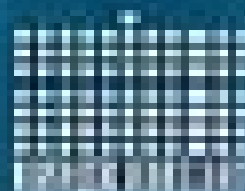


Самые успешные PR-кампании в мировой практике

Серия

«Современные
и классические
проблемы



В книге представлены 62 самые успешные, по оценке специального комитета Американского общества паблик рилейшнз (PRSA) и жюри профессионального конкурса «Серебряная наковальня» (Silver Anvil Award), PR-кампании за 1994-2000 гг. в мировой практике. Сборник предлагает примеры удачного использования public relations для продвижения новых товаров и услуг, при кризисном реагировании, при организации специальных событий, а также для поиска спонсоров.

Особенности лучших мировых PR-кампаний как новых, так и всемирно известных торговых марок (Coca-Cola, VISA, Maxwell House, Kodak, Barbi, Levi`s) классифицированы по специальным рубрикам и применительно к таким областям, как производство продуктов питания и товаров массового спроса, Интернет и телекоммуникации, банковское дело, транспорт, экология, здравоохранение, наука, образование, культура, спорт, туризм и др.

- [Самые успешные PR-кампании в мировой практике](#)
 - [Предисловие к русскому изданию](#)
 - [I. Специальные события](#)
 - [1. Отмечая 40-летний юбилей мечты о кукле Барби](#)
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [2. Позиционирование бриллиантов как символа совершенства и дара к Миллениуму](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Проблемы:](#)
 - [Оценка](#)
 - [3. Открытие Бизнес-центра им. Рональда Рейгана](#)
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [4. 50 лет ВВС США](#)
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)

- [5. Олимпийский салют Coca Cola народному искусству](#)
 -
 - [Общий обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка и анализ](#)
- [II. Продвижение торговых марок продуктов питания](#)
 - [6. Зерно: собери урожай энергии \(Grain: Harvest the Energy\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [7. Безумие Millenios охватывает Манхэттен](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [8. Освежая сладкий рулет](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [9. Maxwell House создает американскую мечту](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [10. Вывод на рынок маргарина Venesol](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [11. Совершеннолетие компании Just Born в 75 лет](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)

- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [12. Вывод на рынок сухих завтраков Team Cheerios](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [13. 100-летний юбилей Jell – O](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [III. Продвижение торговых марок товаров массового спроса](#)

- [14. Джинсы Lew's: оригинальный онлайн-прорыв](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [15. Самое опасное место на Земле. Запуск MSA Safety Works](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Стратегия](#)
- [Реализация](#)
- [Тактика выпуска для покупателей](#)
- [Оценка](#)

- [16. Создание доверия на новом этапе деятельности компании](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [17. Экологически безопасный культиватор компании Ryobi](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [18. Вывод на рынок стиральной машины Neptun](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [19. «И в маленьких деревеньках можно делать большой бизнес» \(Tiny Towns are Big Business\)](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [20. Advantix – камера, которая стала известна во всем мире](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [IV. Интернет и телекоммуникации](#)

- [21. От Золушки к королеве Уолл-стрит](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Стратегия](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [22. Выделенные линии против кабельных \(проект «Pronto»\)](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [23. Кому регистрировать доменные имена в Интернете?](#)

-

- [Обзор](#)

- [Исследование](#)

- [Планирование](#)

- [Реализация](#)

- [Оценка](#)

- [24. Цифровые телефонные линии для Интернета](#)

-
- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)
- [V. Компьютеры, периферийные устройства, программные продукты](#)
 - [25. Запуск принтера EPSON Stylus Color 740i](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [26. «Танцующий» кит](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [27. Вывод на рынок звуковой карты Turtle Beach Montego](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [28. Purple Moon – компьютерная игра для девочек](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [29. Устройство бесперебойного питания компьютеров UPSTART](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [VI. Коммуникации «бизнес для бизнеса»](#)
 - [30. Продвижение сварочного оборудования и присадочных металлов торговой марки ESAB](#)
 -
 - [Обзор](#)

- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)
- [31. Всемирный виниловый форум](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [VII. Инвестиции, финансовые услуги, репутационный менеджмент](#)
 - [32. Восстановление доверия к южнокорейской экономике](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [33. Продвижение товарной марки Lucent в Латинской Америке](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [34. Перепозиционирование The Scotts Company](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [35. Программа Visa «Прочитай мне историю» \(Read Me A Story\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [VIII. Спонсорство в спорте](#)
 - [36. Серия марок](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)

- [Оценка](#)
- [37. Лучший заезд в игре \(Best Drive in the Game\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [38. Чудо Southwestern Bell на рынке](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [39. Эстафета Олимпийского факела 1996 г.\(Olympic Torch Relay\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [40. ВауBank спонсирует регату «Повелитель реки Чарльз»](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [IX. Экология, здравоохранение, благотворительность](#)
 - [41. Вся правда о холестерине \(The Cholesterol Low Down\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [42. Кампания за чистый воздух](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
 - [43. Возвращение soi](#)
 -
 - [Обзор](#)

- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)
- [44. Благотворительная программа «Еда на колесах» \(Meals on Wheels\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [45. Программа «Четыре шага по снижению температуры у детей»](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [46. Препарат римадил для собак](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [47. О болезнях щитовидной железы нужно знать все](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [48. Программа по борьбе с курением](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [49. Гармонизация школьного питания с помощью зерновых](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)

- [50. Программа Фонда предварительно оплаченного образования в Колорадо «Обучите наших детей» \(Educate Our Kids\)](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [51. Выпуск фильма «Титаник» на видео](#)

-

- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [52. «Придать науке смысл»](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [53. Реконструкция библиотеки в Портленде](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [54. Столетие Нью-Йоркской публичной библиотеки](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [XI. Транспорт, туризм](#)

- [55. Морские путешествия – крупный бизнес](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)
- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)

- [56. Корабль-близнец, достойный освещения](#)

-

- [Обзор](#)
- [Исследование](#)

- [Планирование](#)
- [Реализация](#)
- [Оценка](#)
- [57. Мост через Тихий океан \(Bridging the Pacific\)](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [58. Виртуальный курорт](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [59. Реконструкция аэропорта в Колорадо-Спрингс](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)

○ [XII. Кризисный PR](#)

- [60. Слияние дочерних компаний корпорации Bell](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Стратегия](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [61. Новый подъем компании Dell](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)
- [62. Шприцевая паника вокруг компании Pepsi Cola](#)
 -
 - [Обзор](#)
 - [Исследование](#)
 - [Планирование](#)
 - [Реализация](#)
 - [Оценка](#)

Предисловие к русскому изданию

Основоположник современных *public relations* (паблик рилейшнз) Эдвард Берниз назвал их «искусством в науке». Данное определение как нельзя лучше характеризует эту книгу, собравшую 62 лучших PR-кампании, по оценке экспертов главного американского конкурса PR-проектов «Серебряная наковальня» (Silver Anvil Award). Большинство из них по уровню креативных решений и виртуозности исполнения действительно можно смело назвать искусством. Искусством убеждающей коммуникации.

Приз «Серебряная наковальня», символизирующий «ковку» общественного мнения, присуждается ежегодно Американским обществом паблик рилейшнз (PRSA) тем PR-профессионалам, кому, по мнению коллег, удалось успешно применить для решения актуальных проблем современного общества неординарные профессиональные навыки, творческие способности и изобретательность. За полвека существования конкурса уже более 1000 организаций были награждены «Серебряной наковальней» за отличное качество *public relations*.

Часто приходится слышать расхожее мнение, что западный (и в первую очередь американский) опыт *public relations* очень мало приемлем в России. Издание в России вот уже второго сборника кейсов (случаев) по PR опровергает его. Конечно, каждая из описываемых в сборнике ситуаций неповторима и уникальна. Тем не менее опыт ведущих профессионалов в любой сфере всегда интересен и, преодолевая государственные границы, заставляет задуматься о собственной практике, подсказывает неординарные ходы и творческие решения.

Case studies можно перевести как изучение (исследование) конкретных случаев. Метод преподавания, в котором теория дополняется анализом кейсов, широко и успешно применяется в западных университетах. У нас же пока он только робко начал использоваться в учебных заведениях и программах, ориентированных на западные методики преподавания. Между тем он имеет ряд неоспоримых преимуществ, поскольку позволяет сразу включить сообразительность и творческое мышление обучаемого, ликвидирует разрыв между теорией и практикой, позволяет эффективно обобщить и систематизировать опыт лучших фирм и профессионалов. Особенно это важно в *public relations*, обучение которым, по существу, сводится к овладению суммой накопленных наиболее эффективных приемов и методов коммуникации, убеждения, влияния на общественное мнение. Каждый из кейсов, включенных в сборник, описывается по стандартной схеме: обзор – исследование ситуации – планирование PR-кампании – ее реализация – оценка результатов. Особенно придиристо, отбирая кейсы с известного Интернет-сайта www.silveranvil.org, мы смотрели именно последний раздел – оценку результатов PR-кампании. После прочтения более сотни анализов эффективности лучших американских PR-кампаний становится понятно, что разговоры отечественных специалистов о принципиальной неизмеримости эффекта PR-кампании в отличие от рекламных и уж тем более директ-маркетинговых кампаний – только отговорки. Вернее, нежелание заказывать соответствующие исследования или, точнее, доказывать заказчику необходимость постоянных социологических замеров для точной оценки эффекта *public relations*.

Как использовать эти кейсы в учебном процессе? Вопрос одновременно простой и сложный. Лучше всего, конечно, было бы издавать подобные книги как сборники кроссвордов: в первой части, используемой на занятиях, – описание конкретной ситуации, а ответы – план, реализация и оценка PR-кампании – во второй части книги. Перед аудиторией вероятен такой сценарий – можно назвать условия задачи и предложить студентам самостоятельно найти наиболее эффективные пути ее решения. А потом уже сравнивать их с теми решениями, которые были признаны наиболее эффективными профессиональным авторитетным жюри конкурса.

Можно, конечно, и просто разбирать кейсы.

В делении кейсов по отдельным разделам мы испытывали определенные трудности и строго классифицировать их по одному основанию не смогли. Получилась структура, в которой смешаны «отраслевой» и «видовой» принципы классификации, на что мы сразу обращаем внимание искушенных в теории классификации читателей. Некоторые из PR-кампаний достаточно трудно однозначно отнести к той или иной категории: так, многие кейсы из раздела «Кризисный PR» вполне могут быть отнесены и к «Репутационному менеджменту», или их можно, в свою очередь, определить как «PR в сфере *business to business*». Впрочем, не думаем, что, для читателей наши сложности с классификацией кейсов как-либо повлияют на полезность книги.

Как известно, любые предисловия отнимают время у читателя.

И было бы неразумно в предисловии разбирать подробно изложенные в книге PR-кампании. Поэтому остановимся лишь на двух закономерностях, которые удалось вывести после составления и редактирования этой книги. Первая достаточно очевидна. PR все более и более проникает в некоммерческую сферу, о чем свидетельствует явное лидерство таких тем, как экология или благотворительность. Похожая тенденция прослеживается и в России, где вслед за конкурсом «Серебряный лучник» появился и отдельный конкурс для PR-проектов в некоммерческой сфере «Первая полоса» с обширной географией (18 городов России) и высоким уровнем участвовавших в нем проектов.

Вторая закономерность в общем-то тоже давно известна и рекламистам и специалистам по *public relations* – креатив, сильные творческие решения позволяют резко экономить и рекламный и PR-бюджет. Лучшие американские PR-проекты дают 62 тому подтверждения. На наш взгляд, наиболее эффективно это удалось сделать *BayBank* из Чикаго. Убедившись, что спонсорские деньги, вкладываемые им в регату «Повелитель реки Чарльз», не дают никакого эффекта, PR-специалисты рядом простых и элегантных решений просто заставили капризных телевизионщиков снимать логотип банка в каждом репортаже с регаты, а журналистов – писать о новых банковских технологиях *BayBank* в каждой статье про регату. Уверены, что отечественные специалисты по PR в банковской сфере прочтут эту замечательную историю с большой пользой для себя. И таких историй в этой книге собрано немало.

Впрочем, мы обещали, что не будем разбирать конкретные PR-кампании. Они – перед вами. Читайте. Завидуйте. Опыт лучших практиков всегда бесценен. А они не так часто делятся им столь охотно и подробно.

Эта книга выходит в серии «Современные консалтинговые технологии», издаваемой Консалтинговой группой «ИМИДЖ-Контакт». Серия включает в себя переводы известных зарубежных авторов и работы отечественных специалистов в области *public relations*, создания брендов, маркетинга и политического консультирования.

А. П. Ситников,

доктор психологических наук, профессор, Президент Консалтинговой группы «ИМИДЖ-Контакт»

И. В. Крылов,

доктор социологических наук, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

I. Специальные события

1. Отмечая 40-летний юбилей мечты о кукле Барби

Компания *Mattel, Inc.* совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Барби. Повсюду люди сразу же понимают, о чем идет речь, едва слышав это слово, – и их мнение не всегда оказывается положительным. Когда в 1999 г. модной кукле, имевшей самый большой успех в мире, исполнилось 40 лет, ее производитель фирма *Mattel* увидела в этом возможность подчеркнуть роль, которую Барби играла как объект подражания и вдохновения для всех девочек мира. Юбилей также предоставил уникальный шанс обновить и улучшить имидж и репутацию Барби среди лидеров феминистского движения и журналистов, учитывая их порой критическое отношение к Барби. *Mattel* предложила PR-агентству *Ketchum* разработать PR-кампанию, которая смогла бы продемонстрировать достоинства Барби и ее привлекательность для девочек и в XXI в. Поддержание у мам современного и положительного образа Барби означает для компании увеличение продаж в долгосрочной перспективе. Найти масштабный подход, чтобы отпраздновать юбилей куклы Барби, воздействуя на эмоциональном уровне на девочек и женщин, оказалось для *Ketchum* непростой задачей. Барби отнюдь не лакомый кусочек, если учесть, что она была излюбленной мишенью для критики с момента ее появления в 1959 г.

Исследование

- Телефонный опрос 500 американских бездетных женщин и матерей девочек в возрасте от 3 до 11 лет, проведенный национальной социологической службой *Omnibus*, показал, что матери более благоприятно относятся к роли Барби в жизни их дочерей, чем бездетные женщины. Матери, еще не забывшие свой опыт общения с Барби, также с большей долей вероятности рассматривали Барби в качестве позитивной ролевой модели для девочек и характеризовали современную Барби как «очаровательную», «спортивную» и «независимую». Матери отмечали, что они были бы более высокого мнения о Барби, если бы кукла смогла в большей степени отразить такие качества, как интеллект, целеустремленность и забота об окружающих, что сделало бы ее более привлекательной женской ролевой моделью для их дочерей. Исследования также показали, что женщины в целом были мало осведомлены о благотворительных программах брэнда и о том, что они осуществлялись от имени маленьких девочек.

- Медиа-аудит национальных СМИ показал, что журналисты менее благосклонно относятся к Барби и с меньшей вероятностью склонны считать ее положительной и современной ролевой моделью для девочек. В целом СМИ также не знали ни о каких благотворительных программах, проводимых компанией.

- *Mattel* хотела, чтобы Барби воплощала желания, свойственные группе, с которой торговой марке нужно было себя ассоциировать, используя в качестве решающего фактора *скаутские организации*, которые помогают девочкам воплотить свои мечты в жизнь. Агентство выявило такие организации и связалось с *Girl Scouts of America*, *Girls Incorporated* и *Girl Power*, чтобы узнать об их задачах, отношении к Барби и заинтересованности в сотрудничестве с брэндом.

Планирование

Цели:

1) увеличить информированность о положительной роли, которую кукла Барби играет в жизни девочек;

2) организовать позитивное, *качественное* освещение юбилея в СМИ.

Стратегия: используя празднование 40-летнего юбилея, продемонстрировать универсальное значение Барби для воспитания идеалов у девочек. Через стратегическую ассоциацию с важнейшими мотивами поведения женщин и девочек информировать, агитировать и просвещать девочек о важности желания достичь чего-либо самостоятельно, в то же время предлагая реальные средства для достижения этого, чтобы подчеркнуть наиболее подходящий для Барби образ разумной и целеустремленной личности.

Ключевые послания:

1) Барби оказывает позитивное влияние на жизнь девочек, побуждая их добиваться исполнения своей мечты и ставить перед собой любые цели: девочка может «осуществить любую свою мечту»;

2) «Послы мечты Барби» и участие в *Girls Incorporated* – это лишь некоторые из реальных путей осуществления мечты, которые предлагает Барби;

3) Барби всегда отражала интересы и стиль жизни современных ей девочек, и в свои 40 лет она, поддерживая их мечты, продолжает служить отражением всего того, о чем девочки мечтают.

Целевая аудитория:

1) женщины (матери/будущие матери девочек);

2) новостные СМИ (сообщения влияют на восприятие бренда).

Бюджет: 255 тыс. долл. – первоначальные вложения и 145 тыс. долл. – текущие расходы. Эти суммы состояли из стоимости организации всех мероприятий и затрат на расширение контактов со СМИ, включая видеомонтаж, а также дополнительные расходы на акцию, проведенную 9 марта на Нью-Йоркской фондовой бирже, и расходы, связанные с программой «Послы мечты Барби». Кроме того, *Mattel* в течение трех лет пожертвовала 1,5 млн. долл. *Girls Incorporated*.

Реализация

- Стратегическое сотрудничество. На начальном этапе празднования юбилея, которое должно было продлиться целый год, в качестве партнера был выбран *Girls Inc.*, чьей миссией является воспитание девочек «сильными, умными и смелыми». Совместно с *Girls Inc.* была отобрана группа из 10 выдающихся женщин, которым предстояло стать официальными «Послами мечты Барби». В группе были женщины, достигшие успехов в разных отраслях человеческой деятельности, в том числе ведущая Интернет-шоу Роза О'Доннелл (Rosie O'Donnell), спортсменка Джэки Джойнер-Керси (Jackie Joyner-Kersey), специалист по биологии моря Сильвия Эрл (Sylvia Earle), издатель Энн Мур (Ann Moore) и программист Кэтрин Гарнетт (Katrine Garnett).

- Торжественный вечер на ярмарке игрушек. В первый же день Нью-Йоркской ярмарки игрушек 1999 г. на торжественном вечере под названием «Осуществи мечту» исполнительный директор фирмы *Mattel* Джилл Барад (Jill Barad) официально открыл год, посвященный бренду «Барби», и сообщил о передаче 1,5 млн. долл. на нужды *Girls Inc.* Сообщение об этом вкладе и о программе «Послы мечты Барби» в присутствии самих послов помогло позиционировать бренд как необходимый в будущей жизни девочек. Крупнейшим национальным и международным СМИ в области развлечений, стиля жизни и моды дали возможность подсмотреть, какой станет

Барби в новом тысячелетии. Подборка материалов к 40-летию юбилею, освещающих развитие карьеры Барби и еще 75 разнообразных женских карьер, послужила напоминанием СМИ о многообразии путей, которыми Барби воспитывала в девочках идеалы и стремление к самореализации. Это мероприятие знаменовало собой начало празднования 40-летнего юбилея, и команда по реализации программы приступила к серьезной работе с репортерами, пишущими на эту тему. Сразу по окончании этой акции был смонтирован видеоролик, который был распространен по всему миру.

- Празднование дня рождения на Нью-Йоркской фондовой бирже. Чтобы сдержать обещание, данное почти месяц назад на торжественном вечере, и рассказать о глобальном деловом успехе Барби по каналам спутникового телевидения, *Ketchum* запланировало 9 марта акцию на Нью-Йоркской фондовой бирже, чтобы отметить «подлинный день рождения» Барби. На один день вся Уолл-стрит стала «розовой»: розовый ковер был расстелен на углу Уолл-стрит и Брод-стрит, а площадку с колоколом, возвещающим о начале торгов, превратили в розовый праздничный торт. Был организован «завтрак силы» с участием *Girls Inc.*, на котором девочкам рассказывали об основах экономической грамотности и убеждали, что каждая из них способна «осуществить свою мечту». Создатель Барби, 84-летняя Рут Хэндлер (*Ruth Handler*), позвонила в колокол, чтобы открыть торги на бирже. В завтраке участвовали 30 девочек из *Girls Inc.* и 30 женщин-наставников из финансового сообщества, которые помогали девочкам получить знания о формировании бюджета, финансах и карьере в финансовом мире. Основное внимание было уделено новостным и деловым медиа. СМИ, освещающие празднование юбилея, проявили повышенный интерес к этому мероприятию. Вновь был выпущен видеоролик.

- Празднование дня рождения в магазине *FAO Schwarz*. После полудня 9 марта Рут Хэндлер, «мама» Барби и ее живая модель, задула свечи на праздничном торте, она подписала 800 кукол для коллекционеров и фанатов Барби: очередь выстроилась по всему магазину на 5-й авеню. Основное внимание было сфокусировано на СМИ, пропагандирующих стиль жизни. Акция дала возможность любителям Барби поучаствовать в особом празднике.

- Дальнейшие контакты со СМИ. На протяжении года PR-агентство координировало освещение программы «Послы мечты...» и спонсировало дополнительные проекты для девочек по обучению основам экономической грамотности совместно с *Girls Inc.*, в том числе издание CD-ROM (освещающего новые мероприятия, придуманные *Girls Inc.*), который продавался в комплекте с куклой «Барби – работающая женщина». В течение 1999 г. «Послы мечты...» проводили мероприятия и давали интервью о своих собственных проектах. При этом они не забывали упоминать о своей поддержке намерений торговой марки «Барби» и в дальнейшем помогать девочкам осуществлять свои мечты. Торжественные представления новых моделей «Розовая Барби» и «Барби – работающая женщина» также были привязаны к празднованию и идеям 40-летнего юбилея. На сайте *www.varbie.com* коллекционеры и девочки могли прочитать материалы об истории Барби, о круглогодичном праздновании «40 лет успеха куклы Барби» и каждую неделю находить новые «забавные факты о Барби».

- Преодоление проблем. В течение года пришлось преодолеть множество трудностей, чтобы успешно провести мероприятия и осветить их в СМИ. 1999-й был годом испытаний для *Mattel*, и в то время как продажи Барби оставались на высоком уровне, финансовые новости компании во многих случаях угрожали затмить информацию о праздновании. *Ketchum* разработало ключевые послания; и сотрудники *Mattel*, обученные общению со СМИ, продолжали акцентировать внимание на 40 годах успешного существования бренда «Барби» и на приверженности фирмы к дальнейшей эволюции его образа. За день до мероприятия на Нью-Йоркской фондовой бирже исполнительный директор *Mattel* Джилл Бэрад заболел и его участие пришлось отменить. Поскольку агентство работало вместе с фирмой над подготовкой к участию Рут Хэндлер, это

помогло преодолеть первоначальные возражения со стороны биржи против того, чтобы в колокол звонил кто-либо еще, кроме исполнительного директора компании. Позиционирование Рут в качестве основателя одного из крупнейших производителей игрушек в мире помогло получить одобрение от руководства биржи.

Оценка

Цель 1 – увеличить информированность о положительной роли, которую кукла Барби играет в жизни девочек, – была достигнута.

- *Girls Inc.* дала оценку своему стратегическому альянсу с Барби и подчеркнула, что отклики были получены от ее правления, меценатов и лидеров общественного мнения, таких, как *The Ms. Foundation* и *Girl Power Campaign* (никто из них не поддерживал торговую марку Барби до начала программы). Отклики были следующими: «Альянс *Mattel* и *Girls Inc.* – это замечательный способ донести важные идеи до многих впечатлительных девочек»; «Я в восхищении от результатов и благодарю вас за эту яркую, своевременную инициативу»; «Я вырастила трех дочерей и никогда не покупала им Барби из-за ее имиджа. Слава Богу, все наконец меняется!». Национальный совет исследований проблем женщин поместил информацию об альянсе на своем Интернет-сайте. Благотворительная организация *The Ms. Foundation* хочет сотрудничать с компанией над будущим проектом. Нел Мерлино (Nell Merlino), создатель программы «Возьмем наших дочерей на работу», использует пример альянса в своих презентациях стратегий развивающихся коммуникаций.

- 70% медиа-освещения было посвящено следующим ключевым идеям кампании: «Послы мечты Барби», 40-летний юбилей, постоянная привлекательность куклы Барби, ее уместность в жизни девочек; 50% из них назвали куклу Барби моделью для подражания.

Цель 2 – организовать положительное, качественное освещение юбилея в СМИ – была достигнута.

- Качественный медиа-анализ освещения в печатных и электронных СМИ и охвата аудитории, осуществляемый *Ketchum*, демонстрирует успех кампании. Публикации и программы о 40-летнем юбилее появились в 25 странах, в том числе в таких американских и международных изданиях, как *Wall Street Journal*, *New York Times*, *USA Today* и *The Hollywood Reporter*. Семнадцать минут репортажей прошло на CNN. Приблизительно четверть из более 1700 публикаций, посвященных программе, упоминали о глобальном успехе брэнда.

- Развлекательные СМИ посвятили Барби специальные репортажи, в том числе ET, *Extra*, *Inside Edition* и *E!* (с часовой программой). Празднование освещали MSNBC, CNBC, BBC и *Fox News Channel*. Пресс-релизы, полностью посвященные программе, появились на 40 крупнейших рынках, обслуживаемых Интернет-компанией ADI. 60% публикаций в прессе содержали по крайней мере одну фотографию или изображение логотипа 40-летнего юбилея. Освещение осуществлялось в телепрограммах, идущих в прайм-тайм, в том числе в игровых шоу *Jeopardy!* и *Hollywood Squares*, в которые были включены вопросы о феномене куклы. Барби была представлена в программе «10 лучших игрушек всех времен» на канале A&E (искусство и развлечения), причем 30-секундный фрагмент был посвящен исключительно многообразию обликов Барби. Программы «Сегодня», «Доброе утро, Америка» и «Утро на CBS» – все уделили внимание Барби. Агентство *Reuter's* распространило печатные, радио- и телевизионные материалы по всему миру.

Программа взяла продукт, достигший культового статуса, и начала процесс наполнения новым содержанием имиджа Барби в XXI в., сохраняя, таким образом, брэнд актуальным и желанным для потребителя. Работа *Ketchum* и *Mattel* получила положительный отклик у тех, кто

формирует общественное мнение, и завоевала благосклонное отношение даже у отрицательно настроенной аудитории.

2. Позиционирование бриллиантов как символа совершенства и дара к Миллениуму

De Beers совместно с Центром информации об алмазах и *J. Walter Thompson 's* Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Исследование

Наступление тысячелетия наполнено богатым смысловым и эмоциональным подтекстом. Символ, связанный с течением времени, новыми начинаниями и надеждами на будущее, оказался весьма близким сложившимся представлениям об алмазах. Выполнимая, хотя и непростая, задача состояла в том, чтобы позиционировать бриллианты как символ совершенства и дар к Миллениуму. Центр информации об алмазах (ЦИА) разработал комплексную программу коммуникации с потребителями и торговлей, чтобы способствовать развитию этих отношений и управлять желаниями потребителей, в то же время убеждая, мотивируя и поощряя торговлю воспользоваться этой уникальной возможностью.

Идея связать покупку бриллиантов с наступлением тысячелетия не была достаточно очевидной, так как они никогда не продавались и не покупались по случаю Нового года. Однако с течением времени бриллианты стали символизировать новые начинания. Прежде чем принять решение о кампании, приуроченной к Миллениуму, ЦИА совместно с Группой рекламы алмазов (ГРА), структурного подразделения рекламного агентства JWT, приступили к исследованиям своей целевой аудитории. Помимо масштабных исследований рынка, в двух фокус-группах (одна в ЦИА, другая в рекламном агентстве *Grey Mauer*) была протестирована «зонтичная» концепция, связывающая алмазы с наступлением тысячелетия, и потребителей попросили дать оценку десяти различным концепциям «случай/повод». Результаты исследования четко обрисовали положение и сформировали процесс планирования. Хотя «юбилейный» случай оказался сильнейшим мотивом покупки, второй и третий по значительности поводы, Рождество и Новый год, объединенные вместе, представляли собой великолепную возможность, ориентированную на маркетинг и продажи.

Планирование

Цель программы: позиционировать бриллианты как символ совершенства наступающего тысячелетия и доказать, что они являются единственным даром, который мог бы навсегда сохранить значение, присущее этому событию. Алмазы – это исключительный продукт, который является уникальным средством коммуникации. Целью ЦИА в области *public relations* было увеличение индекса отдачи (соотношения между прибылью и вложенным капиталом в 1999 г.) на 15% по сравнению с 1998 г., в то время как бизнес-целью *De Beers* было достижение двузначных показателей прироста розничных продаж (по сравнению с 1998 г.) на праздничных распродажах 1999 г. в США.

Целевая аудитория: замужние женщины в возрасте от 25 до 54 лет (со среднегодовым семейным доходом в 75 тыс. долл. и выше), 75% алмазов покупают мужчины в подарок женщинам. Две различные группы, женатые мужчины и замужние женщины, должны были иметь различные мотивы для покупки. В женщинах нужно было посеять страсть к ювелирным украшениям из алмазов, чтобы их покупкой отметить наступление тысячелетия, в то время как

мужчинам нужно было доказать, что Миллениум – это превосходный повод для подарка, и помочь совершить покупку.

Стратегия: ЦИА и ГРА совместно разработали комплексную коммуникационную программу. Их клиент *De Beers также* периодически поставлял идеи и информацию. С учетом результатов исследований стратегический подход сформировал философию параллельных коммуникаций для каждой коммуникационной платформы – связи с потребительскими и торговыми СМИ, а также коммуникации с розничной торговлей, пропаганда и интеграция.

Базовая стратегия 1999 г. включала три различных фазы, в рамках которых предполагалось:

- раскрыть связь между бриллиантами и наступлением нового тысячелетия и способствовать ее развитию;
- посеять в женщинах страсть к ювелирным украшениям из бриллиантов, чтобы отметить наступление тысячелетия;
- был придуман элемент «ключевого дня», между Днем благодарения и Новым годом, чтобы помочь мужчинам совершить покупку.

На 2000 год был разработан аналогичный план, чтобы использовать возможность «юбилея» длиной в год.

В рамках трехфазного стратегического подхода ЦИА разработал план, объединявший голливудских знаменитостей, историческое гуманитарное партнерство с ООН, международную торговую конкуренцию, Интернет, пропагандистские акции для потребителей, сотрудничество с домами мод, международную гуманитарную акцию под патронажем принца Уэльского, торжественное представление мирового сокровища и показ алмаза *De Beers* под бой курантов на праздновании Нового года в лондонском «Куполе тысячелетия» (Millenium Dome). Стратегия посланий включала каждый из пяти «столпов» (идей), с которыми ЦИА традиционно работает.

- Бриллианты – это совершенство.
- Бриллианты всегда в моде.
- Бриллианты – это не случайное приобретение.
- Бриллианты – символ любви.
- Корпоративный имидж: «*De Beers* – всемирный эксперт по алмазам».

Связи со СМИ: дополнительно была разработана обширная параллельная программа, чтобы стимулировать постоянное положительное освещение в торговой прессе, которое убедило бы розничную торговлю в выгоде продаж к началу тысячелетия. Тем не менее освещения в торговой прессе не хватало, чтобы полностью интегрировать торговлю и уникальную возможность продаж.

Маркетинг: служба содействия продажам бриллиантов (ССПБ), подразделение в рамках ЦИА, занимающееся коммуникациями с розничной торговлей, пропагандой и обучением, разработала для такого случая управленческую программу «Миллениум», которая послужила планом для маркетинга и подготовки розничных продаж. Впервые за все время торговле дали возможность масштабно использовать символ «*De Beers – Миллениум 2000*», который был специально придуман, чтобы напрямую связать торговые фирмы и их рекламные программы с маркетинговой платформой компании. В дальнейшем ССПБ разработала множество других инструментов маркетинга для розничной торговли, полностью интегрируя ее в маркетинг продаж по случаю нового тысячелетия, в том числе: рекламные щиты «Миллениум», CD-ROM с изображениями, посвященными наступлению нового тысячелетия, почтовые карточки и поздравительные открытки, не считая специальных сертификатов и этикеток для ювелирных изделий из бриллиантов.

Общий бюджет: на 1999 г., включая мероприятия ССПБ, он составил 3,685 млн. долл.

- ЦИА начал программу с международного благотворительного мероприятия в Лондоне в июне 1999 г. под патронажем принца Уэльского, на котором были представлены замечательные бриллиантовые украшения, созданные восемью лучшими ювелирными домами мира специально к новому тысячелетию. Огромный отклик в СМИ вызвал первый в истории Великобритании показ на подиуме ювелирных украшений домом *Versace* с участием лучших супермоделей.

- Неделью спустя в целях ознакомления торговых компаний с маркетинговой платформой, подготовленной к Миллениуму, ЦИА и ССПБ организовали запоминающийся праздник, посвященный наступлению нового тысячелетия, во время крупнейшего ювелирного шоу. Вскоре после этого ГРА приступила к первой фазе своей рекламной кампании, чтобы исследовать эмоциональную привязанность, которую женщина может испытывать к своим бриллиантам, встречая новое тысячелетие вместе с небезразличным ей человеком.

- Неделями позже ЦИА торжественно представил на международной пресс-конференции мировое сокровище – «Звезду тысячелетия *De Beers*», удивительный 203-каратный алмаз, который придерживали для такого случая.

- Одновременно, чтобы стимулировать ожидаемое увеличение количества помолвок, приуроченных к Миллениуму, ЦИА запустил на своем Интернет-сайте www.adiamondisforever.com интерактивный конкурс «Придумай свое собственное обручальное кольцо». В рамках конкурса предлагалась поездка в Лондон на встречу Нового года в «Куполе тысячелетия», где будет выставлен алмаз «Звезда тысячелетия». Мощная медиа-поддержка увеличила число посещений на сайте в 5 раз. Дальнейшее освещение было усилено в IV кв. телевизионным рекламным роликом под названием «Кликни!», разработанным ГРА.

- ЦИА затем привлек внимание всего мира моды, представив коллекцию уникальных ювелирных изделий на тему Миллениума, созданную при поддержке *De Beers*, на долгожданном сентябрьском показе мод Александра МакКуина (Alexander McQueen) в Нью-Йорке. Так как *De Beers* не занимается продажей ювелирных изделий из ограненных алмазов, то потребовался розничный партнер, имеющий высокоразвитую инфраструктуру, для реализации идеи об увеличении продаж алмазов путем нанесения на ювелирные изделия из бриллиантов памятного клейма, символизирующего новое тысячелетие. Корпорация *Zale* – крупнейший в стране розничный продавец ювелирных изделий, насчитывающий 1300 торговых точек, – выстроила всю свою маркетинговую и рекламную стратегию на основе этой концепции, результатом чего стал невиданный рост продаж.

- Затем ГРА приступила ко второй фазе своей программы, выпустив новый рекламный телеролик «Толпа», целью которого было создать уверенность в том, что подаренный бриллиант продлит волшебство Миллениума до бесконечности. В течение III и IV кв., а также в I кв. 2000 г. ЦИА провел множество стратегических и тактических мероприятий.

- Вступив в 2000 год, ЦИА образовал стратегический альянс с Лиомой *Godiva*, придумав ювелирную серию бриллиантов Миллениум для рекламной кампании «Шоколад и бриллианты от *Godiva* к Дню святого Валентина».

- Чтобы использовать в течение 2000 г. оставшиеся возможности «юбилейного повода», ЦИА и ГРА разработали новый продукт «Юбилейное кольцо с тремя бриллиантами», каждый из которых символизировал прошлое, настоящее и будущее в противоположность кольцу с одним камнем, поступившему в продажу в феврале 2000 г.

- В программу ЦИА было заложено сотрудничество с множеством разнообразных организаций и с другими продавцами предметов роскоши. Стоит упомянуть среди прочего партнерство в рамках ООН с Всемирной организацией здравоохранения, не считая совместных

проектов с *The Prince's Trust*, *Gilda's Club*, *Harper's Bazaar*, Фондом Лиз Тилберис (Liz Tilberis) по исследованию рака яичников, *Godiva Chocolatier*, *Zale Corporation*, *the Millenium Dome Experience Corporation*, журналом *Details*, домами мод *Alexander McQueen* и *Versace*, ювелирной компанией *Fortunoff Jewelers*, Коалицией ювелирной индустрии, организацией «Ювелиры Америки» и Ювелирным комитетом бдительности.

Проблемы:

- ЦИА столкнулся с многочисленными трудностями, включая перенасыщенный рынок, угрозу того, что безжалостный маркетинг Миллениума мог бы создать у потребителей негативное отношение к бриллиантам, и острую конкуренцию со стороны других предметов роскоши; и все это на фоне продолжавшегося 6 лет подряд почти двузначного роста уровня розничных продаж на американском рынке алмазов.
- Помимо всех этих традиционных испытаний, организация «Глобальный свидетель», имеющая тесные связи со СМИ, вела с их помощью продолжительную войну против так называемых кровавых алмазов, т.е. добытых в странах, где бушуют гражданские войны. Хотя *De Beers* не имела дел со странами, на которые распространялись санкции ООН, к ней постоянно предъявлялись претензии. В качестве противодействия угрозе доверию потребителей ЦИА заручился поддержкой Нельсона Манделы и других влиятельных политических лидеров, а также образовал единый фронт, создав альянс компаний алмазодобывающей отрасли с многочисленными торговыми организациями. Этот проект включал медиа-тренинги для лидеров отрасли и кампанию прямой рассылки всем участвующим в добыче, обработке и продаже алмазов. Сотрудничая со СМИ, ЦИА добился успеха в сохранении медиа-поддержки, а так же поведал о планах *De Beers*.

Оценка

- ЦИА использует сложную компьютерную программу, которая количественно анализирует и оценивает эффект каждого пропагандистского (и соответственно рекламного) хода.
- ЦИА увеличил свой индекс отдачи (на основе бюджета 1999г.) на 34% по сравнению с 1998 г., значительно превзойдя первоначально запланированный 15%-ный рост.
 - Что касается цели *De Beers* достичь двузначного роста розничных продаж в США по сравнению с очень успешным праздничным сезоном 1998 г., то продажи ювелирных изделий из бриллиантов в целом выросли на 12-19%, а некоторые продавцы очень дорогих эксклюзивных изделий сообщили о росте розничных продаж на 85% по сравнению с уровнем 1998 г.
 - Продажи *De Beers* сырых, необработанных алмазов в 1999 г. выросли на 30% по сравнению с 1998 г., главным образом вследствие оживления на американском рынке.
 - Согласно исследованиям, которые определили период от Рождества до Нового года как самый подходящий момент для продаж, это значительное увеличение продаж было вызвано прежде всего продажами ювелирных изделий из бриллиантов на неделе между Рождеством и Новым годом. Никогда прежде розничная торговля алмазными ювелирными изделиями не получала такой возможности. Эти результаты очевидно имеют отношение к стратегической задаче позиционирования бриллиантов как символа совершенства и дара к Миллениуму. Уже в 2000 г. розничные продажи алмазных ювелирных изделий к Дню святого Валентина стали самыми большими в истории США.

3. Открытие Бизнес-центра им. Рональда Рейгана

Администрация общих служб США совместно с агентством *Hill&Knowlton* и Управляющими партнерами Торгового центра.
Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

В марте 1997 г., после пяти лет работы, близилось к завершению строительство Международного торгового центра им. Рональда Рейгана – второго по величине федерального здания в стране после Пентагона. Однако многое еще предстояло сделать. Это здание по-прежнему оставалось предметом споров и объектом нападков со стороны критиков, требовавших пересмотра столь дорогостоящего проекта. К тому же у многих вызывало недовольство, что подобное монументальное архитектурное сооружение будет названо именем президента, выступавшего за сокращение бюджета и аппарата правительства. Управляющие партнеры Торгового центра и Администрация общих служб США обратились к PR-агентству *Hill&Knowlton* в Вашингтоне для того, чтобы решить следующие задачи. Во-первых, создать реальные и благоприятные перспективы работы здания за год до его торжественного открытия в мае 1998 г. А во-вторых, продумать и безупречно провести церемонию открытия здания и ослабить таким образом критику, а также привлечь в конечном счете внимание к многочисленным преимуществам нового здания. Среди них главными были следующие:

- уникальный пример сотрудничества государства и частного бизнеса, благодаря которому было построено и будет функционировать здание;
- впервые под одной крышей будут размещены госучреждения и частные фирмы, арендующие помещения в правительственном здании;
- в столице США появится первая площадка для развития экономических связей – Международный торговый центр;
- основная функция здания – стимулирование экономического развития деловой части Вашингтона, при этом распространялось ключевое сообщение о том, что Вашингтон является международным центром в той же степени, в какой он является правительственным городом;
- грандиозные размеры и архитектурные особенности здания в сочетании с его исторической ролью «бриллианта архитектурной короны» Пенсильвания-авеню;
- здание станет символом эпохи и данью уважения президенту Рейгану, который был убежденным сторонником развития свободной торговли.

Ситуация осложнялась тем, что от Администрации общих служб требовали скорейшего завершения «бессмысленной» затеи, как называли здание критики, и успешного начала работы самого амбициозного совместного проекта федерального правительства и частных инвесторов.

Исследование

Специалисты подробнейшим образом изучили все материалы о строящемся объекте, появлявшиеся в прессе с 1990 г. Исходя из этого были определены ключевые сюжеты, неточности, мифы и домыслы, трудные вопросы и самые актуальные темы для обсуждения. Все это легло в основу подробного плана действий по изменению отношения к проекту. Был изучен опыт проведения церемоний открытия президентских библиотек Джорджа Буша и Рональда Рейгана. Особенно тесно сотрудничали с последней для понимания стратегии открытия и

ознакомления со всеми тонкостями протокола.

Для управления процессом подготовки открытия здания проводились постоянные консультации с участием представителей Библиотеки и Фонда Рейгана, руководства Администрации общих служб, Совета Вашингтона по торговле и мэрии Вашингтона, госпожи Рейган, Майкла Дэвера (Michael Deaver) и руководства президентской администрации.

Планирование

- За несколько месяцев до официального открытия организаторами кампании были разработаны ключевые послания для противодействия волне негативных материалов в СМИ и переключения внимания общественности на достоинства здания и его дальнейшую жизнеспособность.

- Для привлечения средств массовой информации в июне 1997 г (за год до официального открытия) были организованы брифинг и экскурсия по зданию для редакции газеты *Washington Post*. Несколько недель спустя на первой полосе этой газеты вышла подробная статья в поддержку проекта.

- Был создан специальный Комитет по подготовке торжественного открытия, куда вошли представители Администрации общих служб, агентства *Hill&Knowlton*, архитектурной фирмы и компании арендодателя. Заседания проводились раз в неделю в течение десяти месяцев и два раза в неделю в течение двух последних месяцев до дня открытия.

- Была завоевана поддержка местного сообщества для одобрения идеи здания как необходимой площадки для развития международной торговли в федеральном округе Колумбия. Среди союзников, поставлявших материалы СМИ, были Совет Вашингтона по торговле, Совет Вашингтона по международным связям, Федеральный городской совет, Американский институт архитекторов, мэр города, сенаторы Дэниэл Мойнихэн (Daniel Moynihan) и Боб Доул (Bob Dole), расположенные поблизости гостиницы и частные фирмы, а также журнал *Washington Business*.

- Нужно было развеять мифы об объекте и продемонстрировать его достоинства. Для этого было организовано более 75 предварительных посещений для высокопоставленных чиновников федерального округа Колумбия, лидеров бизнеса, туристических и торговых организаций, потенциальных арендаторов, находящихся по соседству частных фирм и средств массовой информации. Чтобы доказать, что здание ожидает успешное будущее, с помощью пресс-релизов распространялись уже подписанные договоры об аренде и отчеты о завершении этапов строительства. Все это сочеталось с действиями федеральных арендаторов – Агентства по охране окружающей среды (Environmental Protection Agency, EPA) и Агентства международного развития (Agency for International Development, AID). Потoki положительных новостей постепенно представляли объект в более выгодном свете.

Реализация

За полгода до официальной церемонии было принято решение, что основной акцент при открытии должен делаться на уникальном составе государственных и частных арендаторов, возможностях для международной торговли и архитектурной значимости здания. Первоначальная «тщательно спланированная» церемония была изменена и специально перенесена на последний день «Недели открытия – серии специальных мероприятий в области экономического развития, архитектуры и международной торговли, направленных на демонстрацию предназначения здания и степени его оснащения как торгового центра.

Результатом этого недельного воздействия стал ряд статей, излагающих различные точки зрения на роль и значение здания. Это практически свело на нет возможность появления критических оценок.

За «Неделю открытия» были проведены следующие акции:

- лекции по архитектуре и симпозиумы по строительству при участии Американского института архитекторов;
- региональная конференция по туризму для обсуждения перспектив развития отрасли в Вашингтоне;
- ежегодное собрание Ассоциации Центра международной торговли (World Trade Center Association) было проведено впервые в Вашингтоне;
- специальные экскурсии «Узнай своего соседа» для местных чиновников и ведущих бизнесменов, а также серия посещений, организованных для широкой общественности;
- региональный форум «Бизнес и технологии», в котором приняли участие руководители региональных технологических компаний, в том числе и Стив Кейс (Steve Case) из компании *America Online* (AOL).
- трехдневная акция «Роль виртуальной торговли», в ходе которой, не покидая свои классы, ученики могли задать вопросы лидерам бизнеса во время телеконференций, проводившихся с помощью спутниковой связи;
- заключительный обед церемонии вручения наград Конгресса, показывающий возможности здания для проведения на высшем уровне крупных приемов;
- прием «День благодарности рабочим» и специальная экскурсия для членов семей строителей;
- дипломатический прием для послов иностранных держав, которые первыми опробовали оснащение нового бизнес-центра для организации международной торговли и проведения деловых переговоров;
- торжественное открытие куска Берлинской стены в атриуме здания как знак признания достижений президента Рейгана на международной арене;
- заключительный обед «Друзья Рональда Рейгана» для 800 VIP-приглашенных в атриуме здания. Собранные на нем средства были направлены в местную детскую больницу;
- наконец, 5 мая 1998 г. официальная церемония открытия, устроенная с подобающим размахом и блеском, завершала «Неделю открытия». В ней приняли участие более 1200 гостей и ряд высших чиновников во главе с президентом Клинтоном (хотя сначала он был против идеи открытия Бизнес-центра им. Рональда Рейгана и до тех пор, пока проект не был принят местными элитами в области бизнеса, политики и международной торговли). Среди VIP-приглашенных было более 70 депутатов палаты представителей Конгресса США, бывшая первая леди Нэнси Рейган, высокопоставленные чиновники администрации Рейгана, 50 дипломатов и руководителей местных компаний. Кроме того, была организована телетрансляция для Рональда Рейгана, находившегося в своем офисе в Лос-Анджелесе.

Для того чтобы подчеркнуть активную поддержку проекта и его одобрение местными бизнес-, политическими и журналистскими информационными элитами, на почетные места были посажены такие уважаемые люди, как генерал Колин Пауэлл (Colin Powell), сенаторы Боб Доул (Bob Dole) и Чак Робб (Chuck Robb), Джордж Шульц (George Shultz), издатель газеты *Washington Post* Кэтрин Грэхэм (Katherine Graham), президент Совета Вашингтона по торговле Джон Тайдингс (John Tydings), мэр Вашингтона и представитель федерального округа Колумбия в Конгрессе Элеонора Холмс Нортон (Eleonor Holmes Norton).

