Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования

[Скачать статью](https://vestnik.journ.msu.ru/upload/iblock/62d/2013-2-3-14.pdf)

**Старых Н.В.**

кандидат филологических наук, старший научный сотрудник кафедры рекламы и связей с общественностью факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия

e-mail: staryh@mail.ra

Раздел: Реклама и связи с общественностью

*Культура управления коммуникационными проектами в России приживается с трудом, что демонстрируется, в частности, недостаточной теоретической рефлексией. Автор обращает внимание на смысловую размытость центрального понятия — «стратегические коммуникации». В определении стратегических коммуникаций автор концептуально соотносится с теорией стратегического менеджмента и полагает, что термин обозначает особые принципы управления коммуникационным процессом. Суть базовых принципов стратегических коммуникаций изложена в настоящей статье.*

Ключевые слова: *стратегические коммуникации, коммуникационный менеджмент*

Сделайте запрос в любой поисковой системе о «стратегических коммуникациях» и получите необозримое количество ссылок. Уже один этот факт указывает на модный теоретический тренд. Одна­ко, несмотря на повышенное внимание к стратегическому плани­рованию коммуникаций, понимание предмета в отечественной те­ории и практике весьма туманно. Чтобы убедиться в этом, достаточно — хотя бы выборочно — пройти по ссылкам, найден­ным в поисковой системе. Такое впечатление, что «неактуальный» термин «связи с общественностью» механически замещен более привлекательным «стратегические коммуникации». Это впечатле­ние необманчиво. Международная консалтинговая компания “Grayling” пришла к аналогичным выводам на основании масштабного количественного исследования, проведенного год назад[[1]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn1). Однако понятие «стратегические коммуникации» абсолютно не привязано к роду коммуникационной деятельности, к которым мы относим и связи с общественностью, и рекламу, и стимулиро­вание сбыта, и журналистику. Термин обозначает особые принци­пы управления коммуникационным процессом, суть которых мы попробуем изложить в настоящей статье. В определении модели стратегических коммуникаций автор концептуально соотносится с теорией стратегического менеджмента, а также анализирует теоре­тические подходы зарубежных ученых в исследовании стратегиче­ских коммуникаций.

**Характеристика понятий «стратегическое управление» и «стратегические коммуникации»**

В обыденной практике понятие «управление» имеет множество смысловых коннотаций: власть, распоряжения, начальство... Нам для работы с этой категорией нужен более строгий терминологи­ческий смысл. В научный обиход термин пришел из теории сис­тем — отрасли научного знания, которая исследует принципы функционирования объектов окружающего мира. Метод систем­ного исследования предполагает своеобразный взгляд на окружа­ющие явления как структуры значимых элементов, связанных между собой и с объектами внешнего мира специфическими отно­шениями. Правила, которые определяют порядок взаимодействия систем с внешним миром и внутрисистемные взаимоотношения, и составляют область управления.

Сформулируем ряд уточняющих вопросов, расширяющих пони­мание модели управления, выстроенной в логике теории систем.

1. Кто выполняет роль управленца, разрабатывающего нормы взаимодействия элементов системы?

Если брать биологические системы, например, жизнедеятель­ность человеческого организма, то координирующие принципы все­цело осуществляются Природой посредством системы безуслов­ных рефлексов и инстинктов. Что касается социальных систем, то правила их функционирования в большей мере определяются че­ловеческими разумом и волей. Во всяком случае, так человеку хо­чется. Конечно, социальные системы бывают разных масштабов, разной степени сложности, управление которыми характеризуется разными степенями вмешательства человеческой воли. Мы здесь не будем говорить о судьбах народов и цивилизации. Наш интерес связан с микроуровнями социума, соразмерными сознанию инди­видуумов, которые свои деловые и общественные интересы реали­зуют в создаваемых ими (или другими людьми) организациях.

2. Как нам следует представить организацию в терминах теории систем?

В этой умозрительной модели должны быть выделены значи­мые для функционирования организации внутренние элементы (экономисты используют термин «ресурсы»), которые координи­руются между собой таким образом, чтобы система эффективно функционировала в условиях внешней среды. Эффективность в данном случае — это достижение деловых целей, во имя которых организация была создана.

3. Какую смысловую нагрузку несет термин «стратегическое управление» в приведенной модели функционирования организа­ции? В чем его отличие от множества «разновидностей» менедж­мента: менеджмент качества, организационный менеджмент, фи­нансовый менеджмент, маркетинг, кадровый менеджмент и т.д.?

Стратегическое управление — это управление целями органи­зации. Несмотря на интуитивную очевидность, в теории и практи­ке эта составляющая процесса управления была осознана и обрела центровой статус лишь в 1950-е гг. Производственные процессы, кадры, управление сбытом, финансами и т.д. — несомненно, важ­ные ресурсы организации. Однако реальность периодически ста­вит управленцев на место, когда они недооценивают сложность системной упорядоченности предприятия и идентифицируют жи­вой социальный организм с одним из перечисленных ресурсов либо с их суммой. Сложные системы, как известно, нелинейно ре­агируют на воздействия. И первый серьезный урок менеджмент получил во второй половине XX в. Крупнейшие корпорации США — например, автомобильный концерн “General Motors”, многоот­раслевые корпорации “General Electric” (GE) и “Procter & Gamble” (P&G), банк “Chase Manhattan Corp.”, издательский дом “Time Inc.” — оказались на грани банкротства, и ни один из организаци­онных ресурсов, принимаемых на тот момент важнейшим, не мог спасти положения. Этот драматический исторический момент соз­дает своего героя. Питер Друкер[[2]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn2) добавляет в теоретическую мо­дель организации важнейший структурный элемент — цель. А так­же разрабатывает теорию управления по целям, положившую начало развитию разнообразных школ стратегического менедж­мента[[3]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn3).

