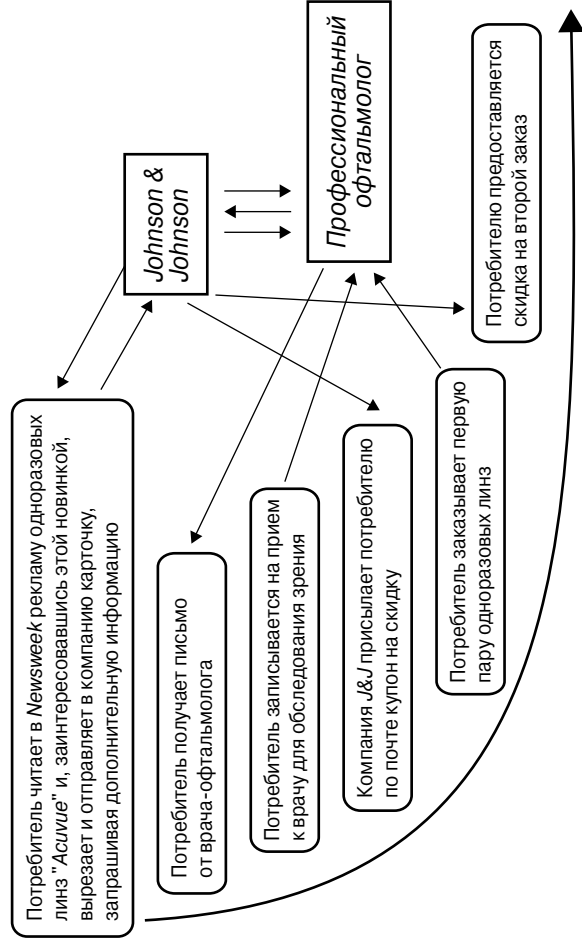


Рис. 33.4. Интегрированная программа управления процессом выведения одноразовых линз Asclue на рынок

Как видно из рис. 33.5, компания знала, что в ее сети распространения находится 100 дистрибьюторов, однако ей ничего не было известно о дальнейшем пути товара после дистрибьютора. Реклама, как полагало руководство компании, успешно доносит до конечных потребителей (фермеров) сложные сообщения о сроках и методах использования сельскохозяйственной химии. Однако не было никаких доказательств того, что эти сообщения действительно воспринимаются или что ими руководствуются в те короткие периоды времени, пока они еще актуальны.

Продолжать такую работу вслепую *Rhone-Poulenc* не желала и потому в 1989 году начала формировать базу данных существующих и потенциальных потребителей своей продукции (информация поступала в компанию через дистрибьюторов от дилеров, обслуживающих фермеров). Уже на этом этапе схема каналов распространения стала более прозрачной, определились границы подлежащих интеграции коммуникационных этапов.

Стало ясно, что компании придется иметь дело с несколькими отдельными аудиториями. Говоря обобщенно, это были дистрибьюторы, дилеры и конечные пользователи (фермеры), как показано на рис. 33.6. Последних можно рассматривать как группу, проходящую через три этапа отношений с компанией: сначала это неизвестное количество потенциальных потребителей, имена и адреса которых тоже не известны; затем это уже идентифицированные, но все еще только *потенциальные* потребители; наконец, это существующие покупатели. Исходя из этих определений можно сформулировать стадии цикла привлечения потребителей и соответствующую коммуникационную программу. При этом некоторые новые коммуникационные инструменты стали очевидны сами собой. Так, дистрибьюторскую службу сбыта дополнили дилерской службой сбыта. Планирование рекламы стало специализированным: программа для создания потенциальных потребителей; программа преобразования потенциальных потребителей в существующих; текущая программа для того, чтобы потребители правильно использовали действительно необходимые им товары, получая при этом оптимальные производственные результаты и максимальное удовлетворение.