Работа со СМИ, проводимая до и в течение «Недели открытия», включала:

- распространение информационных пакетов и фотографий среди 300 репортеров печатных

и электронных СМИ в период с июня 1997 г. до «Недели открытия»;

- проведение около 40 предварительных посещений здания для заинтересованных журналистов;
- распространение 15 новостных пресс-релизов за 8 месяцев;
- организованные предварительные посещения здания для всех основных телеканалов (NBC, CBS, Fox, ABC, CNN) и журналистов, специализирующихся на архитектуре, из таких изданий, как *Washington Post*, *New York Times*, *Chicago Tribune* и *Los Angeles Times*;
- свободный доступ для журналистов на все акции, проводившиеся в течение «Недели открытия». Благодаря этому каждое событие было освещено местными и специализированными СМИ;
- распространение смонтированных видеоматериалов и общенационального фоторелиза о бизнес-центре для повышения интереса к новому зданию; проведение брифингов накануне «Недели открытия» для журналистов, чтобы обеспечить положительное освещение церемонии открытия;
- Распространение исследования, проведенного Советом Вашингтона по торговле, показывающего федеральный округ Колумбия как потенциальный центр международной торговли. Эта акция была приурочена к «Неделе открытия» для усиления экономической составляющей ключевых сообщений.

Оценка

- Безупречно проведенная «Неделя открытия» подчеркнула будущее предназначение центра. Каждое событие, даже последние штрихи в отделке здания, было проведено и в полном соответствии с ожиданиями. Эффектно поставленная церемония открытия была высоко оценена всеми участниками (включая президента Клинтона, госпожу Рейган, 1100 VIP-приглашенных, 70 дипломатов и представителей СМИ).
- Благоприятное отношение к зданию со стороны государства и частных лиц. В течение всей кампании бесплатные экскурсии, архитектурные, бизнес– и торговые форумы были очень популярны. В целом посетители, федеральные и частные арендаторы восторженно отзывались о будущем Центре международной торговли.
- Высокий уровень аренды здания до его открытия. К началу «Недели открытия» было заказано проведение более 500 мероприятий/конференций, 80% сдаваемых в аренду площадей и 50% площадей частных офисов были уже заняты. Одной из причин стали все более частые положительные отзывы в СМИ и поддержка со стороны населения.
- Позитивное освещение в прессе. Большинство (75%) статей о мероприятиях «Недели открытия» и о самой церемонии включали фотографию, положительный заголовок и вводную часть, а также точный, гармоничный текст в духе ключевых посланий. Все упоминания о когда-то бушевавших вокруг здания спорах были либо в конце статьи, либо вообще опущены. Ключевые сообщения, передаваемые журналистам («экономическая/торговая выгода, прекрасная архитектура, подобающая дань уважения президенту Рейгану»), появлялись в трех из четырех статей. Ни в одном из сообщений не затрагивался вопрос о стоимости какой-либо акции «Недели открытия». В итоге освещение проекта в СМИ оказалось более чем благоприятным. Например, заголовок газеты *Washington Times* в июне 1997 г. гласил «Банкетный зал в 270 миллионов долларов почти готов». Через год после проведения кампании тон явно сменился «Памятник Рейгану, невиданные размеры здания соответствуют его достижениям». Помимо этого, был обеспечен выход восторженных отзывов о новом здании в рубриках об архитектуре таких газет, как *New York Times*, *Washington Post* и *Chicago Times*.

- Расширенное освещение в СМИ. До проведения «Недели открытия» было размещено около 200 положительных материалов, хотя широкое освещение в СМИ и ожидалось, основной задачей при этом было представить изображение здания в выгодном свете. Это удалось сделать на всех телеканалах (CBS, NBC, Fox, CNN, MSNBC) Кроме того, был организован прямой эфир на канале *C-Span*. Информация о мероприятиях «Недели открытия» выходило как новость дня в утренних, обеденных и вечерних выпусках новостей на местных телеканалах. Специально подготовленные видеоматериалы были переданы по 60 телеканалам по всей стране, а также по телеканалам Японии и Германии. Общее число размещений в общенациональных и местных печатных СМИ после «Недели открытия» составило 900 (общий тираж – 85 млн. экз.). Все это сделало здание Рейгана самым часто показываемым зданием Америки в течение всей памятной недели.

- Ситуация год спустя. Через год после торжественного открытия о Бизнес-центре по-прежнему появляются восторженные отзывы. Сегодня это «обязательная» достопримечательность для туристов, популярное место проведения специальных событий, где нет пустующих офисов, а также «бриллиант архитектурной короны» делового центра Вашингтона.

4. 50 лет ВВС США

Министерство военно-воздушных сил США

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г

Обзор

Впервые за 108-летнюю историю «Турнира роз» (Tournament of Roses) гвоздь «Парада роз» (Rose Parade) был без роз и не выруливал по взлетной полосе. Он возник из воздуха. Когда в небе появился новейший американский бомбардировщик В-2 (B-2 Stealth Bomber), он сразу снял с себя завесу секретности перед многонациональной 400-миллионной аудиторией, наблюдавшей за ходом парада. Этот полет бомбардировщика В-2 ВВС США был частью масштабной акции по привлечению внимания американцев к празднованию 50-летия ВВС США, а также по повышению уровня информированности американцев о национальных военно-воздушных силах. Участие авиации в «Турнире роз» придало ему элемент зрелищности, а нетрадиционный подход привлек внимание американцев к основным мероприятиям празднования 50-летнего юбилея ВВС.

Исследование

Традиционно «Парад роз» и футбольные матчи собирают очень большие аудитории. Согласно опросам, проведенным компанией *Nielsen*, в 1999 г. рейтинг популярности этого парада был на отметке 22,6 (51% симпатий зрителей). Вместе со специальными телерадиопрограммами «Грядущие розы» (Coming Up Roses) и «Парад: обратный отсчет» (The Parade Countdown), выходящими на каналах CBS и KTLA-TV, общий рейтинг популярности был на отметке 28,8 (65% зрителей). В 1996 г. рейтинг популярности игры в Розовый мяч (одно из мероприятий парада) был на отметке 19,2 (33% зрителей).

«Парад роз» – вполне самокупаемое мероприятие, так как погода в это время года благоприятствует его необычайно высокой популярности в СМИ. В 1996 г. 16 телевизионных каналов, 9 радиостанций, 24 газеты, 10 журналов, 11 телеграфных агентств освещали парад в своих материалах. Вот почему было принято решение сосредоточиться на «Параде роз» и телепрограммах о нем.

Пресса уже не раз положительно отзывалась о полетах самолетов во время футбольных матчей; тем не менее этот полет во время проведения парада должен был стать первым в истории. Согласно подсчетам института Гэллапа, две трети американцев (66%) по-прежнему «полностью» и «вполне» доверяют американским ВВС. Вот почему было сделано заключение, что полет самолета в небе над парадом будет воспринят положительно.

Согласно статистике, корпорация *Northrop Grumman*, выпускающая бомбардировщик В-2, и корпорация *McDonnell-Douglas*, производящая транспортный самолет С-17 «Глобмастер» («Globe-master»), являются основными работодателями в штате Калифорния, и проект участия этих самолетов в параде был одобрен местным населением.

Используя системный подход при разработке наибольшего количества эффективных программ, были собраны и изучены материалы предыдущих рекламных кампаний. По результатам нескольких командировок в Калифорнию был разработан и рекомендован организаторам парада ряд дополнительных шагов, способных привлечь внимание аудитории. Они включали участие сводного хора ВВС, исполняющего гимн Америки, и солдат почетного

караула, десантирование бойцов спецподразделений, посещение торжеств представителями командования, проведение предматчевой жеребьевки с официальной символикой ВВС, выпуск сообщений и видеоматериалов для расположенного на стадионе огромного телеэкрана. В ходе командировок удалось установить, что организаторы мероприятия будут рады сотрудничеству с рекламным агентством, выражая готовность снабжать его сообщениями о грядущем матче, статьями и фотоматериалами для изданий *Tournament Times* и *Rose Bowl Gameday*.

Первичное исследование, проведенное по материалам командировок в Пасадену, показало, что СМИ больше всего интересуется начало парада. Так, наибольшее внимание пресса уделяет построению участников в его начале. Полет самолета В-2 будет наиболее эффектным в момент прохождения сводного оркестра ВВС перед трибуной с американскими и зарубежными тележурналистами. Фактор времени является основным для телерепортажей с места события. Шествие оркестра во главе всей колонны могло сохранить максимальный контроль над ходом мероприятия. Было решено, что полет бомбардировщика В-2 эффектно ознаменует начало торжеств.

Планирование

В основу практической реализации акции «Роза-невидимка» (Stealth Rose) были положены две стратегии.

- Стратегический план, разработанный Службой общественных связей в 1996 г., который акцентировал внимание на «новом смелом и новаторском подходе при реализации с упором на креативный элемент, инновацию, поиск новых способов популяризации ВВС США».

- План празднования 50-летия ВВС предусматривал выпуск информационных сообщений и отвечал за коммуникацию. План практической реализации проекта четко обозначал приоритеты, обрисовывал общее положение дел, предлагал стратегию действий и варианты ключевых сообщений и каналов финансирования. Ставилась цель приурочить «Турнир роз» к 50-летию юбилею ВВС США и реализовать две основополагающие идеи: «Технологии будущего уже сегодня» (Tomorrow's Technology Today) (показ самолета В-2) и «Гордость и профессия» (Proud and Professional) (представленная сводным оркестром ВВС). Секретариат Службы общественных связей Пентагона руководил всеми мероприятиями по планированию. Для слаженного сотрудничества с организаторами парада и в целях соблюдения технических деталей мероприятия к работе были привлечены офицер ВВС – специалист по PR с базы ВВС в Пасадене и офицер части материально-технического обеспечения по обслуживанию самолета В-2 с базы ВВС *Whiteman* (штат Миссури). При планировании мероприятия были задействованы штатные должностные лица организационного комитета парада, компания, с которой был заключен контракт на изготовление видеоматериалов, полиция Пасаде́ны и сотрудники местной администрации. Был момент, когда дальнейшее сотрудничество оказалось под угрозой, поскольку компания – производитель видеоматериалов, – руководствуясь в своей работе принципом «сети», предложила распространять видеоматериалы ВВС США на «вторичных» рынках. Безопасность была превыше всего. Чтобы избежать разногласий по поводу технических аспектов полета самолета, работа велась в тесном сотрудничестве с военной полицией Пасаде́ны. Более того, полиция всячески содействовала организаторам мероприятия: например, была организована плановая встреча, на которой телевизионным продюсерам, освещающим ход парада, разъяснялись основные аспекты безопасности и секретности. PR-агентство использовало эту возможность для встречи и налаживания деловых контактов с 10 разными продюсерами, представляющими, например, такие каналы, как CBS (выпускающий передачу «Грядущие розы») и KTLA-TV (программа «Парад: обратный отчет»). К самолету В-2 люди

проявляли позитивный и постоянно растущий интерес.

Реализация

- Секретарь и заместитель начальника кадровой службы ВВС прибыли в Пасадену за 2 дня до начала парада для того, чтобы давать интервью и участвовать в официальных мероприятиях. Начиная с 27 декабря уже всю работала Служба общественных связей ВВС США, сотрудники которой снабжали прессу необходимой информацией, отвечали на вопросы СМИ, давали интервью на радио и телевидении, согласовывали ход мероприятий парада с полицией и организаторами. В программе канала CBS «Грядущие розы», вышедшей 30 декабря, были показаны предоставленные PR-агентством материалы об основных событиях в истории ВВС США и вкладе этого вида вооруженных сил в процветание американской нации.

- Колоссальная работа, проделанная до начала парада каналом KTLA-TV (самый популярный местный канал), который периодически показывал репортажи о полетах В-2, способствовала информированию общественности и положительному восприятию события. За несколько дней до Нового года некоторые газеты сообщили о готовящемся полете. Главные действующие лица – секретарь, заместитель командующего ВВС, пилот самолета, офицер службы PR – были все время в центре внимания прессы.

- Эффект от появления в небе над парадом самолета В-2 превзошел все ожидания. Как и было запланировано, самолет появился на западе как раз в тот момент, когда оркестр ВВС проходил мимо ложи для прессы, неся знамя 50-летнего юбилея ВВС США.

- О зрелищности начала парада говорит тот факт, что более чем миллионная толпа зрителей от восторга вскочила со своих мест. Это всеобщее воодушевление было передано в прямом эфире канала ABC, NBC, CBS, UNIVISION и другими СМИ. Примерно 400 млн. телезрителей увидели репортажи о военнотружущих и технике ВВС США.

Оценка

Следующие высказывания свидетельствуют о беспрецедентном восприятии этого события. «Бомбардировщик В-2 Stealth – гвоздь программы», – так была озаглавлена одна из статей на первой полосе газеты *The Los Angeles Times*. «Потрясающий PR-ход... отвлек внимание от остального шоу... не идет ни в какое сравнение с 56 движущимися платформами».

«Мурашки бегут по коже... Зрители невероятно возбуждены... Так проходит празднование 50-летнего юбилея ВВС», – говорил диктор телекомпании KTLA-TV Боб Юбанк (Bob Eubanks).

«Невероятный полет... Самый классный способ ознаменовать начало Турнира... Боже! Люди теряют самообладание!», – говорила ведущая телекомпании NBS Жизель Фернандес (Giselle Fernandez).

Репортажи о праздновании 50-летнего юбилея ВВС США были постоянно в центре внимания в связи с полетом В-2 и «Парадом роз». Материалы о ВВС США многократно транслировались по радио и телевидению. Службе общественных связей ВВС удалось вызвать интерес и привлечь внимание публики. Каждая американская семья могла увидеть репортажи о полете В-2 по четырем каналам телевидения. Полет длился не более одной минуты, но все четыре национальных канала более детально освещали это событие, показывая различные материалы о самолете В-2, отснятые до парада. В общей сложности репортажи о ВВС заняли около 60 мин. всего эфирного времени. Кроме того, в местных газетах печаталось много рассказов и фотоматериалов положительного содержания, и долгое время после парада эта тема

была в центре внимания. Один пятилетний мальчик, увидев самолет в небе, воскликнул: «Теперь я знаю, кем стану, когда вырасту!» (*Los Angeles Times* от 2 января 1997 г.). Одна из самых популярных шоу-программ телеканала PBS «В гости с Хьюлом Хаузером» мгновенно воспользовалась подвернувшейся возможностью. В начале февраля 1997 г. была отснята программа, в которой после показа репортажа о полете В-2 в небе над парадом ее ведущий, вдохновленный увиденным, поведал зрителям много нового об этом самолете. Даже по прошествии нескольких недель после парада в местные газеты шли потоки писем. В рубрике «Письма в редакцию» одного из выпусков газеты *Los Angeles Times* содержалось восклицание: «21 миллиард долларов! Оправдано до последнего цента! Отдам все, чтобы еще раз это увидеть!»

В организации «Парада роз» участвовали и другие, но только ВВС США удалось создать чувство напряженного ожидания и сделать из шоу «конфетку». По данным компании *Nielsen*, популярность парада превзошла все запланированные показатели. Цель – рассказать об американской авиатехнике и профессионализме мужчин и женщин, служащих в ВВС США, – была достигнута, а план кампании успешно перевыполнен!

5. Олимпийский салют Coca Cola народному искусству

Компания *Coca Cola*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г

Общий обзор

От своей традиционной рельефной бутылки компания *Coca Cola* отошла в 1970—1980-х гг., когда на рынке стала завоевывать позиции упаковка большего размера, как правило, с ровными стенками. Все изменилось в 1994 г., когда с появлением новой технологии, позволившей производить пластиковую рельефную упаковку, компания вновь начала активно использовать рельефную бутылку для того, чтобы четко подчеркнуть отличие своего напитка от всех других безалкогольных напитков.

Для поддержки всемирной инициативы по использованию рельефных бутылок маркетинговую команду *Coca Cola* из шести человек попросили разработать и осуществить программу, нацеленную на потребителей всех возрастов, представляющих различные культуры и стили жизни.

Исследование

Формальное исследование потребителей подтвердило, что ничто так не соответствует образу *Coca Cola*, как рельефная бутылка. Это исследование показало, однако, что компании следует не только подчеркивать «рациональные» преимущества бутылки (удобно нести, легкая и т. д.), но и снова оживить «эмоциональную» связь с потребителем через упаковку. Ему надо было напомнить, почему рельефная бутылка действительно является особенной. Вдобавок к этой проблеме многим молодым людям не доводилось покупать рельефную бутылку, и форма имела для них меньшее значение.

Исследование также показало, что многие люди считают рельефную бутылку эстетически привлекательной, своего рода произведением народного искусства. И действительно, художники, в том числе Говард Финстер (Howard Fmster) из штата Джорджия, постоянно использовали бутылку в своих работах. Эксперты в области живописи подтвердили, что форма этой бутылки имеет глубокие корни в традиционном народном искусстве и подобные формы существуют в традициях почти каждой мировой культуры.

Планирование

Отталкиваясь от этого исследования, маркетинговая команда создала единственную в своем роде экспозицию, базирующуюся на традициях народного искусства, с использованием рельефной бутылки в качестве общего элемента. У проекта «Олимпийский салют *Coca Cola* народному искусству», проходившего на фоне глобального мирового спортивного события – столетия Олимпийских игр в 1996 г. – были следующие цели:

- ясно сообщать, что *Coca Cola* – это особый и непохожий на другие прохладительный напиток («Только *Coca Cola!*»)
- закрепить положение, при котором *Coca Cola* является обязательной частью окружающей повседневной жизни;
- создать чувство «собственника» рельефной бутылки среди потребителей.

В основе лежит послание: «Ничто так не соответствует сущности и духу *Coca Cola*, как рельефная бутылка, и ничто так не соответствует сущности и духу народа, как его традиционное искусство».

Присоединиться к проекту предложили странам, участвующим в Олимпиаде. Дополнительную информацию запросили у представительств компании *Coca Cola*, проект был усовершенствован, было разработано подробное описание, чтобы убедить коллег в других странах принять участие в программе.

По замыслу, каждая страна-участница определяла собственный подход к созданию скульптуры – одни назначали художников, другие проводили отборочные конкурсы, некоторые работали со школами и университетами. Художникам предоставлялась свобода придумывать дизайн, который наилучшим образом отражал бы местную культуру. Музей Американского фольклорного искусства помог отобрать для создания бутылок пять американских художников, которые представляли различные регионы страны и использовали разные средства художественного выражения.

Общий двухгодичный бюджет составил 400 тыс. долл., из которых 242 тыс. (60%) были истрачены на подготовку выставки и доставку, хранение и восстановление бутылок (за исключением расходов на художников и продвижение на международный рынок).

Маркетинговая команда координировала все аспекты программы. Пришлось решать тысячи проблем, связанных с логистикой, от транспортировки и восстановления бутылок до курирования самой выставки и подбора персонала.

Реализация

- Результат превзошел все ожидания, так как фольклорные художники из 54 стран создали разноцветные, объемные бутылки (от 2 до 12 футов в высоту) из местных материалов. Это были такие разные люди, как резчик по дереву из Белиза, изготовитель игрушек из Уругвая, школьный учитель с островов Фиджи, ирландская школьница, бывшая прислуга из Южной Африки и Финстер – вдохновитель программы.

- На каждом рынке была проведена локальная PR-кампания, чтобы привлечь внимание к участию в программе. Были испробованы разнообразные подходы, включая церемонии первого показа с участием глав государств, конкурсы с всенародным голосованием, мероприятия, приуроченные к отправке экспоната, выставки в торговых центрах и местах скопления людей.

- В знак признания их усилий все художники, принявшие участие, были награждены «золотыми» медалями, похожими на олимпийские, что усилило ощущение духа Олимпийских игр.

- Многоуровневый подход к PR включал первый показ бутылки Финстера в народном стиле на выставке в Музее искусств Атланты и дополнительные занятия в студиях, где 3000 детей украшали 20-унциевые рельефные бутылки; рассылку рекламных сувениров, состоящих из забавной открытки и кисти с автографом Финстера в пластиковой рельефной бутылке; отдельные рекламные акции в родных городах художников, представляющих США; периодический показ новых бутылок на веб-сайте компании *Coca Cola* и другие мероприятия.

- Телевизионным компаниям по всему миру были предоставлены видеоматериалы об изготовлении бутылок, снятые в Китае, Южной Африке, Уругвае и других странах. Кроме того, для сотрудников штаб-квартиры компании в Атланте в течение одного месяца был проведен предварительный показ 15 бутылок, во время которого художники из Бразилии создали свою новую бутылку.

- Сохранение объективного тона в подготавливаемых материалах подпитывало «чувство

открытия». Увязывание культурных образов с коммерческим продуктом требовало особой осторожности в PR-подходах. Было важно, чтобы «искусство говорило само за себя».

- Во время Олимпийских игр коллекция бутылок была выставлена для бесплатного обозрения. Выставка размещалась в историческом здании товарной железнодорожной станции (Georgia Freight Depot) вместе с центром компании по торговле олимпийскими значками. Два американских художника создавали свои бутылки во время 22-дневной выставки, с тем чтобы пробудить интерес СМИ и оправдать зрительские ожидания.

- Упаковка из шести бутылок в фольклорном стиле, размещенная в зале прилета международного аэропорта Атланты, приветствовала тысячи гостей Олимпиады, чтобы они чувствовали себя «как дома».

Оценка и анализ

- Для высшего руководства и наших зарубежных коллег был подготовлен отчет, который включал:

- 1) обзор результатов репрезентативной выборки 500 тыс. потребителей, посетивших выставку;

- 2) результаты исследования, Проведенного среди зарубежных менеджеров с целью определить значение проекта для их рынка и их оценку корпоративной PR-поддержки;

- 3) глобальное освещение в СМИ по странам.

- После положительных отзывов во время Олимпиады в 1997 г. бутылки были отправлены в мировое турне по 10 европейским странам. В течение турне планировалось создание новых бутылок для постоянной коллекции, которая и дальше будет расширяться.

- Изображения бутылок в фольклорном стиле были использованы в телевизионной рекламе, в памятных подарках, врученных известным американцам, и в полугодовом отчете компании перед владельцами акций. Успех выставки привел также к выпуску линии лицензионных коллекционных сувениров.

- В целом было подтверждено размещение 1228 публикаций в мировых СМИ, что принесло 2,1 млрд. медиа-контактов. Особенно широкое освещение было получено в Китае, Индии и на других развивающихся рынках, ключевых для компании.

- Медиа-освещение в США включало *Associated Press*, *USA Today*, *NBC Today Show* и другие издания и телеканалы. Проект оказался настолько успешно связан с задачей укрепления брэнда, выделения индивидуальности *Coca Cola*, что маркетинговую команду попросили подготовить подробное исследование для менеджеров по маркетингу компании во всем мире.

II. Продвижение торговых марок продуктов питания

6. Зерно: собери урожай энергии (Grain: Harvest the Energy)

Совет по продуктам из пшеницы (Wheat Foods Council, WFC) совместно с агентством Fleischman – Hillard

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г

Обзор

Производство продуктов из зерна переживало трудные времена. Плотный поток публикаций, рекомендующих богатую протеинами диету, отводил таким продуктам, как хлеб, готовые завтраки и макаронные изделия, роль «демонов с избытком углеводов», что привело к уменьшению продаж и сокращению среднестатистического потребления мучных продуктов на четыре фунта всего лишь за один год. Были и хорошие новости. Потребители рассматривали зерно как здоровый, дающий энергию продукт. Долгосрочный успех отрасли зависел от перенесения положительного отношения потребителей к зерну на конкретные продукты и облегчения идентификации этих товаров при покупке. Совет по продуктам из пшеницы (WFC) решил вместе с PR-компанией Fleischman – Hillard объединить целую группу производителей зерновых продуктов, разработать знак, который помог бы потребителям идентифицировать продукты из зерна в супермаркете, и испытать этот знак, используя программу комплексных коммуникаций, которая подчеркнула бы безусловную полезность зерна и уравнивала бы идеи белковой диеты. Во время пилотного проекта в Мемфисе, штат Теннесси, была перепозиционирована целая категория продуктов, создан запоминающийся знак и продемонстрирован успех при подготовке к общенациональной программе.

Исследование

Производителям зерновых продуктов собственный знак был крайне необходим.

- Согласно опросу, проведенному Институтом Гэллапа в 1999 г., потребители знают о том, что продукты из зерна полезны для здоровья, и верят в то, что они придают энергию (84%), но, однако, затрудняются связать образ продукта из зерна с конкретным товаром, таким, как хлеб, готовый завтрак или макаронные изделия.

- Дополнительно исследования Гэллапа в 1998 г. показали, что более половины потребителей (58%) ели бы больше зерновых продуктов, если бы существовали знаки отличия, четко их идентифицирующие.

- Кроме того, исследование тенденций, проведенное в 1997 г. Американской диетической ассоциацией, продемонстрировало, что потребители испытывают неуверенность в вопросах диетического питания: что им следует есть, а что нет.

- Медиа-поддержка диет с высоким содержанием протеина, выраженная в статьях, направленных против зерновых продуктов, увеличилась на 55% с 1996 по 1999 г.

- Признавая успех отраслевой рекламной кампании «5 раз в день» и зная, что Калифорнийская палата производителей молока приписывает программе «Купи молоко» замедление ежегодного сокращения продаж с 4 до 3%, WFC пришел к решению, что его отраслевая пропагандистская кампания по внедрению знака отличия поможет потребителям легко опознать и приобрести более питательные продукты на зерновой основе.

Чтобы убедиться в преимуществе программы идентификации и испытать первоначальную концепцию, WFC предпринял несколько аналитических исследований.

Потребительские фокус-группы. Серия фокус-групп, проведенных по всей стране, подтвердила, что потребители рассматривали зерновые продукты в позитивном свете, но испытывали проблемы с идентификацией конкретных товаров.

Фокус-группы по определению отличительных знака и послания. Вторая серия фокус-групп помогла определить, какими должны быть отличительные знак и девиз. WFC пришел к выводу, что послание «Зерно собери урожай энергии» очевидным образом проводило ассоциацию зерна с энергией – весьма популярным предметом потребления в сегодняшнем мире, когда времени постоянно не хватает. К тому же слово «урожай» пробуждало «натуральный» образ, свойственный зерну. Треугольный дизайн вызывал ассоциацию с пищевой пирамидой и подчеркивал расположение зерна в основании пирамиды.

Моделирование рыночной ситуации. Чтобы выяснить, как отличительный знак повлияет на поведение покупателей, с потребителями в Атланте, Канзас-Сити и графстве Аламеда, штат Калифорния, был проведен тест на моделирование рыночной ситуации. Тест показал, что доля рынка зерновых продуктов с идентификационным знаком и в сочетании с умеренными пропагандистскими усилиями увеличилась на 23% по сравнению с аналогичными брэндами, не имевшими отличительного знака. Этот рост привел к увеличению на 7,7% рыночной доли всех зерновых продуктов за счет других категорий продовольственных товаров. Важнейшим делом оказалось просвещение потребителей, так как уровень продаж продуктов с идентификационным знаком без должной информационной поддержки оставался неизменным. По данным опросов, проведенных до и после посещения магазина, большинство покупателей считало, что послание «Зерно: собери урожай энергии» является правдоподобным (96%), важным (94%) и убедительным (74%).

Планирование

Имея бюджет в 160 тыс. долл. и поддержку шести ведущих производителей зерновых продуктов, коалиция предприняла первые шаги национальной программы в Мемфисе, штат Теннесси.

Цели программы

- Проинформировать покупателей-женщин в возрасте 25-54 лет, что знак является идентификатором высококалорийных зерновых продуктов с низким содержанием жиров.
- Увеличить продажи зерновых продуктов в супермаркетах.
- Поддержать отрасль и принять участие в национальной программе внедрения идентификационного знака, определив его значимость.

Стратегия программы

- Объединиться с торговой компанией *Kroger* и основными производителями зерновых продуктов для проведения трехмесячной пилотной программы по внедрению идентификационного знака.
- Задействовать как можно большее число каналов для информации о знаке: рекламу, маркетинг в точках продаж, радиопромоушн и региональные программы, ориентированные на местных потребителей.
- Разработать план, который можно осуществить в национальном масштабе.
- Использовать тему «Зерно: собери урожай энергии», чтобы позиционировать зерновые продукты как ответ на энергетический кризис у потребителей, а знак – как инструмент идентификации зерновых продуктов для оптимального питания.

Реализация

Kroger и шесть крупнейших компаний отрасли объединились, чтобы нанести знак на упаковку 40 зерновых продуктов. Используя девиз «Зерно: собери урожай энергии» для того, чтобы потребителям было легче идентифицировать зерновые продукты, мы применили рентабельную, комплексную тактику пропаганды и атаковали целевую аудиторию с нескольких направлений.

- Медиа-программа «Просто поставь рекорд»/Семинары в фитнес-клубах. Вслед за первоначальной медиа-программой, представившей знак потребителям в Мемфисе в качестве инструмента для выбора правильного питания, Совет пригласил бегунью на марафонские дистанции Хитер Хит (Heather Heath) и доктора Кэрол Митчелл (Carol Mitchell) из Мемфисской диетической ассоциации принять участие в презентации проекта по пропаганде диеты и правильного питания в местном фитнес-клубе, чтобы заинтересовать телевидение идентификационным знаком и проинформировать о нем тех, кто внимательно следит за своей диетой. Руководителям местных фитнес-клубов, которые часто консультируют потребителей по вопросам диеты и правильного питания, раздали информационные материалы. Общее количество контактов, достигнутое через телевидение, радио и прессу, на первом этапе составило 1 276610, это означает, что сообщение затронуло каждого взрослого жителя Мемфиса три раза.

- Программа мерчандайзинга в магазинах «Лучшее питание начинается здесь». Материалы для мест продаж, в том числе привлекающие внимание указатели, информационные отрывные блокноты и липучки для холодильника, были размещены в бакалейных магазинах *Kroger* рядом с продуктами, помеченными знаком. Во время программы неподалеку от кассовых аппаратов стояли люди, помогавшие упаковывать покупки в фирменные пакеты.

- Пропаганда правильного питания в ток-шоу на радио. Местное ток-шоу, посвященное здоровью и питанию, конкурсы на лучшее знание общеизвестной информации о зерне, спонсорство радиопередач – все это помогало поддерживать повышенный интерес покупателей к идентификационному знаку, причем не визуальными средствами.

- *March of Dimes*/Партнерство с Мемфисской диетической ассоциацией. Партнерство с местными оздоровительными организациями дало WFC возможность увеличить достоверность информации об идентификационном знаке и поучаствовать в существующих региональных программах. Он объединил усилия с оздоровительным проектом *March of Dimes* и местными праздниками День матери и День детей, чтобы распространять полезную информацию о предотвращающих болезни свойствах некоторых витаминов и минералов, содержащихся в зерновых продуктах, и показать, каким образом идентификационный знак может указать потребителям на питательные продукты из зерна, а также выступил спонсором презентации Мемфисской диетической ассоциации на весьма популярной Конференции женщин южных штатов, распространяя информационные материалы и рассказывая о пользе зерна.

Оценка

Пилотная программа увеличила продажи зерновых продуктов, распространяя информацию об идентификационном знаке и девизе «Зерно собери урожай энергии» и поддерживая их внедрение на национальном уровне.

В течение трехмесячной программы количество информированных об идентификационном знаке увеличилось на 72%. Кроме того, 73% покупателей положительно относились к знаку, а

количество покупателей, уверенных, что знак обозначает энергосодержащие продукты, увеличилось с 13 до 48%.

Продажи зерновых продуктов с идентификационным знаком оказались на 1 % выше в магазинах, участвующих в программе, чем в контрольных магазинах. Индекс общих продаж всех зерновых продуктов был на 10% выше в магазинах – участниках программы, чем в контрольных магазинах, а валовая прибыль с розничных продаж участвующих товаров оказалась на 5,5% выше, чем в контрольных магазинах.

Результаты пилотной программы вызвали интерес к пищевой индустрии и ее поддержку в национальной кампании. Начало обще национальной кампании, которая объединит ведущих производителей зерновых продуктов, запланировано на 2001 г. В ней примут участие по крайней мере четыре национальных производителя продуктов из зерна.

7. Безумие *Millenios* охватывает Манхэттен

Компания *General Mills, Inc* совместно с агентством *Carmichael Lynch Spong*
Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

В 1999 г. мир лихорадочно готовился к встрече нового тысячелетия Миллениум-мания распространилась от Окленда до Анкориджа.

Всемирный лидер на рынке готовых завтраков *General Mills* был в курсе возбуждения, царившего вокруг Миллениума, и хотел бы тоже поучаствовать. В мае 1999 г компания обратилась к PR-агентству *Carmichael Lynch Spong* (CLS), чтобы представить *Millenios* – новый эксклюзивный готовый завтрак, выпущенный небольшой партией. Однако для успешного появления на рынке компании нужно было создать ажиотажный спрос на продукт, прорвавшись сквозь всю эту шумиху вокруг Миллениума.

Действуя в соответствии с задачами компании, CLS разработало и осуществило уникальную эксклюзивную праздничную акцию, чтобы породить ожидания и как можно шире информировать потребителей о продукте. Акция нашла масштабный отклик в СМИ, общее количество контактов достигло 235 млн., тема затрагивалась крупнейшими СМИ, в числе которых газеты *New York Times* и *Los Angeles Times*, еженедельный журнал *Entertainment Weekly*, программа CNN «Новости одной строкой» и «Интернет-шоу Розы О'Доннелл».

Исследование

Учитывая, что наступление нового тысячелетия занимало важнейшее место в умах американцев, агентство CLS стремилось выделить *Millenios* среди других продуктов, ассоциирующихся с Миллениумом.

- Агентство провело исследования, чтобы выявить существующие рекламные программы, приуроченные к новому тысячелетию, и избежать их дублирования.
- Организовало дополнительные исследования, чтобы определить отношение потребителей к продуктам, связанным с Миллениумом.
- Определило подходящие места для проведения акции.
- Провело общенациональный опрос, чтобы выяснить отношение к наступающему тысячелетию.
- Исследовало региональные и национальные благотворительные организации, чтобы определить, какая из них может стать наилучшим партнером.
- Проанализировало работу онлайн-аукционов.

Планирование

Исследование, проведенное CLS, ясно показало наличие интереса к уникальной рекламной кампании на тему Миллениума. К тому же в качестве знаменитости, представляющей проект, был приглашен Дик Кларк (Dick Clark), который более всего ассоциировался с празднованием Нового года. Используя эти находки среди прочих, CLS разработало план проведения эксклюзивной праздничной акции для нового бренда *Millenios*.

Цели:

1) создать ажиотажный спрос на этот продукт еще до его выхода на рынок;

2) как можно шире информировать потребителей о нем;

3) стимулировать продажи продукта.

Целевая аудитория: потребители, преимущественно взрослые, возраст от 21 до 64 лет, в большинстве женщины.

Стратегия: представить потребителям *Millenios* в рамках акции, широко освещаемой СМИ.

Бюджет: первоначальные вложения – 165 тыс. долл., текущие расходы – 125 тыс. долл., гонорар представителя – 75 тыс. долл.

Проблемы:

1) у официального представителя акции Дика Кларка был только один свободный день – за две недели до появления продукта на полках магазинов;

2) кроме того, из-за имеющихся контрактов Кларк также не мог участвовать в прямых телевизионных и радиотрансляциях, вынудив CLS использовать заранее снятый материал, чтобы обеспечить освещение в электронных СМИ.

Реализация

Представление потребителям готового завтрака Millenios в рамках акции, широко освещаемой СМИ.

Эксклюзивный ведущий. Для повышения зрелищности был приглашен Дик Кларк, ведущий телевизионного шоу «Потрясающий новогодний вечер», чтобы торжественно представить этот готовый завтрак, начав отсчет времени до наступления Нового года.

Эксклюзивное приглашение. В CLS решили разослать по всей стране издателям и журналистам, пишущим на темы продовольствия и развлечений, приглашения на «эксклюзивную акцию» на нью-йоркской Таймс-сквер с участием Дика Кларка.

Эксклюзивная акция. Акция «Обратный отсчет на Таймс-сквер» включала специально сконструированный шар, при падении которого (на счет десять) появлялась четырехфутовая коробка *Millenios*. Сотням зрителей на Таймс-сквер раздавались погремушки карнавальные шляпы и конфетти.

Контакты с медиа. Для СМИ за пределами Нью-Йорка CLS разработало праздничный медиа-набор в виде хронометра, который дополнялся коробкой из-под *Millenios* и рассказывал о продукте и акции на Таймс-сквер. Наборы были доставлены целевым СМИ точно в день проведения акции. По окончании акции видеоматериалы о ней были предоставлены американским телекомпаниям.

Визит к завтраку. Сотрудники CLS доставили пакеты с молоком, чашками, ложками и коробками *Millenios* в редакции самых популярных телепрограмм Нью-Йорка, таких, как «Далее сегодня», «Позднее шоу с Дэвидом Леттерманом» и «Интернет-шоу Розы О'Доннелл».

Общенациональная радиоперекличка. Вслед за первоначальным представлением продукта большинству регионов пришлось ждать еще две недели до его появления на прилавках магазинов. Чтобы поддержать ожидание *Millenios*, CLS запланировало и осуществило общенациональную радиоперекличку с участием Дика Кларка в крупнейших городах страны утром в день проведения акции на Таймс-сквер.

Дополнительно, чтобы сохранить постоянное освещение и стимулировать дальнейший ажиотаж, CLS передала каждой радиостанции по 20 упаковок *Millenios*, в том числе одну упаковку из ограниченной партии с автографом Дика Кларка для рекламных акций в эфире.

Аукцион на Интернет-портале eBay. CLS разработало Интернет-программу, используя портал *eBay*, чтобы продавать на аукционе упаковки *Millenios* с автографами самых популярных

в настоящее время людей; создало бросающийся в глаза и легкий в использовании набор для автографов, который был разослан по всей стране по списку из 500 знаменитостей и их агентов. Набор содержал упаковку *Millenios*, листок с инструкциями, карточку подтверждения участия и авторучку.

Доходы, полученные на аукционе от продажи автографов знаменитостей, были направлены в пользу местных отделений благотворительной организации «Большая сестра большого брата» (BBBS).

Оценка

Цель 1 – создать ажиотажный на *Millenios* еще до его выхода на рынок – была достигнута.

В отсутствие рекламы контакты со СМИ являлись первичным инструментом распространения информации о *Millenios*. В течение недели до акции ключевым СМИ были разосланы эксклюзивные приглашения. Даже за несколько дней до официального представления продукта Диком Кларком на Таймс-сквер этот ход вызвал бурный отклик в СМИ, включая сообщения на новостной ленте информационных агентств *Dow Jones* и *Associated Press* и 300 публикаций, а общее количество контактов достигло 67 млн.

И действительно, слухи и предположения достигли такого уровня возбуждения, что журнал *Entertainment Weekly* включил материал о Дике Кларке и *Millenios* в свой раздел «Страничка горячих новостей», в котором рассказывается, «о чем говорят в стране на этой неделе».

8 сентября 1999 г. Дик Кларк официально представил *Millenios* на торжественном мероприятии на Таймс-сквер. На нем присутствовали представители национальных и региональных СМИ, включая газету *New York Post*, радио CBS и ABC и *Fox*.

Цель 2 – как можно шире информировать потребителей о *Millenios* – была достигнута.

Освещение в СМИ

- В прессе было опубликовано более 1200 материалов об акции *Millenios*, а общее количество контактов составило 230 млн.

- Освещение включало:

национальные информационные агентства, в том числе AP, *Reuters*, *Knight-Ridder*, *Gannett*, *Dow Jones* и *Scripps Howard*, крупнейшие национальные газеты, в том числе *New York Times*, *Los Angeles Times*, *Washington Post*, *Miami Herald* и *Chicago Sun-Times*;

общенациональные журналы, в том числе *Entertainment Weekly*, *Cooking Light* и *Women's World*;

программы национального телевидения, в том числе «Интернет-шоу Розы О'Доннелл», «Фоке и друзья» и «Далее сегодня»; региональные каналы в Лос-Анджелесе, Нью-Йорке, Чикаго и Далласе – с общим охватом 12 млн. телезрителей.

Радио CBS и ABC взяли интервью у Дика Кларка, которое транслировали 2000 их региональных филиалов.

Радиоперекличка. Радиоперекличка с участием Дика Кларка дала еще более 1 млн. контактов. Но чтобы сохранить импульс, станции продолжали проводить в эфире рекламные акции в течение недели после интервью. Рекламные акции использовали идеи, разработанные CLS, и включали все, от завтраков в прямом эфире с ди-джеями и до конкурсов по поеданию готовых завтраков. На одной станции придумали даже свой собственный готовый завтрак к Миллениуму.

Кроме того, более 25 радиостанций, вещающих на такие крупнейшие рынки, как Вашингтон, округ Колумбия, Провиденс и Сиэтл, связались по собственной инициативе с CLS, заинтересовавшись акцией, чтобы взять интервью у Дика Кларка и рассказать о *Millenios*.

Аукцион на Интернет-портале *eBay*. CLS собрало почти 200 упаковок *Millenios* с автографами некоторых наиболее известных в мире знаменитостей (40% от числа тех, к кому обратились), включая Опру Уинфри (Oprah Winfrey), Мэтта Лауэра (Matt Lauer), Кэйти Курич (Katie Couric), Джэнет Джэксон (Janet Jackson), Мега Райана (Meg Ryan) и Тома Хэнкса (Tom Hanks). Некоторые даже обращались в CLS напрямую с просьбой поучаствовать в аукционе.

Представители 100 региональных телеканалов осуществляли трансляцию акции на Таймс-сквер, используя закадровый комментарий Дика Кларка, который вместе с местным отделением BBBS объявил об аукционе на *eBay* во время акции. Помимо этого, Кларк надписал первую упаковку для благотворительного аукциона в пользу BBBS. Многие из упаковок с автографами знаменитостей уходили за 500 долл. и более каждая. Средняя стоимость упаковки составила 120 долл., превысив первоначально запланированные 75 долл. за упаковку.

Благодаря пристальному вниманию СМИ, вызванному представлением продукта, *eBay* бесплатно разместил на аукционе *Millenios* прямую ссылку на его домашнюю страницу – позиция, за которую компании обычно платят до 100 тыс. долл.

Цель 3 – стимулировать продажи продукта – была достигнута.

- За две недели присутствия продукта в магазинах *General Mills* увеличила производство на 15%.

- Объединенные факторы продаж и роста производства сделали *Millenios* одним из самых успешных новых продуктов, выпущенных ограниченной партией, в истории этой компании.

- В течение нескольких недель, последовавших за появлением этого продукта, *General Mills* обошла своего основного конкурента *Kellogg's*, став самым продаваемым брэндом готовых завтраков в мире, в частности, благодаря продажам своего новейшего готового завтрака *Millenios*.

8. Освежая сладкий рулет

Nabisco/Lifesavers

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Lifesavers – это классика кондитерских изделий. Появившись впервые в 1912 г., они известны практически каждому американцу. Но на протяжении десятилетий флагман брэнда, сладкий рулет «Пять вкусов» (Five Flavor Roll), постепенно утратил свой лоск. Его рыночная доля сократилась с тех пор, как новые, более современные сладости появились на рынке. Самая большая угроза конкуренции продукту за все время его существования возникла в 1999 г. Возрождение торговой марки требовало проведения рекламной кампании, чтобы изменить общественное мнение и заставить потребителей вспомнить о вышедшем из моды продукте. Используя привязанность к товару в качестве активов и PR как основную движущую силу, программа оказалась на удивление успешной защитой от серьезного конкурентного вызова. Потребительской апатии по отношению к продукту был дан обратный ход. Продажи удвоились. Конкурент потерпел неудачу.

Основные факты. Сладкий рулет «Пять вкусов» относится к старейшим продуктам, производимым *Nabisco*. Первоначальная комбинация вкусов, впервые представленная в 1935 г., оставалась неизменной в течение 65 лет. Более популярные, современные вкусы, такие, как клубника и арбуз, постепенно затмили пять фундаментальных вкусов: вишни, лимона, апельсина, лайма и ананаса. В начале 1999 г., основной конкурент, компания *Starburst*, предполагала запустить в производство аналогичный продукт с очень значительным рекламным бюджетом. Это было самое большое испытание за все время существования «Пяти вкусов».

Исследование

Масштабные исследования фокус-группы прозондировали отношение к рулету «Пять вкусов» и показали, что хотя продукт был известен практически повсеместно, потребители относились к нему пассивно, даже безразлично.

- Потребители переросли любовь к сладостям и ассоциировали их со своим детством. *Чувство ностальгии присутствовало, но было слабо выражено.*
- Покупателям, которые стали более искушенными и привычными к экзотическим кондитерским изделиям, вкусы сладкого рулета казались слишком простыми, надоевшими и приравнивались к воспоминаниям детства.
- Некоторые вкусы определенно предпочитались другим. *Среди первоначальной пятерки ананас нравился меньше всего. В качестве замены наилучшие шансы были у арбуза и клубники.*

Планирование

Наиболее очевидным заключением, следующим из исследования, было то, что ананас должен быть заменен на арбуз или клубнику. В компании приняли решение применить популярную тактику, предоставив право выбора нового вкуса потребителям, дополнить ее двумя неделями телевизионной рекламы и расширить сферу ответственности PR, которые стали основной движущей силой проекта.

С точки зрения PR, проблема состояла в том, что простого голосования потребителей за один из двух возможных вкусов могло бы оказаться недостаточно, чтобы увлечь потребителей и получить необходимый импульс для оживления брэнда, по двум причинам: программы голосования, когда-то бывшие в новинку, стали общепринятыми, и, таким образом, требовался новый, особый подход, способный привлечь внимание СМИ. Другим фактором была потребительская апатия по отношению к рулету «Пять вкусов», зашедшая столь далеко, что заинтересованность потребителей в участии в голосовании отнюдь не являлась фактом.

Исходя из этих соображений, кампания была задумана так, чтобы новый неожиданный ход дал СМИ и потребителям сильный эмоциональный повод вновь обратить внимание на этот рулет. Целевая аудитория была определена как потребители от 25 лет и старше, чтобы отразить привлекательность продукта для массового рынка. PR-бюджет составил 75 тыс. долл.

Цели:

- 1) защитить долю на рынке: не дать новому конкуренту завоевать долю за счет «Пяти вкусов»;
- 2) расшевелить общественное мнение: дать потребителям мотив для участия в голосовании;
- 3) увеличить количество контактов: привлечь к брэнду повышенное внимание СМИ.

Стратегия. Стратегия фокусировалась на преодолении безразличия потребителей, акцентируя «призыв потребителя к действию», на крайней необходимости его участия в голосовании. Нужно было также добиться, чтобы у СМИ была причина воспринимать эти выборы всерьез, а не как рекламный трюк.

- Использование привязанности к продукту как актива: для увеличения дремлющего элемента ностальгии акцентировать внимание на том факте, что продукт не изменялся на протяжении 65 лет (привязанность в фокус-группах).

- Нацеленность на деловые СМИ: вместо того чтобы конкурировать со множеством других сообщений о продуктах в потребительской прессе, программа была запущена в неспециализированные СМИ.

- Привлечение внимания к неудачнику: не ограничивая выбор лишь новыми вкусами для замены ананаса, потребителям преднамеренно дали возможность сохранить его. Это оказалось стратегическим элементом, критичным для успеха кампании. Дело было представлено так, что шестидесятипятилетний ананасовый вкус может исчезнуть навсегда, если только потребители не придут к нему на помощь, чтобы его спасти. Предопределенность возможной судьбы ананасового вкуса становилась драматическим элементом, важным для СМИ, и подчеркивала необходимость участия потребителя. Аспект «жизни или смерти» был тем самым ходом, который дал повод для освещения в СМИ, и оказался настолько удачным, что с августа 2000 г. по крайней мере еще один продукт использовал его.