В чем суть рекомендаций Друкера?

1. Прежде всего он поломал привычный взгляд на понимание бизнес-цели. Как правило, лидеры бизнеса мерили ее объемом вы­пуска продукта. Такая цель работала, пока спрос был ненасыщен­ным и рынок потреблял все, что мог предложить производитель. Но в 1950-е гг. изменился образ жизни американцев, а вместе с ним и их потребительское поведение и структура спроса. Конку­ренция обрела совершенно иные масштабы; «жирные» рынки спо­собствовали наращиванию предпринимательского капитала, быв­шие «тихие партизаны» стали предпочитать агрессивные стратегии игры. Гиганты американской промышленности потеряли моно­польную позицию на рынках. Три-четыре сильных конкурента на­вязывали новые правила бизнес-игр и создавали новый тип рынка — олигополию. Вывод напрашивался сам собой: именно ситуация определяет адекватность активностей бизнеса. Ситуация изменчи­ва, поэтому не может быть универсальных «рецептов» роста для бизнеса. Питер Друкер провозгласил ситуационный анализ как один из основополагающих принципов для стратегического управ­ления: начинать планирование с анализа внешней среды и оценки рыночных возможностей.

2. Второй важный принцип стратегического управления: цели бизнеса образуют причинно-следственную логику производствен­ного планирования — будь то бизнес-процессы, или технологиче­ские процессы создания продукта. В стратегическом менеджменте имеется специальный термин: декомпозиция целей бизнеса. Функциональную структуру организации представляют в образе иерар­хического древа, где нижние структурные подразделения получает плановые показатели деятельности от смежного вышестоящего подразделения в соответствии с ожидаемым вкладом в общую ор­ганизационную цель. Например, если предприятие планирует по­лучить прибыль в предстоящем году 100 млн денежных единиц, и производственные расходы составляют 50 млн денежных единиц, то отдел маркетинга должен принести в организацию 150 млн д.е. Как это сделать — зона ответственности стратегов — маркетоло­гов, которые владеют технологиями управления спросом. Как из­вестно, маркетинг располагает четырьмя типами инструментов: продукт, цена, доставка, маркетинговые коммуникации. Предпо­ложим, что маркетинговый отдел планирует увеличить продажи с помощью двух инструментов: расширения дистрибутивной сети и коммуникации. За счет увеличения точек продаж маркетинговый план выполняется на 100 млн д.е. Остальные 50 млн д.е. следует заработать службе рекламе. И это зона ответственности специали­ста по стратегическим коммуникациям.

3. Процесс декомпозиции стратегических целей — это сложный аналитический процесс. От наивных фантазий профанов методику защищает принцип измеримости плановых показателей — третий принцип стратегического управления. Численной оценке подвергаются все формы деятельности на предприятии. Когда речь идет о продажах или о производстве, особых затруднений с применени­ем вычислений не возникает. Эти данные традиционно фиксиру­ются бухгалтерией. А как определить численные показатели для оценки деятельности рекламной или ПР-службы? Как «конверти­ровать» коммуникационные эффекты в финансовые показатели? Профессионал способен рассчитать необходимый для выполнения плана маркетинга бюджет коммуникационной кампании — с по­грешностью, не превышающей 3—5%. Такая точность достигается благодаря способности специалиста по стратегическим коммуни­кациям произвести «декомпозицию» технологического процесса коммуникационной кампании и спланировать контрольные пока­затели для каждой из рабочих операций: при планировании ком­муникативных целей, при принятии решений о том, какую важ­ную информацию о товаре донести и как следует ее подавать, какие медиа использовать.

Итак, подведем предварительные итоги.

1. Коммуникации приобретают качество стратегических, если рассматриваются в ситуационном контексте деловой стратегии ор­ганизации. Термин «стратегические коммуникации» экспортирован из теоретического концепта об иерархической модели декомпозиции целей в стратегическом менеджменте.

2. Производство стратегического коммуникационного продукта опирается на принцип декомпозиции целей, при котором техноло­гический процесс разделяется на простейшие операции, связанные друг с другом причинно-следственными отношениями. Методом установления причинно-следственных отношений является поиск концептуального соответствия смежных операционных инстру­ментов.

3. В стратегических коммуникациях реализуются принцип изме­римости целей. Стратегические коммуникации опираются на ме­тодики прогноза эффектов коммуникационных мероприятий, вы­раженные в терминах финансовой отчетности, а также алгоритмы расчета величины коммуникационного бюджета, погрешность кото­рых не превышает 3—5%. Бюджет на коммуникационную кампа­нию рассматривается как финансовая инвестиция, которая должна отвечать принятым в компании требованиям рентабельности.

Следующую часть статьи посвятим историографическому обзору разработки теоретических моделей стратегических коммуникаций. В теории менеджмента вопрос об измерении экономической эф­фективности коммуникационных мероприятий формулируется с начала 1980-х годов. Нам представляется уместным представить здесь три типа решения, идеи которых инспирированы различными принципами стратегического менеджмента.

**Модель стратегических коммуникаций Видаля—Вольфа**

Считается, что американские исследователи М. Видаль и X. Вольф одними из первых предложили инструмент планирования бюджета коммуникационной кампании [Кутлалиев, Попов, 2005, с. 366—368]. На приведенном графике 1 визуализирована логика их размышле­ния. Влияние коммуникационного воздействия на продажи выра­жается ростом притока покупателей и, следовательно, продаж, пропорциональных коэффициенту к. При отсутствии коммуника­ционного стимулирования потребителей, продажи падают, проис­ходит естественный отток клиентов, пропорциональных коэффи­циенту с,. Коэффициенты к, с, определяются для каждого типа рынка экспериментальным методом.