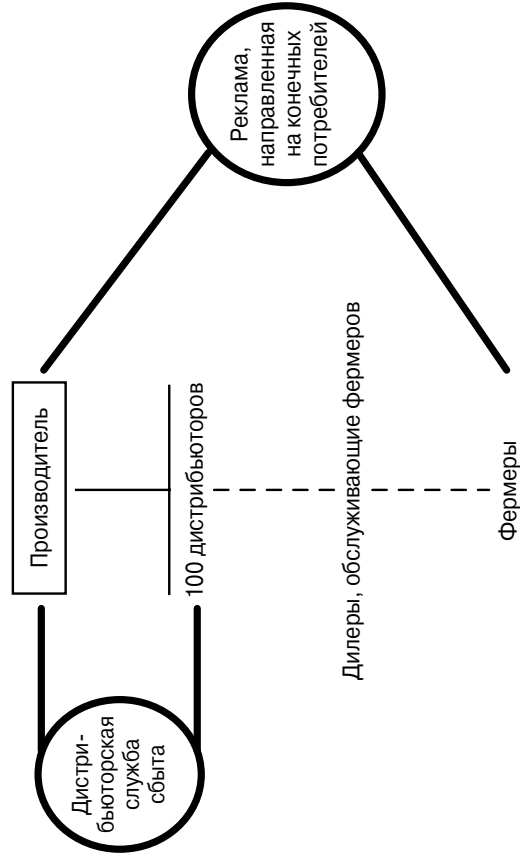


Рис. 33.5. Неразвитая система распространения: *Rhone-Poulenc* до интеграции

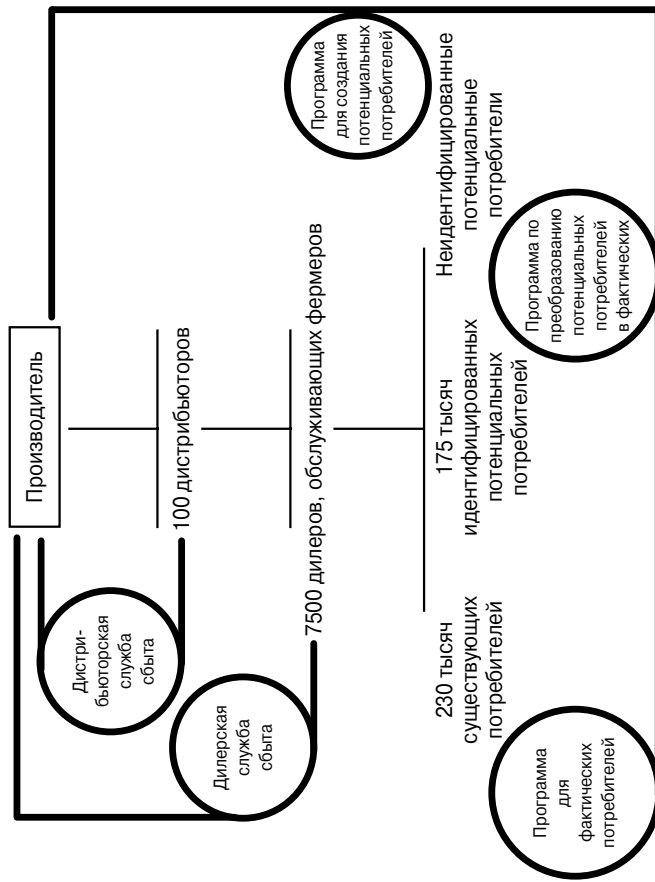


Рис. 33.6. Развитаая система распространения: *Rhone-Poulenc* после интеграции

Общие положения

Рассмотренные выше примеры позволяют нам сформулировать определение интеграции. Все три случая имеют четыре общие характеристики.