Реализация

- Сообщение *Dow Jones*. Дата начала кампании была умышленно незафиксирована и придерживалась, пока не стало очевидно, что следующим августовским утром наступит особенно бедный на новости день. Накануне, ближе к вечеру, сообщение из *Nabisco* было отправлено в агентства *Dow Jones* и *Reuter's*. Время в конце рабочего дня было выбрано преднамеренно, так как финансовые редакторы знают, что многие компании сообщают плохие новости в последний момент. Поэтому СМИ внимательно следят за телетайпом к концу дня. Этот подход оправдал себя: новость почти без промедления попала в ленту сообщений *Dow Jones* и других агентств. Оттуда сообщение разошлось практически по всем новостным каналам страны, а также охватило почти 1000 ежедневных газет и свыше 600 утренних и вечерних

новостных программ.

- Редакторы колонок писем читателей. Наряду с обычным сотрудничеством с изданиями о продовольственных товарах были предприняты усилия, чтобы произвести впечатление на авторов колонок, комментирующих письма читателей, что давало выход на более широкую аудиторию. Эта тактика хорошо себя оправдала, так как комментарии появились в десятках газет, в том числе в воскресном выпуске *The Washington Post*.

- Свежие новости накануне выборов. Чтобы поддержать интерес потребителей на протяжении четырехмесячного голосования, незадолго до президентских выборов в ноябре СМИ были предоставлены новые подробности. Имея скучную перспективу года без выборов, СМИ ухватились за тему «единственных общенациональных выборов этого года» и «предвыборной гонки, за которой пристально следит вся страна». СМИ также получили доступ к новым деталям о конкурирующих вкусах – возможность «заглянуть за кулисы», которая очень ценится. СМИ охотно откликнулись на предложения поделиться полученной информацией.

Оценка

Эта PR-программа оказалась крайне успешной защитой от серьезного конкурентного вызова.

Цель 1 – защитить долю на рынке – была достигнута. Результатом программы стало удвоение продаж «Пяти вкусов». К тому же рыночная доля достигла своего высочайшего уровня за последние четыре с лишним года. Дополнительные исследования показали, что конкурент, который надеялся захватить долю этого продукта на рынке, смог получить лишь 0,5% доли, даже вложив в рекламу более 20 млн. долл.

Цель 2 – расшевелить общественное мнение – была достигнута. Программа преодолела безразличие потребителей и дала им повод заинтересоваться судьбой продукта, о чем свидетельствуют более 1 млн. PR-контактов в течение четырех месяцев, зафиксированных через звонки по бесплатному номеру, и посещения Интернет-сайта, посвященного программе.

Цель 3 – увеличить количество контактов – была достигнута. Программа произвела свыше 600 млн. контактов с «Пятью вкусами» через новостные СМИ всего лишь за четыре месяца фазы голосования по сравнению с менее чем 1 млн. медиа-контактов за 12 месяцев, предшествовавших программе. (*Примечание:* результаты голосования будут объявлены в этом году позднее, во время завершающей фазы PR-кампании.)

9. Maxwell House создает американскую мечту

Компания *Maxwell House Coffee* совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Для любителей кофе даже одна чашка этого напитка – истинное наслаждение. На протяжении 100 лет компания *Maxwell House* стремилась поддерживать это ощущение «хорошо до последней капли» с помощью рекламы, персонажи которой пьют кофе в домашней обстановке в компании друзей и членов семьи. Оставаясь верной своим традициям истинно американского кофе, недавняя рекламная акция позиционирует компанию как естественную часть американского пейзажа, присущую всей Америке и вызывающую у каждого американца теплое чувство дома.

Однако в 1996 г. при позиционировании торговых марок компания столкнулась с большими трудностями, когда практически на каждом углу стали появляться новые кофейни, а на торговых прилавках росло количество приспособлений для варки кофе, а также сортов кофейного напитка местного производства. Для того чтобы удержать свои позиции на рынке, компания пригласила к сотрудничеству PR-агентство *Ketchum* для создания интегрированной маркетинговой программы, которая сможет укрепить имидж компании с целью стимулирования спроса и сохранения рыночной ниши.

Исследование

Специалисты агентства полагали, что наличие партнера со схожими интересами на рынке могло бы возродить индивидуальность торговых марок *Maxwell House*, воздействуя на чувства потребителей и в конечном счете повышая уровень продаж. Исследования подтвердили это предположение.

Стратегия маркетинга событий. В 1997 г. специалисты компании *Cone/Roper Report* подтвердили, что стратегия маркетинга событий содействует укреплению связей с покупателями и их приверженности продукции компании. В 1996 г. эксперты компании *Roper Starch Study* пришли к выводу, что двое из трех покупателей при выборе торговой марки обращают внимание прежде всего на место производства данного продукта. Были сделаны следующие важные выводы:

- 1) доверие к продукции формируется под воздействием событий в жизни каждого покупателя;
- 2) покупатели становятся «жертвами» рекламной кампании только тогда, когда воздействие принимает визуальный и локальный характер;
- 3) интеграция маркетинговых усилий лишь способствует большему охвату и воздействию на аудиторию. Специалистами были изучены основные общественные и благотворительные программы, включая программу «В помощь голодающим» (*Charge Against Hunger*), которые оказывают влияние на уровень продаж и формируют эмоциональное восприятие покупателей.

Индивидуальность марок *Maxwell House*. При поисках подходящего партнера были изучены материалы архивов и других исследований факторов индивидуальности торговых марок компании. При этом приняты во внимание традиции торговой марки *Nashville* и тот вклад, который она вносила в течение ста лет своего существования в формирование образа Америки,

семьи и дома.

Аудит благотворительной деятельности компании. Специалисты агентства *Ketchum* изучили деятельность 14 американских благотворительных и прочих некоммерческих организаций и сгруппировали их по сферам влияния компании *Maxwell House* и миссии «Обитель милосердия» (Habitat for Humanity). Эта благотворительная организация, так же как и компания *Maxwell House*, основанная на Юге, помогает нуждающимся семьям в постройке домов, призывая добровольцев из числа местных жителей к участию в строительных работах. Сотрудничество с этой организацией могло бы существенно изменить жизнь американских семей, помогая им реализовать американскую мечту о собственном доме, – один из приоритетов деятельности компании *Maxwell House*.

Планирование

Цели. Изучение конъюнктуры рынка и результаты исследований позволили сформулировать три цели:

- 1) завоевать доверие покупателей, создавая имидж компании, заботящейся о нуждах американского общества;
- 2) повысить уровень привлекательности торговых марок с целью увеличения спроса;
- 3) сохранить существующую долю компании на рынке.

Целевые аудитории: потребители кофе в возрасте от 25 до 54 лет с более низким уровнем дохода и образования, чем в среднем по стране.

Стратегии:

- 1) разработать программу по привлечению потребителей и формированию у них чувства сопричастности к жизни родного города;
- 2) разработать принципиально новую программу по обеспечению и поддержанию информированности общественности о продукции компании;
- 3) объединить усилия служб PR, рекламы и маркетинга.

Бюджет. При утверждении бюджета компании *Maxwell Home* заложить в него статьи расходов, связанных с участием компании в деятельности организации «Обитель милосердия». Компания выделила организации 2 млн. долл. на строительство 100 домов. На проведение PR-кампании *Maxwell House* затратила несколько миллионов долларов, хотя точная цифра не разглашалась.

Реализация

Стратегия 1. Разработать программы по привлечению потребителей и формированию у них чувства сопричастности к жизни родного города.

Специалисты агентства разработали специальную целевую программу под названием «Построй американский дом» (Build A Home America, ВАНА), ориентированную на строительство 100 домов для 100 семей за 100 недель. Целью программы являлось воздействие на потребителей, торговцев и СМИ. Программа позиционировала компанию как корпорацию, способную изменить жизнь американских семей. Дома строились ценой больших усилий, с участием добровольцев и семей домовладельцев, которые отработали сотни часов на их строительстве. Агентство внесло предложение привлечь добровольцев и собрать дополнительно 2 млн. долл. в соответствующие фонды помимо средств, вложенных компанией *Maxwell House*, увеличив сумму средств на строительство домов до 4 млн. долл. По всей стране потребителям

было предложено пожертвовать свое свободное время, возможности и средства в пользу организации «Обитель милосердия», позвонив по телефону бесплатной «горячей линии» программы «Построй американский дом». Стратегия предусматривала организацию турне по 37 городам, в которых осуществлялось строительство. Целью турне были ключевые рынки продаж компании и оказание необходимой поддержки отделениям миссии «Обитель милосердия». Кроме того, чтобы завоевать доверие 8% испаноговорящих потребителей кофе *Maxwell House*, агентство подготовило специалистов, владеющих двумя языками, а также адаптировало материалы и обратила усилия испаноязычных СМИ на ключевые рынки продаж этого кофе.

Стратегия 2. Разработать принципиально новую программу действий по обеспечению и поддержанию информированности общественности о продукции компании.

8 июля 1997 г. компания *Maxwell House* объявила о своей масштабной инициативе совместного сотрудничества с миссией «Обитель милосердия» – 100 домов за 100 недель.

Агентства *Ketchum* и *Ogilvy&Mother* обратились к ключевым СМИ с просьбой обеспечить максимальный охват и воздействие на потребителей. Отлично оформленные информационные пакеты и пресс-релизы, карты-путеводители, биографии и фотографии семей, которым оказывалась всяческая помощь, рассылались журналистам американских печатных и аудиовизуальных СМИ.

Чтобы максимально привлечь внимание СМИ, все мероприятия турне, связанные со строительством домов в каждом из 37 городов, приурочивались к определенным событиям в жизни горожан. На них приглашались представители местных органов власти, осуществлялась координация деятельности строительных организаций, работа региональных торговых агентств и телерадиопрограмм. Чаще всего самым трогательным моментом была торжественная церемония закладки стен, во время которой к семьям будущих домовладельцев присоединялись добровольцы программы ВАНА, сотрудники организации «Обитель милосердия», представители региональных торговых агентств и местной администрации.

На основных рынках в целях привлечения внимания средств массовой информации также организовывались специальные мероприятия: например, проведение на юго-западе США в период изнуряющей летней жары двенадцатичасовых строительных работ в ночное время суток; строительные работы, в которых участвовали только женщины; работы, в которых были задействованы только служащие предприятий компании *Maxwell House*.

Чтобы участвовать в строительстве последних трех домов программы ВАНА и отпраздновать успешное завершение строительных работ, в Лос-Анджелес со всей страны прилетели члены остальных 97 семей.

Стратегия 3. Объединить усилия служб PR, рекламы и маркетинга.

За время двухлетней кампании агентство *Ogilvy&Mother* выпустило четыре трогательных телевизионных рекламных ролика, которые эмоционально воздействовали на аудиторию и объясняли ей суть программы ВАНА. Они охватывали все фазы рекламной кампании, начиная с привлечения первых добровольцев, помогающих миссии «Обитель милосердия», и до рассказов о семьях владельцев домов. Популярности программы ВАНА также способствовало и открытие двух передвижных кафе, разъезжающих по всей стране, останавливающихся в местах розничной торговли бакалейными товарами и предлагающих добровольцам на строительных площадках во время перерыва кофе *Maxwell House*. Раздавая бесплатные купоны и образцы продукции, передвижные кафе являлись информационными центрами этой программы, они занимались распространением специальной литературы и показом агитационных видеоматериалов.

Работа торговых организаций компании *Maxwell House* содействовала росту популярности программы ВАНА, приглашая розничных торговцев бакалейными товарами участвовать в строительных работах и бесплатно раздавать продукты питания, а также приглашая

содействовать программе и ее горячей линии через рекламирование товаров в самих магазинах.

При этом в целях максимизации информационного воздействия вклада компании *Maxwell House* в дело программы ВАНА были использованы все имеющиеся в наличии внешние и внутренние каналы маркетинга: торговые агентства, Интернет, пункты розничной торговли, реклама в печатных и электронных СМИ, реклама на радио, дополнительные способы позиционирования товара, раздача купонов и буклетов, работа со служащими. Программа ВАНА и ее бесплатная телефонная горячая линия также широко рекламировались при помощи информации на упаковке кофе *Maxwell House*.

Оценка

Цель 1 – завоевать доверие покупателей путем создания имиджа компании, ориентированной на работу с населением и заботящейся о его интересах, – была достигнута.

Год спустя после начала реализации программы ВАНА потребители оценивали «активную роль» компании *Maxwell House* в жизни американцев как вторую самую важную отличительную ее особенность. Это в четыре раза превышало показатель ее ближайшего конкурента – корпорации *Folgers* (в 1998 г. компанией *Millward Brown* было проведено исследование по оценке эффективности программы ВАНА). Из 13 факторов, подвергшихся оценке в ходе исследования, фактор «торговая марка, заботящаяся о нуждах людей» занимал четвертое место в рейтинге, что в три раза превышало аналогичный показатель компании *Folgers*.

Очевидно, что программа оказала существенное эмоциональное воздействие на потребителей и способствовала привлечению 7000 добровольцев из 37 городов Америки к участию в строительных работах.

По горячей линии позвонили 40 тыс. человек. Благодаря этому удалось собрать пожертвования на общую сумму в 3,2 млн. долл., что на 1,2 млн. долл. превышало запланированную сумму. Мэры 26 городов объявили о проведении «Дня программы ВАНА», что свидетельствовало о признании благотворительной деятельности программы в городах. Отзывы потребителей были также положительными. Например, один из них сказал: «Замечательно, что такая большая корпорация, как *Maxwell House*, занимается таким хорошим делом! Мне бы тоже хотелось принять в нем участие». Посетитель кафе купил 18 банок кофе *Maxwell House*, сказав: «Все члены моей семьи пьют кофе этой марки, и я уверен, что они захотят поддержать эту программу».

Цель 2 – повысить известность торговой марки в целях увеличения спроса – была достигнута.

Более половины потребителей других марок кофе (58%) сообщили, что они, скорее всего, попробуют кофе *Maxwell House* из-за воздействия на них рекламы программы ВАНА. Это на 24% больше среднестатистических показателей воздействия предыдущих рекламных материалов. Результатом рекламы этой программы явилось непосредственное воздействие на 90% целевой аудитории и, как следствие, проведение более 1600 мероприятий в местном масштабе.

Интенсивная рекламная кампания кофе воздействовала на 300 млн. потребителей. Около 190 млн. упоминаний о программе ВАНА в СМИ были вызваны показом двух сюжетов в передаче «Шоу дня», двухминутным фрагментом передачи «Сегодня утром» на канале CBS и репортажем в программе «Экстра». Росту популярности компании *Maxwell House* способствовал и тот факт, что телеведущая Опра Уинфри (Oprah Winfrey) дважды в своих передачах очень хорошо отзывалась о компании, сказав, что «программа ВАНА – это пример того, чем должны заниматься крупные корпорации». Она также наградила президента компании «Премией Опра в

области телерадиовещания» (Oprah Angel Network Award). Три из четырех телеканалов в местах проведения строительных работ эмоционально и эффектно освещали работу строителей. То же самое делали и местные ежедневные газеты.

Такие печатные издания, как *New York Times*, *USA Today*, *Family Circle*, *Woman's Day*, *Country Living*, *Essens* упоминали о программе ВАНА около 110 млн. раз. Результатом рекламной кампании, нацеленной на испаноговорящих потребителей, явились репортажи на каналах *Telemundo* и *Univision*.

Цель 3 – сохранить долю компании *Maxwell House* на рынках – была достигнута.

В условиях сильной конкуренции компания *Maxwell House* практикует финансирование совместной работы служб PR, рекламы и маркетинга. Это делается в целях сохранения своей доли на рынках сбыта в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры.

По информации компании *AC Nielsen*, исследовавшей воздействие программы ВАНА на потребителей, за неделю строительных Работ по программе ВАНА уровень продаж кофе *Maxwell House* увеличился в среднем на 2,4%. Передвижные кафе посетили 260 мелкооптовых торговцев, что также способствовало увеличению спроса. Торговые агенты тоже докладывали об улучшении отношений с покупателями, что явилось следствием реализации программы ВАНА, позволившей поднять уровень продаж и создать условия для совместных инвестиций.

10. Вывод на рынок маргарина *Benecol*

Компания *McNeil* совместно с агентством *Hill&Knowlton* (H&K)

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Запрос клиента был ясен: PR-программа необходима, чтобы стать центром всей предварительной подготовки рынка для *Benecol*, новой линии функциональных продуктов питания, снижающих содержание холестерина. Деятельность PR-агентства H&K заключалась в том, чтобы «помочь создать феномен» для *McNeil Consumer Healthcare*, подразделения компании *Johnson&Johnson*, еще до выхода товара на рынок США во II кв. 1999 г. Сложности задачи состояли в следующем: необходимо было позиционировать товар, который первоначально продавался малознакомой финской компанией, а также сделать его известным американцам; создать доверительное отношение к компании, производящей лекарственные средства, в новой для нее сфере – в области продуктов питания; адаптировать товар в соответствии с быстроменяющимися регулятивными моментами; управлять связями со СМИ, в то время как грозный конкурент рекламировал подобный продукт, и, наконец, преодолеть сформировавшееся в новостных СМИ ощущение того, что проблема регулирования холестерина не является ни новой, ни модной. Несмотря на эти препятствия, кампания, предшествовавшая выходу на рынок нового товара, успешно и энергично решила все поставленные задачи.

Исследование

Три исследования, проведенные агентством H&K, рассмотрели вопрос с научной и потребительской точек зрения, а также изучили наилучшие способы осуществления PR-деятельности.

- Научный подход. Было проанализировано более двух десятков исследований, занимавшихся ингредиентом, снижающим содержание холестерина, являющимся составной частью *Benecol*. Исследования проводились известными учеными в ведущих научно-исследовательских лабораториях и были опубликованы в таких медицинских журналах, как *New England Journal of Medicine* (NEJM) и *Circulation*. На базе этих исследований были сформулированы два основных заявления: продукты *Benecol* произведены на основе ингредиента, проверенного в клинических условиях и снижающего уровень холестерина на 10%; *Benecol* снижает «плохой» холестерин в среднем на 14%.

- Потребители. Данные, собранные *McNeil* в фокус-группах, определили основную целевую группу следующим образом: «человек, заботящийся о своем здоровье и диете». Около 40% этой группы составляли основные покупатели бакалейных товаров: придиричивые, строгие особы женского пола, возраст которых в среднем составил 52 года. Женщины этой группы сознательно соблюдали диету, однако с трудом из-за постоянных ограничений добивались поставленной цели – чувствовать себя здоровыми. Появление средства, эффективность которого подтверждалась рекомендациями врачей, имело для них большое значение. Следовательно, все печатные материалы для средств массовой информации, рассчитанных на массового потребителя, отражали простоту использования зарегистрированного *Benecol* в повседневной жизни, а также тот факт, что он будет способствовать оздоровлению организма без дополнительных лишений и ограничений. Более того, для дальнейшего обоснования

необходимости товара, снижающего содержание холестерина, был проведен опрос вместе с компанией *Yankelovich Partners*. Этот опрос выявил, что 40% людей с повышенным уровнем холестерина говорят о том, что невозможность есть любимые блюда является самым большим источником чувства неудовлетворенности, с которым они сталкиваются. А 30% людей с повышенным уровнем холестерина сообщили, что у них нет времени и энергии регулировать его уровень. Эта информация была использована для специальных заявлений, направленных на массового потребителя.

- Усилия по осуществлению. Были проанализированы лучшие социологические исследования прошлых лет, проводимые лауреатами премии «Серебряная наковальня» PRSA. С учетом опыта прошлого создана программа на основе следующих подходов: использование мнения руководителей организаций, связь с аудиторией и максимальное освещение в средствах массовой информации.

Планирование

На основе этих исследований агентство H&K разработало программу, определив четыре целевые аудитории: медики-профессионалы, заботящиеся о содержании холестерина потребители, 10 центральных национальных выпусков СМИ и продавцы компании *McNeil*.

Цели:

- 1) создать торговую марку *Benecol* и доверительное отношение к продуктам питания, производимым компанией *McNeil*, используя основные научные и потребительские СМИ, а также целевые аудитории;
- 2) предотвратить угрозу конкуренции, захватив первыми «долю в умах» покупателей;
- 3) создать импульс для продвижения брэнда *Benecol* в торговле и подготовить рынок еще до начала выхода продукта.

Стратегия была разделена на четыре этапа:

- 1) «Он идет!» – посеять на рынке информацию о торговой марке *Benecol*, используя успешный опыт, полученный на финском рынке;
- 2) «О! Это работает!» – создать языковую и информационную платформу для обоснования активного действия ингредиента *Benecol* на снижение холестерина и мобилизовать сторонников лидирующего ключевого обращения;
- 3) «Он уже здесь!» – дать толчок до начала выпуска продукта; раньше других захватить лидирующее положение среди конкурентов, демонстрируя искусство и опыт, полученный на финском рынке и подтвержденный учеными;
- 4) «Внимание! Время не ждет!» – раньше других завладеть местом в изданиях и принимать участие в определении рыночных тенденций.

Для завоевания аудитории использовались брифинги со СМИ, программы исследования, лексикон понятий, пресс-релизы, записанные видеорепортажи, фотографии, информационные материалы для розничной продажи и видеофильмы.

Бюджет компании на PR-деятельность до начала выпуска торговой марки *Benecol* превысил 1 млн. долл.

Реализация

Программа базировалась на PR-стратегии и тактике, которые применялись на всех мероприятиях *McNeil*, предшествовавших началу выпуска:

Этап I: «Он идет!» (время проведения: III кв. 1997 – I кв. 1998 г.) – финское происхождение *Benecol*, его клинически проверенная эффективность, а также признание его за границей явились преимуществом при выходе на рынок. Были использованы результаты исследования продукта, опубликованные в медицинских журналах (*NEJM* и *Circulation*), в пресс-релизах для позиционирования *Benecol* как «золотого стандарта» функциональных продуктов питания. Было опубликовано деловое соглашение между компанией *McNeil* и Райзио (*Raisio*), финским изобретателем *Benecol*, в целях формирования эффекта ожидания на финансовом рынке США. В результате появились сообщения в СМИ, в том числе в *Business Week*, *The New York Times*, на CNN и в *Fox News*.

Этап II: «О! Это работает!» (время проведения: I-III кв. 1998 г.).

Для того чтобы помочь СМИ понять, как действует *Benecol*, и оценить его значение для здоровья американцев, была подготовлена пресс-конференция и серия соответствующих обзорных статей, фактический материал о составляющих продукта и холестерине. Проведены брифинги с лидерами вероятных сторонников и ведущими специалистами, в том числе со специалистом в области питания доктором медицины Нило Катером (*Nilo Cater*) (*Center for Human Nutrition University of Texas Southwestern Medical Center*) и доктором медицины Фрэнком Саксом (*Frank Sacks*) (*Harvard School of Public Health*). Мы представили этой группе на круглом столе, организованном для СМИ, «Новый инструмент в *Cornell Medical Center*, Нью-Йорк, для регулирования содержания холестерина путем диеты». На круглом столе присутствовали СМИ, в том числе представители *Newsweek*, *Reuters Health*, *NBC's Today Show*, *CBS* и *Berkeley Wellness Letter*.

Этап III: «Он уже здесь!» (время проведения: III-IV кв. 1998 г.).

На этом этапе продолжалось распространение среди основных СМИ информации о том, что появился *Benecol*. Для того чтобы гарантировать успех, сначала использовался подход «сверху вниз», при котором общенациональные СМИ по очереди создавали бы каскад публикаций и освещения по всей стране. К тому же была достигнута договоренность со специалистами о проведении ориентированных на потребителей брифингов и дегустаций с участием редакторов женских и мужских журналов для массового потребителя, которые читает активная аудитория, интересующаяся здоровьем и диетой. Публикации вышли в журналах *Better Homes and Gardens*, *Men's Health*, *American Health*, *Nutrition Today* и *Weight Watchers Magazine*. Ожидалось освещение в *Good Housekeeping*, *Prevention* и *Self*.

Для дальнейшего использования PR-программы в других сегментах рынка была максимально привлечена профессиональная программа *McNeil* на ежегодных собраниях Американской ассоциации диеты в октябре 1998 г. и Американской ассоциации здравоохранения в ноябре 1998 г. Сложность состояла в том, что конкуренты также дебютировали на собрании Американской ассоциации диеты. Поскольку *Benecol* уже был широко представлен в СМИ, сообщения в печати позиционировали конкурентов как дополнительных игроков на игровом поле. В том числе информация появилась в *Time*, *Wall Street Journal*, *New York Daily News*, *CNN* и *NBC Nightly News*.

Чтобы создать чувство ожидания среди продавцов и поощрить торговое окружение к торговле *McNeil*, были подготовлены и распространены информационные материалы о *Benecol*, материалы для освещения в массовых изданиях. Установилась обширная обратная связь с торговыми сетями, такими, как *Harris Teeter* и *GIANT*.

Этап IV: «Внимание! Время не ждет!» (время проведения: IV кв. 1998 г.).

Только за день до выхода на общенациональный рынок Управление по контролю за продуктами питания и лекарствами (FDA) подняло вопрос о позиционировании *Benecol* в качестве пищевой добавки, утверждая, что он должен классифицироваться как продукт питания.

Это заставило клиента задержать выход продукта на несколько месяцев. Дискуссия, привлечшая внимание к торговой марке, потребовала строить такие отношения со средствами массовой информации, которые сохранили бы ключевые сообщения в нетронутom виде. Был создан специальный механизм управления публикациями, чтобы преодолеть любые потенциальные препятствия. Интервью у ключевых игроков по вопросам регулирования, маркетинга и медицины легли в основу книги сценариев «что, если». Эти плановые мероприятия принесли хорошие плоды. Информация проходила в *USA Today*, *Wall Street Journal*. В репортаже *Associated Press* излагалась полемика о маркировании (или классификации) уникального функционального продукта питания. Постоянно проходили сообщения о продукте.

Оценка

Некоторые методы оценки доказывают успех команды H&K/*McNeil* в достижении поставленных целей. Информация о *Benecol* появилась в общей сложности тиражом 804 млн. благодаря использованию разнообразных общенациональных и местных СМИ, что превысило внутреннюю цель – 104 млн. Анализ показал, что затраты на «покупку» эквивалентной рекламы для *McNeil* составили бы 33 млн. долл. Поездка двух автобусов, принимавших участие в исследовании, проводимом компанией *Yankelovich Partners*, в процессе которого было взято 1301 интервью, подтвердила, что без использования преимуществ рекламы 30% американцев знают о том, что скоро появится маргарин, снижающий холестерин, а более 5% американцев знают бренд *Benecol*.

11. Совершеннолетие компании Just Born в 75 лет

Компания Just Born, Inc. совместно с агентством Gillespie

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

В 1923 г. Сэм Борн, эмигрант-антрепренер из России, открыл кондитерскую в Бруклине (Нью-Йорк), надпись на витрине которой гласила: «Сладости настолько свежи, что Вы почувствуете себя только что рожденными» (Candy so fresh, it's like it's Just Born). Компания Сэма приняла и сохранила название *Just Born* (Только что рожденный), переехав во время Великой депрессии в Бетлехем, штат Пенсильвания. Следующие 60 лет *Just Born* оставалась семейным бизнесом, имея успех в качестве производителя некоторых любимых в Америке нешоколадных конфет (Marshmallow Peeps, линия пасхальных цыплят и кроликов; конфеты Mike и Ike; железные бобы для гурманов Hot Tamales и Teenie Beanie).

Когда фирма *Just Born* готовилась к празднованию своего 75-летия в 1998 г., она предприняла шаги, чтобы стать важнейшим производителем и франчайзером в сфере изготовления конфет. Она пригласила нового вице-президента по маркетингу и сбыту с опытом работы в кондитерской промышленности более 20 лет, который собрал команду из специалистов по маркетингу, а также рекламное агентство и PR-агентство *Gillespie*. Убежденная в том, что лучшие времена для семейного производителя конфет впереди, *Just Born* объявила о своем 75-летнем юбилее как об акции, благодаря которой она могла бы вступить в новый век на всех парусах.

Исследование

- По объему продаж *Just Born* занимает позицию номер один в качестве производителя пасхальных нешоколадных конфет, имея долю в 25% по товарообороту и долю в 30% по розничной продаже. Однако неформальное исследование выявило, что потребители не знают о торговой марке *Peeps* или *Just Born*, что делает компанию незащищенной от конкуренции других крупных производителей в розничной продаже.

- Торговая информация показала растущий интерес конкурентов к группе нешоколадных конфет. Анализ, проведенный *Pantone Color Institute*, объявил синий цвет – цветом нового Миллениума и подсказал фирменный цвет для новой торговой марки *Marsh-mallow Peeps*.

- Выявленная слабость связей с редакторами газет и журналов убедила *Just Born* в том, что СМИ могли бы сыграть большую роль в поддержке ее усилий в области маркетинга.

Планирование

Цели:

- 1) перепозиционировать брэнд *Just Born* из 75-летнего производителя кондитерских изделий в находчивого современного специалиста по маркетингу;

- 2) закрепить торговую марку *Marshmallow Peeps* как авторитетную торговую марку пасхальных конфет и усилить ее отрыв от конкурентов;

- 3) сформировать спрос на *Marshmallow Peeps* и другие торговые марки компании *Just Born*;

- 4) подчеркнуть современность *Marshmallow Peeps* и других торговых марок *Just Born*.

Стратегия:

- Организовать 75-летний юбилей в качестве важного информационного повода для СМИ с целью популяризации товаров и формирования их узнаваемости.
- Сделать марку *Marshmallow Peeps* национальным феноменом в реализации маркетинговых программ, продвигающих фирменный синий цвет, технологическую и рецептурную концепции.
- Показать приверженность *Just Born* к розничной продаже путем использования результатов потребительской рекламы.
- Мотивировать и подготовить служащих к преобразованию компании, сделав 75-летний юбилей поводом предвкушения успешного будущего.
- Добиться значительного внимания СМИ как к выпуску старых кондитерских изделий, так и к представлению новых товаров.

Реализация

Пасхальная программа 1998 г. в СМИ: «Запуск синих *Peeps*».

Используя представление синих *Peeps* как приманку в витринах в Валентинов день и на Пасху, *Gillespie* организовала примерно в 4 раза больше упоминаний о марке в СМИ, чем в предыдущий период.

Агентство создало трехуровневую программу связи со СМИ, сосредоточившись на газетах, выпусках радио- и теленовостей, веб-страницах. Печатные материалы содержали информацию о товарах, технологическую и рецептурную концепции, захватывающие высококачественные фотографии товаров. Были также широко использованы пресс- и видеорелизы.

Gillespie систематизировала освещение в *Rosie O'Donnell Show*, *CBS This Morning*, *CNN*, *Good Morning America*, *Fox Network*, *The Food Network*, *MSNBC* и в еще более 400 телевизионных выпусках. Первым подтверждением того, что «феномен *Peeps*» был успешно создан, стало то, что телеканал KTLA-TV (Лос-Анджелес) решил выяснить, что предпочитают такие звезды, как Деннис Франц (Dennis Franz), Николас Кейдж (Nicholas Cage), Минна Драйвер (Minna Driver), Патриция Аркетте (Patricia Arquette) и Джеймс Вуд (James Wood): *Peeps* или *Matzo*. Все выбрали *Peeps*. Вскоре после этого студенты Университета Эмери провели «эксперимент *Peeps*», событие, освещавшееся *CNN* и передававшееся 18 раз. Освещение по радио включало радиостанции *Bloomberg*, *ABC*, *NPR*, *Mutual Broadcasting* и сеть *AP*, а также главные радиостанции по всему миру. Были размещены заметки в *Chicago Tribune*, *Dallas Morning News*, *Boston Globe*, *Associated Press*, *New York Times*, *LA Times*, *Gannett*, *Knight-Ridder*, *Scripps-Howard*, *U.S. News & World Report*, *Bon Appetit*, *American Bab* и *Parents and Saveur*.

Была осуществлена национальная реклама и серия мероприятий по стимулированию сбыта в магазинах. *Just Born* пригласила детей нарисовать уникальные открытки к дню рождения компании, рекламировавшиеся на специальных упаковках *mike and ike* и *Hot Tamales* и продвигавшиеся в прессе по всему миру.

Рекламный ролик «Чемпион промышленности». *Gillespie* работала в тесном сотрудничестве с компанией *Pat Summerall* в съемке двухминутного рекламного ролика об истории *Just Born*. В ролике было интервью с владельцами компании и репортажи на тему 75-летнего юбилея. Его прокат достиг аудитории 83 тыс. человек во время туров «Гордость Пенсильвании».

Мероприятие для сотрудников по поводу юбилея. Для 425 сотрудников, многие из которых работают на фирме во втором и третьем поколении, компания устроила празднование 75-летнего юбилея и оказала материальную поддержку.

- В 1998 г. *Just Born* продала 600 млн. *Marshmallow Peeps*, что на 12% больше, чем за предыдущий год, это стало рекордом компании и помогло укрепить ее положение как фирмы номер один в производстве нешоколадных конфет. В 1998—1999 гг. синие *Peeps* составили 16% общего объема продаж *Peeps*.
- В 1998 г. спрос на *Marshmallow Peeps* и другие товары торговых марок *Just Born* вырос исключительно благодаря PR-кампании, результат которой был эквивалентен результату рекламной кампании стоимостью 4 млн. долл.
- Национальный телефонный опрос (январь 1999 г.) показал, что 51 млн., или более чем 1 из 4 американцев старше 18 лет, причислял себя к фанатам *Peeps*.
- PR-кампания помогла укрепить и продвинуть торговую марку *Peeps* в 1999 г. на пасхальные яйца *Mashmallow Peeps* и желейные бобы.
- Бюджет *Just Born* на освещение по радио и телевидению составил всего 100 тыс. долл. По словам вице-президента *Just Born* по маркетингу, «PR-кампания, которую возглавила *Gillespie*, была ключевым компонентом в достижении рекордных продаж».
- В 1999 г. в брошюре по розничной продаже *Peeps* были изображены звездами кино – самое верное доказательство популярности и успеха компании и ее товаров.

12. Вывод на рынок сухих завтраков *Team Cheerios*

Компания *General Mills*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Сухие завтраки *Team Cheerios* дали возможность компании *General Mills* найти особенные возможности для популяризации любительского спорта по всей стране. В ходе этой акции компания успешно позиционировала свою торговую марку сухих завтраков в качестве авторитетной и стоящей на стороне любительского спорта.

Наращивая успех продвижения своего продукта *Team USA Cheerios*, проведенного во время летних Олимпийских игр 1996 г., компания выпустила на рынок по-новому оформленный и по-новому позиционированный продукт *Team Cheerios* в мае 1997 г.

Исследование

- В течение десятилетий некоторые марки сухих завтраков компании *General Mills* в значительной степени ассоциировались со спортом. Например, *Wheaties* брэнда *Breakfast of Champions* в течение десятилетий преподносился как основной компонент американского завтрака, а на его коробке появлялись лучшие спортсмены олимпиад и спортсмены-профессионалы. Однако один из значительных сегментов потребителей, интересующихся спортом, не получил признания подобного рода – это юные спортсмены-любители.

- Компания *General Mills* исследовала рынок и убедилась в том, что для нее существует реальная возможность выступить в роли сторонника спортсменов-любителей. В дальнейшем, создав непосредственные связи между компанией и спортсменами подросткового возраста, для которых она работает, *General Mills* могла бы получить мощную маркетинговую платформу. Кроме того, спортсмены-подростки, являющиеся болельщиками нынешних профессиональных спортсменов и спортсменов-олимпийцев, – сами будущие спортсмены. Статистика также показывает, что число детей, занимающихся в юношеском спорте, продолжает расти.

- Дальнейшие факты, отражающие масштаб этой возможности, были почерпнуты при исследовании рынка. Поддержка потребителями продуктов *Cheerios*, ориентированных на командный спорт, выросла в невиданной пропорции, что показал успех *Team USA Cheerios*, особого продукта, который производился в течение ограниченного времени во время летней Олимпиады 1996 г. После этой Олимпиады компания *General Mills* получила более 1700 звонков от потребителей с просьбой продолжить производство продукта *Team USA Cheerios*.

Планирование

Цели: сделать осведомленность о *Team Cheerios* общенациональной, рекламируя торговую марку, выдвигая на первый план перспективы ее влияния на любительский спорт. Позиционировать этот продукт как авторитетного сторонника любительского спорта.

Стратегия: способствовать освещению в новостях посредством проведения высокорелищных мероприятий с участием «знаменитых» любительских команд и спортсменов. Начать поиск новых команд на конкурсной основе, которые в дальнейшем будут изображаться на упаковке, не ослаблять этих усилий и после выхода продукта.

Целевые аудитории: спортсмены-любители в возрасте от 9 до 15 лет, их родители, тренеры, учителя, а также их семьи и друзья.

Тактика: начать PR-кампанию, в которой прежде всего будет проводиться идея о значении *Team Cheerios* для любительского спорта.

- провести общенациональный конкурс «Будь на коробке» (Be on the Box), начав его с организации зрелищных мероприятий с привлечением первых четырех спортивных команд, которые появятся на упаковках *Team Cheerios*;
- организовать поездку грузовика по 30 городам, чтобы доставить *Team Cheerios*, а также известных спортсменов на ключевые рынки по всей стране, проводя при этом мероприятия по выдвижению местных команд в «кандидаты» изображения на коробках;
- создать консультативный совет *Team Cheerios* для оказания помощи в отборе команд, изображение которых в будущем появится на упаковке;
- финансировать американские и юношеские игры *Team Cheerios* 1997 г. в Нью-Йорке.

Бюджет: 450 тыс. долл.

Реализация

Выпуск продукта *Team Cheerios* был провозглашен вторым по масштабам проектом за всю историю компании *General Mills*. Ключ к успеху этой кампании заключался в истинном командном духе, существующем в любительском спорте, который нужно было уловить и соответственно утвердить *Team Cheerios* как «отличительный знак», который будут с гордостью носить спортсмены в возрасте от 9 до 15 лет. Эта цель была достигнута посредством следующих усилий.

- Деловые круги и общенациональные СМИ заблаговременно получали информацию о продукте и новостные материалы о ходе общенационального конкурса среди юношеских спортивных команд, которые должны быть изображены на коробках. Содержание информации, предоставляемой средствам массовой информации, фокусировалось на усилиях компании по прославлению любительского спорта, внимание акцентировалось на его успехах. Среди руководителей компании был проведен опрос на тему, какое значение они придают командной работе в спорте, учебе и на работе. Это было привязано к выпуску нового сухого завтрака следующей формулировкой: «Команда из трех различных полезных „O's“ (злаков) с великолепным вкусом, которая помогает в организации полезного завтрака и здорового образа жизни». В общих чертах критерии *Team Cheerios* были сформулированы следующим образом: сила, сердце, командные успехи и то, что они означают.

- Далее компания выпустила продукт, сопровождая его выход на рынок привлекающими внимание стартовыми мероприятиями с участием первых четырех спортивных команд, изображенных на упаковках *Team Cheerios*. Во время проведения мероприятий в первых четырех городах (Майами, Портленд, Даллас и Филадельфия) в гигантские чаши, расположенные на командных стадионах, с вертолета сбрасывались коробки с сухими завтраками с изображением спортивных команд. Олимпийская чемпионка по плаванию Эми ван Дикен (Amy Van Dyken) выступила в качестве ведущей общенационального открытия, проведенного в Орегон-Сити, штат Орегон. Это мероприятие транслировалось по спутниковым каналам для основных СМИ по всей стране. О начале конкурса было объявлено во всех интервью. Оно также было всесторонне освещено во множестве репортажей.

- Во время поездки грузовика по 30 городам *Team Cheerios* был доставлен на ключевые рынки страны. Эти города также посетили широко известные спортсмены. Прославленные звезды спорта, такие, как Майк Марш (Mike Marsh), олимпийский чемпион в беге на 200 м,

присоединились к рекламе торговой марки. Они приняли участие в поездке, чтобы посетить школы, встретиться с честолюбивыми спортсменами и таким образом сделать торговую марку известной. Эта поддержка третьих лиц была широко освещена в СМИ, при этом знаменитости фигурировали в новостях.

- Брэнд *Team Cheerios* был представлен в качестве главного корпоративного спонсора 31-х американских юношеских игр *Team Cheerios*. На них продукт был непосредственно продемонстрирован 1600 юным спортивным звездам, приехавшим со всех уголков страны и представлявшим такие различные виды спорта, как баскетбол, футбол, плавание, гольф, волейбол и боулинг.

- Для того чтобы гарантировать развитие этой программы, компания *General Mills* создала консультативный совет. Он должен был помогать в определении команд, изображения которых в будущем появятся на упаковках, что должно было добавить доверия и новостной значимости проводимой кампании.

Оценка

- Успех выхода на рынок становится очевидным, если обратиться к впечатляющим цифрам: например, более 25 млн. подтвержденных просмотров, в том числе в ежедневных газетах – 16 млн. 375 тыс., на телевидении – 8 млн. 291 тыс. Многочисленные ра-диоинтервью создали дополнительный тираж.

- Сам продукт и конкурс были также упомянуты на многочисленных веб-сайтах. Местные участники отзывались об этих усилиях как о полезных мероприятиях для сплочения общества. Эти события способствовали росту влияния спортсменов-любителей, которое они оказывают на общество, а также явились признаком признания усилий, которые они предпринимают на спортивных площадках и в учебных классах.

- Показатели для продукта *Team Cheerios* особенно в тех регионах, откуда были команды, изображенные на упаковках, удерживались на высоком уровне в течение первых шести месяцев после начала программы. Доля торговой марки на рынке увеличилась с 0,3% в середине мая, когда началась PR-кампания, до 1,5% к концу июня, к моменту, когда стартовое PR-усилия были завершены. Затем доля этого продукта на рынке готовых завтраков из злаков объемом 8 млрд. долл., отличающемся высокой конкуренцией, составила около 1%. Опрос, проведенный в ноябре 1997 г., показал, что около 7% респондентов вспомнили об акции, а с написанием – более 30%. Общая осведомленность о торговой марке составляет почти 40%.

13. 100-летний юбилей *Jell-O* – О

Компания *Kraft Foods, Inc.* совместно с агентством *Hunter&Associates*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

В 1997 г. был отмечен 100-летний юбилей десерта *Jell-O*, самого известного десерта в Америке. С начала 90-х годов уровень продаж десерта *Jell-O* не рос. Исследование торговой марки показало, что поскольку *Jell-O* не являлся сверхзначимым для потребителей, они легко переключались на более новые марки десертов. Для того чтобы вернуть своих потребителей, стратегия по продвижению торговой марки была направлена на то, чтобы сделать ее значимой, современной и лидирующей по лояльности. На пороге этого юбилея PR-команда компании *Kraft* посоветовала использовать стратегическую, привлекающую внимание PR-кампанию, которая напомнит потребителям о *Jell-O* и о его соответствии современным требованиям, что поможет поднять уровень продаж. Руководство компании было скептически настроено по отношению к тому, чтобы объявлять об этой годовщине, предчувствуя, что это не придаст современности имиджу торговой марки, как того требовало проведенное исследование. PR-команда возражала, утверждая, что грамотно проведенное празднование юбилея повысит осведомленность и продемонстрирует то, что *Jell-O* всегда был и всегда будет современным и значимым.

Исследование

PR-агентство *Hunter&Associates* (Н&А) было выбрано для совместной работы с *Kraft Foods* по разработке плана празднования юбилея. Четыре месяца агентство исследовало положение торговой марки и возможности ее продвижения, занимаясь:

- проведением обширного исследования в архивах *Kraft Foods*, чтобы найти историческую информацию, включающую статистику, графики, рекламные объявления и анекдоты;
- встречами с рекламным агентством, помогавшим компании в течение долгого времени, чтобы поговорить с ее сотрудниками, просмотреть материалы и определить качество их исследований;
- изучением исследования возможности рекомендовать новое пузырьковое желе для программы PR;
- поиском в библиотеках информации о том, как другие компании отмечали 100-летние юбилеи;
- поездками в Ле-Рой, штат Нью-Йорк, где появился на свет этот продукт, чтобы определить возможность создания музея его имени и поговорить с историком города об участии в городских празднествах;
- посещением Куперовского союза, чтобы узнать об изобретении Питером Купером (Peter Cooper) порошкового желатина и определить, насколько это место подойдет для проведения торжественного вечера празднования юбилея;
- проведением у себя встреч и переговоров с издательскими компаниями, чтобы уговорить их запланировать выпуск поваренной книги *Jell-O*;
- анализом СМИ и специальным выбором журналистов в США и Канаде для выявления предварительного намерения публиковать рассказы о юбилее.

Благодаря этому исследованию Н&А достигло лучшего понимания ситуации с торговой

маркой, ее существа и реалий; этой линии продуктов, ее потребителей и, что наиболее важно, стратегии и направления для маркетинга.

Планирование

При помощи менеджера по PR из *Kraft* и команды из 15 человек, работающих над проблемой юбилея, агентство разработало план. После многочисленных мозговых штурмов и собраний по разработке стратегии был выдан, утвержден и запущен в работу нижеследующая программа.

Цели:

- 1) провести молниеносную акцию, размещая сообщения в самых известных СМИ, что повысит уровень осведомленности о торговой марке;
- 2) увеличить осведомленность о торговой марке и ее значимость, чтобы поднять уровень продаж *Jell-O* в 1997 г.;
- 3) поддерживать восприятие торговой марки как современной и значимой, в то же время рассказывая об увлекательной истории ее существования.

Целевая аудитория: нынешние и бывшие покупатели *Jell-O*, женщины от 25 до 54 лет, имеющие семьи и живущие в США и Канаде.

Послания: «*Jell-O* – это веселье»; «*Jell-O* – это современно» и «*Jell-O* – это американская (канадская) икона».

Бюджет PR: 450 млн. долл. на 18 месяцев осуществления проекта (с июня 1996 по декабрь 1997 г.).

Стратегия, разработанная на основе начального исследования.

- Использовать ностальгические чувства к прошлому и репутацию брэнда для того, чтобы привлечь внимание СМИ.
- Представить обществу к юбилею обновленный продукт, чтобы продемонстрировать, что *Jell-O* идет в ногу со временем.
- Напомнить потребителям, что *Kraft*, выпускающий новинки, по-прежнему молод и будет таким всегда.
- Разработать сообщения для самого широкого круга СМИ, преимущественно самых известных новостных сетей и крупнейших общенациональных газет, в которых три ключевых послания будут упоминаться с самых разных точек зрения.
- Выступить партнерами города Ле-Рой, где появился *Jell-O*, в проведении запланированных там церемоний.
- Подключить сотрудников *Kraft Foods* к организации празднования юбилея на каждой фабрике и в каждом офисе корпорации.

Тактика и подача материалов, нацеленные на редакторов различных типов СМИ, различные типы СМИ.

- «*Jell-O*» представляет новый вкус шампанского – новости о продуктах питания – новости для потребителей и женские журналы.
- «*Jell-O*» принимает гала-представление с Биллом Косби (Bill Cosby) – СМИ штата Нью-Йорк и общенациональные СМИ, развлекательные СМИ.
- «*Jell-O*» публикует новую поваренную книгу – СМИ, пишущие о продуктах питания (печатные, радио и ТВ).
- «*Jell-O*» открывает свой музей и едет с ним по стране – общенациональные новости (печатные, радио, ТВ), местные торговые центры.
- Ле-Рой (родина) принимает торжества по поводу юбилея – общенациональные новости,

местные СМИ.