Авторы предлагают математическую формулу, выражающую за­висимость продаж бренда от емкости рынка и величины коммуни­кационного бюджета:

ΔY = kI · (M − Y)/Y − ςY,

где A Y— планируемое увеличение продаж; Y— доля рынка на вре­мя планирования; М — объем рынка; I — затраты на рекламу; к — константа, выражающая реакцию сбыта на коммуникационное воздействие; <; — константа, выражающая уменьшение объема про­даж при отсутствии вложений в маркетинговые коммуникации.

Разумеется, открывшаяся возможность измерения эффектив­ности и планирования рекламных бюджетов означала революци­онный прорыв в коммуникационном менеджменте. Однако этот инструмент имеет ограниченное применение без интерпретации коэффициентов к, с,. В модели Видаля—Вольфа они подаются как итог экспериментальных исследований и анализа статистических данных о реакции рынков на коммуникационные воздействие и молчание. Из этого следует, что всякий раз, когда специалисту приходится иметь дело с новым рынком, необходимо набрать массу новых экспериментальных данных, чтобы получить достоверные прогнозные коэффициенты.

Однако мы можем выдвинуть гипотезу, что коэффициенты от­ражают связь между поведением потребителя и универсальными психологическими процессами обработки информации. Такое по­нимание экономической статистики позволяет стратеджик- менеджеру занять метапозицию и использовать коэффициенты как универсальные инструменты прогноза продаж и оттока потре­бителей, вне зависимости от типа товарного рынка.

Коэффициент притока покупателей отражает зависимость между покупками и потребительскими знаниями о рынке и торговой марке.

Впервые зависимость поведения от степени сформированности представлений о среде жизнедеятельности сформулировал необихевиорист Эдвард Толмен в 1930-е гг. [Толмен, 1980, с. 63—69]. Опыты проводились на крысах, но, как известно, бихевиористы считали, что в основе коррекции поведения человека лежат сход­ные механизмы формирования условных стимулов, которые они называли научением. Результатом научения является когнитивная карта — ментальная навигационная схема, хранящихся в памяти человека и помогающая ему адаптироваться к условиям внешней среды — в том числе, условиям потребительских, политических рынков и прочих ситуаций.

Эмпирические исследования в маркетинге зафиксировали ряд статистически значимых зависимостей, подтверждающие бихеви­ористскую концепцию научения (см. табл. I)[[4]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn4).



Приведенная табл. 1 образована пересечением двух парамет­ров — «знание рынков» и «знание товара» — и представляет собой разновидность «когнитивных карт». В методике прогноза покупок ключевым моментом является точность диагностики когниций, которые в конечном счете определяют стиль мышления потреби­теля и тип его поведения.

Параметр «знание рынков» находится в прямой зависимости от мотивированности потребителя. Поэтому в маркетинге эквива­лентами понятию «знание рынка» является термины «вовлечен­ность» (заинтересованность в категории товаров услуг), «потреб­ность в категории» (признание нужды в товаре, услуге). Приведем простой пример, который поможет понять различные градации мотивированности потребителя.

Возьмем рынок моды: модная одежда, обувь, аксессуары. Что значит «хорошее знание рынка»? Очевидно, это знание модных брендов, их историй, характерного стиля, проявляющегося и в си­луэтах одежды, и в дизайне аксессуаров, и в выборе цветовой гам­мы. Знание светской жизни, знаменитостей, которые задают акту­альные модные тренды. Кого мы можем назвать экспертом во всех этих вопросах? Публичных персон, профессионалов, обслуживаю­щих модные рынки. Сюда же следует отнести молодежь, стремя­щуюся к публичной карьере, активно поглощающую информацию глянцевых изданий. Они не дрогнут, переплачивая на порядок за известную марку, поскольку точно знают, за что платят. Чего не скажешь о категории покупателей со «средним» знанием рынка моды. Кое-какие имена они несомненно слышали. Но знания эти обрывочные, и убеждения в превосходстве какого-дибо культового имени в модном мире — нестойкие. Момент истины наступает в момент покупки одежды, когда потребитель делает выбор в пользу качественного товара, но без громкого имени. Как видно из табл. 1, шанс раскрученного бренда попасть в корзину такого потребителя составляет 50—60%, что уравнивает его в правах с так называемы­ми “no пате”. Нетрудно представить типаж со «слабым знанием» рынка. Он затрудняется назвать какие-либо модные марки. Любое предложение с повышенным ценником за аналогичный товар скло­нен воспринимать негативно — как попытку обмана. Несомненно, в этом случае имеет место блокировка сознанием информации о модных рынках, и связано это с определенными мировоззренче­скими ценностями.

Параметр «известность товара» маркетологи определяют как способность потребителя идентифицировать (узнать, вспомнить) товарную марку данной товарной категории в объеме, достаточ­ном для совершения покупки [Росситер, Перси, 2000, с. 123]. Когда товар впервые выпускается на рынок, потребитель не знает ни его имени, ни товарных свойств. Отсюда — степень его неуверенности в выборе новинки. По истечении двух лет работы на рынке товар меняет статус «новинки» на «существующий». За это время неу­дачники отсеиваются, а успешные марки остаются — те, которые сумели завоевать известность, положительную репутацию и лояль­ных клиентов. Если известная марка расширяет ассортимент, то такой товар следует интерпретировать как «модернизированный».

Выше мы пообещали читателю, что понимание сути коэффи­циентов к, с, сделает математические манипуляции с прогнозом продаж, расчетом коммуникационного бюджета более осмыслен­ным. Вернемся к задаче с фирмой, пожелавшей увеличить долю рынка в четыре раза. Попробуем извлечь больше информации о ситуации, представленной нам в форме цифровых кодов. Коэф­фициент притока покупателей равен 0,05. Эта цифра говорит нам о том, что фирма предлагает инновационный продукт. Большин­ство потенциальных клиентов не только не знают о существова­нии товара, но даже не догадываются пока о том, что испытывают «жуткую» нужду в нем.