- *Множественность коммуникационных инструментов.* Во всех трех коммуникационных программах было использовано больше одного традиционного коммуникационного инструмента, причем инструменты взаимно усиливались. Эта гармония нескольких способов установления контакта с потребителями и есть интеграция в самом общем смысле. Совокупность инструментов может включать, например, рекламу, маркетинг с использованием баз данных, стимулирование сбыта, использование службы сбыта, телемаркетинг, связи с общественностью, подготовку информационных материалов, маркетинг на массовых мероприятиях и прямой маркетинг.
- *Множественность аудиторий.* В каждом случае коммуникационные программы были направлены более чем на одну аудиторию. В рассмотренных примерах таковыми выступали потребительские сегменты и каналы распространения, но этот перечень можно расширить, в частности, совокупностью субъектов, формирующих мнения.
- *Множественность стадий.* В каждом случае аудитории проводились через несколько психологических и поведенческих стадий. Когда целью интегрированных коммуникаций служили новые потребители, как в случае с одноразовыми линзами Asicure, соответствующими последовательными стадиями были осведомленность о товаре, интерес к нему, желание опробовать его и действие (т.е. посещение врача-офтальмолога и приобретение первой пары линз). Однако случай с Tylenol иллюстрирует, что при решении конкретной проблемы стадии могут быть уникальными.
- *Механизм координации.* Во всех случаях действия аудитории запускали переход от одной стадии кампании к другой. При этом используется некоторый определенный механизм координации. В случаях с Asicure и Rhone-Poulenc в качестве этого механизма выступала база данных. Однако координация на индивидуальном уровне не обязательна; так, в примере с Tylenol сигнал о том, что пришло время переходить к следующей стадии, давали результаты массовых рыночных исследований. Безусловно, по мере все возрастающей

доступности баз данных интеграция на уровне отдельных потребителей становится более распространенной, но, несмотря на это, совокупные показатели тоже могут быть вполне информативными.

Три из перечисленных четырех элементов — множественные аудитории, множественные коммуникационные инструменты и механизм координации системы — нельзя назвать слишком революционными характеристиками коммуникационного проекта. Для коммуникационных менеджеров это довольно традиционные управленческие проблемы, успешное решение которых (как было в трех рассмотренных нами случаях) впечатляет, но не поражает. Поразительно другое: во всех этих проектах потребителей проводили через несколько стадий. Поэтому революционным аспектом интегрированных маркетинговых коммуникаций выступает их амбициозность. Традиционное коммуникационное планирование на самом деле преследует относительно скромные цели, например, изменение рыночной позиции марки, или распространение какой-нибудь информации, или формирование списка потенциальных потребителей. А интегрированные коммуникации имеют амбициозную цель — довести потребителя до фактического совершения им покупки. Поэтому инвестиции в коммуникации становятся одним из факторов обеспечения доходов компании.

В этой главе мы дали определение интеграции как результату. Однако на практике важнее определить ее как процесс. С такой точки зрения интеграция подразумевает гармоничное сотрудничество различных специалистов для совместного решения коммуникационной проблемы. С одной стороны, это специалисты по различным коммуникационным дисциплинам, такие как авторы рекламных текстов, арт-директоры, специалисты по планированию работы со средствами размещения рекламы, операторы баз данных и менеджеры по маркетингу на массовых мероприятиях. С другой стороны, специализированные управленцы, такие как менеджеры службы сбыта или службы продаж, менеджеры по стимулированию сбыта, менеджеры по рекламе и бренд-менеджеры, или менеджеры по торговой марке. Задача интеграции — объединить носителей этих разрозненных интересов для совместной работы.

Для создания такого партнерства необходимо взрастить культуру, в которой интеграцию понимают и ценят. В свою очередь, культура предполагает знание двух моментов — того, что из себя представляют интегрированные коммуникации, и того, чего можно достичь с их помощью. В первом случае следует ориентироваться на четыре характерные особенности интеграции, а именно множественность инструментов, множественность аудиторий, множественность стадий и механизм координации. Во втором случае важна простая демонстрация убедительных примеров из практики. Образцы интеграции, позволившей получить удивительные результаты, такие как почти невероятное “возрождение” Tylenol, дают представление о широких возможностях этого метода. Новые технологии, в частности недорогие базы данных и современные способы установления прямого контакта с отдельными потребителями через Internet, — это действительно мощные средства, но в первую очередь нас вдохновляют истории успеха. Они будоражат воображение открывшимися новыми большими возможностями в достижении самых смелых наших целей².

² Более подробно информации об интегрированных маркетинговых коммуникациях рассказывается в главе 32.