- У «Jell-O» появился новый веб-сайт – новости о продуктах питания, новости для потребителей и женские журналы.

- «Jell-O» – это бессмертная марка, сотрудники компании празднуют юбилей – информация в супермаркетах и розничной торговле, бизнес.

Компания *Kraft* не проводила рекламной поддержки 100-летнего юбилея (за исключением традиционного ежемесячного тотализатора на упаковках). PR-программа была нацелена исключительно на синхронное появление сообщений о 100-летнем юбилее. В конце 1996 и в 1997 г. Н&А отвечала за сохранение команды из 15 менеджеров, продвигающих товар на рынок, и PR-менеджеров в США и Канаде, информировавших о продвижении программы. Еженедельные совещания, мозговые штурмы и презентации были частью запланированного и реализовывавшегося процесса.

Реализация

- С сентября по декабрь 1996 г. Н&А подготовила материалы (материалы для прессы, расширенные списки для СМИ, поваренную книгу, фотографии, сообщения в новостях, речи, исторические выставки, декорации, приглашения, меню, премии и т. п.), чтобы новости передавались с места основного события с участием Билла Косби, состоявшегося 22 января 1997 г. в Куперовском союзе в Нью-Йорк-сити.

- Куперовский союз должен был представить десять десятилетий *Jell-O* с «тематическими комплектами» и современными рецептами, иллюстрирующими значение продукта на протяжении каждого десятилетия. Около 95 представителей СМИ (в том числе США и Канады) сказали «да» в ответ на организованное Н&А приглашение от самого Билла Косби.

- Однако всего за шесть дней до начала кампании, на подготовку которой потребовалось восемь месяцев, мы получили сообщение о том, что сын Билла Косби убит. В течение часа после передачи сообщения по CNN команда решила остановить начало празднования 100-летнего юбилея и выход сообщения о нем в СМИ. В 5 часов пополудни сотрудники Н&А позвонили каждому приглашенному представителю СМИ, в общей сложности было сделано 355 звонков. Отклик с самыми искренними соболезнованиями мистеру Косби был огромный.

На следующее утро команда решила продолжить празднование 100-летнего юбилея без привлечения Косби. В течение нескольких часов Н&А составила новый план юбилея. Стратегия поддержки СМИ стала одним из «задержанных выпусков» – Н&А решила выпустить часть статей о 100-летнем юбилее через определенные интервалы в течение года. График был следующим:

- Q'1 *Jell-O* празднует 100-летний юбилей в 1997 г. (основные факты о торговой марке, цифры и т. п.).

- Q'2 *Jell-O*: добавка к шампанскому откладывается на неопределенное время, а поваренная книга издается.

- Q'3 открывается музей *Jell-O*, на родине *Jell-O* празднуется юбилей, а музей *Jell-O* путешествует по США.

- Q'4 *Jell-O* строит новую платформу на колесах для парада по случаю Дня благодарения в Массу.

Q'1: команда выпускает пресс-киты и видеорелизы 22 января 1997 г., предложив нескольким основным СМИ эксклюзивные интервью, и начинает энергичный выпуск материалов для прессы. Используя пятерых администраторов, квалифицированных в области СМИ, менеджеров по составлению материалов для прессы и историка музея *Jell-O*, Н&А обеспечила сотни

персональных и телефонных интервью с репортерами радио, телевидения и печатных СМИ. Активность была основным средством, чтобы добиться более 958 статей в печатных изданиях и 2991 выпуска на радио и телевидении только в этом квартале.

Q'2: в конце февраля по совету Косби Н&А назначила празднование юбилея в Куперовском союзе на 8 апреля 1997 г. Финансирование новой платформы *Jell-0* для парада по случаю Дня благодарения в Масу стало бы «большой» рекламой для Косби. Событие имело ошеломляющий успех, на нем присутствовало 125 СМИ. Н&А организовала для Косби интервью с 12 выпусками новостей, в том числе CNN, CBS *This Morning*, *InStyle*, *Entertainment Tonight*, *Access Hollywood*, *American Journal*, радио ABC и новости CBS. В рамках непрерывной реализации проекта и освещения его в этом квартале было организовано 1500 выпусков.

Q'3/Q'4: достижение целей продолжилось (май – ноябрь) открытием музея *Jell-0*, юбилеем в Ле-Рое, путешествием музея и парадом по случаю Дня благодарения в Масу. К 1 сентября команда подготовила более 450 прямых контактов и способствовала размещению статей в основных СМИ.

Оценка

- В январе команда поручила *MediaLink* проанализировать, решила ли программа поставленные задачи по молниеносному размещению информации в основных СМИ и увеличению известности торговой марки. Исследование показало, что результатом реализации программы было: 6617 статей с положительными отзывами, 7893 минут эфирного времени на телевидении, 101 минута эфирного времени на радио, 1,24 млн. контактов тираж/аудитория, что эквивалентно затратам 18,1 млн. долл. на рекламу при программных затратах, составляющих 0,80 долл. на тысячу зрителей. Некоторые из самых значительных результатов:

- New York Times* публиковала статьи пять раз, в том числе большая публикация на первой странице воскресного выпуска.

- Chicago Tribune* посвятила три полноцветные страницы 100-летнему юбилею *Jell-O*.

- Рози О'Доннел подавала во время эфира своей команде и зрителям виноградный напиток того же названия на двух программах.

- Джей Лено использовала материал из пресс-кита в двух разных программах «Ночного шоу»; Опра Уинфри освещала этот 100-летний юбилей в выпуске, посвященном Дню матери; Чарльз Озгуд (Charles Osgood) вел репортаж со 100-летнего юбилея в вечерних новостях CBS. Материал о юбилее проходил в двух различных выпусках *Today Show* (дневная программа). Об открытии музея в Ле-Рое и выпуске экспериментальных продуктов питания сообщалось в *ABC World News Tonight* (вечерние международные новости). CNN осветила юбилей по трем различным случаям. Целая страница была посвящена юбилею в *Newsweek*

- В области увеличения объема продаж программа празднования 100-летнего юбилея также достигла своих целей. По мнению Тода Брауна (Todd Brown), исполнительного директора *Kraft Foods*, «объемы продаж сухих и готовых к употреблению продуктов питания значительно увеличились в результате PR-кампании по поводу 100-летнего юбилея торговой марки». Мэри бэс Стоун (Mary Beth Stone), бизнес-директор группы *Jell-0*, сообщила, что PR-кампания способствовала достижению роста объема продаж, доли на рынке и дохода от операций.

- Для того чтобы подтвердить результаты продаж, отдел маркетинговых исследований компании *Kraft* провел исследование в январе 1998 г. в целях определения осведомленности общества о 100-летнем юбилее. 48% респондентов сообщили, что они узнали о 100-летнем юбилее по телевидению, 20% получили эту информацию из журналов и 17% узнали о юбилее из газет. Так как *Kraft* не включала информацию о 100-летнем юбилее ни в какие рекламные

объявления, исследовательская команда сделала вывод о том, что известность явилась прямым результатом усилий в области PR.

III. Продвижение торговых марок товаров массового спроса

14. Джинсы Lew's: оригинальный онлайн-прорыв

Levi Strauss & Co. совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Еще в 1997 г. Интернет был непривычен для потребителей, а онлайн-покупки считались небезопасными и далекими от действительности – лишь для «продвинутых» технарей и компьютерных гениев. Адреса в Интернете и электронная коммерция могли бы сойти за слова из иностранного языка, медиа-освещение в нем только зарождалось, а круг общения был ограничен рамками района проживания. Крупная книготорговая фирма Barnes & Noble не оценила небольшую Интернет-компанию, которая называлась Amazon.com. Большинство крупнейших розничных торговцев заняли выжидательную позицию, не осмеливаясь войти в это «виртуальное пространство». Так почему же LS & Co. решила пойти на риск, открыв онлайн-магазин? После того как в течение нескольких лет продажи падали, а СМИ упрекали компанию в том, что она теряет влияние среди молодых потребителей, LS & Co. решила использовать новое средство, чтобы вернуться на молодежный рынок. В первой попытке агентство Ketchum разработало интерактивную программу внедрения на рынок, которая, обращаясь к молодежной целевой аудитории, перепозиционировала Levi's как модный брэнд, одновременно направляя заинтересовавшихся в Интернет-магазин. Для бизнеса в этой новой сфере было необходимо, чтобы молодежь стала постоянным покупателем, и Ketchum решило предложить трем студентам колледжа попробовать приобретать все, что нужно, в Интернете в течение целого семестра в реальном времени – от пирожных и туалетных принадлежностей до велосипедных шин и книг. Тогда у СМИ еще оставались вопросы, можно ли на самом деле выжить, покупая в Интернете? Общенациональный отбор студентов привлек сотни заявок за одну неделю, что вызвало ажиотаж, который нужен был формирующемуся Интернет-магазину. Успех программы строился на привлечении на сайт потребителей, чтобы ненавязчиво и нестандартно познакомить молодых потребителей с торговой маркой, а не продать ее. Снабженные еженедельным пособием и прошедшие специальную подготовку, студенты стали героями фирменного еженедельного Интернет-шоу (в духе программы «Реальный мир» на MTV), которое показывало, с каким азартом они совершают покупки (в том числе и продукции Levi's), и затрагивало вопросы, волнующие их виртуальных собеседников.

Исследование

В качестве основной целевой аудитории были выбраны студенты колледжей, которые не могут жить без Интернета. Пытаясь узнать об их привычках, в PR-агентстве выяснили, что даже на заре Интернет-торговли они часами не отрывались от экранов своих компьютеров.

- В ходе дополнительного исследования Ketchum выяснило следующие черты поведения Интернет-покупателей: 98% часто путешествуют по Интернету; 56% предпочитают покупать товары известных производителей и готовы доплачивать за качество; 22% совершили по крайней мере одну Интернет-покупку за последний год. Кроме того, у 74% есть собственный персональный компьютер; у 81 % есть модем (с возможностью подключения к Интернету); 83% регулярно получают электронную почту; 60% проводят ежедневно в Интернете не меньше часа; у 36% есть собственные веб-странички; 30% выходят в сеть ежедневно.

- Затем на съезде университетских журналистов Ketchum провело ряд интервью для первичного исследования. Расспросив ребят в колледже об их компьютерных привычках, агентство подтвердило вторичные данные. Идея онлайн-прорыва получила положительный ответ. Попутно собирались удачные выражения, которые можно применить в программе.
- Так как обращение к молодежи через СМИ является ключевым для Levi's, агентство провело медиа-аудит совместно с U Magazine, Bolt com и Teen People, чтобы выяснить, что они думают о бурно развивающейся электронной коммерции. Единственным вопросом был, «а можно ли действительно выжить, покупая в онлайн», что и определило предпосылки рискованного онлайн-эксперимента.
- Вторичное исследование показало, что сетевые шоу набирают силу, потому что онлайн-неформальные сообщества начали разрастаться, и молодежь хотела, чтобы Интернет стал интерактивным и предлагал шоу для студентов и школьников. Это доказало жизнеспособность «Реального мира» поколения *next*. Сетевое шоу *Levi com Semester Online* явилось естественным продолжением программы.

Планирование

Цели:

- 1) увеличить вдвое количество молодых посетителей на *Levi com*;
- 2) изменить у них «скучный» имидж *Levi's* посредством энергичного освещения в СМИ.

Стратегия:

- 1) создать онлайн-общество для ребят студенческого возраста, в котором будут действовать *такие же* ребята и которое будет интересным и интерактивным;
- 2) творчески извлечь выгоду из бума электронной коммерции, чтобы заинтересовать необходимые СМИ;
- 3) стимулировать более широкое освещение с помощью достойных внимания событий.

Аудитория:

- 1) потребители студенческого возраста;
- 2) СМИ, ориентированные на молодых людей.

Бюджет: 460 тыс. долл. – первичные вложения; 140 тыс. долл. – дополнительные расходы.

Реализация

Агентство *Kelchum* в течение учебного года придумало несколько акций, достойных своевременного освещения в СМИ.

Киберпоиск. Чтобы дать толчок онлайн-прорыву, *Ketchum* решило найти трех добровольцев, которые стали бы экспертами в области электронной коммерции и «культовыми персонажами киберпространства». Радиоролики заполнили эфир молодежных радиостанций на 29 рынках с наибольшей плотностью колледжей/университетов, флайеры запестрели на стенах университетских общежитий, а рекламные баннеры оккупировали экраны компьютеров. Всего за одну неделю более 500 студентов присоединились к поиску и ответили на вопросы типа: «Какую самую необычную покупку ты совершил в Интернете?» и «Без какой части одежды ты просто не можешь прожить?». Пять финалистов были отобраны, исходя из географических критериев интереса для СМИ и соответствия имиджу *Levi's*. *Ketchum* уполномочило редактора отдела моды журнала *Teen People* Хорхе Рамона (Jorge Ramon) выбрать победителей на основании их ответов на такие вопросы, как: «Какую самую безумную покупку в Интернете ты

совершил?» или «Если бы тебе пришлось давать имя своим компьютеру и мыши, как бы ты их назвал?». Аланна, старшекурсница из Государственного университета в Чико, Калифорния, Томико, старшекурсница из Университета Пенсильвании, и Скотт, второкурсник Канзасского университета, стали победителями, лучшими из лучших, отобранными, чтобы прожить семестр в Интернете.

Знакомство с победителями и «подготовка новичков». Вслед за отбором Аланны, Томико и Скотта были подготовлены общенациональные и региональные материалы, подробно рассказывающие о каждом из победителей, и все с нетерпением стали ожидать начала Интернет-семестра. Как и во время своего первого семестра в колледже, победителям шоу *Levi com Semester Online* не хватало опыта в новом деле. На трехдневных ускоренных курсах в штаб-квартире компании в Сан-Франциско победители встретились с веб-дизайнерами *Levi com*, которые помогли им создать персональные веб-сайты, чтобы следить за покупками и посетителями на сайте *Levi's*. Их подготовку, которая включала общение с продюсером Интернет-шоу и историком бренда, засняли на фото- и видеопленку для использования в рекламе.

Семестр покупок. Кто лучше расскажет подростку, что модно, а что нет, чем его сверстники? С этой мыслью *Ketchum* сосредоточилось на молодежи, в то время как Аланна, Скотт и Томико, используя еженедельно выдаваемое пособие, кликали в Интернете на все, что нужно для жизни. Единственным требованием было покупать новую одежду компании *Levi Strauss* и рассказывать об этом. Чтобы сверстники и СМИ были в курсе происходящего, студенты создали персональные веб-сайты на *Levi com* – каждый в соответствии со своим собственным вкусом. В начале весны Томико взялась за проект в родных местах Аланны, чтобы оценить проблему с недостаточным количеством Интернет-магазинов в сельской местности в Калифорнии. После этого каждую покупку стали документировать посредством цифровых фото, в виртуальных дневниках и персональных заметках. Зрители могли наблюдать, что больше всего любят покупать новые Интернет-знаменитости, и следить за тем, кто же «выживет» в сети на протяжении семестра.

Шоу. *Ketchum* перевело «эксперимент» с Интернет-семестром на новый уровень, запустив уникальное еженедельное Интернет-шоу с участием Томико, Скотта и Аланны, которое их сверстники могли наблюдать на экранах своих компьютеров в прямом эфире (и найти в архивах). Для *Levi Strauss* было очень важно создать сообщество тинейджеров: чем больше они посещали *Levi com*, тем у компании появлялось больше возможностей для взаимодействия со своими ключевыми потребителями. Вооружившись цифровыми камерами и головными телефонами, Интернет-знаменитости провели 7 февраля 1999 г. *Levi com Semester Online Show* в прямом эфире из своих комнат в общежитии. В течение следующих четырех месяцев каждый воскресный вечер в 21:00 по восточному поясному времени тысячи подростков заходили на *Levi com*, чтобы увидеть, как их кумиры совершают покупки в Интернете и рассуждают на актуальные темы, такие, как любовь и жизнь, карьера и автомобили, учеба и безопасный секс. Веселый ведущий поддерживал течение интерактивного диалога, а чат предоставлял зрителям возможность в реальном времени поговорить со звездами на частные темы. Последняя горячая новость была предложена СМИ в конце «сезона», а именно постоянная активность LS&Co. в борьбе со СПИДом. Гэри Дел'Абате (Gary Dell'Abate), ближайший друг Говарда Стерна (Howard Stern), помогал вести последнее шоу и вовлекал зрителей в открытую дискуссию о предупреждении СПИДа. В качестве дополнительного стимула для зрителей зайти на сайт и получить информацию компания жертвовала по 1 долл. за каждого, посетившего финальное шоу своему постоянному подопечному, компании *Lifebeat*, представляющей борцов со СПИДом от музыкальной индустрии.

В то время как СМИ в основном критиковали компанию и ее отношение к молодежи, Интернет-прорыв дал повод для положительного освещения и откликов со стороны циничной, питающей отвращение к маркетингу целевой аудитории брэнда. Он также породил нескольких «подражателей», включая гигантские корпорации *Microsoft Network* и *USA Today*. Все результаты получены исключительно благодаря усилиям в области PR.

Цель 1 – увеличить вдвое количество молодых потребителей на *Levi.com*.

- Посещаемость на *Levi.com* подскочила со среднего значения 3000 человек в день до эксперимента с *Levi's Semester Online* до 130 тыс. человек в день после эксперимента.

- Во время эксперимента *Levi's Semester Online* более 20 400 посетителей заходило на *Levi.com*, чтобы посмотреть еженедельные трансляции. Содержание, ориентированное на студентов, привлекало целевую аудиторию LS&Co. Только за время поиска кандидатов более 500 студентов посетили *Levi.com*, чтобы принять участие в эксперименте с электронной коммерцией.

Цель 2 – изменить «скучный» имидж *Levi's* у молодых потребителей посредством энергичного освещения в СМИ.

- Программа получила более 100 млн. медиа-контактов благодаря Интернет-магазину и эксперименту *Levi's Semester Online*. «Более 500 студентов со всей страны зашли на *Levi.com*, чтобы принять участие в отборе на *Levi's Semester Online*. Ты можешь зайти на сайт *Levi's* и посмотреть, что же покупают эти специалисты по Интернету», – *Teen People Online*.

- Большое количество рекламы, предназначенной для студентов, появилось в *Howard Stern Show*, *People Magazine*, *Yahoo Internet Life*, *Mademoiselle*, *U Magazine*, *Teen People Online*, *Teenzine* и многочисленных университетских газетах по всей стране. «На что это было бы похоже, если бы вы покупали только в Интернете? Три киберпионера собираются это выяснить благодаря *Levi.com*», – *Yahoo Internet Life*.

- Восторженные отзывы об эксперименте в Интернете были многочисленны: *CNN*, *USA Today*, *New York Times*, *Wall Street Journal Interactive*, *Women's Wear Daily*, *Investor's Business Daily*, *The Industry Standard*, *Promo Magazine*, *Forbes Magazine*, *MSNBC.com*, а также более 40 дополнительных материалов на региональных теле- и радиостанциях и в местной прессе. Все они считали инициативу перспективной. «На что это похоже, если покупать только в Интернете? Три студента, отобранные для участия в эксперименте *Levi Strauss & Co.*, не считают это легким делом. Они находятся в середине новой 20-недельной программы «онлайнового семестра», – *Wall Street Journal Interactive*.

15. Самое опасное место на Земле. Запуск *MSA Safety Works*

Mine Safety Appliances (MSA) совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Фирма *Mine Safety Appliances* (MSA), производящая оборудование для шахтной техники безопасности, господствует на рынке промышленной техники безопасности более 80 лет. Узнав о том, что быстрый рост отечественного потребительского рынка создал новый рынок оборудования безопасности емкостью 30 млрд. долл., MSA запустила *MSA Safety Works* – линию по производству потребительских товаров (защитных приспособлений для глаз, противопылевых респираторов, слухозащитных приспособлений, защитных шлемов). PR-агентство *Ketchum*, Питтсбург, было привлечено для организации продвижения этих товаров с очень ограниченным бюджетом, без рекламной поддержки. *Ketchum* столкнулось с двумя сложными задачами: создание отличительных черт новой торговой марки и убеждение покупателей в необходимости использовать домашние средства безопасности.

Исследование

Первичное исследование. После проведения исследования рынка за пять лет MSA обнаружила группу покупателей средств безопасности, нуждающихся в эффективном мерчандайзинге и упаковке. Средства безопасности не были позиционированы должным образом как сопутствующие товары, такие, как краски или механизированные инструменты.

Вторичное исследование. Для того чтобы определить привычки покупателей средств безопасности во время реализации проекта «Сделай сам», *Ketchum* провело опрос. Результаты показали, что покупателям необходимо рассказать о средствах безопасности «Сделай сам». По данным Национального совета по страхованию безопасности (National Safety Council), более четверти травм, которые приводят в кабинет врача, происходит дома. Далее эта статистика выделила тот факт, что покупатели не подозревают о необходимости использования средств безопасности, даже несмотря на то что число «самоделкиных» возрастает.

Планирование

Цели:

- 1) создание отношений с продавцами розницы;
- 2) увеличение розничных торговых точек, где представлена товарная линия *MSA Safety Works*;
- 3) убеждение менеджеров розничной продажи в большом потенциале этой группы товаров;
- 4) создание национальной выставки торговой марки.

Целевые аудитории:

- 1) менеджеры по розничной продаже бытовой техники;
- 2) «самоделкины».

Стратегия

- Создание товарной категории путем обучения потенциальных покупателей пользоваться средствами безопасности.
- Переопределение категории, используя стандартную маркетинговую классификацию.
- Использование статистических данных для привлечения внимания СМИ.
- Обучение и информирование редакторов в целях обеспечения позитивного освещения деятельности MSA.

Бюджет: расходы на запуск в производство – 16,6 тыс. долл. и услуги PR – 18,4 тыс. долл.; расходы на работу с покупателями – 64,5 тыс. долл. и услуги PR – 106,5 тыс. долл.

Тактика

- Завоевание внимания основного потребителя. Рост числа розничных торговых точек, продающих товарную линию *MSA Safety Works*.
- Рост прямых продаж в магазинах *Home Depot* – национального лидера в розничной продаже товаров для дома.
- Информация в СМИ на территории, охватываемой магазинами *Home Depot*.

Реализация

Тактика промышленного выпуска

Видеоролики, кратко представляющие торговую марку. Для представления торговой марки *MSA Safety Works* потенциальным партнерам по розничной продаже *Ketchum* сделало трехминутный ролик, который кратко характеризует товарную линию с целью показать новые перспективы розничной продажи.

Привлекательная рассылка. *Ketchum* провело серию привлекающих рассылок, направленных на то, чтобы привлечь внимание редакторов СМИ. Корреспонденция представляла собой деревянную мозаику, состоящую из пяти частей, последовательно рассылаемых редакторам в течение недели. Для того чтобы создать ощущение неожиданности, повод рассылки не открывался адресатам до тех пор, пока они не получали последнюю часть головоломки. Окончательная рассылка содержала официальное объявление о выпуске товара и приглашение на специальную встречу со СМИ.

Освещение в СМИ. Местные СМИ были приглашены в здание лаборатории MSA на форум, посвященный представлению информации о товарах и о новых разработках в области средств безопасности. Представители руководства MSA провели семинары по средствам безопасности, приняли гостей тура и участвовали в интервью.

Проблемы. К сожалению, мероприятие для СМИ состоялось на следующее утро после торнадо, разразившегося в Питтсбурге и промчавшегося по соседним землям. Невероятно, но наряду с сообщениями дня, сосредоточившимися на торнадо, *MSA Safety Works* все же получила положительный отклик в местных СМИ.

Тактика выпуска для покупателей

Кампания по связям с национальными СМИ. Раздача комплекта инструментов и сувенирных солнечных очков.

Проблемы. Добиться освещения на радио и телевидении было сложной задачей, так как бюджет не позволял *Ketchum* пригласить известные личности. Чтобы решить эту проблему, *Ketchum* использовало «Странствующего жука».

В июне 1999 г. MSA выпустила своего «Странствующего жука» (автомобиль *Volkswagen*

Beetle), оформленного в виде гигантского защитного шлема на колесах. Этот автомобиль обеспечивал поддержку в местах продажи и создавал информационные поводы для СМИ. Он ездил по магазинам *Home Depot* по всей стране, распространял информацию и образцы товара. «Странствующий жук» также изучал новые возможности розничной продажи товаров серии *MSA Safety Works*, посещая магазины, не принимавшие участие в кампании.

Клиент урезал бюджет на 15%, что помешало *Ketchum* провести проверку эффективности тура на местах. Для обеспечения безупречного исполнения задачи агентство сохраняло постоянный контакт с водителями «Странствующего жука» по телефону и электронной почте.

Оценка

В результате проведенной PR-кампании были выполнены следующие задачи.

Задача 1. Создать отношения с основной группой системы розничной продажи.

Завоевано внимание Home Depot. Когда извещение для покупателя о выпуске появилось в *Pittsburgh Post-Gazette* в июне 1998 г., это попало на глаза местным руководителям *Home Depot*, связавшимся с *MSA*, чтобы больше узнать о новой товарной линии. Во время первого телефонного разговора была назначена официальная встреча с *Home Depot* и *MSA*, результатом которой было создание первой основной группы покупателей (*big box*).

Задача 2. Увеличение суммы розничных продаж товарной линии *MSA Safety Works*.

Количество торговых точек розничной продажи превзошло первоначальные предположения более чем на 50%. Первоначально *MSA* обещала разместить в 1999 г. товар только в 100 магазинах *Home Depot*. Однако успех кампании вызвал большой интерес менеджеров этих магазинов и побудил их включить в программу дополнительно более 50 магазинов. К тому же несколько канадских магазинов *Home Depot* начали торговать линией *MSA Safety Works*, что было неожиданной удачей для этой торговой марки.

Задача 3. Завоевание потенциальных целевых групп.

Продажи увеличились на 2500% менее чем за один год. В 1998 г. продажи товаров *MSA Safety Works* в магазинах *Home Depot* составили около 200 тыс. долл., а в 1999 г. увеличились примерно до 5 млн. В декабре 1999 г. сеть магазинов *Home Depot* назвала марку *MSA Safety Works* «Партнером года».

Задача 4. Создание национальной презентации товара с фиксированными затратами.

Упоминания в СМИ – более 31 млн. раз. *Ketchum* сосредоточило внимание по установлению связей со СМИ на рынках *Home Depot*, в том числе в Филадельфии, Майами, Далласе, Аризоне, Кливленде, Питтсбурге и Детройте, которые упоминались в СМИ более 31 млн. раз.

16. Создание доверия на новом этапе деятельности компании

Компания *Eastman Kodak* совместно с агентством *Shandwick*
Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

«Сможет ли Джордж Фишер (George Fisher) наладить дела компании *Kodak*!» – задавался вопросом автор передовицы газеты *Business Week* от 20 октября 1997 г. Смена поведения компании на рынке, о которой так много говорили, обещала быть не из легких. Растущие убытки от инвестиций в новые проекты, потеря доли компании на рынке из-за агрессивного поведения конкурентов, губительное влияние разницы между курсами валют только способствовали резкому снижению доходов и прибыли компании, неблагоприятно воздействуя на все целевые аудитории – клиентов, персонал, СМИ, инвесторов и местную общественность.

С самого начала своей работы в компании *Kodak* (конец 1993 г.) генеральному директору Джорджу Фишеру вместе с президентом компании Дэном Карпом (Dan Carp) удалось осуществить то, что, по мнению многих, стало выдающейся сменой курса компании. Но в 1997 г. произошло резкое изменение конъюнктуры рынка, заставившее руководство *Kodak* усомниться в своих управленческих способностях. Чтобы исправить положение дел, менеджерам предстояло предпринять ряд смелых решений, реализация которых в перспективе могла занять до двух лет. Работа руководящего звена любой компании наиболее плодотворна в обстановке доверия и понимания. Если удастся заручиться поддержкой персонала, клиентов, инвесторов и местного населения, то хорошо поставленному менеджменту под силу решить любые задачи. Но добиться такой высокой степени доверия порой бывает очень сложно, особенно в обстановке всеобщего скептицизма. Далее речь пойдет о том, как было завоевано подобное доверие для проведения жизненно важной корпоративной трансформации компании *Kodak*.

Исследование

Отдел маркетинговых исследований изучил влияние ситуации на рынке на репутацию компании. Целью исследования являлось установить, с проблемами какого рода предстоит столкнуться компании при смене своего курса на более эффективный. Две части исследования помогли определить отношение к компании и разработать стратегию действий ее PR-подразделений.

1. С чего все начиналось. Как показали результаты проводимых два раза в год опросов общественного мнения, к концу 1997 г. показатели восприятия компании *Kodak* изменились в худшую сторону. В особенности это касалось показателей благополучия и эффективности управления компанией. Каждые полгода компания проводит опрос нескольких тысяч своих рабочих и служащих по всему миру в целях принятия мер по улучшению условий труда, включая шаги по формированию доверия к руководству. По всем показателям был отмечен резкий спад. Компания *CARMA International* проанализировала освещение деятельности компании *Kodak* в СМИ: было установлено, что 63% материалов прессы имели негативный характер и только 28% – положительный.

2. Что предстояло сделать. Как показало проведенное независимыми экспертами изучение мнений ключевых СМИ, освещающих работу *Kodak*, журналисты считали, что компании следует уделять больше внимания работе с прессой. Опрос, проведенный среди инвесторов, выявил

отсутствие доверия к действиям руководства компании, недовольство тем, как компания раскрывает информацию, а также пессимистическая оценка какого-либо изменения структуры компании. Крайне негативное восприятие прессой и инвесторами деятельности компании усугублялось еще и тем, что многие ставили под сомнение способность менеджеров решать стоящие перед ней проблемы. Это исследование и помогло руководству разработать коммуникационную политику компании.

Планирование

Бизнес-план касался всех сотрудников компании и требовал от каждого максимального настроя на успех.

Цели

- Уменьшение по меньшей мере на 1 млрд. долл. активов компании путем продажи части имущества, сокращения портфельных инвестиций и сокращения на 20 тыс. числа рабочих мест среди 101 тыс. сотрудников компании по всему миру.
- В целях экономического роста и укрепления позиций компании на рынке использовать резервные средства.
- Сосредоточиться на цифровых технологиях изображения, привлекая партнеров, единомышленников и акционеров.

Стратегия

• Департамент коммуникации и общественных связей компании (Kodak's Communications&Public Affairs Department) разработал и реализовал смелый план. Его цель состояла в том, чтобы сообщить клиентам, персоналу компании, журналистам СМИ, инвесторам и местным сообществам о грядущих жестких, но необходимых мерах, принятие которых позволит компаний улучшить положение дел и осуществить долгосрочную смену курса. Разработка эффективной стратегии коммуникации шла вразрез с планами менеджеров компании. С самого начала ее осуществления представители департамента координировали действия менеджеров. Совместно с подразделением компании по работе с инвесторами (Kodak Investor Relations), а также PR-агентством *Shandwick* департамент занимался разработкой и реализацией этого бизнес-плана. Руководствуясь материалами исследований, проведенных в 1997 г., он обозначил на 1998 г. цель своей работы следующим образом: восстановить доверие к компетентности менеджеров, осуществляющих смену курса компании, как внутри самой компании, так и за ее пределами.

• Для реализации поставленной задачи Департамент коммуникации и общественных связей разработал программу действий, получившую название «Раскаты грома» (Rolling Thunder), которая предназначалась для популяризации осуществляемых менеджерами компании усилий по реорганизации деятельности компании. Эта стратегия, состоящая из двух стадий, должна была помочь справиться с неблагоприятной рыночной конъюнктурой 1997 г. и спланировать дальнейшее успешное развитие компании *Kodak* начиная с 1998 г. Согласно этому документу, предполагалось широкое использование всех средств коммуникации и PR. Первостепенное значение придавалось информированию сотрудников компании, не выходящему в то же время за рамки разумного.

Ключевое послание было следующим: сокращая свои активы на 1 млрд. долл., *Kodak* сможет укрепиться на рынке, взять инициативу в свои руки и добиться роста прибыли.

Бюджет. В 1998 г. на реализацию плана «Раскаты грома» компания израсходовала около 965 тыс. долл. Из этой суммы 10% средств было затрачено на планирование, 10% – на оценку и анализ, 80% – на финансирование работы PR-подразделений компании.

Реализация

- Для воздействия на целевые аудитории *Kodak* использовал любую возможность. За последние четыре месяца 1997 г. широко делались различного рода заявления о плане грядущей реструктуризации, который подразумевал сокращение рабочих мест и другие жесткие меры. В 1998 и в начале 1999 г. усилия Департамента коммуникации и общественных связей были направлены на то, чтобы посвятить целевые аудитории в планы нормального развития компании в будущем.

- В конце 1997 г. коммуникационная политика, проводимая Фишером, Карпом и их коллегами, включала контакты с персоналом посредством издания информационных бюллетеней, внутренних информационных сетей и выпуска специальных видеоматериалов.

- Внешние аудитории узнавали о корпоративных изменениях из пресс-релизов и интервью, опубликованных в ключевых СМИ. Они готовили почву для крупного собрания инвесторов и представителей прессы, намеченного на 11 ноября 1997 г. На этой встрече должен был быть одобрен план реструктуризации компании. Позднее, 18 декабря 1997 г., были объявлены конкретные шаги. В 1998 г. компания организовала:

- ряд различных мероприятий: от пресс-конференций до совещаний по выработке стратегии поведения компании на рынке Китая и по установлению партнерских отношений с компаниями *America Online* (AOL) и *Intel* для усовершенствования способов внедрения цифровых технологий и в конечном счете влияния на потребителей;

- выпуск руководством информационных бюллетеней, издание газеты (включая и приложение *Our Business in Pictures*), использование внутренних информационных сетей, встречи руководства с рабочими и служащими компании, что помогало влиять на клиентов;

- программы акцентированной коммуникации с прессой, проводившиеся в целях более полного информирования журналистов;

- три важных собрания, проведенные как в США, так и в Европе для более полного информирования инвесторов;

- встречи с представителями местных администраций и выборными должностными лицами, проводившиеся в городах Олбани, Рочестере (в котором расположена штаб-квартира компании) и Вашингтоне.

Оценка

Программа, базировавшаяся на исследованиях, проведенных в конце 1998 – начале 1999 г. была выполнена весьма успешно в соответствии почти со всеми планами компании. Это показал итоговый анализ.

Потребители. Впервые за последние 10 лет компания выиграла борьбу за потребителя фотопродукции на американском рынке. Новая продукция компании для профессионалов снова заняла ту долю рынка, которую она до этого уступила конкурентам. Согласно опросам, популярность цифровых технологий превзошла все ожидания.

Общественность. По проведенным исследованиям, отношение к компании *Kodak* улучшилось по трем из шести показателей.

Персонал. Проведенное внутри компании исследование показало, что в целом на 8 пунктов вверх поднялся уровень положительного восприятия компании, а показатель доверия к действиям руководства вырос на 5 пунктов.

СМИ. Согласно независимому исследованию, показатель популярности компании в

буквальном смысле преобразился. Если в 1997 г. 60% материалов о компании в прессе носили негативный характер, то в 1998 г. 60% материалов имели позитивное содержание.

Инвесторы. По данным исследования, более 75% инвесторов положительно оценивали стратегический план развития компании. Им нравилось то, что теперь управление компанией и обнародование информации стали более прозрачными.

Местные сообщества. Согласно проведенному исследованию, 75% лидеров местных сообществ очень высоко оценивали работу компании. Они понимали стратегию развития компании и признавали ее вклад в жизнь общества.

Передовица *Barron* от 24 августа гласила: «Наконец-то *Kodak* – лидер». Статью о компании журнал *Forbes* от 7 сентября назвал «Защита». В ней говорилось, что Фишеру «определенно удалось развернуть этот супертанкер вспять». В октябре в совместной программе корпорации CNN и журнала *Fortune* («NewsStand») был показан большой репортаж о компании *Kodak*. Журнал *US News&World Report* изменил свое негативное отношение к компании, напечатав две статьи положительного характера: одну – в июле (о рынке компании в Китае), другую (очерк о компании) – в ноябре 1998 г. В последней было написано: «Руководитель *Kodak* Фишер возродил компанию». Еженедельник *Business Week* изменил свое мрачное отношение к компании, написав 27 июля: «Наконец-то *Kodak* добился успеха!»

17. Экологически безопасный культиватор компании *Ryobi*

Компания *Ryobi* совместно с агентством *Imre&Associates, LLC*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

К середине 1996 г. компания *Ryobi* столкнулась с большой проблемой. В то время как компания тратила миллионы долларов на разработку экологически безвредных двигателей для садового оборудования, чтобы подготовиться к введению в 1999 г. жестких ограничений на выбросы вредных веществ Калифорнийским советом по воздушным ресурсам (КСВР), остальные производители садового оборудования начали интенсивно лоббировать ослабление этих ограничений. Встретившись с практически единодушной оппозицией отрасли, Калифорнийский совет начал колебаться, поставив под угрозу инвестиции *Ryobi* в технологию нового двигателя.

Этот ведущий национальный производитель бензиновых культиваторов только что впервые в мире представил экологически безопасный четырехколесный культиватор. Новый двигатель производил на 70% меньше выхлопов, приводящих к образованию смога, чем двигатели конкурентов, и легко вписывался в первоначальные ограничения, запланированные на 1999 г. Теперь, когда судьба ограничений оказалось в подвешенном состоянии, совет директоров *Ryobi* принял стратегическое решение защитить свои инвестиции, организовав PR-кампанию, чтобы содействовать введению КСВР в 1999 г. своих первоначальных ограничений на выбросы вредных веществ.

Решение по ограничениям должно было быть принято на собрании правления КСВР в Сакраменто 27 марта 1998 г. Предприняв быстрые и решительные действия по защите своих интересов на калифорнийском рынке садового оборудования, *Ryobi* публично отошла от позиции отрасли в «поединке Давида с Голиафом» за ограничения вредных выбросов садового оборудования. В результате PR-кампании, основанной на исследовании многочисленных аспектов проблемы, *Ryobi* достигла успеха, убедив КСВР принять строгие природоохранные ограничения, которые практически соответствовали стандарту 1999 г. Этот успех, в свою очередь, помог убедить Агентство по охране окружающей среды США пересмотреть свою позицию, которое было склонно принять калифорнийский стандарт.

Исследование

Сотрудники компании *Ryobi* провели обширную работу по анализу предлагаемых ограничений, которая заключалась в следующих исследованиях:

- определение индивидуальных позиций членов правления КСВР;
- анализ предложений сотрудников КСВР и идентификация позиций всех конкурентов и торговых ассоциаций;
- проведение телефонных интервью с членами КСВР, заинтересованными природоохранными группами и ассоциациями, поддерживающими чистые технологии;
- анализ судебных протоколов по закону о свободе информации;
- проведение медиа-анализа за пять последних лет.

Ассоциация производителей портативного механического оборудования, которая представляет большую часть отрасли, активнее всех выступала против введения ограничений. *Ryobi* внимательно следила за этой группой. Компания также провела исследование других

профессиональных ассоциаций, таких, как группы ландшафтных архитекторов, лесорубов, сервисные компании и природоохранные группы, чтобы определить потенциальных союзников. Кроме того, осуществлялся мониторинг веб-сайта КСВР, так же как и законодательной активности в штате Калифорния, чтобы определить любое изменение в отношении ограничений по вредным выбросам.

После тщательного анализа всех исследований, проведенных *Ryobi*, стало ясно: она одинока в своей поддержке жестких ограничений КСВР по вредным выбросам, за исключением Ассоциации контроля за производителями загрязняющих технологий и других плохо финансируемых природоохранных организаций. Сотрудники КСВР обратились к *Ryobi* за помощью, зная, что без ее активной поддержки и профессиональных аргументов более строгие природоохранные законы никогда не увидят свет. Время шло.

Планирование

Руководствуясь данными, полученными в ходе исследований, менеджмент *Ryobi* одобрил PR-инициативу, выделив бюджет в 150 тыс. долл. для достижения двух основных целей.

- Убедить КСВР утвердить первоначальные ограничения по вредным выбросам на собрании правления 27 марта 1998 г.
- Поддержать намерение Агентства по охране окружающей среды критически пересмотреть свои предложения по ограничению вредных выбросов малогабаритного ручного оборудования в национальном масштабе.

Выполняя поставленные задачи, сотрудники PR-отдела компании разработали стратегию и поэтапно расписали проведение кампании в докладе президенту компании. На PR-агентство *Imre&Associates, LLC* из Балтимора было возложено стратегическое планирование, контакты со СМИ и координация мероприятий, а юридическая фирма по вопросам охраны природы *McCutchen Doyle* из Сан-Франциско должна была заняться проведением юридических исследований и разработать план действий по связям с правительством. Планирование началось с выявления основных заинтересованных сторон, чтобы выяснить тактические приоритеты и определить сферу ответственности команды. Первичная аудитория состояла из членов правления КСВР и его сотрудников и Агентства по охране окружающей среды. Вторичная аудитория включала сотрудников калифорнийских сервисных компаний, природоохранные организации, конкурентов/производителей, ассоциации производителей механического оборудования, родственные профессиональные ассоциации и влиятельных журналистов, пишущих на темы торговли и политики.

Команда пришла к выводу, что все идеи должны быть совместимыми друг с другом, затрагивать разные отрасли человеческой деятельности, и при этом предполагалось использовать различные средства коммуникации. Система распространения идей должна быть юридически и этически корректной. Основной упор был сделан на широкомасштабные исследования и письменные доказательства экологической безопасности, а также на личные встречи с целевой аудиторией. Чтобы дать возможность *Ryobi* занять надлежащее место в умах целевой аудитории и продемонстрировать эффективность технологии компании (которую конкуренты называли непрактичной и недостаточно надежной), необходимо было также подготовить точечные публикации в прессе и провести специальные акции. Все информационное обеспечение было выстроено на основе девиза «Четырехколесный культиватор *Ryobi*: будущее безоблачно».

Реализация

Чтобы достичь намеченных целей, многоуровневое информационное обеспечение было подкреплено продолжающимися исследованиями, и в течение 1997 и в начале 1998 г. идеи проходили проверку на практике.

- Для всех встреч были подготовлены устные, письменные и визуальные материалы.
- Члены команды проводили регулярные видеоконференции и еженедельные телеконференции с целевой аудиторией.
- Были проведены личные встречи с отдельными членами правления и сотрудниками КСВР.
- Сочувствующим заинтересованным сторонам были предоставлены письменные материалы, которые высылались сотрудникам и членам правления КСВР.
- Для влиятельных лиц и организаций были устроены частные демонстрации продукта и посещения производственных мощностей.
- По всей Калифорнии и на основных отраслевых торговых выставках были организованы публичные демонстрации продукта.
- Через прямую почтовую рассылку калифорнийским дилерам были отправлены письма, в которых рекомендовалось обратиться в компанию *Ryobi*, чтобы узнать о последних изменениях в законодательстве.

В это же время развернулась в полную силу кампания по налаживанию связей со СМИ. Были подготовлены информационные пакеты, дополненные схемами и графиками, поясняющими механизм загрязнения окружающей среды. В течение нескольких недель, предшествующих заседанию КСВР, намеченному на 27 марта 1998 г., в электронных и печатных средствах информации публиковались специально подготовленные PR-материалы, разъясняющие позицию компании. В редакциях, на заводах *Ryobi* и на торговых выставках были организованы индивидуальные встречи с журналистами. Опубликованные информационные и аналитические материалы предоставлялись для ознакомления влиятельным лицам в КСВР и Агентстве по охране окружающей среды, чтобы подчеркнуть значение предлагаемых идей. Незадолго до заседания КСВР развернутые публикации по этому вопросу появились в журналах *Popular Science* и *Wall Street Journal*. В день заседания КСВР в газете *Sacramento Bee* была опубликована редакционная статья в поддержку строгих ограничений на выбросы вредных веществ, в которой *Ryobi* была названа единственной корпорацией, ведущей справедливую борьбу против практически целой отрасли.

В течение 1997 и 1998 гг. *Ryobi*, несмотря на оказываемое давление, продолжала интенсивную рекламу своего продукта. Пресс-конференции и демонстрации продукта под девизом «Четырехколесный культиватор *Ryobi*: будущее безоблачно» были проведены на крупнейших отраслевых торговых шоу в Луисвилле и Чикаго. На обедах с приглашенными журналистами обсуждались проблемы в более неформальной обстановке.

Оценка

Цели программы были достигнуты в рамках утвержденного бюджета.

- КСВР приняла ограничения, выгодные компании, на собрании правления 27 марта 1998 г. Теперь *Ryobi* в состоянии занять значительную долю калифорнийского рынка, являясь одним из немногих производителей, чья продукция не подпадает под ограничения. Члены правления КСВР цитировали материалы, опубликованные влиятельными изданиями, чтобы оправдать свою поддержку позиции *Ryobi*, а руководство КСВР направило компании благодарственное письмо,

оценив ее роль в борьбе за чистый воздух Калифорнии.

- Агентство по охране окружающей среды изменило график введения национальных стандартов на выбросы вредных веществ для садового оборудования и серьезно рассматривает возможность принятия ограничений, аналогичных калифорнийским.

Итоговый результат. Ко времени заседания КСВР продукция еще только одного производителя отвечала строгим калифорнийским стандартам. По состоянию на 5 марта 1999 г почти все производители садового оборудования объявили о планах по созданию двигателей, отвечающих новым стандартам. PR-кампания *Ryobi* не только защитила инвестиции компании, но и подтолкнула изготовителей механического садового оборудования к производству экологически безопасной продукции в национальном масштабе.

18. Вывод на рынок стиральной машины *Neptun*

Компания *Maytag* совместно с агентством *Leo Burnett Public Relations*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

В то время как на европейском рынке стиральные машины с передней загрузкой уже давно стали стандартом, североамериканский рынок всегда предпочитал стиральные машины с загрузкой белья сверху, с которыми он вырос. В 1992 г Министерство энергетики США приняло серьезные ограничения по использованию электроэнергии, а также постановление об охране водных ресурсов. В это же самое время компания *Maytag* начала разработку высокоэффективной стиральной машины *Neptune*. Именно в связи с правительственным постановлением *Maytag* прогнозировала возможность получить долговременную прибыль и необходимость инвестировать 50 млн. долл., чтобы использовать их для выхода на рынок стиральной машины. *Maytag* пригласила к сотрудничеству PR-кампанию *Leo Burnett* с целью вывести на рынок этот поистине революционный товар для стирки. Осуществление плана началось в апреле 1996 г с выпуска Белой книги, за ней последовали с марта 1997 г общенациональное представление продукта и реализация вместе с Министерством энергетики совместной программы летом 1997 г *Leo Burnett* и *Maytag* продолжают работать вместе.