Коэффициент оттока клиентов <; связан с процессом забывания марок. Ключевым моментом в характеристике <; является бихевио­ристская интерпретация товарного знака как условного стимула, запускающего заданное потребительское поведение. Без рекламно­коммуникационного подкрепления условные рефлексы угасают, потребители переключаются на другие, активно заявляющие о себе марки. Отсюда можно сделать вывод, что ни одна товарная марка не может себе позволить слишком долго пренебрегать контактами со своими клиентами. Но как рассчитать допустимый период реклам­ного молчания? Он различен для различных бизнес-ситуаций.

Ситуация № 1. Зависимость <; от цикла потребления продукта. Эта эмпирически обнаруженная связь имеет логическое объяснение. Условно-рефлекторное поведение зависимо от подкрепляющей информации, к которой — в первую очередь! — следует отнести сам процесс использования товара. Вот когда товар заканчивается, включаются механизмы забывания. Таким образом, цикл исполь­зования продукта является минимальной единицей измерения силы условного стимула, который мы называем маркой. Бывают сильные торговые марки, которые потребитель не забывает без ре­кламного стимулирования в течение 3—9 циклов потребления. Но это особая ситуация, которую мы обсудим ниже. В обычных слу­чаях, которых большинство, и именно они определяют особен­ность рынка, цикл потребления продукта пропорционален пока­зателю «дисконтирования клиентского потока» [Рязанов, Шматов, 2002, с. 118—121], который выражается коэффициентом с,.

Математическое выражение <; имеет вид с, = 1 : т, где т — цикл потребления продукта.

Данные о циклах потребления продуктов не являются закрытой информацией, эти цифры можно встретить в свободном доступе в интернет-обзорах рынков. Так что для расчета ценного коэффициен­та нет необходимости в приобретении дорогостоящей информации у исследовательских агентств. Ю. Рязанов и Г. Шматов, предста­вившие математическое обоснование этого коэффициента, демон­стрируют возможности расчетов для некоторых рынков в табл. 2 [там же, с. 132]:



Прокомментируем некоторые данные, приведенные в табл. 2. Недвижимость имеет длительный срок использования: согласно статистическим данным, средний срок смены жилья по России со­ставляет 10 лет. Какой вывод должны делать игроки рынка недвижимости — риелторские фирмы, строительные компании — об естественном убывании клиентской базы? Коэффициент «ухода» потребителей (<;) составляет 1 : 10 (лет) = 0,1 (в год). Его также можно представить в процентах: 0,1 х 100% = 10%. Естественные потери клиентской базы на рынке недвижимости составляют 10%. Коэффициент ухода может быть рассчитан для одного месяца. Тогда срок использования товара следует выразить в соответствующей единице измерения — в месяцах: <; = 1: (10 лет х 12 мес.) = 0,0083, или 0, 83% (в месяц). Итак, потери зримо обозначены. Если сокращение дохода на 10% для бизнеса фирм, работающих с недвижи­мостью не является проблемой, можно выдержать паузу.

А вот для производителей продуктов питания — даже самых именитых! — годовое молчание может закончиться летальным ис­ходом. Продемонстрируем это расчетами. Средний цикл потребле­ния продуктов — например, хлопьев к завтраку, составляет 0,25 года, или 3 месяца. Не будем удивляться такой странной статисти­ке, ведь здесь посчитаны и фанаты этого продукта, и те, кто хлопья приобретает время от времени. Вычислим коэффициент ухода по­требителей для одного года: <; = 1 : 0,25 (года) = 4, т.е. 400% потерь. Абсурдная цифра, поскольку смерть наступает лишь один раз... Для средней марки хлопьев для завтрака без рекламного стимули­рования коллапс наступает в течение трех месяцев. Сильная, ши­роко распространенная марка хлопьев без рекламы гарантированно потеряет всех своих клиентов в течение года. Это прекрасно пони­мают производители товаров с коротким циклом потребления, от­числяя на коммуникационную поддержку своих брендов самые внушительные бюджеты. Даже в кризисные времена владельцы брендов FMCG[[5]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn5) возглавляли рейтинги крупнейших рекламодате­лей на ТВ.

Рассмотрим ситуацию № 2, когда <; зависит от силы бренда. По­вторим, что сила бренда измеряется количеством стандартных ци­клов потребления, в течение которых он может продержаться без коммуникационной поддержки (сюда входит не только реклама, но и мерчандайзинг, мероприятия по стимулированию сбыта и т.д.). Сильный бренд существенно улучшает показатели рентабель­ности капитала, вложенного в бизнес, а также его продажную сто­имость. Например, при продаже бизнеса «стоимость» лояльности потребителя оценивается как возможность извлечения дохода без дополнительных расходов.

Хотелось бы сослаться на показательную ситуацию, относящу­юся ко времени становления московского рынка интернет-провай- деров[[6]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn6). Низкий входной барьер стимулировал приход множества предпринимателей, которые часто и целенаправленно создавали бизнес на продажу. Они строили локальные сети численностью 1—5 тыс. пользователей, средняя стоимость которых составляла 100 долл. за пользователя. В том случае, если им удавалось выстро­ить со своими клиентами отношения, напоминающие «закрытый клуб для друзей», продажная стоимость бизнеса возрастала в 3 раза и доходила до 300 долл. за пользователя. Из чего исходил в своих расчетах покупатель? Абонентская плата на тот период составляла в среднем 1000 руб. в месяц, средний срок смены провайдера — 3 месяца. Следовательно, стоимость одного пользователя сети составляла порядка 3 тыс. руб., или 100 долл. Стоимость бизнеса — 100 долл., умноженные на численность абонентов. Почему поку­патель шел на трехкратное повышение цены? Потому что эмпири­ческим путем было определено, что лояльный пользователь интернет-услуг не меняет провайдера в течение трех потребитель­ских циклов.