Исследование

- Был разработан прототип стиральной машины; *Maytag* и *Leo Burnett* провели опрос в фокус-группе, чтобы увидеть, как потребители воспримут новый дизайн, предложенный *Maytag*. Затем *Maytag* усовершенствовала продукт, чтобы приспособить его к нуждам потребителей.
- *Leo Burnett* определила группу специалистов по высокоэффективным стиральным машинам, состоящую из представителей трех основных смежных областей: Министерство водных ресурсов, Сиэтл (Seattle Water Department), Научно-исследовательский энергетический институт (Electric Power Research Institute) и Министерство энергетики (DOE), в нее также вошли три представителя компании *Maytag*.
- *Leo Burnett* собрала и проанализировала информацию о существующих европейских стиральных машинах с передней загрузкой и оказалась впереди своих конкурентов, планируя усовершенствовать подобные технические средства и (или) точку зрения по этому вопросу.
- *Leo Burnett* изучила и определила 12 ключевых целевых рынков, отмеченных дефицитом воды.
- Был заказан агентством и опубликован целый цикл редакционных статей о торговле, защите потребителей и окружающей среды, чтобы поддерживать информированность общества об успехах *Maytag* в этом направлении и помочь определить «горячие клавиши» потребителей.
- В процессе изучения рынка *Leo Burnett* обнаружила, что *Maytag* столкнулась с некоторыми препятствиями:
 - 1) скептицизмом потребителей: Сделают ли они то, что обещают? Будет ли это соответствовать цене? Действительно ли я сэкономя на коммунальных услугах?
 - 2) беспокойством торговых организаций: Как эти модели будут конкурировать с европейскими? Сможет ли *Maytag* действительно повлиять на рынок?
 - 3) реакцией конкурентов: Как будет воспринята конкуренция состоятельными гражданами?

- Информация, полученная на основе «белой книги», была использована для разработки полного списка СМИ.
- *Leo Burnett* изучила другие программы Министерства энергетики, чтобы определить, как вести себя, сотрудничая с государственной организацией.
- Были проведены исследования в г. Берне, штат Канзас, чтобы продолжить наблюдение за удовлетворением нужд потребителей.

Планирование

Проект был разработан при тесном взаимодействии с PR-отделом *Maytag* с учетом открытий, сделанных в результате исследования, а также коммерческих и PR-задач. PR-план анализировался на протяжении всего процесса планирования из-за изменений в графике производства стиральных машин. В результате острой конкуренции, конфиденциальной разработки дизайна *Neptun* и предварительного исследования была создана двухлетняя программа общей стоимостью 500 тыс. долл.

Задачи PR

1. Распространить информацию о начале выпуска и преимуществах стиральных машин с горизонтальной осью, особенно стиральной машины *Neptun* компании *Maytag*.
2. Увеличить уровень доверительного отношения к *Maytag* как к новатору и лидеру соответствующей группы товаров.
3. Показать потребителям и розничным продавцам, что технология *Neptun* не противоречит основному принципу компании *Maytag* – надежности технических средств.

Коммерческие задачи

1. Убедить потребителей купить эту стиральную машину, а не ждать, когда имеющаяся стиральная машина выйдет из строя.
2. Достичь целей, намеченных по объему производства и продаже стиральных машин.
3. Повысить курсы акций.

Стратегия

- Приобрести сторонников среди редакторов и в смежных отраслях.
- Вызвать большие ожидания, связанные с выпуском стиральной машины.
- Сосредоточить внимание сообщений СМИ на выпускаемом товаре.
- Провести зрелищное событие по случаю запуска товара на рынок.
- Привлечь деловые круги на сторону высокоэффективных стиральных машин *Neptun*.
- Поддерживать импульс до тех пор, пока продукт не попадет в розничную продажу.

Целевые аудитории: СМИ (репортажи о торговле, домашнем уюте, женщинах, родителях, детях, технологии, бизнесе, об окружающей среде, новых товарах, дизайне, развлечениях и маркетинге), сфера обслуживания, смежные отрасли, рынки с дефицитом воды, потребители, розничные продавцы и другие группы. Уникальные преимущества стиральной машины *Neptun* позволяют выйти за пределы обычных целевых групп.

Материалы и источники: Белая книга, база данных из 2000 человек, показ привлекательных реклам, приглашения, сценарии, пресс-релизы, телеграммы для прессы, аудио- и видеосообщения для прессы, местные телеграфные агентства, веб-сайты, информационные письма, брошюры для брифингов, внутренняя информация для магазинов, наблюдение посредством видео, печати, Интернета, двухнедельные отчеты, краткий заключительный выпуск.

- Создана команда из специалистов основных исполнителей программы запуска на рынок, представляющих смежные сферы.
- Издана Белая книга (10 с.), информирующая основных корреспондентов и смежные отрасли промышленности о проблемах в водоснабжении, разъясняющая предлагаемую поистине революционную технологию, ее преимущества и возможности стиральной машины *Neptun* в сохранении водных ресурсов.
- Обучена группа специалистов фокусировать свои усилия вместе со СМИ на основных сообщениях о компании *Maytag*.
- Благодаря демонстрации продукта на общенациональных торговых выставках к нему поддерживалось благосклонное отношение.
- С целью привлечь внимание СМИ был использован подогревающий интерес эффект тайны, вылившийся в цикле публикаций.
- Было создано интригующее приглашение посетить презентацию *Neptun* в новом нью-йоркском Центре им. Линкольна.
- Для участия в событии и освещения презентации были привлечены СМИ.
- Событие/товар были позиционированы под общим девизом – «*Maytag* определяет будущее».
- Был разработан «The 4Cs» – краткий запоминающийся способ «упаковки» информации об основных преимуществах *Neptun*:
 - 1) *охрана окружающей среды*: *Neptun* экономит 40% воды и 65% энергии по сравнению с обычными стиральными машинами с загрузкой сверху;
 - 2) *Мощность*: *Neptun* – самая мощная стиральная машина из всех существующих на рынке машин, способных стирать 10 простыней королевского размера (самые большие простыни) за один раз, с уникальным барабаном, обеспечивающим легкость и удобство загрузки и выгрузки;
 - 3) *чистая стирка*: удаляет трудновыводимые пятна от травы и крови лучше, чем традиционные стиральные машины;
 - 4) *бережная стирка*: обрабатывает белье более нежно благодаря отсутствию мешалки, не растягивает и не сжимает белье.
- Были подготовлены печатные материалы для прессы, распространявшиеся также через веб-сайт.
- Был написан сценарий презентации и разработаны инструкции для клиентов.
- *Neptun* был торжественно продемонстрирован более чем 200 зрителям, в том числе представителям СМИ, смежных отраслей и розничным продавцам. Событие показывали в главном блоке новостей известные телевизионные «мамы» в течение десяти дней вместе с традиционными стиральными машинами компании *Maytag* и *Ol'Lonely* и ремонтными службами.
- Было создано местное информационное агентство в Центре им. Линкольна для распространения материалов и подготовки интервью.
- Было задумано и осуществлено уникальное стратегическое партнерство между Министерством энергетики и городом Берн – маленьким страдающим от дефицита воды городком, чтобы привлечь внимание к стиральной машине *Neptun* и на ее примере проиллюстрировать экономию энергии и воды.
- Чтобы распространить информацию о преимуществах *Neptun* и разработать систему скидок, была проведена работа вместе с отделами коммунальных услуг.
- Было смонтировано два видеоматериала: презентация *Neptun* с точки зрения экономии

воды и энергии и результатов акции в Берне.

Оценка

Были выполнены следующие задачи.

Задача 1: познакомить с преимуществами высокоэффективных стиральных машин, особенно марки *Neptun* производства компании *Maytag*.

- Путем распространения Белой книги сфокусировать внимание общества на преимуществах высокоэффективной технологии, где *Maytag* упоминался как ведущий производитель группы товаров.

- Отделы коммунальных услуг потребовали предоставить информацию о технологии закладок белья для потребителей.

- Опубликованные редакторами письма потребителей положительно характеризовали компанию *Maytag*: «Я благодарю этого производителя за начало образовательной программы для потребителей, знакомящей общество с высокоэффективными стиральными машинами».

Задача 2: создать доверительное отношение к компании *Maytag* как к новатору и лидеру группы товаров.

- Два других производителя США также предлагали на рынок высокоэффективные стиральные машины, когда проходила презентация компании *Maytag*. Поворотный момент в освещении СМИ произошел после марта, когда появились публикации об этой группе товаров, в том числе вышли краткие сообщения в *Wall Street Journal* и *New York Times*.

- Стиральная машина получила несколько премий, в том числе премию «Лучшее изобретение года в области товаров для кухни и ванной», премию Американской ассоциации маркетинга им. Эдисона, премию журнала *Today's Homeowner* «Лучшая новинка», премию журнала *Home Magazine* за 1998 г. «Американский строительный продукт», премию «Производители машин» за 1998 г. за «Лучший дизайн».

- Освещение презентации в СМИ было позитивным по излагавшемуся материалу, содержащему восхваляющие заголовки, одобрение со стороны третьих лиц и восторженные редакторские комментарии

- Множество статей, выделявших *Maytag* среди конкурентов и описывавших *Neptun* как высокоэффективную стиральную машину, разработанную специально для потребителя Северной Америки, также выдвигали на первый план отличительные характеристики и преимущества продукта *Maytag* («The 4C's»)

Задача 3: показать потребителям и розничным продавцам, что технология *Neptun* отвечает основному принципу компании *Maytag* – надежности.

- В заголовках и статьях связывались преемственность *Maytag* и традиции *Ol' Lonely*, а также «начинают подтверждаться на практике изменения, происходящие в компании *Maytag*, но фундамент качества остается неизменным»

Задачи 4,5: убедить потребителей купить эту стиральную машину, а не ждать, пока износится старая; достичь поставленных целей по объему продаж.

- Коммунальные предприятия по всей стране полностью израсходовали бюджет по выплате скидок по использованию высоко эффективных стиральных машин, выделенный на 1997 г

- Всего лишь через три месяца после выхода на рынок *Neptun* перепрыгнул предыдущую сумму продаж, а через шесть месяцев далеко превысил ожидаемые результаты (Политика *Maytag* состоит в том, чтобы не скрывать информацию об объеме продаж).

- Рабочие *Maytag* были полностью загружены вследствие значительного увеличения производства

- Тысячи стиральных машин были проданы заранее на сайтах предварительной продажи в рамках специально разработанной для веб-сайта *Maytag* программы

Задача 6: рост курса акций *Maytag*.

- Финансовые рынки реагировали на предпринятые усилия по достижению успеха акционерный капитал компании увеличился с 18% в начале 1997 г до 37% на 52-й неделе, те почти вдвое

- Аналитики положительно высказывались о *Maytag*, ссылаясь на презентацию стиральной машины *Neptun* как на надежный показатель будущего успеха этой компании.

19. «И в маленьких деревеньках можно делать большой бизнес» (Tiny Towns are Big Business)

Компания *Department 56, Inc* совместно с агентством *Carmichael Lynch Spong*
Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Компания *Department 56* (D56) – ведущий производитель небольших коллекционных сувениров с подсветкой в деревенском стиле и другого ассортимента подарков к праздникам. Продукция компании продается более чем 5000 официальных дилеров, начиная от специализированных магазинов подарков до огромных универмагов.

За последние 20 лет D56 удалось с успехом организовать быстро развивающийся франчайзинговый бизнес, рассчитанный на страстных коллекционеров. Общий годовой рост продаж составлял 22% в период между 1990 и 1995 г. В начале 1996 г в результате затоваривания дилеров компания D56 оказалась перед необходимостью планировать уровень продаж на предстоящий год на уровне предыдущего. Поэтому компания обратилась к своему официальному партнеру – агентству *Carmichael Lynch Spong* (CLS), для того чтобы разработать программу реализации трех стоящих перед корпорацией задач:

- 1) улучшить работу с дилерами, чтобы подтянуть уровень розничных продаж,
- 2) добиться того, чтобы существующие клиенты-коллекционеры выделяли часть бюджета на эти покупки,
- 3) привлечь новых покупателей.

Исследование

Первичное исследование

- Общенациональный опрос дилеров, торговых агентов и потребителей подтвердил то, что обширная общенациональная рекламная программа, спонсируемая D56, будет встречена с энтузиазмом.
- Интервью с дилерами подтвердили наличие у них спроса на круглогодичное предоставление новых маркетинговых идей и информации о продуктах.
- Исследование СМИ, проведенное среди 20 редакторов общенациональных журналов, показало, что осведомленность о торговой марке D56 находится на низком уровне.
- Обзор онлайн-чатов в Интернете показал, что они широко используются коллекционерами. Также в ходе этого исследования были обнаружены 5 чатов и 35 неофициальных сайтов, посвященных продуктам D56, причем информация на них была неполной и неточной.
- Сравнительный анализ работы конкурентов позволил выявить их подходы к позиционированию товаров, то, какие мероприятия они спонсируют, их представителей по связям с общественностью и их способы работы со СМИ.

Вторичное исследование

- Общенациональный опрос коллекционеров показал, что интерес к коллекционированию активизируется с началом праздников и затем поддерживается на постоянном уровне.
- Анализ потребительского рынка подтвердил наличие связи между потребителями,

заинтересованными в украшении дома, и потребителями, увлеченными коллекционированием.

Планирование

Цели:

- 1) расширить объем программ маркетинговой поддержки официальных дилеров, чтобы помочь им поднять уровень продаж;
- 2) улучшить качество и количество непосредственных связей между компанией D56 и коллекционерами, а также с потенциальными покупателями;
- 3) повысить уровень осведомленности о торговой марке D56 среди целевых аудиторий.

Позиционирование

В результате исследования было обнаружено, что товары, предлагаемые D56, обладают огромной привлекательностью/потенциалом продаж не только в качестве традиционных объектов коллекционирования. Компания D56 согласилась следовать рекомендациям, выработанным CLS, и позиционировать себя как эксперта по праздничному убранству. Этот подход стал главным направлением всей деятельности компании в 1996 г.

Стратегия

- Повысить уровень осведомленности и привлечь новых покупателей и коллекционеров к дилерам, осуществляющим программу «Праздничное убранство дома в 1996 г.».
- Разработать соответствующие способы связей с дилерами, чтобы гарантированно и вовремя обеспечивать их новостями о компании D56 и новыми идеями по маркетингу товаров.
- Осуществить общенациональную программу связей с потребительскими СМИ.
- Создать собственный веб-сайт, чтобы участвовать в формировании информационного потока и заблаговременно предоставлять потребителям информацию.

Целевые аудитории:

- 1) дилеры, реализующие товары D56;
- 2) коллекционеры этой продукции;
- 3) потребители с устойчивым интересом к украшению дома в праздники;
- 4) взрослые люди в возрасте от 35 до 64 лет с годовым семейным доходом свыше 40 тыс. долл., некоторые из них с высшим образованием.

Бюджет: общий бюджет CLS составил 653,6 тыс. долл. (430,8 тыс. долл. на оплату труда и 222,8 тыс. на расходы), включая расходы в размере 500 тыс. долл. на тестирование покупателей через прямую рассылку.

Реализация

- «Праздничное убранство дома»

Акция «Праздничное убранство дома в 1996 г.» вобрала в себя различные инструменты, позволяющие усилить эффект мероприятий, проводимых в местах продаж, и организовать поток покупателей к дилерам, участвующим в этой акции.

Пособие по организации мероприятий. Общеизвестное пособие, рассказывающее о маркетинговых идеях и способах продажи товаров, помогло дилерам в проведении соответствующих мероприятий.

Брошюра для потребителей. Брошюра «Идеи к празднику» бесплатно распространялась среди потребителей, посещавших розничных торговцев, принимавших участие в программе.

Основные товары. Под девизом «Начни традицию» по специальной цене были предложены

готовые наборы сувениров из серии «Северный полюс» и «Деревня Диккенса».

Дома Рональда Макдональда. Дилеры собирали пожертвования для местных домов Рональда Макдональда двумя путями:

- 1) лотереи/аукционы своих товаров;
- 2) выделение части прибыли от продажи наборов «Северный полюс».

Тестирование прямой рассылки. Прямая рассылка была протестирована как средство по созданию притока потребителей. Приглашения на специальные мероприятия были разосланы по 500 тыс. адресов, к ним прилагался купон на бесплатное получение местного сувенира у дилеров.

Организация связей со СМИ, предшествующих программе. Фигуристка Дороти Хэмилл (Dorothy Hamill), сама коллекционирующая деревенские сувениры, выступила в качестве представителя и хозяйки программы. Хэмилл провела двухдневный общенациональный радиотур. Компания CLS выбрала в качестве цели 30 рынков для организации дополнительных программ связей со СМИ. Комплекты материалов по организации связей с общественностью были разосланы дилерам для их дальнейшей локализации.

Вечеринка по праздничному украшению дома. После начала программы D56 провела общенациональную вечеринку по украшению дома, которая прошла в каждом из 149 домов Рональда Макдональда по всей стране. Дилеры и клубы коллекционеров оказали помощь в организации этого события. Дороти Хэмилл и Рональд Макдональд выступили в качестве хозяев этого мероприятия в Чикаго.

- Информационный бюллетень для дилеров

Четырехстраничный информационный бюллетень под названием «Вовремя» начал выходить в мае с периодичностью раз в два месяца. Его целью было предоставлять текущую маркетинговую поддержку для дилеров. В каждом выпуске публиковались горячие новости, идеи по продаже и выставлению товаров в магазинах, советы по улучшению маркетинговой деятельности на местах и всесторонняя информация о товарах.

- Веб-сайт

CLS разработала веб-сайт компании D56 в качестве официального источника информации для коллекционеров и потенциальных покупателей. На сайте можно было найти идеи по декорированию помещений и подбору подарков, информацию о товарах, адреса дилеров, простенькие конкурсы, а также можно было заказать бесплатную брошюру с советами по украшению дома (для этого необходимо было заполнить вопросник).

- Связи со СМИ

Создание узнаваемости для редакторов. Компанией CLS был сформулирован девиз «Праздничная идея работает», призванный создать узнаваемость среди редакторов и завоевать доверие к имиджу компании D56 как эксперту по декорированию.

Встречи с редакторами. В марте 1996 г. D56 провела у себя в выставочном зале компании в Нью-Йорке встречи с редакторами 15 общенациональных журналов. Общий тираж этих журналов составлял более 20 млн. экземпляров.

Подготовительные материалы для статей. CLS разработала материалы для написания статей трех типов, которые предлагались СМИ в ходе работы с ними во время праздников. Все материалы для прессы включали упоминания адреса веб-сайта компании D56 и номер телефона горячей линии для потребителей службы.

В комплекте материалов под названием «Подготовьте, установите, украшайте!» были предложены простые и легкие в осуществлении, однако создающие хороший эффект идеи по декорированию помещений. Этот комплект также включал предложение получить бесплатную брошюру «Подготовьте, установите, украшайте!».

Аналогичный комплект под названием «Подарок (Gift) – это не просто слово из четырех букв» предлагал советы по церемонии вручения подарка, чтобы она перестала быть привычной, скучной процедурой.

Комплект «И в маленьких деревеньках можно делать большой бизнес» (Tiny Towns are Big Business) фокусировал внимание на популярности товаров в деревенском стиле.

Оценка

В результате проведенной PR-кампании были решены следующие задачи.

Задача 1. Расширить масштаб программ маркетинговой поддержки для официальных дилеров, которые помогут повысить уровень продаж, осуществляемых дилерами.

В своих отчетах дилеры сообщили о высоком уровне продаж во время проведения акции «Праздничное убранство дома» и о том, что активность покупателей была на том же уровне в течение всего остававшегося до конца праздничного сезона времени. Телефонный опрос, проведенный в январе 1997 г., показал, что многие дилеры завершили IV кв. с рекордным объемом продаж этих товаров.

За время проведения акции новые комплекты сувениров, выпущенных под девизом «Начни традицию», сами по себе создали объем продаж на сумму 12,6 млн. долл., став лучше всего продающимся товаром компании D56. Этот показатель превысил аналогичный показатель специального праздничного товара, предлагавшегося за год до этого, на 56%. Независимая исследовательская фирма назвала комплект «Начни традицию» в числе 10 самых популярных коллекционных подарков 1996 г.

Акция по прямой рассылке получила 10 624 отзыва (процент ответов – 2,1); при этом 49% ответивших (4423 человека) не имели товаров компании D56, а 34% из них сделали первые покупки этих сувениров во время акции.

В опросе, проведенном после завершения акции, 89% дилеров проранжировали программу «Праздничное убранство дома 1996 г.» от хорошей до великолепной, что больше этого показателя (79%) за 1995 г. В ходе телефонных интервью в январе 1997 г. с дилерами и торговыми представителями информационный бюллетень, издававшийся во время акции, был отмечен как наиболее ценный источник информации о маркетинге компании D56. Опрос его читателей в настоящее время продолжается.

Задача 2. Улучшить качество и количество прямых контактов между D56, с одной стороны, и коллекционерами и потенциальными покупателями – с другой.

Деятельность. Веб-сайт был открыт 10 октября 1996 г. Результаты его работы намного превосходили ожидания:

- за декабрь 1996 г. было зафиксировано 402 838 посещений этого сайта и 1,2 млн. заходов на него;
- средняя продолжительность каждого посещения составила 24 минуты (средний показатель по индустрии – 6 минут);
- список адресов дилеров стал вторым по посещаемости разделом веб-сайта с количеством просмотров 32 746;
- ежедневно приходило в среднем 40 сообщений по электронной почте, в 95% из них содержались вопросы о товарах или положительные отклики.

Обратная связь с потребителями. Опрос посетителей веб-сайта, проведенный в январе 1997 г., выявил, что 96% из них посчитали, что сайтом легко пользоваться; 47% посещали его по меньшей мере раз в неделю; самыми популярными разделами оказались «общая информация», «база данных о товарах» и адреса дилеров; 55% отметили в качестве наименее популярного

раздела «никакой».

Задача 3. Повысить осведомленность о торговой марке D56 среди целевых аудиторий.

Сообщения в СМИ. Освещение в СМИ было широким:

- вышло более 1464 сообщений, что на 28% больше, чем в 1995 г.;
- общий тираж просмотров – 197 млн.;
- акция была освещена в местных СМИ на каждом из 10 крупнейших для D56 рынков;
- было опубликовано 502 заметки с фотографиями товаров, что почти в два раза больше, чем в 1995 г.;
- в 31% публикаций был помещен телефон горячей линии;
- событие осветили такие издания, как: AP (дважды с фотографиями), *Copley News Service*, *Better Homes&Gardens*, *Los Angeles Times* (три раза), *Chicago Tribune*, *Chicago Sun Times* (дважды) и *Atlanta Journal and Constitution*;

• встречи с редакторами позволили разместить сообщения еще в 12 общенациональных журналах, в том числе в *Woman's Day*, *Country Living*, *Colonial Homes u Modern Bride*.

Предложение брошюры. В 111 публикациях содержалась информация о бесплатной брошюре, которая создала почти 5000 запросов потребителей.

Горячая линия. По горячей линии для потребителей в 1996 г. было получено рекордное число звонков – 72 000, что на 30% больше, чем в 1995 г.

20. *Advantix* – камера, которая стала известна во всем мире

Компания *Eastman Kodak* совместно с агентством *Burson-Marsteller*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

PR-команда фирмы *Kodak*, преодолев существенные препятствия, возвестила о появлении продвинутых фотосистем (*Advanced Photo System, APS*), которые стали величайшей инновацией в традиционной фотографии за последние десятилетия. Исследования, проведенные фирмой *Kodak*, показали наличие четкой связи между технологическими новшествами и увеличением числа фотолюбителей. Помня об этом, *Kodak* возглавила формирование консорциума, целью которого было разработать унифицированные стандарты для революционно новой фотосистемы (это было необходимо, чтобы избежать борьбы, подобной соревнованию стандартов *VHS* и *Beta*). Помимо *Kodak* в консорциум вошли японские компании *Canon*, *Fuji*, *Minolta* и *Nikon*. Следует отметить, что эти компании были одновременно и партнерами и соперниками. И в самом деле, в то время как их совместные усилия должны были породить *APS*, стандарт сродни *VHS* для видео или *Dolby* для аудио, каждая из компаний должна была агрессивно продвигать на рынок собственные продукты *APS*.

Поэтому руководители направлений совместно с юристами от каждой компании заключили соглашение о том, чтобы никак не комментировать проект с целью не дать возможности кому-либо из участников консорциума получить преимущества над другими в PR-деятельности. К середине 1995 г., когда выход *APS* стал приближаться, слухи в торговле достигли заметного напряжения. В торговых СМИ стали появляться спекуляции на тему того, что из-за использования новой системы фотографии будут низкого качества, под вопросом существенные преимущества по сравнению с 35-миллиметровым стандартом и очевиден вред для мини-лабораторий, в то время как большинству будет не по карману новое оборудование для печати фотографий стандарта *APS*. И чаще всего целью критики становилась компания *Kodak*, выступающая в качестве главного сторонника нового стандарта *APS*. Хуже того, эти спекуляции негативного характера в торговой среде грозили выплеснуться на страницы СМИ для потребителей.

К тому же возникла другая важная проблема. После проведения интенсивных переговоров менеджеры направлений от пяти компаний приняли жесткое решение об общем времени, когда каждой из фирм будет разрешено объявить о собственных продуктах нового стандарта *APS*, – 14:00 по токийскому времени 1 февраля 1996 г. Это была хорошая новость для японских участников консорциума, но плохая новость для *Kodak*, поскольку 14:00 в Токио соответствует полуночи в Нью-Йорке, а это отнюдь не лучшее время для проведения пресс-конференций. *Kodak* оказалась перед необходимостью выровнять условия игры. В противном случае презентации, проведенные конкурентами, сделали бы бессмысленной презентацию товаров линии *APS* с торговой маркой *Advantix*. Более того, зная с очень большой вероятностью, что СМИ воспримут выход нового стандарта *APS* как настоящую сенсацию, приносящую совершенно новую концепцию в фотографию, компания *Kodak* должна была доминировать в презентации новинки для потребителей, чтобы лишний раз подтвердить свое лидерство в этой области.

Исследование

Собственные исследования нескольких типов, проведенные *Kodak*, помогли усилить PR-кампанию *Advantix*.

- Рыночное исследование, в котором принимали участие 22 тыс. потребителей из 11 стран, позволило получить избыточную информацию для того, чтобы обосновать необходимость появления стандарта APS и противостоять широко распространившимся сомнениям торговли относительно новой системы.

- Контрольные исследования помогли протестировать и обновить содержание ключевых сообщений и пересмотреть подходы к позиционированию товаров. Исследования потребительской осведомленности достаточно точно зафиксировали уровень осведомленности об *Advantix* до и после презентации, что помогло определить, насколько эффективной оказалась проведенная работа.

- Интенсивные PR-замеры и контент-анализ предоставили количественные данные об освещении в новостях событий, связанных с *Advantix* и фирмой *Kodak*.

Планирование

Для того чтобы справиться с этими трудностями, PR-команда компании *Kodak* совместно с *Burson–Marsteller* (ведущее агентство по проекту *Advantix*) и при некотором содействии со стороны *Shandwick USA* создала и реализовала трехуровневую PR-программу.

Цели

Фаза 1. Мы знали о том, что если в результате информации, полученной 1 февраля, в торговле сформируется негативное отношение к новинке, то катастрофа неизбежна. В качестве первоочередной задачи мы решили повлиять на эту ситуацию, а именно:

- 1) преодолеть отрицательную оценку и подготовить общественность к положительному восприятию премьеры *Advantix*, которая состоится 1 февраля;
- 2) формировать новости таким образом, чтобы оптимизировать маркетинговые усилия компании *Kodak*.

Отдельная задача: подготовить потребительский рынок к выходу нового брэнда именно от *Kodak*.

Фаза 2. Для того чтобы стать «хозяевами» презентации APS для потребителей, поставлено три ключевых задачи:

- 1) обеспечить доминирование в освещении СМИ этих событий 1 и 2 февраля;
- 2) создать значительный уровень осведомленности об *Advantix*;
- 3) позиционировать APS как величайшее за многие годы новшество в фотографии, которое не могло бы появиться без лидирующей роли компании *Kodak*.

Фаза 3. На период после презентации задачи были просты:

- 1) удержать лидирующие позиции *Advantix (Kodak)* после 1 февраля;
- 2) сдерживать возможные отрицательные реакции, которые возникнут из-за дефицита фотоаппаратов нового стандарта, могущего образоваться через некоторое время после выпуска продукта на рынок 22 апреля.

Важнейшие целевые аудитории: потребители; люди, профессионально печатающие фотографии; дилеры фотоматериалов и их розничные продавцы.

Стратегия

Фаза 1:

- 1) породить положительное общественное внимание к APS среди торговых СМИ и в ходе этого продемонстрировать лидирующие позиции компании *Kodak*;
- 2) управлять потоком новостей об APS, создав для этой цели специальную команду, всегда

готовую к тому, чтобы отслеживать по всему миру все негативные спекуляции и нападки конкурентов и быстро реагировать на них;

3) использовать возможности, предоставляемые на выставке в Лондоне «Use Photo&Imaging Expo'95» как месте сбора торговых организаций, чтобы консолидировать поддержку APS.

Фаза 2:

1) перехватить инициативу у конкурентов: перенести место проведения главной презентации *Advantix* для потребителей из Нью-Йорка в Лос-Анджелес, т.е. в Голливуд, чтобы выиграть три часа, нейтрализуя таким образом преимущества, которые получают конкуренты в результате разницы в часовых поясах;

2) провести высокоэффективную мировую премьеру так, чтобы сообщить о новинке как можно большему числу людей;

3) оттеснить конкурентов: провести наступательную работу с ключевыми СМИ, результатом которой должно стать «эмбарго на новости» 1 февраля;

4) подчеркнуть силу *Kodak*, позиционируя пленку как «героя» «продвинутых фотосистем».

Фаза 3: поддержать полученный импульс посредством высокоэффективной деятельности, посвященной продвижению *Advantix*, которая должна начаться сразу же после премьеры (2 февраля), и сфокусировать дальнейшую работу PR-отдела компании *Kodak* на линии этих товаров.

Бюджет: 1,5 млн. долл.

Реализация

Фаза 1/предпрезентация.

- Программа работы с торговлей. Встречи один на один с представителями торговых СМИ умилили отрицательное отношение за счет демонстрации готовности поделиться информацией сразу же после того, как консорциум это разрешит. «Асимметричные» публикации в ключевых торговых изданиях предложили аргументы в поддержку APS, смягчив разногласия по поводу качества фотографий и продемонстрировав, что APS будет содействовать процветанию бизнеса владельцев мини-лабораторий, а отнюдь не навредит им.

- Усилия по подготовке почвы среди потребителей. Общие размышления, построенные вокруг «советов по фотографии», сигнализировали потребителям о грядущем пришествии APS и помогли позиционировать *Kodak* как компанию, специализирующуюся на «продвинутых фотосистемах». В ходе работы были прежде всего использованы «контролируемые средства» (т.е. материалы для новостей), для того чтобы минимизировать контакты со СМИ, поскольку существовал запрет на обсуждение этой темы, что также способствовало сдерживанию расходов на стадии предпрезентации.

- Предварительные мероприятия/выставка в Лондоне. Осознавая, что ограничения, не позволяющие давать комментарии о новом оборудовании для печати фотографий стандарта APS, закончатся 19 октября 1995 г., компания *Kodak* поставила цель использовать эту дату, чтобы раз и навсегда положить конец спорам о качестве фотографий. На мероприятиях для торговой прессы, проведенных в Далласе, Париже (общеевропейское мероприятие) и Токио, мы впервые сняли покров тайны с фотографий нового стандарта APS, а также продемонстрировали оборудование для печати фотографий. Качество фотографий поразило воображение журналистов, положив конец любым спорам. Удалось также укрепить доводы в пользу APS для потребителей (используя материалы рыночного исследования, проведенного *Kodak*) и улучшить отношение к новому оборудованию для печати. Результатом этого можно считать то, что эти три мероприятия, проведенные в качестве прелюдии к лондонской выставке, с очевидностью

утвердили компанию *Kodak* в качестве лидера разработки стандарта APS, оставив конкурентов в тени. Неделей позже на выставке в Лондоне компания *Kodak* снова доминировала, выигрывая в информационном освещении своей работы.

Фаза 2/презентация 1 февраля: мировая премьера *Advantix*.

Мировая премьера, состоявшаяся 1 февраля, была основана на полученном импульсе. Она включала «одновременные» пресс-конференции фирмы *Kodak* в Голливуде, Токио, Лондоне (общеевропейское мероприятие) и Рочестере, штат Нью-Йорк (месторасположение штаб-квартиры *Kodak*). Все эти места использовали спутниковую связь. Актриса Джейн Сеймур (Jane Seymour) в Голливуде, супермодель Карла Бруни (Carla Bruni) в Лондоне и популярный певец Кион Кион (Kyon Kyon) в Токио стали участниками этой акции. Также в Голливуде как раз в тот момент, когда главный администратор компании *Kodak* Джордж Фишер (George Fisher) открыл табличку с надписью *Advantix*, на сцену приземлилась гигантская пятифутовая кассета с пленкой *Advantix*, которая перед этим пролетела через весь зал над головами собравшихся. На каждом из этих мероприятий были предоставлены возможности по опробованию новой системы, что произвело гораздо больший эффект, чем традиционный «рассказ и показ». Крупномасштабное оборудование для съемки сюжетов с изображенными на них картинками в стиле джунглей, экзотических птиц, сцен из голливудских фильмов и гоночных автомобилей поразило журналистов и предоставило им возможность непосредственно на месте делать фотографии, используя фотоаппараты и пленку *Advantix*, и даже прямо на месте проявлять пленку. Пожалуй, лучше всего сделал вывод о произведенном эффекте журнал *Newsweek*: «Если бы вы обладали правами на использование слова „восхитительно“, вы бы очень хорошо нажились, получая чеки с оплатой авторского гонорара».

Фаза 3/постпрезентация: удержать импульс.

- Восхищение продолжалось в течение всего 1996 г., начавшись 2 февраля на брифингах для СМИ, проведенных в 10 американских городах. Когда во II кв. 1996 г. наступил предсказанный дефицит фотокамер, с помощью брифинга, проведенного с представителями торговых СМИ, удалось с успехом свести недовольство к минимуму, что привело к появлению всего лишь нескольких публикаций. На всю страну вышла всего одна критическая статья в *Wall Street Journal*, что повлекло лишь небольшой отток клиентов.

- После короткого перерыва в PR-деятельности из-за образовавшегося дефицита мы снова выдвинули *Advantix* на передний план во всех важнейших мероприятиях по связям с общественностью, проводимых *Kodak*. В числе этих мероприятий были пресс-туры, посвященные Дню матери и летним путешествиям, а также пресс-конференции под названием «Будущее фотографии», прошедшие на важнейших торговых ярмарках: на *Photokina* (Кельн, Германия) и на выставке «*Photographic Marketing Association show*» в Лас-Вегасе.

Оценка

- PR-усилия, предпринятые до презентации, полностью изменили отношение торговли к системе с негативного на высокопозитивное. И в самом деле, 70% респондентов, опрошенных компанией *Peke Research* сразу же после показа на лондонской выставке, сказали, что фотоиндустрия выиграет от появления APS. Половина респондентов сочла *Kodak* лидером в этой области, в то время как два ближайших конкурента поделили второе место всего лишь с 10% голосов каждый. Что не менее важно, 82% респондентов, владельцев мини-лабораторий, заявили, что им нравится идея использования APS в своем бизнесе.

- Исследование общественности, проведенное *Kodak* сразу же после мировой премьеры, выявило, что уровень начальной осведомленности потребителей об *Advantix* составил 32%, что

является самым высоким показателем за всю историю презентаций фотосистем *Kodak*. Это особенно примечательно, поскольку из-за ожидаемого дефицита фотоаппаратов до и после премьеры фирмой *Kodak* был уменьшен объем рекламы. Руководители маркетинговой службы отметили, что высокий уровень начальной потребительской осведомленности – это главным образом заслуга нашей PR-акции.

- Компания *PR Data Systems, Inc.* сделала вывод о том, что премьера создала более 1,68 млрд. просмотров потребителей (цифра, строго основанная на данных о тиражах) в 23 странах, что соответствует рекламной стоимости более 25,9 млн. долл. 1,52 млрд. просмотров из этого тиража были созданы в американских СМИ.

- Компания *Kodak* получила заметное освещение в известнейших органах СМИ, таких, как: *ABC World News Tonight* (главная тема новостей), *Good Morning America* и *USA Today*. Проведенные 2 февраля брифинги дали исчерпывающую информацию для СМИ в 10 городах. Мы настойчиво добивались, и это нам удалось, того, чтобы это событие было широко освещено по телевидению, поскольку исследования показали, что фотографы-любители являются активными зрителями телевизионных программ. Европейские СМИ в этой связи также освещали главным образом деятельность *Kodak*, и даже в Японии, где базируются все остальные члены консорциума, включая главного конкурента *Fuji*, мы получили прекрасное освещение в СМИ. Почти в 90% сообщений по всему миру именно о *Kodak* говорилось как о создателе APS. В большинстве репортажей, где упоминались и другие члены консорциума, *Kodak* была упомянута на первом месте, что также неявным образом приписывало лидерство этой компании. *Kodak* доминировала в сообщениях в соотношении 10:1 по сравнению с *Fuji*.

- Действие полученного импульса продолжалось в течение всего 1996 г. С 8 февраля по 30 ноября бренд *Advantix* породил 490 млн. дополнительных просмотров, что соответствует рекламной стоимости в 5 млн. долл. В январе 1997 г. издания *Good Housekeeping*, *Popular Science* и *Business Week* поместили APS в список «лучших новых товаров» 1996 г. *U.S. News&World Report* от 10 февраля 1997 г. подчеркнула успех APS в первый год своего появления.

- Уже за первые два месяца после премьеры компания *Kodak* получила заказы на 2 млн. фотокамер *Advantix*, что приблизительно соответствует объему заказов, который ожидалось собрать за весь год. За 1996 г. этих камер было продано больше, чем обычных камер, производимых *Kodak*. Фотопленка *Advantix* также стала лидером. Компания *Nielsen Marketing Research* сделала вывод о том, что, «продав 1,42 млн. пленок в ноябре, *Kodak* захватила 76% рынка фотопленок стандарта APS». Продажи фотопленок марки *Advantix* внесли значительный вклад в 12%-ный рост уровня доходов от розничной продажи, полученных *Kodak* за 1996 г. В выпуске от 20 января 1997 г. издание *AdAge* сообщало: «Товары с торговой маркой *Advantix* позволили *Kodak* завоевать доминирующую позицию на рынке продуктов стандарта APS в США».

- В общей сложности по всему миру за 1996 г. было продано 4 млн. камер стандарта APS. От общего количества автоматических фотоаппаратов, проданных в США за декабрь (месяц, в котором обычно осуществляется большая часть продаж), 60% составили камеры стандарта APS. Более того, оказалось, что потребители используют пленки формата APS на 40% быстрее, чем обычные 35-миллиметровые. Из одного отчета по отрасли: «APS может захватить 25 – 30% любительского фоторынка к 2000 г.». Такая информация поистине ошеломляет, если учесть огромный объем этого рынка. Это лишний раз подтвердило правильность стратегии *Kodak*, направленной на оживление интереса к любительской фотографии посредством технологических нововведений, и, как результат, в выигрыше оказалась компания *Kodak*... вся индустрия... и потребители.

- «Никто не сомневается, что APS будет очень популярным», – *Business Week* (6 февраля

1996 г.).

21. От Золушки к королеве Уолл-стрит

Компания Internet Capital Group совместно с агентством Fleischman – Hillard, Inc.
Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

В 1998 г. на Уолл-стрит велись разговоры только о связи бизнеса и потребителя. Такие Интернет-компании, как *Amazon com*, *American Online*, *Yahoo* и *eBay*, были очень популярны и быстро наращивали свой капитал. В отличие от них, компании, представлявшие связи *business to business* (бизнес для бизнеса), были золушками Уолл-стрит, не привлекая к себе внимания.

Internal Capital Group (ICG), никому не известная начинающая фирма, в начале 1999 г. стремилась переориентировать внимание Уолл-стрит на сферу *business to business* и искала инвесторов среди тех холдинговых Интернет-компаний, которые рассматривают свои инвестиционные компании как «долгосрочных» партнеров. В отличие от ICG ее конкуренты, вкладывающие рисковый капитал, преследуют в своих инвестиционных компаниях «краткосрочные» интересы и проводят их с минимальной стратегической и оперативной поддержкой. Компания воспользовалась услугами PR-агентства *Fleischman – Hillard* (FH) для своего запуска с неизвестной торговой маркой ICG и представления новой бизнес-модели на рынке. Совместно они хотели сместить внимание инвестиционного сообщества в пользу пока непривлекательной и свободной территории электронной коммерции *business to business*.

Исследование

PR-агентство наладило связи со службами исследований СМИ, а также провело изучение конкурентов, вследствие чего четко определило нишу электронной коммерции *business to business*, в которой у ICG есть возможность занять лидирующее положение.

Благодаря анализу ключевых публикаций и аналитическим отчетам FH установило инвестиционные перспективы и целевую аудиторию: находящихся в поиске руководителей компаний, которые будут определять это пространство.

Wall Street Journal высказала мнение о том, что «область применения электронной коммерции *business to business* пока еще не определилась в качестве важной ниши для инвестиций, однако эта ситуация готова в ближайшее время измениться».

Отчет *Gunter Group* показал, что ни одна компания еще не захватила этой важной области, позволяющей ICG получить преимущества первооткрывателя. Анализ освещения в СМИ подтвердил, что в этом секторе существует недостаток во мнениях специалистов и что специалисты компании могут сыграть эту роль.

Так как ICG предложила новую модель для инвестиционных Интернет-компаний, было важно сначала определить, а затем разработать бизнес-модель для традиционных фирм, инвестирующих рисковый капитал. Изучив состояние конкуренции в этой области, FH выявило важнейших конкурентов и их ценовые предложения. ICG в процессе исследования выявила ведущих аналитиков, мнение которых имеет влияние на других.

Планирование

Цели:

- 1) создать торговую марку *Internet Capital Group*, позиционируя ее на рынке в качестве лидера в электронной коммерции *business to business* и определяя ее как новую уникальную бизнес-модель;
- 2) привлечь средства для инвестиций в компании, обладающие оптимальными возможностями для электронной коммерции;
- 3) привлечь компании, являющиеся лидерами на рынке, с их инвестиционными портфелями.

Стратегия

- Представление ICG аналитикам, финансовым и деловым СМИ как будущего лидера в области электронной коммерции *business to business*. Скучные мнения специалистов в этой новой сфере свидетельствуют, что ICG прочно позиционируется как первопроходец для того, чтобы занять эту роль.
- Игра на слабостях фирм, инвестирующих рисковый капитал, выделения преимуществ новой оперативной модели (изучение конкуренции, определяющие преимущества).
- Использование публикаций партнеров ICG о сотрудничестве для информирования аудитории о преимуществах сети ICG.

Реализация

Вследствие использования комплексной бизнес-модели, предлагаемой ICG, и из-за незнакомства аналитиков с ней обучение было наиболее важным моментом, на который были направлены усилия PR-кампании.

Привлечение финансовых аналитиков и финансовых СМИ

- Выступления аналитиков в области инвестирования фирмы *East Coast* сфокусировали внимание на существенных моментах: новейший рынок *business to business*, слабость модели рискованных инвестиций и ценовые предложения ICG.
- Для того чтобы объяснить свою комплексную бизнес-модель, ICG представила себя как *General Electric* Интернета, используя имеющую успех марку с похожей бизнес-моделью. И аналитики и СМИ приняли метафору и использовали ее в своих репортажах.

ICG как лидер в *business to business*

PR-агентство FH предложило руководителей компании ICG как аналитиков в СМИ для критического обзора важнейших задач *business to business* в Интернете и анализа прибыльности электронной коммерции. Компания воспользовалась возможностью определить нишу *business to business* по своим собственным условиям и разделила рынок на два сектора: участники финансового рынка и фирмы, предоставляющие услуги в области инфраструктуры.

Руководители ICG присутствовали на крупнейших конференциях по электронной коммерции, таких, как *Red Herring Venture Conference*, *Robertson Stephens Tech 2000 Conference* и *Morgan Sunday Dean Witter Conference*.

Профилактический отдел новостей

FH учредило профилактический отдел новостей, который разрабатывал и распространял постоянный поток пресс-релизов, освещающих два направления:

- 1) компании – партнеры ICG, лучшие игроки в секторе *business to business*;
- 2) услуги компаниям-партнерам по подбору управляющего персонала.

PR-агентство *Fleischman – Hillard* создало и продвинуло бренд *Internet Capital Group*, закрепив его лидерство на рынке в секторе *business to business* и свою бизнес-модель. Подтверждением этому могут служить следующие обстоятельства.

- Стоимость ценных бумаг ICG неуклонно росла с 12 долл. в августе 1999 г. до 200 долл. в начале 2000 г.

- Появились «подражатели» – холдинговые компании электронной коммерции, такие, как компании *Inter Ventures* и *Web Capital Group*. «Традиционные» инвестиционные фирмы также начали продвигаться в направлении рыночной ниши *business to business*.

- Очень благоприятные отзывы об ICG и ее ценовом предложении: *Wall Street Journal* назвала ICG «лучшим проектом по привлечению инвестиций 1999 г.»; *Fortune Magazine*: «Что привлекает этих инвесторов – это то, что ICG позиционирована лучше, чем какая-либо другая компания, чтобы заработать на следующей крупной волне Интернета: электронной коммерции *business to business*»; *New York Times*: «Ценные бумаги ICG наиболее привлекательны для вложений капитала»; *Business Week*: «Что выделяет ICG – это не только инвестиции, но и то, как они управляют этими инвестициями».

- Аналитики предвидели повышение акций ICG. Вот некоторые высказывания. «У ICG есть потенциал доминировать в XXI в., работая по новой модели для увеличения биржевой стоимости акций», – Генри Болже (Henry Boldget), *Merrill Lynch*. «Мы полагаем, что ICG станет *General Electric* Интернета», – Кейт Бенджамин (Keith Benjamin), *BancBoston Robertson Stephens*. «ICG является одной из самых передовых компаний в секторе новейших технологий. Мы полагаем, что холдинговая компания является корпоративной структурой будущего. ICG – очевидный лидер», – отчет *William Blair & Company*.

- Компания выросла до 180 млн. долл. благодаря своей инвестиционной политике, обеспечивающей средства для инвестиций еще в 15 компаний. Компания также привлекла ведущих инвесторов, в том числе 100 млн. долл. частных инвестиций от AT&T и *Ford Motor*.

- ICG привлекла 52 ведущие инвестиционные компании за пять месяцев. Например, акции *eMerge*, первоначально оцененные в 15 долл., поднялись до 47 долл., а акции *VertikalNet*, стоившие 161 долл., сейчас продаются по цене 212 долл. Торговая марка ICG продолжает привлекать 500 производственных компаний в месяц, что позволяет выбирать лидеров рынка в каждом секторе.

22. Выделенные линии против кабельных (проект «Pronto»)

Компания *SBC Communications* совместно с агентством *Fleischman-Hillard, Inc.*

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

В начале 1999 г. долгожданная «война за выделенные линии» между телефонными и кабельными компаниями окончилась, не успев толком и начаться. Кабельные компании со своим модемным кабельным сервисом оказались на рынке первыми, и число их абонентов превысило число пользователей цифровых абонентских линий (ЦАЛ) телефонных компаний в соотношении 10 к 1. Считая лидерство кабельных компаний неоспоримым, отраслевые аналитики и репортеры объявили их победителями. В SBC считали иначе. Компания не могла позволить себе проиграть сражение. На кону был один из самых выгодных потоков прибыли, появление которой было обусловлено новой Интернет-экономикой. Выделенные линии, такие, как ЦАЛ компании SBC, использовали свой опыт работы с Интернет, позволяя пользователям бродить по всемирной сети и скачивать графические, видео- и аудиофайлы на скоростях, почти в 200 раз превышающих возможности обычных невыделенных линий. И в то время как зависимость страны от Интернета увеличивалась все сильнее, наличие выделенных линий становилось не роскошью, а необходимостью. Рынок был готов к прорыву.

По данным аналитической компании IDC, прибыль от доступа потребителей в Интернет по выделенным линиям, а также от услуг, программ и приложений, предоставляемых по выделенным линиям, предположительно увеличится к 2003 г. до 33 млрд. долл. У SBC оставалось мало времени, чтобы либо воспользоваться возможностью измениться, либо потерять рынок навсегда. Проявив изворотливость, которой никто не ожидал от такой крупной компании, она развернула самое мощное в отрасли наступление, буквально за ночь превратившись из аутсайдера в лидера выделенных линий. Но ее окончательный успех зависел от изменения привычного восприятия. SBC приступила к выполнению одногодичной программы с целью изменить настроения журналистов, аналитиков и потребителей, запланирова рекламной кампании на конец лета. Удивительное возрождение SBC достигло своего пика 18 октября, когда отрасль была потрясена информацией о проекте *Pronto* стоимостью 6 млрд. долл., направленном на предоставление 77 млн. американцев услуг ЦАЛ. Узнав об этом, Гаи Вуд-лиф (Guy Woodlief) из компании *Prudential Securities* заявил, что «SBC превращается в одну из крупнейших глобальных телекоммуникационных компаний следующего века».

Исследование

Фокус-группы. Для того чтобы лучше понять предпочтения потребителей и их интерес к ЦАЛ и другим вариантам выделенных линий, были проведены фокус-группы. Результаты исследований помогли SBC разработать стратегию и основные принципы позиционирования ЦАЛ.

Опрос пользователей выделенных линий. В январе 1999 г. SBC опросила 305 пользователей выделенных линий, чтобы лучше понять их поведение. Исследования показали, какие аспекты оказались решающими при подключении потребителей к выделенной линии, как изменилось использование Интернета в быту после подключения к такой линии и какие факторы могут

привести абонента к смене провайдера. Полученные данные были использованы при формировании основных принципов позиционирования ЦАЛ компании.

Анализ конкурентов. SBC внимательно следила за наступлением и коммуникационной активностью конкурентов. Анализ конкуренции показал, что в Калифорнии, считавшейся центром сражения за выделенные линии, количество ЦАЛ, принадлежащих компании SBC, превосходило модемный кабельный сервис в соотношении 2 к 1. В то время как велись споры о том, чья технология в конце концов будет преобладать, исследователи сосредоточились в основном на наличии тех или иных услуг. Эта информация оказала огромное влияние на общественное мнение. SBC также использовала собственные агентурные данные, чтобы запустить свой проект в крупнейших городах Техаса, опередив конкурирующих провайдеров.

Опросы/исследования независимых источников. Компания отслеживала независимые опросы и отчеты, чтобы подтвердить их данными собственные заключения, предоставляемые журналистам и аналитикам. К основным исследованиям относятся: опрос, проведенный *Yankee Group* в ноябре 1998 г., согласно которому четверо из пяти потребителей предпочитают получать услуги по подключению выделенной линии от своих телефонных компаний, а не от кабельных; исследование, опубликованное в мае 1999 г. *Keynote Systems*, фирмой, специализирующейся на Интернет-консалтинге, показало, что ЦАЛ, предоставляемые SBC, оказались эффективнее во время максимальной загруженности Интернета, чем услуги кабельных модемов; отраслевые прогнозы, предсказывающие, что число абонентов ЦАЛ значительно превзойдет количество клиентов кабельных компаний.

Исследование отраслевых СМИ и аналитических статей. Чтобы выяснить уровень информированности в вопросах, касающихся выделенных сетей, а также отношение к ним, был подготовлен исчерпывающий обзор освещения в СМИ и отраслевых аналитических отчетов.

Группы пользователей. SBC обследовала группы пользователей, чтобы определить, насколько потребители удовлетворены ее деятельностью и ее конкурентов.

Планирование

Цели

- Убедить основные источники информации, что высококачественная технология, наступательная тактика и мощная система дистрибуции гарантируют SBC успех на рынке выделенных линий.
- Представить ЦАЛ индивидуальным и корпоративным потребителям как разновидность выделенных линий.
- Утвердить SBC в качестве ведущего национального провайдера ЦАЛ.
- Повысить информированность и заинтересованность в услугах SBC по подключению к ЦАЛ для оживления продаж.

Стратегия

- Создать и поддерживать постоянный поток информации о развитии и преимуществах ЦАЛ, предоставляемых SBC.
- Применять существующие технологии Интернета в качестве средства информации об основных идеях SBC.
- Укрепить лидерство SBC, используя каждую возможность, чтобы сообщать журналистам и аналитикам об успехах ЦАЛ-сервиса, предоставляемого компанией, и способствуя появлению материалов, сравнивающих услуги ЦАЛ и кабельных модемов.
- Дать журналистам возможность первыми почувствовать преимущества технологии ЦАЛ.

Первые шаги на рынке

- *Встречи со СМИ накануне появления продукта на рынке.* Руководство SBC провело встречи с представителями основных региональных печатных изданий за день до появления продукта в крупнейших городах, чтобы подробно рассказать о ЦАЛ-сервисе компании.

- *Запуск/представление продукта.* Чтобы проиллюстрировать преимущества технологии ЦАЛ, были использованы их демонстрационные версии. Компания *Demos* представила свои варианты, сравнимые с ЦАЛ, и традиционные аналоговые модемы. Журналистам раздали секундомеры, чтобы они могли фиксировать разницу во времени, а для телевизионщиков были использованы проекционные системы, дающие возможность снять эксперимент на камеру.

Постоянные контакты со СМИ

- *Самостоятельное испытание технологий.* Чтобы лично и подробнее ознакомить журналистов с ЦАЛ-услугами, SBC предложила им программу «самостоятельного испытания технологий». Журналисты получили бесплатный доступ к услуге на срок до трех месяцев, взамен чего их попросили публично поделиться своим опытом.

- *Встречи с журналистами/брифинги.* Журналистам предложили посмотреть на работу технического персонала и пригласили посетить подразделения SBC, в том числе центр развития технологий в Техасе, и встретиться с их руководством.

- *Сообщения.* В них рассказывалось о расширении деятельности и уменьшении цен; о подписании крупных телекоммуникационных контрактов с компаниями IBM, *PeopleSoft* и E*TRADE; о партнерстве с провайдером AOL (America-OnLine); о сотрудничестве с группой *Prodigy*; о совместных рекламных акциях в Интернете вместе с корпорацией *Intel*; о программных разработках для Интернет-торговли вместе с IBM; о достижении SBC рубежа в 100 тыс. абонентов ЦАЛ.

- *Новые подробности о ЦАЛ.* Журналистам, отраслевым аналитикам и всем тем, кто занят в этом бизнесе, периодически высылался двухстраничный бюллетень с новой информацией о ЦАЛ.

Запуск проекта Pronto

В октябре SBC объявила о своей масштабной инициативе стоимостью 6 млрд. долл. – проекте *Pronto*.

- *Предварительная информация для отраслевых аналитиков.* Самым влиятельным отраслевым аналитикам была предоставлена предварительная информация, которая могла положительно повлиять на их комментарии в СМИ о перспективах развития и о значении и важности проекта *Pronto* для SBC и войны за выделенные линии.

- *Конференция финансовых аналитиков.* Проведена однодневная конференция, чтобы проинформировать финансовых аналитиков и корпоративных инвесторов.

- *Медиа-поддержка.* Об инициативе объявлено по всей стране, и проведены кампании медиа-поддержки на радио и спутниковом телевидении. Разработаны сопутствующие материалы (схемы, видеоролики, сопроводительные документы, графики) для проведения мероприятий на региональных рынках. Упоминание в сообщениях о таких партнерах, как IBM, E*TRADE и Yahoo! увеличило доверие к технологии.

- *Информация на Интернет-сайтах.* На многочисленных веб-сайтах, посвященных информации о проекте *Pronto* и его анализу, находились официальные и информационные

материалы, в том числе пресс-релизы, сопроводительные документы, графика, фотографии и схемы доступа к услуге. Сотрудники SBC получили доступ к бесплатному служебному сайту в корпоративной сети.

Оценка

Программа значительно усилила репутацию SBC на рынке выделенных линий и помогла серьезно увеличить уровень продаж.

- Начав 1999 г. с 3 тыс. абонентов ЦАЛ, SBC закончила год со 169 тыс. – наилучшим показателем в отрасли. К концу 2000 г. SBC планировала достичь еще одного значительного рубежа – 1 млн. абонентов.

- С минимальной рекламой ежедневное количество обращений потребителей выросло с 700 в январе до 8 тыс. в конце года.

- Следствием кампании стали более 1000 публикаций, неоднократно появлявшихся на страницах таких изданий, как *Wall Street Journal*, *USA Today*, *New York Times*, *Dallas Morning News* и *San Jose Mercury News*.

- Каждое из четырех сообщений было опубликовано более 100 раз, причем 300 материалов были посвящены одному лишь проекту *Pronto*.

- Около 950 журналистов посетили информационный веб-сайт проекта *Pronto*, а 130 финансовых аналитиков посетили Интернет-сайт для инвесторов.

- В итоге 66 журналистов самостоятельно испытали ЦАЛ-услуги компании SBC, о чем написали в 87 публикациях. Впечатления из первых рук были напечатаны в таких изданиях, как *Fortune*, *New York Times*, *Los Angeles Times* и *Houston Chronicle*.

- Ведущие консалтинговые компании, такие, как IDC, *Gartner Group*, *Cahners In-Stat* и *Telechoice*, предсказывают теперь, что ЦАЛ догонит кабельные модемы через два-три года.

- Опрос, проведенный исследовательской компанией *Decision Analysts*, показал, что совокупная доля рынка для Лос-Анджелеса, Сан-Франциско, Хьюстона, Далласа и Сан-Антонио составляет для ЦАЛ 53%, а для кабельных модемов – 47%.

- 340 финансовых аналитиков приняли участие в конференции, посвященной проекту *Pronto*, и убедились, что SBC не упустит возможности. «Абсолютно правильно с точки зрения планирования и координации», – заявил Тим Хоран (Tim Horan) из *CIBC World Markets*.

23. Кому регистрировать доменные имена в Интернете?

Регистрационный Интернет-совет (РИС) (Internet Council of Registers) совместно с агентством *Gable Group*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

«Кто должен распределять адреса в Интернете?» Будущее системы доменных имен (СДИ) стало одним из наиболее жаростно обсуждаемых аспектов управления Интернетом. В последние годы монопольным правом регистрировать три родовых доменных имени высшего уровня (РДВУ) — .com, .org и .net — обладала по соглашению с Национальным научным фондом США американская компания *Network Solutions, Inc.* (NSI). В 1995 г. NSI начала взимать плату за адреса в Интернете и стала таким образом известна общественности. Её монополистическая практика и слухи о плохом обслуживании клиентов вызвали многочисленные попытки добавить новые РДВУ по более низким ценам после окончания действия соглашения в сентябре 1998 г.

Ведущий защитник самоуправления и конкуренции Регистрационный Интернет-совет (РИС) был основан осенью 1996 г., чтобы в эпоху дерегулирования привнести в СДИ новые структуры, свободное предпринимательство и конкуренцию. При поддержке глобального Интернет-сообщества РИС предложил большой выбор имен и адресов, включая РДВУ, оканчивающиеся на .firm, .shop, .web, .arts, .info, и .nom. Из-за того что структуры, полномочные решать вопросы, касающиеся СДИ, находятся на территории США, а также вследствие хорошо финансируемых лоббистских усилий NSI, нацеленных на задержку введения самоуправления, решение этого вопроса оказалось сложным. NSI и ее союзники охарактеризовали РИС и его 87 членов из 23 стран как «жневский картель», вызвав в Конгрессе приступ ксенофобии и породив негативное освещение в СМИ.

Тем временем Ира Магазинер (Ira Magaziner), старший советник президента Билла Клинтона по политике США в области Интернет, и Министерство торговли США работали над законопроектом, который должен был дать зеленый свет этапу дерегулирования. СМИ не понимали культуры Интернета и того факта, что США не владеют Интернетом, а также обеспокоенности других стран, что США попытаются установить контроль над Интернетом. Учитывая необходимость немедленно начать информационную кампанию до публикации законопроекта в январе 1998 г., 5 января 1998 г. РИС обратился за помощью к PR-агентству *Gable Group* (GG).

Исследование

PR-агентство *Gable Group* провело краткое исследование.

- Используя материалы базы данных, протоколы собраний РИС, правительственные архивы, коммерческие и академические исследования, PR-агентство разработало подробный анализ ситуации. Проанализировав историю медиа-материалов, касающихся СДИ, слушаний в Конгрессе по этому вопросу, групп Интернет-пользователей, конкуренции и деятельности правительства, GG определило ключевые вопросы, важнейшие глобальные СМИ и основных действующих лиц на каждом из рассматриваемых направлений. Первоначальный анализ медиа-освещения показал, что общественное мнение настроено против РИС в соотношении 3 к 1, что в значительной степени является результатом недостатка информации и неправильного

толкования имеющейся информации.

- Чтобы докопаться до причин такого отношения, немедленно был проведен углубленный анализ СМИ. В сочетании с содержательным анализом медиа-освещения это дало возможность выработать стратегию обращений к следующим различным группам: национальные американские СМИ, представители исполнительной и законодательной власти, медиа– и глобальное Интернет-сообщество, включая его технических и научных лидеров. GG продолжило еженедельно анализировать освещение в мировых СМИ, чтобы отслеживать благоприятные, неблагоприятные и нейтральные материалы. Агентство также внимательно следило за Министерством торговли и связанными с ним Интернет-сайтами и собирало подборку материалов, чтобы выявить оппозицию.

Планирование

Исходя из результатов исследований PR-агентство и РИС наметили пять основных задач:

- 1) быстро увеличить число информированных о существовании РИС и разъяснить его позицию по исследуемым вопросам в срок, не превышающий трех месяцев;
- 2) заручиться международной поддержкой предложений РИС по самоуправлению, прежде чем правительство США выскажет свое окончательное решение;
- 3) показать, что подход правительства США касается только Соединенных Штатов и направлен против Интернета;
- 4) изменить негативное отношение крупнейших СМИ, уменьшив за шесть месяцев долю отрицательно настроенных с 75 по крайней мере до 50%;
- 5) создать для РИС глобальный имидж объединяющей и заслуживающей доверия силы – мирового лидера по защите конкуренции и прав потребителей в сфере услуг по регистрации в Интернете.

Для выполнения этих задач агентство (GG) разработало краткосрочную и долгосрочную стратегию и тактику.

- В течение трех недель подготовить разнообразные материалы, раскрывающие позицию РИС и рассказывающие о его задачах и миссии.
- Получить поддержку плана РИС у других правительств и организаций и сообщить об этом.
- Провести за первые два месяца программы наступательную просветительскую и пропагандистскую кампанию, чтобы оказать давление на Вашингтон
- Активизировать выпуск материалов, разъясняющих позицию РИС по данному вопросу и нивелирующих воздействие пропаганды правительства США.
- Поддерживать постоянную и наступательную политику контактов со СМИ, чтобы поощрять освещение позиции РИС и сводить на нет эффект материалов, которые игнорируют деятельность РИС или комментируют ее неправильно.
- Рекомендовать членам исполнительного комитета РИС быть готовыми дать интервью и ответить на вопросы СМИ круглосуточно в любой точке земного шара.
- Используя глобальную электронную почту, обеспечить, чтобы все члены исполнительного комитета и PR-команды были в курсе происходящего и могли совместно выработать решение по любой проблеме в срок, не превышающий 12 часов.
- Создать Интернет-сайт РИС, содержащий хорошо задокументированную историю вопроса СДИ, перечень вовлеченных сторон и последнюю информацию из РИС.

Реализация

- Агентство GG было приглашено к сотрудничеству 5 января и уже через 17 дней, разобравшись в ситуации, подготовило и провело пресс-конференцию в Вашингтонском пресс-клубе. Это дало возможность записать первое очко в пользу РИС до публикация законопроекта американского правительства, представить исполнительный комитет РИС и немедленно приступить к созданию имиджа и выстраиванию информационной цепочки. В период, предшествующий пресс-конференции, агентство разработало и распространило в международном масштабе набор информационных материалов для СМИ.

- PR-агентство систематически контактировало с ключевыми СМИ, чтобы выяснить их уровень знаний о РИС и выстроить отношения.

- Оно подготовило ответы на вопросы, которые больше всего занимали СМИ: о Регистрационном Интернет-совете и системе доменных имен. Для воздействия на политические круги GG обратилось за помощью к своему партнеру в Вашингтоне, агентству IPREX, и предоставило ему материалы для своевременного информирования представителей законодательной и исполнительной ветвей власти.

- Законопроект американского правительства был опубликован неделей позже. Он предлагал строгий режим регистрации в интересах США, сохранял монополию NSI и игнорировал международное Интернет-сообщество. GG связалось с членами РИС по всему миру и попросило их и другие правительства предпринять ответные шаги. Агентство подготовило официальный ответ РИС. В нем говорилось, что законопроект ориентирован исключительно на интересы Соединенных Штатов и представляет собой юридический казус, так называемую «Уловку 22» – безвыходное положение, при котором для того, чтобы дерегулировать Интернет, необходимо регулировать его еще больше, чем прежде. GG подготовило выступления председателя РИС по этому вопросу. Позиция РИС глобально освещалась в пресс-релизах, в которых излагалось видение будущего Интернет: постепенное движение РИС к саморегулированию с минимальным вмешательством американского правительства.

- Чтобы проиллюстрировать различия между тем, как Интернет действует при существующей системе доменных имен, как он выглядел бы по схеме, изложенной в законопроекте, и преимущества плана РИС, была разработана диаграмма. Эта информация предоставлена всем мировым СМИ, правительственным чиновникам и размещена на Интернет-сайте РИС.

- Агентство рассмотрело 650 официальных откликов на законопроект и выпустило пресс-релиз, подводящий итоги этого исследования. Большинство высказало озабоченность сутью этого предложения, и многие высказались в поддержку модели РИС.

- Лидеры РИС стали постоянными участниками встреч с представителями американского правительства, оппонентами и лидерами Интернет-сообщества, чтобы отстаивать интересы остального мира.

Оценка

Публикация 5 июня 1998 г. Белой книги, содержащей итоговые материалы по политике американского правительства, стала триумфом самоуправления в Интернете и ответила на многие из вопросов, поднятых РИС. В книге освещались только политические вопросы и не предполагалось введения каких-либо правил. Все задачи были выполнены, о чем свидетельствуют следующие результаты.

- Сразу же после проведения пресс-конференции и публикации законопроекта количество информации о РИС стало ежедневно увеличиваться.

- К моменту публикации Белой книги агентство и РИС отвечали в среднем на 25 обращений

СМИ в неделю.

- Со стратегической деловой точки зрения американское правительство тщательно проанализировало позицию РИС и отразило в своей Белой книге многие из 10 предложений РИС. Официально было объявлено о начале процесса дерегулирования Интернета и намечены сроки окончания монополии NSI. Было предложено создать некоммерческую международную организацию, которая будет наблюдать за системой доменных имен, что являлось частью первоначального плана РИС.

- Члены правления РИС были подключены к процессу принятия решений на самом высоком уровне и стали участниками международных встреч, на которых обсуждается будущее СДИ.

- Мнение СМИ после публикации Белой книги стало исключительно благоприятным по отношению к РИС.

- Анализ медиа-освещения с 15 июня 1998 г. показал, что агентство перевыполнило свой план по достижению равновесия позитивных и негативных материалов. Анализ содержания выявил, что положение изменилось на обратное – с 3/4 неблагоприятных до 3/4 благоприятных материалов – или уравнилось.

- РИС предварительно зарегистрировал свыше 1 млн. пользователей, ожидающих новых доменных имен к середине 1999 г. Более 40 новых организаций обратилось в РИС, выразив желание стать регистраторами в его структуре.

24. Цифровые телефонные линии для Интернета

Компания *Southwestern Bell* совместно с агентством *Fleischman – Hillard, Inc*
Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Распространение высокотехнологичных и сверхскоростных многофункциональных цифровых сетей (Integrated Services Digital Net work) (ISDN) переживало кризис, связанный со слабой осведомленностью о них клиентов, что обычно свойственно для низкотехнологичных отраслей. Имея возможности передачи голосовой видео– и графической информации со скоростью, превышающей скорость обычных телефонных линий более чем в 27 раз, ISDN позволяют установить соединение с любым местом на планете менее чем за 2 сек. и передавать фотографии или объемные документы за секунды. ISDN были готовы к широкому выходу на рынок, чтобы упростить и убыстрить пользование сетью миллионам американцев (от отдельных путешественников по Интернету до работающих на дому представителей малого бизнеса).

Однако продажи ISDN, осуществляемые *Southwestern Bell* своим клиентам, были практически парализованы из-за вопросов, возникающих по поводу надежности сетей и предоставляемого сервиса, а также из-за осознания их высокой стоимости и ожидания более новых технологий, которые «вот-вот появятся». Позиционирование ISDN было ослаблено на стадии распространения, и значительное время ушло на демонстрацию их возможностей. К концу 1995 г. промышленные аналитики, потребители и группы технологических пользователей сошлись во мнении об ISDN как о «несостоявшейся технологии», цинично расшифровав эту аббревиатуру как «они все еще ничего не делают» (It Still Does Nothing). Один промышленный консультант, описывая ISDN, сказал, что «они так же просты в использовании, как атомная электростанция, и так же удобны, как железное легкое». В связи с этим предложение ISDN компанией *Southwestern Bell* клиентам натолкнулось на риск, связанный с тем, что потенциальные покупатели могут отказаться от новинки как раз в момент ее выхода на рынок. Агентство *Fleischman – Hillard* и *Southwestern Bell* провели полугодовую кампанию, которая преодолела негативное восприятие этой технологии и освещение ее в СМИ и породила значительный объем прибыльных продаж. Таким образом, убедив потребителей в том, что ISDN – это «будущее, предлагаемое сегодня», удалось защитить как инвестиции компании в развитие ISDN в размере 300 млн. долл., так и ее репутацию лидера в области технологии.

Исследование

Исследование состояло в анализе ситуации в СМИ и на рынке с тем, чтобы получить лучшее представление о том, как ISDN воспринимаются целевыми аудиториями – промышленными аналитиками, потребителями и группами пользователей.

- *Форумы пользователей ISDN и специализированные СМИ по ISDN* Анализ различных аудиторий пользователей ISDN и публикаций на эту тему СМИ, таких, как *ISDN User Newsletter* и *ISDN News*, выявил, что людей больше всего заботит простота использования и цена. Как выразился Жене Чессер (Gene Chessey), глава Техасской группы пользователей ISDN: «Вы никогда не захотите попробовать пользоваться этим самостоятельно, если вы человек, который в расстройстве бросается клюшками для гольфа». «Я думаю, что пришло время составить некролог для ISDN, – сказал Кен Макги (Ken McGee), аналитик *Gartner Group*. – Пришло время

перевернуть эту страницу и двигаться дальше». Эта информация помогла *Fleischman – Hillard* лучше определить существующее представление о ISDN, которое необходимо преодолеть, и позволила разработать программу, сфокусированную на вопросах простоты и удобства.

- *Новостные СМИ Wall Street Journal* (22 января 1996 г.): «Если вы хотите провести для себя линию ISDN, то вам придется расчистить заросли у вашего забора, прождать доставки в течение нескольких недель и заплатить повышенную цену за право пользования». *New York Times* (25 марта 1996 г.) «ISDN – это довольно скромная технология и выглядит как гадкий утенок. Некоторые промышленные эксперты говорят, что если телефонные компании создадут правильную структуру и выработают верную ценовую политику, то они смогут получать деньги вагонами и завоюют преданных сторонников среди этой быстрорастущей и имеющей большое значение группы потребителей. У них осталось немного времени». Подобными характеристиками были заполнены все публикации на эту тему, которые доходили до целевых аудиторий потребителей, они также просачивались и в специализированные СМИ, такие, как *Austin American-Statesman* (18 марта 1996 г.): «ISDN быстрее в 4-10 раз, однако высокая цена и низкий уровень сервиса отдаляют ISDN от среднего потребителя». PR-команда направила свои усилия на то, чтобы доказать простоту установки ISDN, их высокую скорость и эффективность вложений в них.

- *Обратная связь с потребителями.* Вопросы, полученные компанией *Southwestern Bell* через справочные столы для потребителей и залы продаж, говорили о том, что потребителей больше всего волнует доступность поставки ISDN, их цена и то, как долго они продержатся до появления более новых технологий. *Fleischman – Hillard* использовала эту информацию для того, чтобы сформировать стратегию работы со СМИ и ключевые послания.

Планирование

Цели

- Преодолеть негативное восприятие и укрепить имидж продукта как идущего навстречу потребностям важной группы потребителей (отдельные пользователи высококачественных компьютерных услуг и представители бизнеса).
- Превратить скептицизм со стороны СМИ в поддержку и привлечь их на свою сторону.
- Продемонстрировать, что *Southwestern Bell* принимает на себя обязательства сделать ISDN широко доступной для потребителей на всей территории своей деятельности и увеличить уровень продаж.

Стратегия

Fleischman – Hillard и *Southwestern Bell* поставили совместную цель – вдохнуть новую жизнь в сервис, предлагаемый клиентам ISDN. Основываясь на исследовании восприятия ISDN потребителями и аналитиками, а также на истории развития продаж, команда выработала следующий план действий.

- Продемонстрировать с помощью наглядных испытаний для целевой аудитории полезность и реальное решение, предлагаемое ISDN.
- Получить преимущество от презентации улучшений для ISDN, разработанных *Technology Resources Inc. (TRI)* (отделение компании, занимающееся исследованиями и развитием), объявив о снижении предполагаемой цены.
- Разработать и внедрить программу помощи пользователям ISDN.
- Организовать региональные и местные бюро новостей об ISDN, чтобы помогать в проведении рыночных презентаций и поддерживать в дальнейшем нужный уровень освещения в СМИ, фокусируя внимание на ключевых посланиях о лидерстве в области технологии.

Реализация

В конце 1995 г. и в течение всего 1996 г. *Southwestern Bell* осуществила следующую программу.

Связи со СМИ

Тестирование технологии. На всех важнейших рынках *Southwestern Bell* специально провела демонстрации для местных журналистов, чтобы показать быстрое действие и преимущества ISDN.

Эти демонстрации включали:

- *Интернет-соревнования.* Интренет-навигатор, оснащенный ISDN, соревновался с Интернет-навигатором, работающим по обычной телефонной линии, в скорости перемещения с одного веб-сайта на другой. ISDN всегда опережали своего соперника.

- *Юридические услуги на расстоянии.* *Southwestern Bell* работала вместе с официальными представителями судебного ведомства из Миссури, чтобы транслировать по сети текущие юридические процедуры (использующие передачу видеоизображения) между тюрьмой и судом, что позволяло экономить время и деньги.

- *Обучение на расстоянии.* Используя ISDN, *Southwestern Bell* продемонстрировала свои возможности по организации экскурсий для младших школьников, соединив школьные классы с научным центром в Нью-Джерси.

- *Мальчик или девочка?* *Southwestern Bell* передавала видеоизображение в режиме реального времени о состоянии эмбриона у будущей матери, полученное с помощью ультразвука, из одной больницы в другую с помощью технологии ISDN.

- Для того чтобы гарантировать, что представители СМИ хорошо представляют себе возможности новой технологии, компания *Southwestern Bell* оснастила ключевых поставщиков телекоммуникационных/технологических новостей линиями ISDN для пробного использования в течение 60 дней.

Чтобы подчеркнуть выгоду для клиентов в сообщениях, выходящих в СМИ, *Southwestern Bell* всячески старалась выдвинуть на первый план пользователей ISDN.

Программа помощи пользователям

- *Показ технологических возможностей.* В программу каждой презентации ISDN на рынке компания *Southwestern Bell* включала демонстрации их возможностей, на которые приглашались бизнес-пользователи широкого круга, для того чтобы они лично могли познакомиться с преимуществами и опробовать ISDN.

- *Программы информирования.* Компания учредила информационные бюро на главных рынках. Технологи компании *Southwestern Bell* посещали все объявленные собрания и заседания групп пользователей ISDN, включая встречи Техасской группы пользователей ISDN, а также компьютерную бизнес-выставку «Greater Houston Partnership: Computer Business Expo».

- *Размещение информации в Интернете.* Поскольку одним из средств нахождения информации для потенциальных пользователей ISDN является Интернет, компания *Southwestern Bell* регулярно размещала информацию об ISDN на веб-сайтах, каким-либо образом связанных с этой темой.

Оценка

Эта кампания значительно упрочила репутацию ISDN среди клиентов *Southwestern Bell* и обеспечила существенный рост уровня продаж и доходов, что явилось подтверждением более

широкого и полного признания новинки.

- Техасская группа пользователей ISDN была настолько довольна тем, что *Southwestern Bell* предложила новый тариф на услуги ISDN, что направила запрос в Техасскую комиссию по предприятиям коммунальных услуг (Texas Public Utilities Commission) – регулирующий орган штата Техас, отвечающий за телекоммуникации, с просьбой утвердить новый тариф практически за день до его предполагаемого рассмотрения.

- Роберт Уэйд Браун (Robert Wade Brown), консультант по ISDN и председатель регулирующей комиссии при Техасской группе пользователей ISDN, одобряя предложение *Southwestern Bell* об ISDN, заявил: «Это настолько прогрессивно, насколько только можно было этого ожидать».

- Менеджер по стратегии продаж компании *Southwestern Bell* отметил значительное увеличение количества принимаемых телефонных звонков потребителей и рост числа продаж сразу же после демонстрации продукта для СМИ. Именно результатом освещения в СМИ на рынке в Сан-Антонио, чему предшествовала демонстрация продукта в период с 28 ноября по 1 декабря 1995 г., можно объяснить тот факт, что по справочному номеру компании *Southwestern Bell* было получено 330 запросов от клиентов из района Сан-Антонио, по которым было совершено 85 подтвержденных продаж. Это число входящих звонков более чем в 3 раза превысило число звонков за предыдущую неделю.

Публикации в СМИ в 1996 г.

- *Southwestern Bell* обеспечила публикацию более 100 статей об ISDN в различных СМИ, включая такие, как *Austin American-Statesman*, *Houston Chronicle* и *Wall Street Journal*.

- Популярный среди пользователей ISDN по всей стране информационный орган *ISDN News* назвал компанию *Southwestern Bell* примером для остальных провайдеров, предоставляющих услуги ISDN.

- Успешный результат предпринятых усилий становится очевидным при прочтении заголовков публикаций, например: «Цифровые телефонные линии предлагают увеличение скорости» в *San Antonio Express News*; «ISDN – полоса интенсивного движения на высокоскоростной информационной автостраде» в *Austin American-Statesman*. И, пожалуй, самый лучший пример подобного заголовка: «ISDN: долгожданный любимец, менеджеры локальных сетей и их операторы учатся его любить. ISDN становятся прекрасным способом передачи голоса и данных для людей, работающих на дому, и удаленных от представительств компаний» – в *Communications Week Magazine*.

Продажи за 1996 г.

- Спрос потребителей на предоставляемые компанией *Southwestern Bell* услуги ISDN подскочил на 121%. Планируемый доход к концу 1996 г. должен был составить 45 млн. долл. (по сравнению с 20 млн. за предыдущий год).

- К концу 1996 г. *Southwestern Bell* сделала ISDN доступными для 100% своих клиентов, это по сравнению с почти нулевой доступностью в сентябре 1994 г. и 15% в 1995 г. Данный результат явился реакцией на спрос со стороны клиентов.

- Для удовлетворения запросов потребителей в пяти штатах (Техас, Оклахома, Миссури, Арканзас, Канзас), на территории которых компания занимается предоставлением своих услуг, была произведена установка 59 тыс. линий ISDN. Только в Техасе компания *Southwestern Bell* осуществила продажу более 38 тыс. линий ISDN.

V. Компьютеры, периферийные устройства, программные продукты

25. Запуск принтера EPSON Stylus Color 740i

Корпорация Epson America, Inc. совместно с агентством Walt&Company Communication
Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

В феврале 1999 г. *Epson America, Inc.* и *Walt&CompanyCommunications* приступили к планированию запуска цветного струйного принтера *EPSON Stylus Color 740i*, намеченного на май этого же года. По своей технологии и основным характеристикам эта модель была идентична своей предшественнице – *EPSON Stylus Color 740*. Изменения коснулись ее внешнего дизайна. Новый цветной корпус *EPSON Stylus Color 740i* был задуман, чтобы соответствовать цветовой гамме компьютера *iMac*. Впервые предлагая на рынке принтер, «полностью соответствующий цветам *iMac*», нужно было воспользоваться этой возможностью и тремя составляющими успеха:

- 1) компьютер *iMac* фирмы *Apple*,
- 2) получившая награду модель *EPSON Stylus Color 740* и
- 3) длительное сотрудничество *Epson* с платформой *Macintosh*.

Исследование

Перед запуском программы необходимо было провести исследования, чтобы сформировать тактику ее планирования и осуществления. Прежде всего *Epson* постарался определить свое сегодняшнее положение на рынке струйных принтеров. Данные, собранные в процессе исследований, помогли сформулировать стратегию позиционирования, заключающуюся в постоянной информационной поддержке.

Внутренние исследования открыли многочисленные достоинства модельного ряда струйных принтеров *Epson*. Корпорация оказалась одним из немногих производителей струйных принтеров которые используют пьезоэлектрическую технологию, а не тепловую обработку. Основываясь на технологии пьезопечати, *Epson* стала использовать фирменный термин «фотокачество», чтобы описать эффективность своих принтеров. Таким образом, достижение уровня фотокачества стало с тех пор целью всей отрасли. В середине 1999 г. 37% индивидуальных пользователей принтеров *EPSON Stylus Color* сообщили, что используют их в первую очередь для распечатывания фотографий. Это максимальный показатель среди производителей струйных принтеров и доказательство успешной информационной кампании *Epson*, обратившей внимание на большую степень разрешения и лучшее качество печати.

При разработке стратегии позиционирования для запуска модели *EPSON Stylus Color 740i* корпорация исследовала параметры, которые влияли на принятие решения о покупке струйного принтера. Три наиболее важными параметрами оказались соотношение разрешение/качество, возможность фоторепродукции и варианты использования. Корпорация уже завоевала лидирующие позиции на рынке благодаря качеству своей продукции, поэтому для успеха программы потребовалось привлечь внимание к эффективности и уникальному дизайну, а также к широкому спектру возможностей применения для разных пользователей.

Ко времени своего появления модель *EPSON Stylus Color 740i* оказалась единственным струйным принтером, соответствующим по расцветке компьютеру *iMac*. Появившийся на рынке чуть более года назад, он быстро стал одним из самых популярных компьютеров для дома и

учебных заведений, о чем свидетельствуют многочисленные награды за дизайн и технологию, а также большое количество публикаций в потребительских, компьютерных и деловых изданиях. Опираясь на беспрецедентный успех *iMac*, своевременно объединенного с высоким качеством и предыдущим успехом модели *EPSON Stylus Color 740*, корпорация Epson оказалась в очень выигрышной конкурентной позиции.

Планирование

Процесс стратегического PR-планирования начался в феврале 1999 г. В комитет по планированию вошли сотрудники PR-отдела корпорации *Epson*, представители её руководства и сотрудники PR-агентства *Walt&C*. Бюджет программы был утвержден в размере 45 тыс. долл.

Цели

- Достигнуть уровня не менее 30 млн. медиа-контактов.
- Гарантировать подробное освещение в публикациях о *Macintosh*, разместив изображение модели *EPSON Stylus Color 740i* по крайней мере на одной обложке.
- Обеспечить, чтобы не менее 50% всего освещения отражало основные идеи кампании.

Стратегия.

- Особенность: соответствие по цвету *iMac*.
- Сотрудничество с *Apple*/поддержка платформы *Macintosh*.
- Высокое качество цветных фотографий.
- Передовая микропьезотехнология.
- Маленький объем точки (6 пиколитров).
- Ошеломляющие параметры 1440 x 720 точек на дюйм.
- Возможность последовательного и параллельного подключения к компьютерам на платформе *Macintosh*.
- Высокая скорость печати.
- Оптимальное соотношение цены и качества.
- Легкость в использовании.
- Возможность разноцелевого применения.

Кроме того, чтобы привлечь на новую модель внимание широкого спектра целевых аудиторий и СМИ, был использован творческий подход к различным группам потребителей.

Реализация

Все печатные материалы о запуске модели были разработаны таким образом, чтобы отвечать требованиям разнообразных изданий. Информация была сгруппирована для каждой категории потребителей, что позволило подготовить наборы материалов, увеличивающих достоверность информации, с которой должны работать журналисты.

Кроме рассылки материалов для прессы, брэнд-менеджеры, отвечающие за продвижение модели, устраивали брифинги с журналистами ведущих изданий, чтобы еженедельно информировать торговую прессу, авторов аналитических статей, радио и телевидение. Была разработана программа структурных обзоров, в рамках которой журналисты могли воспользоваться моделью *EPSON Stylus Color 740i* для ее практической оценки. Каждому журналисту, участвующему в программе, был предоставлен набор обозревателя, содержащий информацию и практические советы, освещающие большинство вопросов, которые часто возникают при тестировании. На протяжении программы регулярно проводились мероприятия,

которые должны были обеспечить правильное восприятие основных идей кампании. Для того чтобы расширить традиционные средства пропаганды, было предложено использовать модель *EPSON Stylus Color 740i* в трех телевизионных шоу – «Дрю Кэри», «Радионовости» и «Счастливый случай».

Оценка

Масштаб освещения модели *EPSON Stylus Color 740i* превзошел все ожидания. О продукте и его появлении на рынке сообщили свыше 50 крупнейших потребительских, торговых и деловых изданий. С 29 февраля 1999 г. совокупная аудитория составила 32,5 млн. Было проведено два аналитических исследования медиа-поддержки. Первое же из них показало, что СМИ полностью усвоили основные идеи кампании.

- 40% статей отметили фотокачество *EPSON Stylus Color 740i* – параметр номер один, рассматриваемый при покупке принтера.
- Почти в 30% публикаций было отражено свыше половины основных идей кампании.
- Еще в 25% статей была отражена по крайней мере треть основных идей.
- С апреля по сентябрь 1999 г. было опубликовано 123 статьи о струйных принтерах корпорации *Epson* и количество контактов достигло 67,4 млн. – 6%-ный рост по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.
- Обзорная программа также оказалась успешной, о чем свидетельствует большое количество положительных публикаций.
- *Epson* не раскрывает точные цифры продаж, однако известно, что модель *EPSON Stylus Color 740i* продавалась лучше, чем какие-либо другие ее принтеры до настоящего времени.

26. «Танцующий» кит

Компания *Kodak Document Imaging* совместно с агентством *IraThomas Associates Inc.* (ИТА) Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Kodak Document Imaging (*Kodak DI*), подразделение компании *Eastman Kodak*, производит сканеры для деловых документов – устройства, позволяющие получать с высокой скоростью компьютерные изображения большого количества документов. С середины 1980-х гг. *Kodak DI* является бесспорным лидером – китом – на рынке высокопроизводительной аппаратуры для сканирования.

В конце 1997 г. *Kodak DI* обратилась к PR-агентству *IraThomas Associates* с просьбой помочь стать лидером (определенное как 40% для рынка) на прибыльном и растущем рынке сканеров со средней производительностью, на котором компания едва занимала 5% рынка. Это оказалось непростым делом, требующим определения новой потребительской базы и проникновения в нее, а также разработки совершенно нового плана продаж. Хотя бренд *Kodak DI* и пользовался известностью на рынке, но он ассоциировался с очень дорогими высокопроизводительными сканерами. Его единственный сканер со средней производительностью продавался плохо и не мог эффективно соперничать с моделями конкурентов. Дальнейшие исследования показали, что *Kodak DI* не обладала репутацией компании, способной на неожиданные ходы в продажах и рекламе, и что существовали значительные сомнения, сможет ли она достаточно гибко и своевременно реагировать на внешнюю среду, чтобы добиться успеха в новой товарной категории. Нам пришлось убедить крайне скептическую аудиторию в том, что этот «кит способен танцевать».

Исследование

На протяжении двух лет *Kodak DI* и ИТА проводили всесторонний анализ общественности, конкурентной и коммуникационной среды. Результатом исследований стало следующее.

- Тестирование продукции конкурентов в секторе сканеров со средней производительностью и прототипов сканера «Кодак-3500» (а позднее и версий 3510 и 3590С)
- Фокус-группы с потенциальными покупателями сканеров со средней производительностью, чтобы выяснить потребительские предпочтения и сопутствующие факторы. Специфической характеристикой, считавшейся особенно привлекательной, было наличие лотка для бумаги, что почти полностью исключало ее застревание и облегчало работу с аппаратом. Наиболее продуманной идеей продаж при появлении нового продукта *Kodak DI* на рынке были бы эти уникальные характеристики, а также более высокая производительность при цене меньшей, чем у большинства конкурентов. Исследование рынка было проведено агентством *Infotrends*. Оно включало определение рыночных долей *Kodak DI* и ее конкурентов и анализ тенденций на рынке.
- Интервью с десятками журналистов и аналитиков, определяющие их отношение к компании. Помимо этого, были раскрыты данные о её новых продуктах и стратегии на рынке, что дало возможность узнать мнение об этих продуктах, маркетинговых планах, ожидающейся реакции рынка, а также о сильных и слабых сторонах продукта.
- Постоянный анализ публикаций и программа по связям со СМИ помогли определить

наиболее влиятельные СМИ и возможности для новостного освещения.

- *David Woods Associates* провело сравнительный анализ изображений на двухцветном (черно-белом) и цветном сканерах, чтобы оценить важность цветовой гаммы для пользователей нецветных сканеров и определить барьеры на пути покупки.

Планирование

В конце 1997 и начале 1998 г. агентство ITA разработало коммуникационный план для модели *Scan-3500* со средней производительностью и переработало планы по внедрению на рынок цветного сканера-3590С и сканера-3510 в 1999 г. Проанализировав аудитории и их роли, агентство определило задачи и препятствия, свойственные каждой аудитории, и разработало несколько гипотез – стратегических обоснований, на которых будет строиться ввод продукта на рынок и дальнейшие действия по его продвижению.

Аудитории PR-программы:

- журналисты, пишущие о сканерах и(или) о товарной категории, к которой относятся сканеры;
- аналитики, которые освещают и определяют тенденции в производстве сканеров и других устройств для обработки документов; независимые мелкооптовые торговцы, фактически являющиеся основными продавцами продукции *Kodak DI*;
- независимые распространители программного обеспечения, которые интегрируют сканеры в свои программные разработки;
- конечные пользователи, которые покупают и используют сканеры.

Основные задачи:

- более широкое и благоприятное освещение особенно в таких ключевых изданиях, как *Imaging Magazine*, *KM World* и *Business Systems*;
- частая публикация одобрительных откликов, положительные отзывы ведущих экспертов отрасли, таких, как Харви Спенсер (Harvey Spencer) или Сьюзан Мойс (Susan Moyse);
- создать предрасположенность к покупке у конечных пользователей и рекомендовать им продукт;
- предложить условия, которые могут заинтересовать мелкооптовых продавцов;
- создать тенденцию к покупке или к принятию решения о покупке и рекомендовать продукт мелкооптовым торговцам.

На пути к выполнению этих задач у *Kodak DI* и ITA было множество препятствий. Кроме скептического отношения рынка и недостаточной информированности, о чем говорилось выше, исследования показали и наличие преград коммуникационного характера:

- у конкурентов *Kodak DI* было подавляющее преимущество в категории сканеров средней производительности;
- перед появлением на рынке цветного сканера журналисты, независимые продавцы компьютерной техники (НРПО) и аналитики не были убеждены в заинтересованности рынка в цветном сканировании;
- аналитики и пользователи считали, что успех *Kodak DI* на первом году продаж не был закономерен и что компания неспособна создать модельный ряд сканеров со средней производительностью.

Стратегия

Чтобы преодолеть эти проблемы, ITA разработало двухгодичную программу и построило ее на следующих тезисах.

- Все материалы, связанные с отдельными продуктами, должны подчеркивать идею

модельного ряда. На самом деле это не отдельные модели, а лишь авангард широкого спектра сканеров средней производительности.

- Необходимо было произвести как можно больше «шума» с вводом каждой новой модели, чтобы привлечь внимание к бывшему неудачнику на очень оживленном рынке.
- Нужно было завоевать доверие, получив одобрение нейтральных сторон, и воздействовать на тех, чье мнение пользуется авторитетом (крупнейшие НРПО, избранные журналисты и аналитики). Их поддержка была крайне важна, чтобы донести идеи компании до широких масс, разъяснения того, что делает *Kodak* и что это значит для рынка.

Бюджет

С учетом невысокой прибыльности этой товарной категории в то время бюджеты были весьма скромными: 65 тыс. долл. в 1998 г. и 85 тыс. в 1999 г.

Реализация

Не считая постоянных контактов со СМИ и прочих элементов выстраивания отношений, осуществление программы включало в себя следующие компоненты:

- Раскрытие деталей. Самые известные аналитики рынка и влиятельные представители СМИ (все они были определены во время исследований) были приглашены на ряд встреч с производственной командой *Kodak* DI, которая получила бесценную возможность лично продемонстрировать революционные характеристики и преимущества сканеров и гарантировать успешное начало продаж.

- Телеконференция аналитиков. Чтобы быстро и эффективно проинформировать как можно больше аналитиков, с представителями *Kodak* DI была проведена телеконференция. Участников привлекало отпечатанное на наждачной бумаге приглашение, надпись на котором гласила: «Один из немногих типов бумаги, с которым не справится наш новый сканер». В компьютерном приложении *PowerPoint* была проведена презентация, которую затем поместили в Интернет, что дало возможность аналитикам войти в суть проблемы и сделало телеконференцию в высшей степени интерактивной. Тот же самый прием был использован в 1999 г. для индивидуальной конференции с ведущими аналитиками и СМИ.

- Контакты со СМИ перед появлением нового продукта на рынке. Используя тему наждачной бумаги, был разработан информационный набор для прессы, который распространялся на крупной международной торговой выставке в Германии, а также был разослан по почте в американские СМИ. PR-агентство использовало последовавшие отклики, чтобы подготовить медиа-кит для предстоящей крупнейшей выставки в США. В 1999 г. ИТА распространило аналогичный информационный набор для модели-3590С, сделав упор на цвете.

- Испытание модели-3500: застрянет ли бумага в сканере? Кроме интервью с аналитиками и журналистами, которые посещали павильон *Kodak* на выставке, был проведен конкурс «Испытание модели-3500». Если бумага застревала в сканере, то участнику вручался фотоаппарат *Kodak*. Незадолго до начала выставки ИТА разослало представителям СМИ папки с образцами бумаги различного размера и плотности, приглашая их принять участие в конкурсе «Испытание модели-3500»

Оценка

Рыночная доля *Kodak* DI в категории сканеров средней производительности подскочила от менее 5% до более 43%, перевыполнив амбициозный бизнес-план компании Кит «танцует»!

- Основное внимание прессы в этом сегменте рынка переключилось с конкурентов, таких, как *Bell* и *Howell*, на *Kodak DI*. Во время осуществления программы ИТА отслеживало и оценивало публикации в прессе в зависимости от престижности издания, расположения публикации, типа заметки, точки зрения и прочих параметров. Результаты этого анализа показали, что *Kodak DI* заняла доминирующее положение в медиа-освещении сканеров средней производительности за эти два года.

- Освещение в прессе выражало желанную основную идею – *Kodak DI* представила семью, или модельный ряд, сканеров средней производительности и компания желает закрепиться в этом сегменте рынка.