У специалистов в области коммуникационного менеджмента имеется разброс мнений по поводу оценки силы бренда: от 3 до 9 циклов потребления. Модель Видаля-Вольфа не может дать от­вета на сей счет, точный расчет возможен на базе модели S-образ- ной кривой.

**S-образная кривая в моделировании стратегических коммуникаций**

В модели S-образной кривой учтен важнейший принцип стра­тегического планирования — ситуационный контекст, определяю­щий стратегические возможности бренд-коммуникаций. S-образная кривая репрезетирует многофакторную модель реальности, по сравнению с которой вариант Видаля—Вольфа, описывающий вклад коммуникаций в развитие бизнеса как линейную функцию, кажется упрощением.

Если верить источникам, впервые S-кривые жизненного цикла были описаны в биологии в 1845 г. Ворхолстом, который исследо­вал рост колоний дрожжевых грибков на питательных средах. На основании опытов ученый формулирует закономерности развития систем в условиях ограниченных ресурсов. Поскольку многие сферы человеческой деятельности также сталкиваются с ограниченностью ресурса, моделирование жизненного цикла объекта было взято на вооружение в социологии, политологии, маркетинге (спрос — это ресурс ограниченный).

Эвристика модели раскрывается в представлении S-графика в виде математической формулы, выражающей отношения трех пе­ременных[[7]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn7). Эти переменные следует понимать как ситуационные факторы, определяющие динамику развития исследуемого объекта. Интересную интерпретацию переменных S-кривой для маркетин­говых коммуникаций предложили Кутлалиев и Попов в монографии «Эффективность рекламы»: Т / ф + е - \\1, где Т — «емкость рынка» и отвечает за высоту логистической кривой; ф — «конкуренция», отвечает за угол восхождения логистической кривой; |i — сила бренда, которая отвечает за продленность кривой на пиковой точке продаж; /— коммуникационный бюджет, благодаря которому созда­ется и множится сила бренда [Кутлалиев, Попов, 2005, с. 370—378]. Иными словами, авторы обнаружили в формуле логистической кривой зашифрованный алгоритм стратегического анализа внеш­ней среды. Напомним его: рынок — потребитель — конкуренция[[8]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn8).

Сфера применения модели S-образной кривой может быть рас­ширена за рамки бизнес-коммуникаций, если подобрать эквива­ленты маркетинговым терминам в концептах психологии, а если точнее — в понятийном языке психологических процессов обра­ботки информации. Попробуем это сделать.

1. Рынок: тип мотивации, определяющей формы потребительско­го поведения и объем продаж в определенной товарной категории. Мотивацию в данном случае следует понимать как опредмеченную потребность, т.е. желание, имеющее конкретную предметно-вещ- ную материализацию в окружающем мире.

2. Клиенты, сила мотива которых в маркетинге называется ло­яльностью и определяет зрелость рынка, а также «силу бренда», если интересующим объектом является конкретная марка. Если обобщенно, то речь идет о степени сформированности потреби­тельских установок и классификации клиентов по статусу — не- пользователи категории, новички, непостоянные пользователи, лояльные пользователи.

3. Среда, в которой осуществляется коммуникация. В марке­тинге говорят о конкуренции. Классифицируют типы рыночной конкуренции с помощью индексов концентрация рынка и вытека­ющих отсюда способов заработков и «правил игры». Для иных коммуникативных дискурсов предпочтительнее говорить о нор­мах, регулирующих отношения участников взаимодействия, а так­же атмосфере, которая может быть не только конкурентной, но и дружелюбной, творческой, агрессивной и т.д.

Поясним сказанное примерами из различных областей комму­никационной деятельности. Начнем со сферы бизнеса. Приведен­ная ниже логистическая кривая описывает жизненный цикл брен­да, который может быть определен как «бум». Она отличается от стандартизированных графиков ЖЦ марок-аналогов тем, что при всех прочих равных (емкость рынка, тип конкуренции), кривая не изгибается вниз, пройдя пиковую точку продаж. То есть ведет себя вопреки естественной природе рынка с характерным фиксирован­ным коэффициентом оттока покупателей. Судя по графику (гра­фик 2), харизма бренда оказалась столь велика, что все до единого новичка, привлеченные коммуникационной кампанией, обрати­лись в фанатиков. Бывает ли такое в реальности? Конечно. Напри­мер, это норма существования для luxury-брендов. Всем светским персонам известна история модного дома “Chanel”, который оста­ется маркой номер один с 1913 г., когда был открыт первый бутик в Париже. Очевидно, этот кейс демонстрирует проявления пара­метра |i — силы бренда.



Таким образом, модель S-образной кривой позволяет диагно­стировать «здоровье» бренда (всегда имеется возможность сравне­ния его жизненного цикла со стандартизированной логистической кривой) и выстроить стратегически ориентированную коммуника­ционную политику

Вопрос здоровья коммерческого бренда напрямую связан с оцен­кой его стоимости. Выше мы упоминали о расхождениях в выска­зываниях экспертов относительно количества циклов, которыми меряют силу брендов. В течение трех или девяти циклов потребления сильный бренд способен удерживать своих клиентов, не вклады­ваясь при этом в рекламу? В бизнесе цена такого вопроса велика. Точный вариант ответа предлагает известная консалтинговая ком­пания “Interbrand”[[9]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn9). Их запатентованная методика оценки стоимо­сти бренда создана на базе формулы s-образной кривой. В прогнозе будущей доходности бренда учитываются экспертные оценки (с по­следующим присвоением численных коэффициентов) трех групп факторов:

1) рынок: география, емкость, стабильность, тенденция;

2) конкуренция и враждебность внешней среды: поддержка, защита;

3) лидерство бренда.

Логистическая кривая может быть использована для диагности­ки и прогнозирования ЖЦ некоммерческих объектов в различных коммуникативных средах. Например, автору как-то пришлось диаг­ностировать проблемы профессионального интернет-сообщества, которое начало стремительно терять своих членов. Для владельцев ресурса очень важно поддерживать численность сообщества, по­скольку от этого зависят его рекламные доходы. Решение опира­лось на алгоритм анализа кривой ЖЦ и состояло из трех действий. Во-первых, следовало оценить масштаб логистической кривой. Параметр Т в данном случае может быть интерпретирован как по­тенциальная численность членов сообщества, связан с типом мо­тива, или, что то же самое, восприятием выгод такого членства. Скажем сразу, что в сообществе собрались люди с различной мо­тивацией. Имеются те, для кого членство воспринимается как имиджевая составляющая статуса и способ самоутверждения. Для многих сайт, собравший профессионалов, ассоциируется с воз­можностью пополнить профессиональные знания. Завсегдатаи же этой интернет-площадки — профессионалы из другой сферы — образовательной — тренеры и консультанты, занимающиеся «мяг­кими» продажами своих услуг сообщникам. Как долго участники будут сохранять интерес к сообществу? Анализируем оставшиеся два фактора, определяющие конфигурацию s-образной кривой. Второй фактор — |i — следует понимать как лояльность к сообще­ству. Индикаторами этой лояльности являются вовлеченность в жизнь сообщества и соответствующие пользовательские статусы: новичок, участник, эксперт. Новички время от времени читают материалы сайта, статус участника присваивается авторам статей, эксперты — активные комментаторы публикаций, кейсов. Навер­ное, читатель уже догадывается, что в подавляющем большинстве эксперты — это продавцы образовательных услуг, ведь у них самая сильная и устойчивая мотивация: они зарабатывают себе на хлеб. Последнее обстоятельство определяет свойство третьего параметра ф, качество среды, в которой протекает общение сообщников. Люди, которые занимаются бизнесом, находятся в отношениях конку­ренции. Причем, рынок тренингов и консалтинга в России не раз­вит, характеризуется самыми грубыми формами выяснения отно­шений, которые переносятся на интернет-площадку. Разумеется, это отпугивает «участников» — их цикл жизни на сайте ограничи­вается первой и единственной публикацией:)). Как следствие, ис­тощается качество контента. Что дальше? Уходят с сайта те «но­вички», которые ждали от сайта интересных публикаций. Что в финале? Ресурс перестает быть интересным рекламодателю. На­прашивается метафора к недугу, постигшему интернет-сообще- ство: его пожирают паразиты. И причина болезни лежит в хаотич­ной коммуникационной политике администрации сайта.

**Модель стратегических коммуникаций DAEMON**

Главный принцип DAEMON[[10]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn10) состоит в рассмотрении пути от рекламы к продажам в форме многостадийного процесса. В этой модели реализуется принцип, который мы назвали важнейшим для стратегического управления: дифференциация рабочего про­цесса на стандартизированные технологические операции. Ниже приведено графическое изображение стадий проектирования ком­муникационного процесса в виде лестницы, состоящей из семи ступеней (график З)[[11]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn11).

На вершине этой лестницы — деловые цели организации и цели маркетинга, нижняя ступень — бюджет коммуникационной кампании, в промежутке — операции управления процессом когни­тивной обработки информации потребителем. Напомним, точная формулировка зависимостей, связывающих ступени этой лестни­цы, важна для проектирования контрольных показателей эффек­тивности каждой из технологических операций.



Цели организации измеряются финансами, которые обеспечивают ее жизнедеятельность и рост. Либеральная идеология, под знаком которой разворачивается современная российская культура, прагматику ставит во главу угла. И не важно, о какой организации идет речь — коммерческой, государственной, политической, общественной. Любая из них, несмотря на разные цели и миссию, не может существовать без финансовых поступлений. В современном дискурсе очень часто денежное обращение уподобляют кровообращению, состоящему из двух систем — доходов и расходов, необходимых для внутреннего жизнеобеспечения организации. Коммерческие предприятия ориентированы на извлечение прибыли, т.е. превышение доходов над расходами. Для общественных организаций извлечение прибыли недопустимо, но способность к самообеспечению определяет их жизнеспособность.

Маркетинг — функция организации, ответственная за поступление дохода. Доход — финансовый термин, «спущенный» маркетолагам «сверху». Однако деньги в организацию приносят потребители ее услуг. Поэтому маркетологи свои задачи формулируют в терминах управления поведением клиентов. Успех коммерческой организации зависит от пробных и повторных покупок, их частоты и величины. Успех политической партии зависит от голосов избирателей, которые эквивалентны количеству партийных мест в Думе, а, значит, влиянию на законодательную власть, что тоже имеет финансовое измерение. Общественная организация видитсвою задачу в поддержании справедливости, которая составляет основу социальной стабильности. Ее успех состоит в известности и безупречной репутации, поскольку общественный авторитет также монетизируются с помощью государственных грантов, спонсорства, безвозмездной помощи волонтеров. Государствен­ные структуры существуют на деньги налогоплательщиков и зани­мают монопольную позицию в своем сегменте услуг. Казалось бы, никакой свободы выбора у клиента нет. Однако непопулярные госструктуры провоцируют недовольство и создают политическую нестабильность. Хотя к рискам гражданского недовольства раз­личное отношение в различных формах государственного правле­ния, однако для всех вариантов эта ситуация опасна. Поэтому в современном мире также говорят о маркетинге госуслуг, крите­рием эффективности которого является, помимо стоимости про­изводства социальных благ, удовлетворенность клиентов и как следствие их лояльное поведение.