- Журнал *Imaging Magazine* назвал сканер 3500 «продуктом года» в 1998 г. Цветной сканер-3590С выиграл эту же престижную награду в 1999 г.

- Конкурс «Испытание модели-3500», проведенный на выставке АИМ'98, вызвал настоящее паломничество в павильон *Kodak* очередь временами достигала 30 человек. Успех конкурса привел к тому, что публика снова пришла в павильон *Kodak* в 1999 г., чтобы стать свидетелем демонстрации модели-3590С.

- Известный отраслевой аналитик Харви Спенсер (Hervey Spencer) назвал сканер-3500 «сканером месяца».

27. Вывод на рынок звуковой карты *Turtle Beach Montego*

Компания *Voyetra Turtle Beach* (VTB) совместно с агентством *Buck&Pulley, Inc*
Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Условия. Успешно представить бытовую звуковую карту на рынке компьютерных игр, принимая во внимание очень маленький бюджет (менее 45 тыс. долл.), минимальное присутствие на рынке (1% рынка) и прочное положение конкурентов.

Ситуация на рынке. Компания (VTB) была известна во всем мире уже более десяти лет в качестве производителя профессиональных звуковых карт для IBM-совместимых персональных компьютеров. В начале 1998 г компания решила проникнуть на рынок компьютерных игр с бытовой звуковой картой *Montego* (*Montego A3Dxstream*). Ее предполагалось продавать во всем мире через торговые компании, напрямую от компании, а также в качестве дополнительного сервиса для покупателей компьютеров марки *Dell Montego* (стоимостью 129 долл.) была предназначена не только для того, чтобы улучшить повседневное качество звука на ПК, но и чтобы использовать объемное звучание в игровых программах.

Исследование

Методология исследований. Задачами первичного исследования являлись оценка потенциальной целевой аудитории, определение позиционирования/тактики в конкурентной борьбе, выяснение соответствующих СМИ, готовых принять участие в освещении кампании, и локализация потенциальных препятствий на пути к успеху. Из-за ограниченности времени и бюджета PR-агентство *Buck&Pulley* провело первоначальные исследования в течение одной недели, используя главным образом открытые источники, такие, как печатные и Интернет-журналы о компьютерных играх, официальные отчеты государственных учреждений, данные по розничной торговле в компьютерной индустрии и собственный опыт сотрудников агентства и компании. Информация собиралась на протяжении всей программы.

Результаты исследований.

1) Профиль целевой аудитории активные пользователи игровых компьютерных программ с большим опытом. Основную массу этой группы составляют мужчины в возрасте 25-49 лет со среднегодовым доходом 60 тыс. долл. Им требуется самое мощное программное и техническое обеспечение для игровых приставок, и они всегда готовы приобретать новые продукты. Более 50% из них активно используют Интернет в качестве основного источника информации о том, какие товары покупать и где их можно достать сразу же после появления на рынке.

2) Конкуренты оказывали крайне сильное давление: а) *Diamond Multimedia* уже обосновалась на рынке компьютерных игр шесть месяцев назад, и ее новейшая звуковая карта была основана на той же самой трехмерной технологии, что и *Montego*; б) *Creative Labs*, которая занимает 50% рынка бытовых звуковых карт, планировала представить летом 1998 г. карту «*SoundBlaster Live!*» с маркетинговым бюджетом в 40 млн. долл.; в) *Aureal Semiconductor*, производящая аудиочипы по трехмерной технологии, наводнила рынок крайне недорогими картами (всего по 30 долл.). При этом она утверждала, что технология их производства аналогична *Montego*, но проще и дешевле.

3) Изобилие онлайн-игровых сайтов давало возможность очень быстро донести

информацию до потенциальных владельцев *Montego*. В то же время традиционные печатные издания о компьютерных играх пользовались большим уважением, и их нельзя было упускать из виду.

4) Программе предстояло преодолеть дополнительное препятствие, состоявшее в том, что VTB не планировало поддержку *Montego* с помощью других маркетинговых средств коммуникации: не были задействованы ни реклама, ни прямая почтовая рассылка. Вся нагрузка падала на PR при общем бюджете менее 45 тыс. долл.

Планирование

Цели

- Укрепить позиции брэнда *Turtle Beach Montego* на североамериканском рынке компьютерных игр.
- Дать толчок розничным и прямым продажам в Северной Америке.
- Произвести и собрать значительный объем позитивных медиа-материалов, чтобы предоставить розничной торговле ощутимые доказательства успешного маркетинга звуковой карты *Montego*.
- Создать положительное отношение к продукту у целевой аудитории.

Стратегия

Общая стратегия состояла в том, чтобы как можно быстрее сообщить целевой аудитории о преимуществах карты, используя средства через которые она привыкла получать информацию (вследствие этого ориентация на нишу игровых веб-сайтов при поддержке прессы, радио и телевидения).

Главная идея. *Montego* делает компьютерные игры непревзойденно реальными.

Бюджет. Менее 45 тыс. долл. (почти 1/1000 бюджета *Creative Labs* на маркетинг «*SoundBlaster Live!*»).

Реализация

В рамках первоначальной тактики, направленной на многочисленные игровые сайты в Интернете, предоставлялись новости о продукте, образцы звуковых карт и высокий уровень информационной поддержки. Большинство сайтов, желая быть настоящим источником информации, давало зеленый свет новостям о *Montego*. Когда отношения с сетевыми медиа были выстроены, настал черед контактов с журналистами, освещающими технические вопросы в печатных журналах о компьютерных играх, которым были предоставлены материалы и сводки новостей о продукте.

Вскоре после этого журналистам и редакторам СМИ, рассказывающих о потребительских технологиях, дали возможность ознакомиться с продуктом. На этом этапе СМИ были малознакомы с трехмерной аудиотехнологией, так что основной упор был сделан на: а) ознакомление с объемным звучанием и б) демонстрацию его преимуществ для читателей/зрителей/слушателей.

В качестве дополнительной тактики было решено настойчиво добиваться получения наград от различных СМИ. Это требовало как знания текущих и предстоящих призовых программ, так и установления и поддержания контактов с лицами, принимающими решения о наградах, в каждом информационном органе.

Приблизительно через три месяца после запуска программы начал сказываться «эффект

снежного кома». В среднем за неделю *Buck&Pulley* получало пять добровольных запросов от различных СМИ на испытание опытных образцов звуковой карты.

Чтобы свести издержки к минимуму, на торговом шоу компьютерных игр в Атланте (май 1998 г.) осуществлялись только личные контакты с целевыми СМИ. При этом о *Montego* были проинформированы более 30 представителей ключевых медиа. С другой стороны, большинство контактов осуществлялось по электронной почте (что оказалось крайне полезно, так как большинство веб-мастеров занимаются обновлением своих сайтов не в рабочее время, а вечерами или по выходным).

Оценка

Оценка PR-программы *Montego* была напрямую связана с первоначальными задачами, которые даже удалось перевыполнить.

- *Turtle Beach Montego* стала признанным брэндом в индустрии бытовых звуковых карт и компьютерных игр, получив более 12% (при 1% в 1997 г.) всего рынка (у *Creative Labs* – 50%, а у *Diamond Multimedia* – 8%), что составило прирост в 1200%. Это также было отражено в информационных сводках новостей, где *Turtle Beach* стали именовать игроком «большой тройки».

- Продажи *Montego*, как розничные, так и прямые, превысили первоначальные планы VTB.
- Было зафиксировано более 125 медиа-материалов в Интернете, прессе, на радио и телевидении, включая престижные награды от индустрии компьютерных игр. Медиа-поддержка помогла продать *Montego* тем, кто покупает в розничной сети или по каталогам. Преимущества звуковой карты вкупе с информационной поддержкой помогли VTB получить значительные заказы от торговых компаний, например от *CompUSA*.

- За время 10-месячной кампании отношение целевой аудитории к *Montego* сменилось с нейтрального до подавляюще позитивного.

28. Purple Moon – компьютерная игра для девочек

Компания *Purple Moon* совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Вплоть до 1996 г. единственным разработчиком программного обеспечения, которому удавалось преуспеть в продаже интерактивных развлечений для девочек, была компания *Mattel* со своим выдающимся товаром с брэндом *Barbie®*. Несмотря на успех, в целом в этой индустрии мало кто верил, что рынок для девочек может когда-либо стать прибыльным. Слишком многие главные разработчики программного обеспечения потерпели неудачу в маркетинге подобных товаров для девочек, и был сделан вывод о том, что «девочки не любят играть в компьютерные игры». Более того, очевидным было то, что девочки начинают меньше пользоваться компьютером уже в возрасте 8-9 лет. Корпорация *Interval Research* из Силиконовой долины придерживалась мнения, что девочки будут играть в компьютерные игры только в том случае, если предлагаемые продукты заинтересуют именно их. В 1993 г. команда, в которую вошли ученые-медики, детские психологи и психологи, специализирующиеся на половых различиях, специалисты по играм, представители деловых и академических кругов, начала исследования по изучению различий в игровом поведении мальчиков и девочек. Целью этой работы была разработка такого содержания игр, которое смогло бы заполнить существующую пустоту на недостаточно насыщенном рынке игр для девочек.

Результаты этого исследования стали открытием, и, взяв их на вооружение, компания *Interval* создала новую компанию *Purple Moon*, чтобы предложить на рынок первое «дружеское приключение» для девочек как плод своей работы. PR-агентство *Ketchum* было привлечено к работе, чтобы помочь сформировать уникальность торговой марки вновь созданной компании, провести позиционирование на рынке, а также разработать эффективную стратегию связей со СМИ. Это было необходимо для того, чтобы выйти на рынок с новыми товарами и при этом преодолеть фоновый шум, создаваемый десятками вновь появляющихся компаний – разработчиков программного обеспечения, а также конкуренцию со стороны промышленного гиганта *Mattel*. Располагая рекламным бюджетом менее 6 млн. долл. и не будучи представленной на рынке вплоть до октября 1997 г., компания *Purple Moon* делает ставку на PR-деятельность. В результате этой деятельности было необходимо значительно поднять осведомленность о продуктах компании, а также завоевать доверие к своей концепции нового программного обеспечения у скептически настроенной розничной торговли и у людей, формирующих мнение СМИ. Итогом этих мероприятий стало то, что во время сезона праздничных продаж 1997 г. первые два CD-ROM, выпущенные компанией *Purple Moon*, опередили по уровню продаж четыре главных наименования CD-ROM брэнда *Barbie®*. Это позволило компании *Purple Moon* войти в список «25 лучших разработчиков программного обеспечения», составляемый журналом *PC Data*. Это был единственный новичок в этой области, заслуживший столь престижную оценку.

Исследование

Исследование, проведенное компанией *Interval*, показало, что мальчики любят линейные игры с главным героем мужского пола, прерывистое действие и однозначно определяемый

результат, чем характеризуются обычные «игры-стрелялки» для мальчиков. Большинство игр, поначалу выпускаемых для девочек, были фактически «стрелялками» для мальчиков, в которых главный герой был «переодет в женское платье». *Interval* сделала вывод о том, что они потерпели неудачу из-за того, что девочки считают ужасно глупым и скучным занятием «умирать и начинать все заново». В полном противоречии с общепринятым мнением производителей, диктуемым здравым смыслом, девочки любят играть в компьютерные игры, и у них в большой степени присутствует дух соревновательности. Компания *Interval* обнаружила, что наибольший интерес у девочек вызывают программы, которые моделируют правдоподобные социальные ситуации, позволяют делать открытия в привычной домашней обстановке, а также решать сложные задачи, отражающие реальную жизнь в обществе. Эти выводы позволили компании *Purple Moon* сформулировать свое базовое определение как «дружеские приключения». После этого агентство *Ketchum* предприняло следующие шаги.

Шаг 1. Провело сравнительный маркетинговый анализ продуктов для девочек, выпускаемых компаниями, работающими в области интерактивных разработок. Он включал обширный обзор публикаций в прессе, информации, представленной на веб-сайтах различными компаниями, и статей о производимых ими продуктах, их отличиях, сильных и слабых сторонах, а также их притязаниях. Результаты этого исследования показали, что существенная часть продуктов, выпускаемых для девочек, либо обращается к самым обычным женским интересам, таким, как внешний вид или возрастные различия, либо является «играми-стрелялками» для мальчиков с заменой главного героя на женщину.

Шаг 2. Выработало понятие «дружеские приключения для девочек», чтобы сформировать восприятие торговой марки как уникальной при ее позиционировании на рынке. Это определило новую нишу на рынке этих продуктов.

Шаг 3. Подытожило методологию исследований, проведенных *Purple Moon*, и их результаты, а также представило эту информацию в форме, вызывающей доверие и доступной для понимания, что должно было обосновать перспективы роста нового сегмента на рынке интерактивных развлечений.

Шаг 4. Определило, что результаты розничных продаж в IV кв. будут единственной мерой успеха проекта. (Выходя на этот в высшей степени конкурентный рынок, компания *Purple Moon* имела только один шанс на широкое распространение своих продуктов и всего три месяца для того, чтобы ее творения завоевали свое место на торговых полках, продемонстрировав, что на них есть спрос.) Кроме того, *Ketchum* определило три ключевых послания, на основании которых можно оценить результаты рекламной кампании и качество репортажей/сообщений.

Планирование

Цели: создать осведомленность о новых «дружеских приключениях для девочек», выпускаемых на CD-ROM компанией *Purple Moon*, и породить спрос на них сначала во время критического периода поставки товаров в розничную торговлю (среди торговцев), а затем в период праздничных распродаж (среди потребителей).

Целевые аудитории:

- 1) розничные торговцы,
- 2) аналитики рынка;
- 3) СМИ, пишущие о торговле, влиятельные обозреватели и ведущие рубрик, посвященных потребительским товарам;
- 4) общенациональные печатные, радио- и телевизионные органы СМИ для потребителей,
- 5) родители девочек в возрасте от 8 до 12 лет.

Стратегия

- Представить новичка *Purple Moon* как самую провокационную и обсуждаемую сенсацию промышленной выставки «ЕЗ» (важнейшей торговой ярмарки розничной торговли). Решено было добиться этого, создав невероятную шумиху в средствах массовой информации и индустрии в целом посредством размещения серии тщательно продуманных, оказывающих сильное влияние на публику, удачных сообщений в общенациональных СМИ, чтобы заложить фундамент для успеха компании и выпускаемых ею продуктов – первых в своем роде.
- Необходимо было значительно выгадать на привлекательности для публики новой информации о различиях в игровом поведении мальчиков и девочек и соответственно на актуальности выпуска товаров, разработанных специально для девочек.
- Использовать преимущества «новизны» программного обеспечения для девочек, чтобы генерировать интерес СМИ и потребителей во время критического периода праздничных распродаж.

Бюджет: 300 тыс. долл. в форме заработной платы и покрытия расходов в течение 1997 г.

Реализация

Ярмарка игрушек (февраль). Начальный выброс информации в СМИ пробуждает интерес к программам для девочек – быстроразвивающемуся в 1997 г. виду игр. Также появляются сообщения о компании *Purple Moon*, создающей новый вид развлечения для девочек, которая готова к тому, чтобы стать одним из главных игроков на рынке таким же, как *Mattel*.

Журнал *Hot Wired* (март). В этом журнале публикуется первая большая статья, ссылающаяся на источники внутри компании, которая резко повышает интерес к *Purple Moon*. В ней предсказывается, что благодаря своему таланту эта компания выйдет на лидирующие позиции в отрасли. Статья сфокусировала внимание специалистов на быстроразвивающемся направлении программного обеспечения для девочек и эффективно позиционировала *Purple Moon* в качестве «следующего основного игрока».

Эксклюзивный репортаж журнала *Time* (май). Информация для эксклюзивной публикации, подробное интервью и полная демонстрация нового программного продукта (находящегося на стадии разработки) первыми были предложены журналу *Time*. Появление этой информации именно в мае было специально спланировано, чтобы подогреть интерес общенациональных развлекательных и торговых СМИ как раз в тот момент, когда они строили планы освещения выставки «ЕЗ». Мы немедленно переслали по телефаксу эту статью в ведущие СМИ, чтобы подтвердить репутацию *Purple Moon* как сенсации на этой выставке.

Предварительная информация для редакторов СМИ в Нью-Йорке/в районе Сан-Франциско (май). Одновременно с этим, для того чтобы попасть в «долгоиграющие» летние номера журналов, были проведены конфиденциальные встречи с 51 редактором, представляющим 38 ведущих журналов, распространяемых в Нью-Йорке и в районе Сан-Франциско, посвященных стилю жизни, играм и игровым технологиям.

Краткосрочная акция по связям со СМИ перед выставкой «ЕЗ». Для того чтобы помочь компании осуществить прорыв и провести встречи на выставке «ЕЗ» с крупнейшими компаниями, продающими в розницу, были размещены статьи в ключевых промышленных изданиях и изданиях, посвященных потребительским технологиям, таких, как *TWICE*, *Children's Business* и *Family PC*. Кроме того, в ежедневном печатном издании выставки «ЕЗ» под названием *Hot Sheet* была помещена передовая статья на эту тему. Лучшее всего спланированным по времени медиа-прорывом стала публикация в журнале *Fortune* статьи «25 лучших компаний», которая была посвящена работе выставки «ЕЗ». Информация об этой статье была вынесена на

обложку журнала, а в самой статье упоминалось о том, что *Purple Moon* выдвинута в качестве кандидата в престижный список «25 лучших компаний», составляемый журналом *Fortune*. После исчерпывающих интервью и демонстрации продукта компания *Purple Moon* создала каталог, который был размещен на стендах у входа на выставку «ЕЗ» и таким эффективным образом попадал в центр внимания публики. С целью максимального использования влияния этого репортажа в *Fortune Magazine* его репринтные копии были добавлены в материалы, раздаваемые прессе, а увеличенная до размеров плаката версия была вывешена на выставочном стенде, для того чтобы сразу же бросаться в глаза посетителям выставки.

Извлечение максимальной пользы из позиционирования *Purple Moon* в качестве лидера. Было организовано 133 интервью для средств массовой информации и более 90 встреч с розничными торговцами. Руководство *Purple Moon* приняло участие в проведенной во время выставки дискуссии «Девочки и игры», которую посетило большое количество людей. Исполнительный директор компании Нэнси Дейо (Nancy Deyo) появилась в телевизионной программе на канале *CNBC*.

Выпуск продукта на рынок. Чтобы заново разжечь интерес потребителей и средств массовой информации, с наступлением осени на новом веб-сайте компании *Purple Moon* была помещена предварительная информация о выпускаемом продукте. Для повышения количества посещений этой странички была проведена большая работа по размещению ссылок на веб-сайтах, посвященных той же теме. Сам веб-сайт был выдвинут на получение нескольких престижных премий потребителей. При помощи активных действий в местных и общенациональных СМИ удалось разместить обзоры выпускаемых CD-ROM.

Поддержка во время праздничных распродаж. Уважаемый эксперт по программному обеспечению для детей Кэрол Элисон (Carol Ellison), являющаяся редактором журнала *Home PC*, провела в ноябре телемост, в ходе которого акцентировала внимание на том, как нужно выбирать программы для девочек, и в качестве примера рекомендовала продукты *Purple Moon*. На 15 рынках вышли сообщения средств массовой информации, рассчитанные на краткосрочный эффект, в которых покупателям предлагалось остановить свой выбор на CD-ROM как на новейшем веянии при покупке подарков для девочек.

Оценка

Цель – создать осведомленность о новых «дружеских приключениях для девочек» выпускаемых на CD-ROM компанией *Purple Moon*, и породить спрос на них сначала во время критического периода поставки товаров в розничную торговлю (среди торговцев), а затем в период праздничных распродаж (среди потребителей) была достигнута.

Праздничные распродажи 1997 г. По результатам продаж в ноябре – декабре первые два выпуска CD-ROM, изданные *Purple Moon* опередили четыре лучших продукта компании *Mattel* бренда *Barbie®* Журнал *PC Data*, основываясь на данных о прибылях за ноябрь-декабрь, включил компанию *Purple Moon* в список «25 лучших издателей программного обеспечения». Это единственный новичок в отрасли, которому удалось попасть в этот список в 1997 г.

Рекламные тиражи. Общий рекламный тираж составил 487 млн. Было опубликовано более 845 сообщений в местных и общенациональных СМИ, в том числе в таких важных для торговли средствах массовой информации, как *CRW*, *TWICE*, *Children's Business*, *Selling to Kids*. В значительной степени способствовало привлечению внимания потребителей появление информации в таких основных общенациональных СМИ, как *CBS Evening News*, *Nightline*, *CNN*, *Time*, *USA Today*, *Newsweek*, *Business Week*, *Entertainment Weekly*, *New York Times*, *The Wall Street Journal*; на местных каналах *NBC*, *ABC*, *CBS* и филиалах *Fox*; в ведущих ежедневных газетах,

таких, как *Los Angeles Times*, *Boston Globe*, *Chicago Tribune*, *Washington Post*, *Atlanta Journal-Constitution*. Информация также передавалась по каналам *Associated Press*, *Reuters* и *Bloomberg* и в он-лайновых средствах массовой информации, в том числе *MSNBC*, *c/net*, *CNN Interactive* и *Hot Wired*.

Качество обращений. Более чем в 60% случаев сообщения в СМИ включали не менее двух из трех ключевых посланий, а именно: упоминание наименования компании; представление идеи «дружеских приключений для девочек» и того, что она была разработана в результате четырехлетних исследований.

Показы в Интернете. Работа по связям со СМИ и программы по информированию широкого круга потребителей помогли создать интенсивный поток посетителей веб-сайта общим числом 700 тыс. посетителей за первые 6 месяцев его работы и среднее количество показов 6 млн. в месяц. По этому показателю веб-сайт сравнялся или превзошел такие популярные сайты, как *Disney com* и *Sports Illustrated for Kids*.

Реакция розничной торговли. Благодаря работе на выставке «ЕЗ» было обеспечено проведение переговоров с 90 компаниями розничной торговли, и в результате CD-ROM «*Purple Moon*», выпущенные осенью, появились в продаже во всех крупнейших сетях магазинов, таких, как *Toys R Us*, *Computer City*, *Comp USA* и *Best Buy*, Это лучший результат среди компаний-новичков по широте выхода на рынок в 1997 г.

Лидер группы товаров. Ведущее издание по вопросам розничной торговли CRW сделало вывод о том, что именно появление «*Purple Moon*» явилось причиной того, что такой гигант розничной торговли, как *Computer City*, организовал свои первые отделы по продаже программного обеспечения для девочек во всех своих магазинах. Этому примеру последовали многие.

29. Устройство бесперебойного питания компьютеров UPSTART

Компания *SL Waber* совместно с агентством *Gillespie*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Ошеломляющий рост в производстве компьютеров, которые начали играть роль рабочего инструмента как дома, так и в офисе, заставил компанию *SL Weber* задуматься о возможностях удовлетворения потребностей растущего сегмента рынка в предложении периферийных устройств для компьютера, которые защищают как сам ПК, так и хранящиеся данные от возможных колебаний или полного отключения напряжения. Компания *SL Weber* является дочерней структурой компании *SL Industries*, которая давно работает на рынке и занимается вопросами сбережения энергии и защиты данных.

Революционное изобретение компании *SL Weber* – центр бесперебойного питания, выпущенный под торговой маркой UPSTART, отличается от других защитных устройств тем, что включает возможность использования программного обеспечения «электронная закладка» (Electronic Bookmark), которая автоматически сохраняет и восстанавливает данные в случае колебаний напряжения или его отключения. Более крупные компании, являющиеся конкурентами *SL Weber*, не могут предложить такой же функции. УБП UPSTART, выпущенное на рынок в начале 1996 г., быстро стало любимцем прессы, с одной стороны, благодаря его уникальной особенности «электронной закладки», а с другой стороны, благодаря сильной стратегически спланированной рекламной кампании, разработанной PR-агентством *Gillespie*. Рекламная кампания проводилась как в электронных, так и в печатных СМИ. И менее чем за год *Gillespie* удалось сделать из UPSTART, бывшего устройством, известным преимущественно среди технических специалистов, широко продаваемый массовый потребительский товар.

Исследование

Исследование, проведенное в фокус-группе, составленной из пользователей ПК, показало наличие минимальных знаний о возможностях источников бесперебойного питания и в то же время желание вложить 200 долл. в приобретение «кусочка мозгов».

Обзор, проведенный среди участников выставки «PC Expo» 1996 г., показал, что 70% из них сталкивались с тем, что колебания напряжения или его отключение негативно влияли на их компьютер; 80% из них знали, что лето – это самое напряженное время из-за частых гроз и повышенного потребления электроэнергии, а 74,4% проранжировали вопрос защиты электропитания как важный или чрезвычайно важный.

Данные существующих исследований, например данные IEEE (Институт инженеров по электротехнике и электронике) о случаях ударов молний и колебании напряжения, говорят о том, что Флорида (уступающая только Вьетнаму по частоте молний) и другие южные штаты США подвергаются большему риску.

Сравнительный обзор существующей литературы, веб-сайтов и программ по продвижению защитных устройств, рассчитанных на широкого потребителя, а также других изделий, защищающих электроснабжение, подтвердил полезность создания PR-плана, который был бы позиционирован лучшим образом.

Мягкое зондирование, проведенное среди работников СМИ и редакторов изданий,

посвященных компьютерам, бизнесу, или изданий для женщин, выявило скрытые возможности и увеличило число целей для работы со СМИ.

Посещения мест розничной торговли под видом покупателей позволили определить влияние на сбыт способа выставления товара на полках, сделать сравнительную оценку с товарами конкурентов и получить представление об эффективности продажи через розничную торговлю.

Планирование

Цели:

- 1) познакомить потребителей с информацией о необходимости защиты компьютера и данных от сбоев в электроснабжении;
- 2) вызвать спрос на УБП UPSTART, производимое компанией *SL Weber*, среди пользователей компьютеров, в особенности среди категории владельцев малого домашнего бизнеса;
- 3) трансформировать имидж компании *SL Weber* из производителя электрических пластин с 38-летней историей в компанию, готовую к будущему росту и производству высокотехнологичных устройств по защите электропитания.

Стратегия

- Организовать кампанию по информированию потребителей обо всех случаях возможных перебоев с электроснабжением, происходящих в результате атмосферных явлений (грозы, удары молний и т.д.), а также о том, насколько часто из-за этого происходит потеря данных и поломка компьютера.
- Приложить интенсивные рекламные усилия, особенно для работы с наиболее влиятельными в стране потребительскими и бизнес-СМИ, создавая таким образом массовую осведомленность о продукте и позиционируя *SL Weber* в качестве лидера среди производителей товаров этой категории.
- Преподнести работникам розничной торговли результаты рекламной кампании среди потребителей таким образом, чтобы максимально продемонстрировать приверженность покупателей товарам фирмы *SL Weber*.

Реализация

- *Инструменты для работы со СМИ.* Был разработан профессиональный комплект материалов для СМИ, включающий релизы о новых продуктах, советы по обеспечению бесперебойной работы компьютера; фотографии и информацию об истории компании; учебные материалы для подготовки людей, представляющих компанию для общения с прессой; подробнейшую базу данных для редакторов, помогающую выявить вновь появляющиеся интересные возможности.

- *Программа с использованием информации о погоде.* Была создана краткая справка для работы со СМИ, рассказывающая о влиянии погодных условий. С ее помощью в необходимое время можно было составлять новостные релизы о том, как защитить компьютер от потери данных в разное время года в зависимости от того, какие атмосферные явления могут оказать влияние (ураганы, очень высокая или низкая температура и т.д.). Был проведен репортаж о продвижении урагана «Эдуард» от Пуэрто-Рико до Атлантического побережья Новой Англии. В ходе этого следования за ураганом была проведена работа со СМИ в каждом большом городе,

исключая, конечно, места, где ситуация развивалась угрожающим образом.

- *Тестирование устройств в режиме реальной эксплуатации.* Была заключена договоренность со всеми важнейшими изданиями, пишущими о компьютерах, и потребительскими изданиями в Сан-Франциско, Бостоне и Нью-Йорке, включая *Windows*, *PC World*, *PC Today*, *Newsweek*, *Business Week* и т.д., о демонстрации устройств. Каждому редактору или журналисту, который тестировал УБП UPSTART, оно понравилось, и многие приняли решение оставить его для личного использования.

- *Поддержка проекта на торговых выставках.* Заблаговременно перед выставкой «PC Expo, COMDEX» (ноябрь 1996 г.) и выставкой *Consumer Electronics Show* (январь 1997 г.) были разосланы рекламные листки для СМИ, которые должны были обратить на себя внимание, прорвавшись сквозь общий шум подобной информации. Такой привлекающей внимание рекламной информацией стало, например, гигантское съедобное печенье, сулящее удачу, на котором была помещена уместная в данном случае поэтически перефразированная информация о продукте, расположении стенда на выставке и др. Были организованы программы по тестированию продукта, публикации обзора о продукте и интервью о продукте, а также разработаны сувениры под названием «Сохрани свою работу»; конкурсы и программы для местного радио и ТВ.

- *Программа по работе с розничной торговлей.* Для усиления гигантского по объему освещения в печатных СМИ воздействия был создан привлекательный четырехцветный флайер для розничной торговли. Для того чтобы поддерживать дальнейший энтузиазм людей, занятых в розничной продаже продуктов компании *SL Weber*, также были изготовлены выставочные транспаранты с цитатами из публикаций в СМИ.

Оценка

- В течение первых 10 месяцев в СМИ было размещено 320 сообщений о проекте. Многие из них вышли в самых влиятельных общенациональных изданиях, а некоторые – в известнейших региональных программах на таких рынках, как, например, Майами и Лас-Вегас. В общей сложности это создало 96 млн. печатных и эфирных просмотров. Интригующие и привлекающие внимание публикации появились в таких изданиях, как *New York Times*, *Fortune*, *Business Week*, *Newsweek*, *Rolling Stone*, *Christian Science Monitor*, *Popular Electronics*, *Windows*, *PC World*, *Family PC*, *PC Magazine*, и многих других. Являясь чем-то большим, чем просто «восторженные отзывы», эти публикации также фокусировали внимание на необходимости защиты от потери данных и на устройствах, обеспечивающих эту возможность, выполняя таким образом некоторые из PR-задач.

- Публикации известных журналистов, включая несколько статей, написанных Энди Паром (Andy Pargh), которого называют также «гуру технических новинок», расширили общенациональную информационную кампанию. В ходе её появились статьи в более 70 крупнейших ежедневных изданиях, включая *Miami Herald*, *Houston Chronicle*, *Dallas Morning News*. Информация появилась также на персональном веб-сайте «гуру технических новинок», на веб-сайтах MSNBC, PC EXPO и др. Эффективность этой PR-акции можно оценить как эквивалентную рекламной кампании стоимостью более чем в 500 тыс. долл., что в несколько раз превышает размер оплаты PR.

- Спрос на устройство UPSTART рос как среди потребителей так и среди владельцев малого домашнего бизнеса. Почти неизвестная до этого компания *SL Weber* стала крупным игроком на рынке периферийных устройств по защите электропитания, где в основном доминируют компании большего масштаба. Фирма-учредитель *SL Industries* сообщила о больших объемах

продаж на Уолл-стрит.

- Сама компания *SL Weber* испытала феноменальный рост, повысив уровень продаж больше чем на 18% к показателям предыдущего года. После того как компания *SL Weber* добавила UPSTART к списку своих источников бесперебойного питания, уровень продаж компании и ее доля на рынке в этой категории увеличились более чем в два раза в период 1995—1996 гг. Это привело к росту уровня продаж более чем на 86% по сравнению с показателями за предыдущие три года.

- В дополнение к этому в начале 1997 г. *SL Weber* оказалась способной развить успех, связанный с выходом устройства UPSTART в 1996 г., представив на рынке устройство бесперебойного питания под маркой «UPSTART Network», а также комнатную антенну «Wavetracker», разработанную для приема ТВ-сигналов и сигналов в FM-диапазоне. Оба новых продукта были удостоены престижной премии «*Innovations*» за 1997 г., присуждаемой Американским обществом промышленных дизайнеров (Industrial Designers Society of American) и Ассоциацией производителей бытовой электроники (Consumer Electronics Manufacturers Association). Это произошло до начала торговой выставки бытовой электроники.

Как сказал президент компании *SL Weber* Арт Блюменталь (Art Blumenthal): «Агентство *Gillespie* выполнило выдающуюся по качеству работу и тем самым внесло свой вклад в развитие нашего бизнеса. Хорошо спланированная PR-кампания создала значительную осведомленность о торговой марке и привлекла внимание к нашему продукту. Это сформировало надежную основу для того, чтобы в будущем выйти на рынок с устройством бесперебойного питания».

30. Продвижение сварочного оборудования и присадочных металлов торговой марки ESAB

Компания ESAB совместно с агентством Sawyer Riley Compton (SRC)
Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Специалисты по PR не особенно жаждут работать в области сварки. Однако в 1994 г., когда обнаружилось, что торговая марка ESAB не имела авторитета в профессиональных кругах, PR-агентство SRC было приглашено возглавить коммуникационные усилия для продвижения этой торговой марки

У компании ESAB, признанной крупнейшим в мире производителем сварочного оборудования и присадочных металлов, не было мало-мальски известной в Соединенных Штатах торговой марки, в то время как ее основные конкуренты *Miller* и *Lincoln* имели торговые марки с уровнем известности соответственно 78 и 60%.

Большинство производителей сварочного оборудования разрабатывают коммуникационные программы для аудитории, потенциально являющейся ее покупателем, – дистрибьюторов, продающих сварочное оборудование. Однако исследование показало, что дистрибьютор сварочного оборудования в основном размещает заказы на оборудование, а не определяет выбор его марки. Конечными потребителями являются сварщики (обычно люди в возрасте от 25 до 54 лет), и именно на них необходимо воздействовать для увеличения известности торговой марки и объема продаж. Наблюдения и беседы со сварщиками показали, что они чрезвычайно лояльно относятся к одной из двух фирм *Lincoln* или *Miller* и не пробовали переключаться на другие марки, даже когда у них появляются проблемы с «их» торговыми марками. Они воспринимают ESAB как иностранную компанию, в отличие от двух американских, производящих 98% сварочного оборудования на американском рынке.

Исследование

Первичное исследование. В 1996 г. исследовательская фирма *Strategic Sales&Marketing* (Атланта) провела исследование в целях определения известности торговой марки ESAB среди сварщиков.

Оно показало, что известность торговой марки среди руководства компаний колеблется на уровне 24%. Одновременно были изучены медиа-предпочтения сварщиков. Не было ничего удивительного в том, что телевидение получило самый высокий рейтинг, а гонки *NASCAR Winston Cup* упомянуло около 33% опрошенных сварщиков в качестве любимой телепередачи.

В конце 1997 г мы вместе с продавцами ESAB объехали 26 дистрибьюторов, сварщиков, инженеров и бригадиров, чтобы точнее определить целевую аудиторию. Вот некоторые из высказываний: «Товарам ESAB не хватает известности», «Если предложить сделать выбор между *Lincoln* и ESAB, почти каждый дистрибьютор выбрал бы *Lincoln*», «Наверное сложно продавать ESAB, так как сварщики консервативны», «Все покупатели знают *Lincoln* и *Miller*, но они не знакомы с ESAB», «ESAB звучит как-то иностранно похоже на шведскую автомобильную компанию».

В 1996 г был проведен медиа-аудит торговой марки ESAB и ее конкурентов в

специализированных СМИ, посвященных сварке, который показал, что конкуренты ESAB проводили в два-три раза больше программ по освещению в СМИ, а в 1997 г – дополнительный опрос 300 редакторов, интересующихся сваркой.

Вторичное исследование, проведенное *Penton Publishing*, обнаружило, что возможности роста на рынке сварочного оборудования сосредоточены в следующих отраслях промышленности: металлургии, транспорте и строительстве.

По мнению Общества сварщиков Америки (*American Welding Society*) (AWS), 87% дистрибьюторов участвуют в ежегодной специализированной выставке сварочного оборудования, которая была наилучшей возможностью оказать на них влияние.

Планирование

Цели

- Повысить известность торговой марки ESAB среди конечных потребителей-сварщиков.
- Увеличить число дистрибьюторов ESAB по стране.
- Увеличить объем освещения в специализированных публикациях на 15%, чтобы улучшить восприятие этой компании в отрасли.
- Позиционировать ESAB как сторонника отрасли при одновременном увеличении корпоративной вовлеченности в отраслевые мероприятия.

Стратегия

- Дополнение традиционного подхода ESAB, ориентированного только на продажи, тактикой воздействия на конечного покупателя.
- Показ возможностей рынка и эффективности использования франчайзинга дистрибьюторами в информационных бюллетенях, издаваемых ESAB.
- Разработка стратегического альянса с AWS в целях назначения служащей ESAB Ширли Боллингер (*Shirley Bollinger*) его президентом.

Бюджет. 221,5 тыс. долл. на уплату комиссионного вознаграждения и расходы наличными.

Реализация

Размещение видеороликов в программе гонок NASCAR Winston Cup. Мы сняли совместно с *Pit Crew Chief Robbie Loomis* три минутных видеоролика, посвященных ESAB, которые передавались в течение трех упомянутых гонок сезона 1998 г.

В 1998 г. служащая ESAB Ширли Боллингер стала первой женщиной-президентом AWS. SRC руководило телешоу AWS о вступлении Боллингер в эту должность, были приглашены члены правления AWS для участия в съемках видеороликов. Область вокруг сцены была окружена товарами ESAB, раздавались значки с надписью: «ESAB поздравляет Ширли Боллингер – президента AWS».

Несмотря на то что вступление в должность Боллингер само по себе не было достаточным новостным поводом, мы предприняли широкое медиа-наступление, распространив через Национальное агентство печати статью о том, как современные деловые женщины преуспевают во многих ранее полностью принадлежащих мужчинам профессиях.

Разделение специализированных СМИ на 26 промышленно-ориентированных групп в таких сферах, как металлургия, транспорт и строительство. ESAB является лидером в использовании новых идей в сварочной промышленности по всему миру, и одной из сложнейших задач было освещение этого обстоятельства в Соединенных Штатах. Американские

инженеры-сварщики не были знакомы с ESAB и историей внедрения компанией новых методов и идей. В тесном взаимодействии с инженерами ESAB мы осветили в специализированной печати и целевых публикациях, рекомендуемых руководителями, реализацию ESAB инноваций в сварочной промышленности.

Тематические статьи. SRC регулярно выдавало редакторам обширного отраслевого справочника информацию, которая собиралась на основе публикаций и редакторских опросов.

Информационный бюллетень ESAB (ESAB Edition). По инициативе SRC с 1995 г. стал составляться и распространяться восьмистраничный ежеквартальный информационный бюллетень для дистрибьюторов.

Обращение для продавцов. Мы написали обращение, благодаря которому продавцы ESAB смогли провести в своих местных отделениях ASW встречи, заседания с промышленными союзами и обучение в профессиональных учебных заведениях.

Полоса в USA Today. Мы разместили там на целую полосу информационную рекламу, которая выходила в 1997 г. во время выставки ASW. Затем разослали эту страницу вместе с письмом от главного менеджера ESAB в 50 профессиональных учебных заведений страны.

Оценка

- Изучение известности торговых марок показало, что ESAB стала известна среди 52% конечных потребителей-сварщиков, что соответствует увеличению известности торговой марки на 117% по сравнению с показателями 1996 г.

- Рей Хогланд (Ray Hoglund), президент группы компаний ESAB, в первом квартале 1999 г. объявил, что ESAB является в настоящий момент второй крупнейшей торговой маркой сварочного оборудования, продаваемого в Соединенных Штатах (значительный успех, если учесть силу торговых марок конкурентов и кризис в сталелитейной промышленности в США в 1998 г.).

- ESAB увеличила сеть дистрибьюторов, продающих 10% ее товарной линии.
- Компания *Nielsen* оценила количество зрителей трех сюжетов, снятых для гонок, в 9,212 млн. человек. Рекламный эффект был приблизительно в шесть раз больше суммы, потраченной на производство и размещение видеороликов.

- Исполнительный директор ASW доктор Франк ДеЛурье (Frank DeLaurier) сказал, что открытие выставки ASW в 1998 г. было «лучшим, каким только могло бы быть открытие», и попросил нас проконсультировать его по поводу организации открытия выставки в следующем году. Усилия SRC создали беспрецедентную кампанию по освещению в печати: в 532 газетных выпусках в 26 различных штатах, что соответствует аудитории более чем 54 млн. читателей.

- Благодаря усилиям, направленным на связь с торговлей через СМИ, появилось 167 тематических статей, что соответствует увеличению на 26% показателей 1997 г.

В опросах продавцы ESAB упоминали выпуск бюллетеня *ESAB Edition* как средство коммуникации номер один для дистрибьюторов. Более 89% дистрибьюторов отметили его, 74% высказались за его расширение и 63% сослались на него как на наиболее предпочтительный источник новой информации о товаре.

31. Всемирный виниловый форум

The Vinyl Institute совместно с агентством *Edward Howard&Co*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

После непрекращающихся пятилетних нападок «зеленых», выступавших против использования хлорсодержащих материалов, некоторые производители винила стали сомневаться в дальнейшей рентабельности предприятий отрасли и в будущем ее многоцелевого и широко используемого продукта. Согласно утверждениям экологов, полихлорвинил (ПХВ) – устаревший материал, у которого нет будущего. Но принимая во внимание рост мирового производства винила, руководители отрасли были уверены, что дальнейшее производство очень перспективно. В 1995 г. был образован Институт винила (*The Vinyl Institute*), который стал отраслевой ассоциацией американских винилопластиковых производителей. Перед этой организацией ставилась стратегическая цель – способствовать дальнейшему развитию и процветанию отрасли.

Исследование

Первым шагом стала попытка заглянуть на 25 лет вперед и предсказать, что ждет отрасль в будущем. По заказу Института винила доктором Гарри Гаппертом (*Gary Gappert*), ныне покойным футурологом, профессором Института исследований будущего (*The Future Studies Institute*) при Акронском университете, была написана работа «Винил-2020». Он, в свою очередь, привлек к работе экономиста Ирва Левенсона (*Irv Levenson*) и технолога Джозефа Коатса (*Joseph Coates*), которые изложили свое видение состояния дел в производстве винила в ближайшем будущем. Их совместное исследование, опубликованное в 1996 г., предлагает несколько возможных вариантов развития производства винила и описывает трудности, преодоление которых потребует большего внимания к экологической и технологической безопасности производства. Если все это будет сделано, говорится в исследовании, то перед производителями винила откроются светлые перспективы. Если же эти вопросы останутся нерешенными, то отрасли грозит замедление темпов роста производства и даже угроза краха.

Целью проведения исследования и обнародования его результатов среди 125 тыс. рабочих и служащих предприятий отрасли в Америке стало изучение как позитивного, так и негативного потенциала отрасли в целом. В отличие от предложенного «зелеными» сценария развития, согласно которому у отрасли нет будущего, исследование «Винил-2020» прогнозировало стремительный рост объемов производства винила при условии, что предприятия ответственно подойдут к поставленной задаче. В итоге оборот отрасли сможет увеличиться до 63 млрд. долл., т.е. в три раза больше сегодняшнего показателя. Но для того чтобы определить сценарий совместных действий, необходимо было каким-то образом собрать руководителей предприятий отрасли. Это было сделано следующим образом впервые в истории представители всех компаний, работающих в производстве винила, собрались вместе, чтобы обсудить основные вопросы, стоящие перед отраслью. Эта встреча получила название Всемирный виниловый форум.

Дополнительные исследования

Основой успешного проведения форума стали три дополнительных исследования,

проведенные на базе научной работы «Винил-2020»

- опрос 161 участника до начала работы форума для определения ожиданий от предстоящего мероприятия;
- исследование работы 37 секции и круглых столов форума для фиксирования самых различных идей, возникающих в ходе обсуждения
- опрос по итогам работы форума, в котором изучались мнения 123 участников о том, что полезного им удалось узнать и как это мероприятие повлияет на развитие отрасли.

Планирование

Авторы работы «Винил-2020» предложили два возможных варианта действий план А – «Оставайся пассивным и обороняйся» («Passive and Protective») и план В – «Продвигай и процветай» («Promote and Prosper»). Именно план В, основанный главным образом на утверждении, что винил «моложе» прочих сырьевых материалов и что его использование поможет решить проблему жилья и замедлит вырубку лесов, послужил отправной точкой для работы Всемирного винилового форума. Опрос участников, проведенный до начала его работы, показал, что людям интересно узнать побольше обо всех аспектах работы отрасли: научных разработках, новых товарах и рынках, защите компаниями своих интересов, об администрировании, о маркетинговых усилиях, критике, возможном вреде здоровью людей и окружающей среде, производстве и переработке продукции и об общем состоянии дел в отрасли в целом. Был отмечен большой интерес к обмену последними техническими наработками и к поиску лучших решений экологических проблем. Выражалась надежда, что форум поможет обрести уверенность в будущем и будет способствовать планированию работы отрасли в течение ближайших 25 лет. В разработке повестки дня форума принимали участие более 250 человек. Все усилия по планированию должны были придать форуму всесторонний и интерактивный характер.

Реализация

Всемирный виниловый форум, проводившийся в начале сентября 1997 г. в Акроне (штат Огайо), по замыслу его организаторов, должен был помочь руководству отрасли решить самые различные вопросы: от задачи создания стабильности в отрасли до совершенствования проверки качества продукции; от внедрения новых технологий и до продвижения товаров на рынках развивающихся стран. Все, что относилось к концепции, планированию, разработке и обеспечению работы форума, потребовало проведения самых разнообразных мероприятий, нацеленных на привлечение внимания к деятельности Института винила.

Проведенная работа включала следующие действия:

- отбор и работа с 30 газетами, публикующими материалы об актуальных для отрасли вопросах;
- маркетинговые усилия, направленные на привлечение внимания производителей винила из разных стран к работе форума и рассылка видеоматериалов о работе форума;
- использование в работе форума самых современных коммуникационных технологий для создания интерактивной телепрезентации в Нью-Йорке и Акроне, которую вел Джон Стоссел (John Stossel) из ABC;
- контакты с различными СМИ, проводившиеся в поддержку форума, и рассылка по всему миру материалов о результатах его работы;

- координация работы всех аспектов проведения мероприятия, от финансового обеспечения до функционирования оборудования, акцент при этом делался на интерактивность.

Целевая аудитория

Целевой аудиторией исследования «Винил-2020» и Всемирного винилового форума стали представители всей отрасли, начиная с производителей синтетической смолы и других компонентов винила и заканчивая продавцами готовых изделий. При этом главный упор делался на рабочих и служащих 30 компаний – членов Института винила. О позитивных сдвигах в отрасли, а также об отраслевом потенциале на ближайшие 25 лет участники форума смогут сообщить своим клиентам, лидерам общественного мнения, местной администрации и обывателям.

Оценка

Тот факт, что на форум приехали более 300 представителей отрасли, а некоторые из них даже из-за рубежа, определенно говорит об успехе мероприятия. Институтом винила были выделены 100 тыс. долл. на финансирование работы форума. По подсчетам, на форум приехали около 450 чиновников, из них 20% – из других стран. Выделенные средства не были израсходованы полностью, так как во время работы форума было собрано более чем 12 тыс. долл. без заимствований извне. С учетом выплаты всех взносов организация мероприятия обошлась в 277 514 долл. За исключением 80 897 долл., эта сумма была покрыта регистрационными взносами и спонсорскими дотациями.