Надо сказать, что лояльные клиенты — долгосрочная цель мар­кетинговых программ любой организации. В отличие от новичков или непостоянных пользователей, именно лояльные клиенты «де­лают» 80% дохода организации. Почему? На этот вопрос мы уже можем ответить. Потому что они убеждены в выгодах, которые предлагает им организация. Во имя этих преимуществ (не исклю­чено, что существующих только в головах), клиенты совершают нужные организации действия без дополнительного стимулирова­ния, готовы прощать ей очень многое — от завышенных цен до не­выполненных обещаний.

На третьей ступени лестницы стратегических коммуникаций осуществляется процедура проектирования целей коммуникации. Смысл ее состоит в формулировке заданий маркетинга в терминах социально-психологической установки.

Последняя, как известно, представляет собой когнитивную схему, которая не сознается, но тем не менее формирует предрасположен­ность к определенным формам поведения. В отличие от инстинк­тивных форм поведения, в установке закодирован ментальный опыт, который составляет суть интеллекта — высшей формы пси­хической деятельности. Поведение на основе социокультурных установок отличает человека культурного от человека природного.

В психологической науке разработано множество гипотез о фак­торах, определяющих работу интеллекта и формирование социо­культурных установок, так называемые иерархические модели ин­теллекта. Но об этом позже. Пока скажем, что потребительские установки (как разновидность социокультурных установок) харак­теризуются следующими психологическими состояниями: во-пер- вых, мотивированностью клиента, во-вторых, пониманием бренд- предложения, в-третьих, положительным отношением к этому предложению, в-четвертых, волевым контролем собственного ре­шения (поскольку всегда существует масса неблагоприятных ситуа­ционных обстоятельств, препятствующих реализации намерения). Соответственно цели коммуникации формулируются в терминах коммуникационных эффектов, формирующих определенные уров­ни потребительской установки: потребность в товарной категории, осведомленность, отношение, намерение.

Четвертая операция в разработке коммуникационного продук­та — коммуникативная стратегия. Подчеркнем различия между «ком­муникационный» и «коммуникативный». В первом случае термин включает весь комплекс операций в разработке медийного продук­та: от прогнозирования эффектов до проектирования содержания, выразительной формы, размещения в медиа, бюджетирования, контроля эффективности. Второй термин — «коммуникативный» — предполагает лишь фрагмент описанного выше цикла: стратегию общения с клиентом.

Поскольку в модели DAEMON фиксируются причинно-след- ственные связи операционных звеньев коммуникационной стра­тегии, сформулируем их для обсуждаемого этапа. На уровне целей разработчик начинает проектировать своеобразную карту когни­тивных процессов обработки информации, отмечая на ней конеч­ные пункты назначения. На уровне коммуникативных стратегий эта карта завершается. Выше уже упоминалось, что гипотезы об иерархических моделях интеллекта разнообразны. Задача разработ­чика на этом этапе состоит в том, чтобы, использовав известные ему методы исследования аудитории, уточнить факторы активиза­ции интеллекта и поведенческих установок для данной аудитории и для данной ситуации. Их иерархический порядок и подскажет стра­тегию общения с клиентом. Таким образом гарантом нужных ком­муникативных эффектов кампании является правильная стратегия.

Пятая ступень — креативная (творческая) стратегия. В качестве брифа[[12]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn12) креативная группа получает стратегическую карту, в кото­рой учтены особенности когнитивной обработки информации клиентом, отражены проблемы восприятия бренда и рекомендации по достижению нужных коммуникативных эффектов. Казалось бы исчерпывающая информация. Какой вклад в цепочку создания коммуникационного продукта вносит творческая составляющая? Отвечая на этот вопрос, следует учесть, что коммуникативная реаль­ность всегда иная, намного богаче по-сравнению со схемой. Чтобы подчеркнуть это различие, специалисты в области НЛП-техноло- гий[[13]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn13) используют понятия «карта» и «территория». На карту нане­сены «значения». Однако любое значение — это лишь поверхностная структура послания [О’Коннор, Сеймор, 1997, с. 20—43], абстрак­ция, не открывающая доступ к личностному пространству клиента. Иностранцу, заучившему базовые словарные значения чужого языка, трудно даются контакты с чужеземцами. Ведь эффективное обще­ние предполагает не только трансляцию существа вопроса, но и коммуникативную «приправу» к сути в виде скрупулезного выбора собственной роли в коммуникативном акте и формы сообщения, когда нужно проявить юмор, обаяние, сарказм, высокомерие... Сообщение обретает личностный смысл, глубинную структуру.

Соотношение понятий «значение» и «смысл» наглядно выражено в словарях синонимов. Значение, представленное там как базовая словарная единица, распадается на множество смысловых вариа­ций. Эти вариации — не что иное, как статистическая фиксация многообразия способов мировосприятия носителей одного языка. Если сравнить смысловые поля одного и того же значения, но для разных языков, результаты будут еще более неожиданными... Та­кое сравнение дает ключи к пониманию различий в национальном менталитете. Таким образом, смысловой «оттенок» сообщения имеет большое значение: он программирует эмоциональные пере­живания, а также образы и конкретно-чувственные представления реальности, которые ассоциативно «цепляются» за разбуженные чувства. Все перечисленное можно обозначить одним словом: креа­тив управляет психологическим процессом восприятия. Креаторы апеллируют к эстетическому опыту, вырывая рекламируемые объек­ты из унылого однообразия повседневности. В истории рекламы имеется немало примеров ошеломительного успеха товаров, поли­тических и социальных проектов, который принесли креаторы. Например, аптекарского вида бутылка водки “Absolut” считалась одной из основных причин провальных продаж товара на рынке США в начале 1980-х гг., пока за ее продвижение не взялась фран­цузская рекламная сеть TBWA. Агентство запустило культовую се­годня рекламную кампанию «Абсолютное совершенство»[[14]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftn14), к реа­лизации которой привлекло художников, в том числе знаменитого Энди Уорхола. В настоящее время имя “Absolut” известно всему миру, а дизайн бутылки — на фоне архитектурных символов и про­чих достопримечательностей мира — воспринимается как luxury- формат.

Таким образом, критериями эффективности для творческой со­ставляющей коммуникационного продукта являются качества, опти­мизирующие его восприятие: заметность на фоне естественных шумов среды, в которой разворачивается процесс коммуникации; убедительность смыслового наполнения сообщения; понимание (распознаваемость); сила эмоционального впечатления.

Медиастратегия — шестое звено лестницы коммуникационного менеджмента. Коммуникационный продукт должен быть доставлен до аудитории, и это реализуется с помощью контактов — непо­средственных и опосредованных медиа. Во втором (и самом распро­страненном) варианте, когда непосредственное общение со своим клиентом невозможно, приходится «покупать» аудиторию медиа­каналов. Разумеется, не всех читателей или слушателей СМИ можно расценивать даже как потенциальных клиентов, однако платить нужно за всех. Таким образом, в массовых коммуникациях неизбежны «пустые» контакты. Планирование контактов состав­ляет суть технологий разработки медиастратегии. Критериями ее эффективности являются, во-первых, процент целевых клиентов, подтвердивший факт контакта с рекламой или другим видом медиа­текста (вспомнившие эти тексты), во-вторых, стоимость контакта.

Наконец, седьмой этап, когда «наступает момент истины» — бюджет коммуникационной кампании. Бюджет — экономическая категория, его эффективность измеряется с математической точ­ностью. Как утверждают специалисты, методы расчета коммуни­кационного бюджета, основанные на стратегическом планирова­нии, имеют погрешность в расчетах, не превышающую 3—5%. Если обнаруживаются расхождения с запланированными цифра­ми, следует вернуться и перепроверить «на прочность» все пред­шествующие звенья коммуникационной кампании.

Подведем итоги. Стратегическая коммуникация начинается с рефлексии деловых проблем, которые призвана решить комму­никация. Понимание ситуационного контекста позволяет расстав­лять правильные акценты: выделять приоритетные аудитории, управлять «шумами», осложняющими коммуникативную среду, проектировать комфортные коммуникативные форматы общения. Кроме того, профессионал без труда сумеет предложить систему коммуникационных мер, связанных с деловой целью причинно- следственной связью и имеющих точный финансовый эквивалент.

**Список литературы**

Бейтсон Г., Бейтсон М.К. Ангелы страшатся. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.

Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. М.: ЭКСМО, 2005.

О’Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое про­граммирование. Челябинск: Версия, 1997.

Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2000.

Рязанов Ю., Шматов Г. Медиапланирование. Екатеринбург: ЗАО «Эксском», 2002.

Толмен Э. Когнитивные карты у крыс и у человека: Хрестоматия по истории психологии / Под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980.

Поступила в редакцию 28.10.2012

[[1]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref1) Стратегические коммуникации и связи с общественностью. Отчет об иссле­довании // Энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ra/mr/me-> dia/pr.htm (дата публикации: 03.10.2011).

[[2]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref2) См., например, издания на русском языке: Друкер П. Энциклопедия менедж­мента. М.: Вильямс, 2004; Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007.

[[3]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref3) См.: Мипцберг Г. Школы стратегий / Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.

[[4]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref4) Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Юликов Л.И. Сборник ситуационных задач, де­ловых и психологических игр, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Маркетинг». М.: Финансы и статистика, 2000. С. 58.

[[5]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref5) FMCG (в переводе с английского Fast Moving Consumer Goods — товары по­вседневного спроса).

[[6]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref6) Из архивов консалтинговой практики автора.

[[7]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref7)  Впервые формулу S-образной кривой вывел бельгийский математик Пьер Ферхюльст для описания численности населения и назвал кривую логистической.

[[8]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref8) См., например: Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009; Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007; Вихапский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономиста, 2006; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2007.

[[9]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref9) Описание методов оценки стоимости бренда и кейсы размещены на сайте компании — глобального бренд-консалтингового агентства Interbrand. URL: <http://www.interbrand.com/ra/our-work/disciplines/brand-valuation.aspx>

[[10]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref10) DAEMON в данном случае не аббревиатура, а термин, характеризующий суть процесса посредством метафоры. Заимствован из кибернетики. Демон (англ. daemon) — в системах класса UNIX — программа, работающая в фоновом режиме без прямого общения с пользователем.

[[11]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref11) Образ лестницы, визуально передающий идею причинно-следственной связи, кажется очень удачным. Придуман авторами учебника Дж. Росситером и JL Перси [ Росситер, Перси, 2000, с. 25].

[[12]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref12) Бриф — техническое задание на разработку коммуникационной кампании, либо одной из ее составляющих.

[[13]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref13) В научный оборот понятия «карта» и «территория» ввел Грегори Бейтсон [Бейтсон, Бейтсон, 1994, с. 64—71].

[[14]](file:///C%3A%5CUsers%5Cshamsutdinova.yulya%5C%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%5C%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9D%D0%98%D0%9A%5C2013%5C2013-2%5C2013-2.doc#_ftnref14) Наиболее известные части этой кампании — «Города мира», «Города Азии», «Путешествие по России». См., например: Сто примеров ABSOLUTной рекламы. История знаменитых принтов. URL: <http://www.adme.m/kreativnyj_obzor/2007/> 10/02/20436/ (дата публикации: 02.10.2007).