Впервые благодаря работе форума удалось собрать вместе людей, которые обычно не встречаются и не принимают единый план действий, – представителей различных направлений отрасли: руководителей компаний, топ-менеджеров, директоров по продажам, маркетологов, начальников научно-исследовательских отделов, менеджеров служб экологии и здравоохранения, руководителей более мелких производств. Иначе говоря, люди, общавшиеся до этого лишь в рамках собственных групп интересов, собрались вместе для того, чтобы выслушать друг друга и подумать над тем, что можно сделать для обеспечения стабильного будущего своей отрасли. По окончании работы форума на вопрос «Нужно ли Институту винила в течение ближайших трех лет созывать следующий Виниловый форум?» почти все (кроме трех) из 111 опрошенных ответили положительно.

Благодаря исследованию «Винил-2020» и Всемирному виниловому форуму удалось добиться следующих результатов:

- была подтверждена возможность перспективного развития отрасли;
- были четко обозначены проблемы и задачи, которые нужно решить для успешного развития;
- предприятия отрасли нацелились на разработку и реализацию общей программы действий – раскрыть отраслевой потенциал и стать незаменимой частью промышленного производства.

Самым значительным результатом работы форума стала разработка программы действий, которая приведет отрасль в XXI в.

Институт винила, на деятельность которого повлияли материалы исследования «Винил-2020» и работа Всемирного винилового форума, координирует усилия на следующих направлениях.

1. Поддержка новых исследовательских разработок для нужд отрасли. Конкретным результатом работы форума стало создание Исследовательского консорциума полихлорвинила (PVC Research Consortium), в который вошли 23 американских, азиатских и европейских компании. Это первый масштабный исследовательский проект за последние годы.

Рассматриваются возможности реализации и других исследовательских проектов.

2. Формирование национальной консультативной группы для содействия развитию отрасли в США.

3. Выработка критериев для поддержания стабильности в отрасли.

4. Создание программы поддержки продукции отрасли, содержащей четкие цели и временные рамки и затрагивающей все виды деятельности в отрасли, вплоть до производства конечного продукта.

5. Изучение новых способов переработки винилосодержащих материалов.

6. Выработка официальной позиции по проблемам экологии.

7. Изучение вопроса о создании рабочей группы по усовершенствованию продукции.

8. Расширение деятельности среди самых разных групп: от строителей и мусорщиков до врачей и священников.

VII. Инвестиции, финансовые услуги, репутационный менеджмент

32. Восстановление доверия к южнокорейской экономике

Министерство финансов и экономики Южной Кореи совместно с агентством *Burson – Marsteller*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

В середине декабря 1997 г. в Южной Корее разразился экономический кризис, вызванный массовым уходом инвесторов с азиатских рынков. В ответ на это первый демократически избранный Президент Южной Кореи собрал команду крупнейших специалистов по экономике, чтобы произвести оценку ситуации, разработать план реформ, который может получить поддержку МВФ и восстановить доверие инвесторов. Однако сообщество инвесторов рассматривало Южную Корею как страну, враждебную по отношению к иностранным инвестициям, зачумленную не идущими на компромисс профсоюзами и обремененную экономической структурой, в которой господствуют неэффективные конгломераты. Короче говоря, кризис доверия к Южной Корее порвал ее программу реформ прежде, чем удалось приступить к ее осуществлению.

Серия пропагандистских мер в условиях финансового кризиса должна была вновь привлечь внимание к Южной Корее и восстановить глобальный диалог с остальным миром, продемонстрировать её приверженность курсу реформ и способность осуществить всеобъемлющую программу реструктуризации экономики. Эта программа является уникальной, потому что она включает распространение экономической информации, установление контактов с инвесторами, введение антикризисного управления, обеспечивается круглосуточной глобальной информационной поддержкой и осуществляется под руководством наиболее влиятельных чиновников Министерства финансов и экономики (МФЭ).

Исследование

Первичное исследование. В результате анализа определено отношение к Южной Корее среди основных заинтересованных сторон: инвесторов, банкиров, руководства США и других стран, международных кредитных организаций, деловых кругов и финансовых СМИ. Специально приглашенное исследовательское агентство провело зондирование общественного мнения среди представителей этой аудитории. Общий анализ показал, что респонденты:

- 1) считали, что экономический кризис вызван дефектами экономической структуры, а не просто потерей доверия со стороны инвесторов;
- 2) полагали, что корейское правительство лишь реагирует на события, а не принимает меры по оздоровлению экономической ситуации, и
- 3) не верили в существование общественного согласия относительно продолжения реформ.

Глобальные исследования. PR-агентство *Burson – Marsteller* провело тщательный анализ международных СМИ, чтобы определить отношение к проблеме в крупнейших европейских странах-кредиторах. Исследование выявило как общие тенденции, так и характерные для отдельных стран.

Осуществление постоянного мониторинга. Изменчивая природа азиатского кризиса требовала ежедневного отслеживания материалов, касающихся Южной Кореи. В течение года в Нью-Йорке осуществлялся постоянный мониторинг проблемы при участии крупнейших

специалистов. На протяжении первой фазы кризиса ежедневно предоставлялись отчеты и проводился анализ материалов, влияющих на отношение к Южной Корее. Позднее исследования стали универсальным инструментом для измерения глубины кризиса через анализ отношения средств массовой информации, научных кругов и инвесторов.

Планирование

Ввиду возрастающего скептицизма (согласно исследованиям) и быстро ухудшающейся экономической ситуации встала необходимость принятия безотлагательных мер.

Цели:

- 1) восстановить доверие к корейской экономике на международном уровне и
- 2) дать Южной Корее возможность сохранить хорошие отношения со своими глобальными партнерами.

Целевая аудитория:

- 1) международное и национальное финансовое сообщество;
- 2) международные СМИ и
- 3) международные экономические и политические круги.

Основные идеи

- Существует ясный, скоординированный, разработанный в Южной Корее план восстановления экономического здоровья страны.
- В Южной Корее есть сильная финансовая команда, которую поддерживает правительственная администрация и руководство частного сектора экономики.
- Для зарубежных инвестиций существуют неизменные условия и профессиональное деловое окружение, что определяется четким и ясным законодательством.
- Южная Корея является приверженцем свободного доступа к своевременной и надежной экономической информации и прозрачности экономической отчетности.

Бюджет: В период осуществления программы с февраля по декабрь 1998 г. ее бюджет оказался достаточно скромным, не превысив 1 млн. долл.

Реализация

Был разработан план широкомасштабных действий, чтобы сначала стабилизировать ситуацию, а затем дать импульс активной информационной кампании, освещающей процесс реформ для целевой аудитории. Последовательные фазы осуществления программы базировались на ключевых элементах этого плана действий. Были применены следующие основные тактические средства.

Круглосуточная информационная поддержка. PR-агентство *Burson – Marsteller* незамедлительно сформировало глобальную, полностью интегрированную команду, ключевые члены которой разместились в Нью-Йорке и Сеуле; информационной сетью были охвачены Соединенные Штаты, Европа и Азия. Члены команды также вошли в состав МФЭ, чтобы координировать работу на месте.

Участие крупнейших специалистов. Эксперты по финансовым вопросам оказывали постоянную консультационную поддержку руководящим сотрудникам министерства, в том числе самому министру и его советникам. Характерными элементами поддержки было проведение семинаров по взаимодействию с агентствами, определяющими кредитный рейтинг, установление контактов с инвесторами и распространение экономической информации.

Курс обучения основам общения. Руководящие члены экономической команды, включая министра, прошли курс обучения, в рамках которого их ознакомили с принципами поведения в отношениях с инвестиционными банками и финансовыми кругами.

Независимые участники. Для участия в программе были отобраны независимые партнеры и союзники. Их деятельность включала информационное обеспечение, участие в мероприятиях и обмен мнениями в средствах массовой информации.

Контакты со СМИ и заинтересованными сторонами. Интервью в средствах массовой информации были приурочены к важным международным встречам, таким, как конференция Азиатского банка развития в Женеве. СМИ и независимым партнерам были предоставлены информационные материалы, раскрывающие суть и детали программы реформ и реструктуризации. Представители МФЭ и независимых участников программы выразили свое мнение в средствах массовой информации.

Выступления. Для крупнейших международных форумов были подготовлены выступления, задачей которых было донести идеи программы до участников важнейших мероприятий.

Брифинги для зарубежной прессы. Была разработана программа регулярного проведения брифингов для крупнейших международных СМИ, представленных в Сеуле. В рамках этой тактики распространялись информационные материалы, новостные бюллетени и пресс-релизы.

Корейский экономический бюллетень. Это издание, предназначенное для инвесторов, сообщало о развитии ситуации в экономике Кореи в формате, аналогичном инвестиционному отчету. Бюллетень распространялся среди институциональных инвесторов и их клиентов. Исследования, проведенные впоследствии, подтвердили, что эти публикации были восприняты положительно.

Управление вопросами, требующими немедленной реакции. PR-агентство *Burson – Marsteller* без промедления оказывало помощь в некоторых критических случаях, таких, как написание речи, подготовка презентации и пресс-релиза для заместителя министра, который должен был выступить с разъяснениями по проблеме перед Всемирным банком во время своей поездки в Вашингтон.

Мониторинг ситуации. Как уже было отмечено в разделе, касающемся исследований, важным компонентом программы являлся постоянный мониторинг ситуации, который включал консультационную поддержку и рекомендации в случае необходимости предпринять срочные шаги.

Воздействие на сообщество инвесторов. PR-агентство *Burson – Marsteller* подготавливало сообщения, материалы и повестку дня для заседаний правительства. Наиболее важным из этого было информационное обеспечение первого после кризиса глобального размещения корейских государственных облигаций. Эти обязательства рассматривались как важнейший показатель доверия инвесторов. В рамках этой кампании была полностью разработана программа мероприятий для министра финансов Ли Чу Суна, подготовлены презентация, речь для официального обеда в Корейском обществе, фактические материалы и темы для бесед на встречах, а также произведен медиа-анализ.

Оценка

Стратегия информационной политики, разработанная агентством *Burson – Marsteller*, и его консалтинговые услуги очень помогли министерству в его усилиях по эффективной пропаганде правительственного плана стабилизации и реформ во время самого серьезного экономического кризиса в Южной Корее за последние 40 лет. В месяцы, последовавшие за инаугурацией президента, международные институциональные инвесторы, представители организаций

Бреттон-Вудского соглашения и официальные лица из основных стран-кредиторов признали профессионализм корейского правительства и успех его впечатляющих усилий по восстановлению международного доверия. Как результат эффективности пропаганды правительственной программы реформ макроэкономическая стабильность была достигнута быстрее, чем в любой другой стране в Восточной Азии. Более того, члены экономической команды корейского правительства постоянно упоминались в международных СМИ как самые бескомпромиссные реформаторы в регионе. Через 90 дней после начала кампании мы исследовали отношение к Южной Корее и к ее приверженности реформам и выяснили, что оно улучшилось. Медиа-освещение показало, что Корея выполнила поставленные задачи.

Международное доверие к корейской экономике восстановлено

- *Информационное агентство Reuter (3.4.98)*: «Секретарь казначейства Роберт Рубин (Robert Rubin) заявил после встречи в пятницу с министром финансов Южной Кореи Ли Чу Суном, что он оценил значительные успехи Южной Кореи по стабилизации ее экономики».

- *Газета Los Angeles Times (23.11.98)*: «С точки зрения США Южная Корея является моделью в большей степени, чем любая другая страна региона, и определенно в большей степени, чем Япония. Она последовала рекомендациям Международного валютного фонда, еще не зная, дадут ли они эффект, начала реформы и реструктуризацию своей устаревшей банковской системы, предприняла шаги, направленные на расширение демократии, открытие рынка и ликвидацию неэффективных компаний и коррумпированного капитализма».

Южная Корея сохранила хорошие отношения со своими глобальными партнерами

- *Агентство Standard&Poor's (25. 1. 99)*: «Восстановление инвестиционного рейтинга отражает на сегодняшний день успехи правительства в экономической и финансовой реструктуризации и возвращение на внешние рынки».

- *Агентство Barron's (20.2.99)*: «Но более всего улучшение ситуации в Южной Корее было одобрено международными рейтинговыми агентствами... Для многих повышение рейтинга является важным признаком международной поддержки усилий, направленных на оздоровление экономики страны. Стоит признать, что официальные лица в Сеуле стремились убедить мир, что они серьезно намерены укрепить свою разрушенную экономику и хрупкую банковскую систему».

33. Продвижение товарной марки *Lucent* в Латинской Америке

Lucent Technologies

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Компания *Lucent Technologies* родилась в результате разделения корпорации AT&T, о котором было объявлено в 1995 г. В 1996 г стало известно название новой компании в области системных технологий, а в апреле того же года она выпустила свои акции в обращение. В Латинской Америке, где даже AT&T появилась на рынке недавно и узнаваемость ее торговой марки оставалась низкой, создание и выход на рынок *Lucent* вызвало замешательство среди целевой аудитории. Является ли *Lucent* дочерней компанией AT&T или независимой фирмой. Чем занимается *Bell Labs*, научно-исследовательское подразделение *Lucent*. На узнаваемость торговой марки этой компании оказывало влияние также разнообразие сфер бизнеса, которыми занимались подразделения этой крупной компании. К концу 1997 г. часть аудитории знала *Lucent* как производителя сетевых систем, другая – как поставщика офисного оборудования, а третья – как изготовителя бытовых телефонов. Хотя с 1996 г. компания достигла значительного прогресса в увеличении известности своей торговой марки на территории США, было ясно, что узнаваемость торговой марки *Lucent* в Латинской Америке по-прежнему оставалась в конце 1997 г. весьма невысокой. В рамках согласованных усилий по интеграции всех инициатив в области внешних контактов, направленных на значительное увеличение узнаваемости торговой марки, сотрудники *Lucent*, занимающиеся PR и маркетингом в Латинской Америке, решили образовать Региональный совет по торговой марке, а также аналогичные советы в Бразилии и Мексике. Действие последних позднее было бы расширено и на другие страны региона. В конце концов, эта программа привела к увеличению узнаваемости торговой марки *Lucent* в Мексике и Бразилии до уровня, равного узнаваемости этого брэнда в Соединенных Штатах или близкого к нему. Было непросто достичь таких результатов в рамках ограниченного бюджета, который составлял лишь небольшую часть от того, что вложили в рекламу и PR основные конкуренты компании.

Исследование

- В 1997 г для определения проблемы были использованы различные исследовательские подходы, как традиционные, так и неформальные. Из неофициальных опросов сотрудников торговых и клиентских подразделений стало очевидно, что они испытывают значительные трудности при освоении рынка в результате малой известности брэнда *Lucent* и недостатка информации о сфере деятельности компании. К тому же анализ освещения в СМИ продемонстрировал, что *Lucent* зачастую считали дочерней компанией AT&T, а не независимой фирмой. *Bell Labs* также воспринимали как отдельную компанию, часто более известную, чем *Lucent*, а не как научно-исследовательское подразделение компании *Lucent*. Анализ мероприятий, направленных на установление связей с потребителями, проводимых различными подразделениями компании, также показал, что они пытались продемонстрировать свою независимость, вместо того чтобы подчеркнуть свою корпоративную принадлежность.
- В июле 1997 г *Lucent* приняла участие в обширном исследовании проводившемся в Мексике, которое выявило крайне низкую, 10%-ную известность торговой марки. Первичное

аналитическое исследование в мае 1998 г. показало лишь незначительный рост в корпоративном сегменте рынка 12%-ную известность марки. В Бразилии первичное аналитическое исследование в ноябре 1997 г. продемонстрировало, что среди компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, только 12% упомянули название *Lucent*, когда их спросили о производителях телекоммуникационного оборудования в то время как в целом название было знакомо 82%. Среди руководства компаний – пользователей телекоммуникационных услуг – результат был ниже: 10%-ная известность. Исследование, проведенное в конце 1998 г., показало заметное улучшение.

Планирование

Осенью 1997 г. маркетологи компании *Lucent* пришли к выводу, что существует острая необходимость быстро увеличить уровень известности брэнда на двух крупнейших рынках в Латинской Америке: в Бразилии и Мексике. В ответ на эту потребность PR-специалисты *Lucent* решили сформировать Региональный совет по торговой марке и применить ту же самую идею в Бразилии и Мексике, чтобы оценить ее рыночную эффективность. Эти рынки были выбраны, потому что они являются основным источником дохода компании в регионе. Первичной задачей советов по торговой марке было принятие на себя руководства действиями всех подразделений компании в сфере интеграции всей информационной и рекламной активности в рамках глобальной концепции позиционирования торговой марки *Lucent*.

Для достижения максимального воздействия и результата было также решено возложить на советы по торговой марке ответственность за объединение информационной политики и за разрешение конфликтов между подразделениями компании. Вице-президент компании по PR в регионе должен был стать председателем Регионального совета по торговой марке, а PR-директор на каждом отдельном рынке возглавил бы Совет по торговой марке в соответствующей стране.

В советы по торговой марке вошли все руководители коммерческих подразделений компании и их директора по маркетингу, PR-специалисты (менеджеры по связям со СМИ, по организации мероприятий, по корпоративной информационной политике), сотрудники отдела рекламы, эксперты по отношениям с правительственными кругами и менеджеры по кадрам.

Цели:

1) к концу 2000 г. увеличить узнаваемость торговой марки в Латинской Америке до уровня узнаваемости в США по состоянию на 1997 г. посредством объединения всей информационной политики;

2) обеспечить активное участие и сотрудничество всех коммерческих подразделений компании в представлении на рынке единой торговой марки *Lucent*.

Стратегия

Советы по торговой марке приняли на себя ответственность за разработку плана действий, который включал корпоративные рекламные мероприятия, наступательную медиа-поддержку, специальные акции и торговые выставки, выступления представителей руководства компании, мероприятия для потребителей, программы для консультантов и аналитиков, внутрикорпоративные информационные проекты, пропаганду престижа работы в компании и филантропические акции.

Реализация

Хотя рамки краткого обзора не позволяют подробно рассказать о всех предпринятых инициативах, ниже следует описание основных мероприятий.

Советы по торговой марке. С января 1998 г. советы по торговой марке начали проводить свои ежемесячные встречи, на которых принимались совместные решения по всем инициативам в области информационной политики, с использованием и объединением, таким образом, ресурсов всех коммерческих подразделений компании. Встречи продолжались от трех до четырех часов в зависимости от количества тем для обсуждения. Участие постоянно активизировалось на протяжении всего года, и теперь Совет по торговой марке Карибского бассейна и Латинской Америки считается моделью для остальных подразделений компании.

Контакты со СМИ. Активизация отношений со СМИ значительно увеличила освещение вопросов и улучшила его качество. Крупнейшие СМИ уделили большое внимание глобальной медиа-акции, состоявшейся в штаб-квартире компании в Нью-Джерси, в которой участвовали по пять ведущих журналистов от каждой страны, представлявшей важный рынок сбыта продукции компании. В Мексике и Бразилии уровень медиа-освещения удвоился по сравнению с началом года.

Торговые выставки / Специальные акции. Компания *Lucent* принимала участие в крупнейших торговых выставках, таких, как *ExpoComm* в Мексике и Бразилии и *Teleexpo* в Бразилии. Представители руководства компании выступали с речами на темы имеющие наибольший интерес для участников, а выставочные павильоны компании размещались в наилучших местах. Опрос посетителей павильона *Lucent* на выставке *ExpoComm* в Бразилии показал, что 79% опрошенных стали более склонны иметь дело с этой компанией после посещения выставки. На такой же выставке в Мексике *Lucent* получила первый приз за самый лучший павильон. Совет по торговой марке разработал комплексную концепцию, которая была использована при оформлении павильона, написании речей для выступления, осуществлении рекламной деятельности и контактов со СМИ. В октябре 1998 г. в Мексике *Bell Labs* организовало семинар, вызвавший большой интерес.

Реклама. В Мексике и Бразилии была проведена кампания по рекламе корпоративного брэнда, центральным элементом которой являлась программа по публикации положительных отзывов. Советы по торговой марке полностью осуществляли руководство этой кампанией, а также следили, чтобы все рекламные материалы подразделений компании и объявления о найме на работу соответствовали единой информационной политике.

Программы для консультантов и аналитиков. Для этой важной части аудитории в Мексике и Бразилии были организованы ежеквартальные встречи и презентации новых технологий.

Внутрикорпоративные информационные проекты. На веб-сайте Совета по торговой марке в странах Карибского бассейна и Латинской Америки почти ежедневно появлялась новая информация для сотрудников компании, работающих в этом регионе. В городах Мексики и Бразилии, где расположены предприятия компании, были организованы встречи с региональными президентом и генеральным менеджером компании, а также с другими представителями руководства, в том числе с директорами отделов и президентами групп.

Филантропия. Для каждой страны была разработана ежегодная программа «День заботы», чтобы приобщить сотрудников компании к добровольному участию в мероприятиях, посвященных определенной тематике. В Мексике сотрудники компании высаживали деревья, чтобы восстановить популярный лес «Львиное урочище», опустошенный пожаром, и устраивали загородные прогулки для детей из близлежащего приюта для сирот. В Бразилии сотрудники компании из шести различных городов помогали восьми организациям: от детских домов и местных школ до Ассоциации слепых людей пожилого возраста.

Бразилия

Известность торговой марки *Lucent* среди компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, увеличилась в Бразилии почти в три раза, с 12% в ноябре 1997 г. до 34% в ноябре 1998 г. В секторе компаний – пользователей телекоммуникационных услуг известность увеличилась в два раза, с 10 до 22%.

Мексика

К ноябрю 1998 г. известность среди компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, достигла максимального уровня в 69%. Известность среди компаний – пользователей телекоммуникационных услуг выросла с 12 до 23%. Для сравнения: 1997 г. в США уровень известности среди компаний, предоставляющих телекоммуникационные услуги, составлял 38%, для крупных компаний – потребителей телекоммуникационных услуг – 34%. Эти результаты заслуживали внимания, если учесть, что они были достигнуты с ограниченными бюджетными ресурсами и в значительной мере были следствием усилий советов по торговой марке, направленных на интеграцию всей внешней информационной политики.

34. Перепозиционирование *The Scotts Company*

Компания *The Scotts* совместно с агентством *Lord, Sullivan&Yoder* (LSY)

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

В феврале 1996 г. *The Scotts Company* была вынуждена пересмотреть финансовые результаты 1995 г. вследствие увеличения неудачных программ содействия сбыту. В розничной продаже образовались избыточные материально-технические запасы на общую сумму 60 млн. долл., что гарантировало бы *Scotts* потерю денежных средств в 1996 г. Исполнительный директор компании *Scotts* подал в отставку; бывший исполнительный директор вернулся с новой программой развития и нанимает нового администратора. Повторное объявление прибыли, серьёзное превышение торговых материально-технических запасов и другие факторы привели к потере доверия к компании среди инвесторов и аналитиков. Стоимость обыкновенных акций незамедлительно упала.

До повторного объявления прибыли инвесторы считали *Scotts* развивающейся компанией. Непрекращающиеся убытки привели к тому, что многие крупные инвесторы продали свои акции. Ограниченная ликвидность акционерного капитала и низкий средний уровень объема ежедневных продаж явились дополнительным негативным фактором.

Исследование

Два основных успешных исследования, предпринятых LSY с целью стабилизации ситуации, привели к разработке программы «Связи с инвесторами» для компании *Scotts*.

- Личные встречи с ведущими аналитиками, занимающимися вопросами сбыта, и брокерами установили доверие и обнаружили информационный пробел в предыдущих попытках компании реализовать программу «Связи с инвесторами».

- В результате исследования однородных социальных групп, акционеров и целевых групп, проводившегося компанией *Carson Group*, был проанализирован вероятный состав оставшихся держателей акций и определены совокупная стоимость акций и изменения в позициях аналитиков и инвесторов.

Во время этого исследования LSY участвовало в разработке программы «Связи с инвесторами» для компании *Scotts*.

Планирование

Отставка исполнительного директора и падение курса акций требовали безотлагательных действий по воссозданию доверия. Кроме того, необходимо было использовать следующий «медовый месяц» (первые недели пребывания в должности) с целью представления долгосрочной программы компании. Этого также требовало изменение аудитории, так как крупные инвесторы желали продать акции. Определение и достижение новой цены акции, создание событий и смена инвесторов являлись приоритетными направлениями деятельности.

Начиная день повторного объявления прибыли, временный председатель Совета директоров и исполнительный директор провели серию звонков и встреч, заверивших инвесторов в том, что «сейчас у нас нет ответов на все вопросы, но мы собираемся на них ответить и будем держать

вас в курсе событий». После первого трехнедельного наступления началась разработка долгосрочной программы «Связи с инвесторами». Приняты следующие решения.

- Предыдущий состав руководителей рассматривал компанию *Scotts* как химическую компанию, производящую удобрения для газонов и садов. Мы увидели возможность позиционировать *Scotts* не как возрождающуюся компанию, а как компанию, которая преобразует себя в специалиста в области маркированных потребительских товаров.

- Превышение материально-технических запасов относительно нормы, а также сезонный характер газонно-садового бизнеса привели к тому, что *Scotts* вынуждена была сообщать о квартальных и годовых убытках до II кв. 1997 г. Мы чувствовали, что необходимо определять и регулярно информировать инвесторов об уровне показателей прибыли и убытков, дебиторах, разработке новых программ сбыта товаров и т.п., чтобы они могли проследить движение в сторону повышения эффективности работы компании.

- В результате исследования компания *Carson Group* поделила существующих институциональных держателей акций на группы, желающие продать и купить акции, позволившие установить направление связей, а также определила курс акций и изменения в спросе на них инвесторов, к которым мы могли бы обратиться, чтобы увеличить акционерный капитал.

Реализация

Вслед за первыми встречами мы начали осуществление долгосрочной программы «Связи с инвесторами». Первым элементом программы стал годовой отчет. Уже готовый, но не распространенный по электронной почте в 1995 г. бухгалтерский баланс заменили (с двухнедельным сдвигом) отчетом, в котором подробно излагались проблемы компании и обещания не только решить эти проблемы, но и реконструировать *Scotts*, чтобы воспользоваться всеми преимуществами ведущих потребительских торговых марок своей отрасли.

Программа включала следующие мероприятия:

- Рассылку в апреле 1996 г. письма о «Плане перестройки компании» держателям акций и пресс-релизов для СМИ с сообщением об уровне показателей прибыли и убытков, о необходимости быть прибыльной компанией.

- Подготовку документов о квартальных финансовых результатах и проведение серии звонков с сообщением показателей прибыли и убытков.

- Регулярные собрания и телефонные конференции с организациями – держателями акций.

- Регулярные собрания по поводу объявления финансовых показателей и структурных изменений в составе инвесторов.

- Определение и отслеживание новых аналитиков, в том числе тех, кто специализируется по вопросам структурных изменений; разнообразное освещение, помогающее подвести базу под курс акций.

- Мероприятия по связям со СМИ, в том числе размещение основных публикаций об изменениях на первой странице *Wall Street Journal*.

- Телефонные конференции и серия собраний в августе 1996 г. с целью анонсировать выборы нового председателя Совета директоров и исполнительного директора Чарльза Бергера (*Charles Berger*), бывшего сотрудника *Heinz*, с проведением расширенной маркетинговой оценки товаров.

- Привлечение новых инвесторов, как только *Scotts* перешла от игры на «сдвиг» к игре «на повышение цены», и вероятное возращение крупных инвесторов.

- Регулярный выпуск пресс-релизов с информацией для держателей акций, что *Scotts*

неожиданно «не преподнесет каких-либо сюрпризов».

- Информирование инвесторов о ясных целях на период после возрождения, в том числе обязательство обеспечить доход в размере 15% в соответствии с ростом курса акций.

Первый этап этой программы завершился в апреле 1997 г., когда был объявлен размер прибыли за II кв. на собрании акционеров и телефонных конференциях в Нью-Йорке и отмечен серьезный поворот к рентабельности. Начался второй этап программы, когда в сообщениях сосредоточивалось внимание на планах компании в отношении длительного роста и поддержания рентабельности. С этого момента мы начали добиваться роста производства при умеренной цене и внимания других экономистов-аналитиков и инвесторов, ориентированных только на рост.

Оценка

- Финансовое сообщество не только приняло возрождение *Scotts*, но и признало намерение компании стать продавцом и производителем маркированных потребительских товаров. Курс акций был полностью восстановлен с момента, когда *Scotts* получила свою первую прибыль, а затем компания вернула свои позиции. Акционерный капитал постоянно достигал рекордных высот.

- Освещение ушло от обсуждения вопросов химии и удобрений к вопросам маркированных потребительских товаров. Число аналитиков, писавших о компании, удвоилось.

- Увеличение стоимости акций продолжалось в течение всего 1997 г. и перешло в 1998 г. На годовом собрании компании 1998 г. руководство компании доложило держателям акций о том, что с 1997 г. индекс S&P 500 вырос на 27%, индекс потребительских товаров S&P – на 32%, а количество акций *Scotts* увеличилось более чем на 51%, собрав дополнительно более 420 млн. долл.

35. Программа Visa «Прочитай мне историю» (Read Me A Story)

Компания *Visa U.S.A.* совместно с агентством *Ketchum*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Торговая марка компании *Visa*, выпустившей 271 млн. кредитных карточек внутри США, по которым осуществлено операции на сумму 800 млрд. долл. за год, является самой крупной и быстро развивающейся маркой таких карточек в мире. Вне зависимости от размеров захваченной доли рынка конкурентная борьба среди компаний, эмитирующих кредитные карточки, становится особенно яростной в конце года, ведь они борются за объемы платежей по карточкам и лояльность клиентов. Традиционно в ноябре и декабре *Visa* старалась мотивировать пользователей карточек с помощью общенациональной лотереи *Visa Rewards* среди клиентов, а также скидками при покупках, оплаченных по своим карточкам, и прочими поощрительными средствами. В дополнение надо заметить, что *Visa* существует как ассоциация, действующая для финансовых организаций, в нее входящих, и не имеет непосредственных отношений с владельцами карточек. Вследствие этого она находится в очень сильной зависимости от финансовых организаций-членов, а также от торговцев в том, что касается донесения маркетинговых посланий потребителям в условиях раздробленного рыночного окружения.

В 1996 г. *Visa* задумала осуществить повсеместную мотивационную кампанию, которая должна была вовлечь членов ассоциации, торговцев на местах и принести им выгоду. Они должны были приложить дополнительные усилия к тому, чтобы создавать имидж и непредвзятое отношение к торговой марке, и повысить уровень пользования карточкой в праздники. Исследования показали, что владельцы карточек положительно откликаются на ориентированный на конкретное дело маркетинг. Поэтому, поработав с рекламными компаниями PR-агентствами и компаниями, осуществляющими для нее продвижение на рынок, *Visa* впервые разработала для себя полностью интегрированный общенациональный, ориентированный на конкретное дело маркетинговый план, получивший название «Прочитай мне историю» (Read Me a Story, RMaS). Чтение было избрано в качестве универсального притягательного мотива, и *Visa* пообещала пожертвовать не менее 1 млн. долл. крупнейшей и старейшей в стране некоммерческой организации по ликвидации неграмотности детей RIF (Reading Is Fundamental – «Чтение – это основа»), опираясь на объемы использования карточек *Visa* в период с 1 ноября по 31 декабря 1996 г. Кроме того, была поставлена цель прочитать детям один миллион рассказов. Задачей PR-агентства *Ketchum* была разработка такой общенациональной PR-кампании, которая заметно усилила бы значимость новостных сообщений и воздействие рекламной кампании как на общенациональном, так и на местном уровне. Проведя повсеместное исследование по чтению в Америке, *Ketchum* рекомендовало воплотить в жизнь эту программу в виде автобуса, путешествующего по всей стране с 10 любимыми американскими литературными героями, дающими представления и исполняющими оригинальную музыку. Предполагалось, что в течение 45 дней они должны остановиться в 61 населенном пункте.

Исследование

В ходе исследования *Visa* обнаружила, что благотворительные пожертвования службам

социальной поддержки и образовательным организациям высоко оцениваются владельцами карточек *Visa*. На основе этой информации *Visa* организовала широкий поиск возможных вложений. Чтение и RIF были избраны как общенациональное дело и благотворительная организация-получатель.

Ketchum провело широкое дополнительное исследование для выяснения ситуации с домашним чтением по всей Америке, чтобы обосновать важность общенациональной кампании по привлечению внимания к проблеме чтения. Агентство изучило существующие исследования по вопросам чтения и грамотности в Америке, проведенные Министерством образования и Международной читательской ассоциацией, выявило и вступило в контакт с известными экспертами по вопросам чтения и грамотности, а также провело всесторонний анализ в базах данных и в Интернете. Затем *Ketchum* сделало заказ компании *Yankelovich Partners* на общенациональное исследование ситуации с семейным чтением. Был проведен общенациональный опрос 525 родителей, имеющих детей от 2 до 8 лет, чтобы определить существующую практику чтения в семьях, а также то, как семьи проводят свое время со своими детьми. Выяснилось, что родители осознают важность чтения вслух своим детям и считают это занятие одним из важнейших, способствующих взрослению и развитию детей. Обнаружился также разрыв между тем сколько родители хотели бы читать вслух своим детям, и тем, сколько времени они уделяют этому на самом деле. В настоящее время *Visa* сама проводит исследование и анализ осведомленности людей после проведенной кампании по продвижению на рынке.

Планирование

Цели:

- Создать базу, как на общенациональном, так и на местном уровне для знакомства потребителей с инициативой программы «Прочитай мне историю» – прочитать детям один миллион историй и собрать один миллион долларов для организации «Чтение – это основа».
- Повысить степень использования платежных карточек *Visa* потребителями в IV кв.
- Вовлечь финансовые организации, входящие в компанию *Visa*, и торговцев в создание базы для осуществления программы на местном уровне.

Аудитория:

- 1) держатели карточек *Visa*;
- 2) торговцы, принимающие эти карточки к оплате;
- 3) финансовые организации-члены *Visa*;
- 4) добровольцы из RIF;
- 5) латиноамериканцы;
- 6) СМИ;
- 7) родители.

Стратегия

- Получить данные и сформировать новые представления о ситуации с практикой чтения в Америке, чтобы повысить интерес к данной рекламной акции *Visa*.
- Использовать путешествие автобуса-нюсмейкера в качестве сильного хода в достижении задачи прочитать детям один миллион историй, который позволит поддерживать интерес к проекту на местном уровне.
- Напоминать о важности чтения в жизни с помощью появления любимых персонажей из книг и представлений, которые они будут давать, во время тура по стране.
- Использовать эти представления и мероприятия по популяризации чтения для усиления степени вовлеченности и поддержки со стороны финансовых организаций – членов *Visa* и

торговцев, а поездку самого автобуса – для донесения послания потребителям.

Бюджет: 800 тыс. долл. – оплата, 700 тыс. долл. – расходы на PR-кампанию (1 млн. долл. пожертвований в RIF не входит в эту сумму).

Реализация

Сотрудничество: PR-агентство *Ketchum* работало с широкой сетью из 200 тыс. добровольцев из RIF, чтобы помочь в проведении специальных мероприятий через местные отделения этой организации по ликвидации неграмотности детей в 61 городе, лежавшем на пути следования автобуса в ноябре и декабре, а также других проектов в масштабе всей страны.

- Значительно увеличили финансирование Национальной футбольной лиги (NFL) с помощью организации полчасовых шоу на шести матчах NFL общенационального значения.

- Координировали распространение брошюры «Читаем вслух», изданной компанией *Scholastic, Inc.*, к которой прилагались билеты розыгрыша призов и анкета для родителей, побуждающая их помочь в достижении рекорда в один миллион историй, прочитанных детям.

- Провели переговоры с шестью крупнейшими издателями детских книг, чтобы те пожертвовали костюмы литературных героев на проведение представлений с участием персонажей из книг во время автобусного тура и вспомогательные материалы.

- Пригласили знаменитого поборника грамотности Денни Гловера (Danny Glover) и подготовили его к выступлению в качестве ведущего общенациональной программы.

Путешествие автобуса. Мы пригласили профессиональных авторов детских песен, сценаристов, режиссера звукозаписи, хореографа, автора декораций, художника по костюмам, актеров, звукооператора и работников сцены, создавших совершенно новое, передвижное, захватывающее музыкальное представление. Это шоу, призванное пропагандировать чтение вслух, было рассчитано на 30 минут; в нем участвовали 10 самых популярных литературных героев: балерина Ангелина, Бабар, большая красная собака Клиффорд, медвежонок Джесси, крокодил Лили, Матушка-гусыня, Питер Пен, Пеппи Длинный чулок и Винни Пух. PR-агентство руководило всем ходом поездки красочного автобуса, протяженность которой составила 15 тыс. миль. Путь автобуса пролегал через 36 штатов с остановками в 61 городе и продолжался 45 дней с 7 ноября по 23 декабря. Ежедневно проходило четыре представления и рекламных акции, которые посмотрели тысячи детей, опекаемых RIF, и взрослых – в школах, библиотеках, больницах, местах отдыха и на матчах NFL. Дети получали в подарок наклейки *Visa – RmaS*, брошюры «Читаем вслух», закладки для книг, сладости и книги, пожертвованные местными финансовыми организациями – членами *Visa*. Официальные приветствия мэров и губернаторов проводимой акции были зачитаны на 41 мероприятии, что составляет 67% остановок, совершенных за время путешествия автобуса по стране, а игроки NFL часто появлялись перед камерами специально по этому поводу.

Общенациональный старт программы. Кампания началась в общенациональном масштабе театрализованной премьерой представления «Прочитай мне историю», которая состоялась в театре «Таун-холл» в Нью-Йорке. На нем присутствовали 1300 нью-йоркских школьников, опекаемых RIF, представители общенациональных СМИ, руководство компании *Visa* и партнеры по осуществлению программы. Вечер вел Денни Гловер, к которому присоединились мисс-Америка Тара Холланд (Tara Holland), президент и исполнительный директор компании *Visa* Карл Паскарела (Carl Pascarella), президент RIF Рут Грейвс (Ruth Graves) и председатель RIF Линда Джонсон Робб (Lynda Johnson Robb). Для повышения общенациональной осведомленности и о событии Гловер провел телемосты с включениями из 29 населенных пунктов. Это мероприятие транслировалось в записи, а составленные 90-секундные

видеообщения были показаны по всей стране. На церемонии открытия для общенациональной и местной прессы, пишущей на темы образования, были обнародованы результаты опроса, проведенного компанией *Yankelovich Partners*.

Поддержка торговцев и членов ассоциации. Мероприятия, проводимые во время автобусного турне, дали финансовым организациям – членам *Visa* исключительную возможность повысить осведомленность общества, жертвуя книги детям и деньги местным отделениям RIF непосредственно на этих мероприятиях. Красочные киоски, установленные в фойе на каждом из представлений, рассказывали о поддержке со стороны местных банков и торговли. Торговцы выставляли специальные приветствия героям книг, приглашающие на особые чтения в магазине и на собрания «Встречаем и приветствуем» («meet and greet») для своих клиентов.

Поддержка тура, не связанная с автобусом. Были созданы общедоступные, готовые к непосредственному использованию наборы из всего необходимого для того, чтобы добровольцы из RIF, финансовые организации и торговцы могли проводить собственные мероприятия по чтению историй вместо тех, что проходили при приезде автобуса. Эти наборы, предназначенные для организации мероприятий и привлечения внимания, включали брошюры «Читаем вслух», закладки для книг, постеры, наклейки и специальные листы для ведения учета прочитанных рассказов.

Интернет. Еженедельник «Заметки по пути» (Notes from the Road) был создан для веб-сайта *Visa* и описывал жизнь в автобусе от лица персонажей. Кроме того, здесь потребители могли сообщать о прочитанных историях в режиме реального времени и найти информацию о датах и времени посещения автобусом их города. Реклама на радио: *Ketchum* улучшило использование средств, выделенных *Visa* на рекламу, договорившись с 25 радиостанциями на девяти рынках о том, чтобы те в рекламное время объявили о приезде автобуса и давали краткие сообщения.

Программа помощи латиноамериканцам. В Майами, Хьюстоне, Чикаго, Финиксе, Далласе и Лос-Анджелесе была проведена обширная акция в СМИ, призванная помочь латиноамериканцам и увеличить базовую осведомленность о программе. Брошюры «Читаем вслух» на испанском языке распространялись на этих мероприятиях.

Заключительное событие. В последний день поездки автобуса Денни Гловер и персонажи из книг присоединились к талисману команды «49er» Старожилу Сэму, капитану болельщиков команды «49er *Goldrush*», и к тысяче местных ребятшек на поле стадиона «3 Com Park» в Сан-Франциско во время матча между командами «49er» и «*Detroit Lions*», чтобы дать финальное представление. Билеты на этот матч были полностью распроданы, и он транслировался по общенациональному телевидению. Во время представления Денни Гловер вместе с президентом и исполнительным директором ассоциации *Visa* передал чек на один миллион долларов организации RIF («Чтение – это основа»).

Оценка

В результате проведенной PR-кампании запланированные задачи были выполнены.

Задача 1. Создать базу для знакомства потребителей с инициативой программы RMaS прочитать детям 1 млн. историй и собрать 1 млн. долл. для организации «*Reading Is Fundamental*». Информация за два месяца продвижения программы дошла до более 104 млн. потребителей посредством более 400 передач и публикаций в общенациональном масштабе. Наиболее значимые события, происходившие во время автобусного тура, освещались CNN, *Today Show*, *USA Today*, CBS «Этим утром», *Fox* «После завтрака», *Extra*, локальными сетями NBC, ABC, CBS, филиалами *Fox* и ведущими газетами метро. Реклама усилиями местных отделений RIF,

которые финансировали эти мероприятия, была проведена также почти в 100 населенных пунктах, куда не заезжал автобус.

Анализ информационных результатов. Каждой из остановок автобуса было посвящено в среднем по три больших публикации, средняя частота упоминания марки *Visa* в этих публикациях составила 2,6 раза. Публикации были оценены, основываясь на использовании в них трех ключевых посланий (сбор пожертвований/использование карточек, путешествие автобуса/цель – 1 млн. историй; упоминание *Visa* как спонсора). Из всего количества публикаций 56% содержали два или более ключевых послания, а в 33% из них отмечено упоминание о торговой марке.

Радиус действия рекламы по радио. По оценке, реклама и краткие сообщения по радио достигли 11,1 млн. потребителей. Радиостанции передали в общей сложности 290 заранее записанных 30-ти и 60-ти секундных рекламных сообщений, содержащих ключевые послания о программе, в 85 сообщениях в прямом эфире была упомянута *Visa* и дана информация о расписании публичных мероприятий, также прошло 55 коротких сообщений о призах от *Visa*...

Результаты в чтении. Количество прочитанных историй превысило поставленную программой цель в 1 млн. историй. Примерно 2 млн. детей в 3378 центрах RIF было прочитано вслух более 3 млн. историй. Присланные со всей страны анкеты потребителей еще не сосчитаны.

Задача 2. Повысить уровень использования карточек *Visa* в IV кв.

Результаты пользования карточками *Visa* в декабре 1996 г. показали рост на 20% по сравнению с декабрем 1995 г. В аналитических отчетах отмечено, что сезон продаж 1996 г. был наименее удачным за десятилетие из-за укороченного отрезка времени между Днем благодарения и Рождеством.

Результаты сбора пожертвований. Пожертвования *Visa* для организации акции превысили запланированную сумму в 1 млн. долл.

Задача 3. Вовлечь местные финансовые организации – членов *Visa* и торговцев в реализацию программы. Степень участия финансовых организаций-членов и торговцев превысила подобный показатель за время всех предыдущих праздничных рекламных акций *Visa*. По ходу следования автобуса 40 финансовых организаций-членов, включая 12 банков, входящих в правление *Visa*, пожертвовали более 50 тыс. книг (на сумму 67 тыс. долл.), а также 13 тыс. долл. наличными местным отделениям RIF. В среднем 5 банков участвовали в этом на каждой из стоянок, и каждый из детей-участников получил по меньшей мере одну книгу. Девять общенациональных союзов торговцев также поддерживали местные мероприятия, проходившие во время автобусного тура, жертвуя деньги или что-то другое местным отделениям RIF.

VIII. Спонсорство в спорте

36. Серия марок

«Легендарные футбольные тренеры» *US Postal Service* совместно с агентством *Alan Taylor Communications*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

После возведения памятника наибольшей степенью признательности историческим личностям можно считать выпуск памятных почтовых марок. Именно этим и занимается вот уже более 200 лет Почтовая служба США (US Postal Service), которая увековечила множество личностей, повлиявших на ход истории. Почтовая служба США и *Alan Taylor Communications*, ведущее агентство в области спортивного PR, начали почтовый сезон 1997 г. с выпуска уникальной серии специальных марок, которые соединили американский футбол и филателию. С момента представления широкой публике первой марки осенью 1996 г. и в течение всего выпуска серии «Легендарные футбольные тренеры» (Legendary Football Coaches) осенью 1997 г. миллионы американцев с нетерпением ожидали возможности «наклеить» таких легендарных тренеров, как Винс Ломбарди (Vince Lombardi) из команды *Green Bay Packers*, Джордж Хэлэс (George Halas) из *Chicago Bears*, Пол Бриант по кличке «медведь» (Paul «Bear» Bryant) из команды *University of Alabama* и Поп Уорнер (Pop Warner) из *Youth Football*. Серия первоклассно организованных презентаций в Зале футбольной славы предшествовала выпуску почтовых марок, вслед за которым тренеры вернулись к себе домой для продолжения празднования. Благодаря освещению в СМИ, которое включало газеты *Washington Post* (пять публикаций), *USA Today* (четыре), журнал *Sports Illustrated*, телевизионные передачи *NFL Sunday* на канале *Fox* и *Inside the NFL* на канале HBO (дважды), проведенная PR-кампания выдвинула почтовые марки и Почтовую службу США в заголовки новостей.

Исследование

Исследование, проведенное Национальной футбольной лигой (НФЛ) показало, что американский футбол пользуется огромной популярностью и что специально организованные футбольные матчи могли бы повысить узнаваемость и уровень продаж почтовых марок.

- В 1996 г. 18 млн. фанатов выезжали на специальные матчи, что делает американский футбол спортом номер один среди спортивных болельщиков. Дальнейшее исследование показало, что болельщики испытывали наиболее сильные симпатии к местным командам и тренерам.

Ежегодно более 500 тыс. болельщиков посещают предсезонные и регулярные игры в Чикаго. В среднем около 8 тыс. поклонников посещали предсезонные матчи *Green Bay Packers*. В течение сезона 60 тыс. болельщиков посетили домашние регулярные матчи на стадионе *Lambeau Field*. Тысячи выпускников и студентов исколесили всю страну, чтобы посмотреть игры команды *University of Alabama*. В течение года на спортивные товары было истрачено 11 млрд. долл., из них 3 млрд. исключительно на футбольное снаряжение и сувениры. Исследование подтвердило предположение, что специальные акции на рынках, связанные с легендарными тренерами, могли бы привести к желаемому освещению в СМИ и росту продаж.

Планирование

Цели:

1) увеличить осведомленность о серии «Легендарные футбольные тренеры» на региональных рынках и по всей стране путем организации специальных акций;

2) вызвать значительный рост продаж почтовых марок серии.

Целевые аудитории:

1) футбольные болельщики;

2) филателисты,

3) местные и национальные СМИ.

Стратегия

- Провести на целевых рынках акции, которые повысят осведомленность о серии марок.
- Установить партнерские взаимоотношения с ключевыми организациями для обращения к их колоссальной базе болельщиков.

- Обеспечить поддержку и участие членов семей и(или) бывших игроков для придания информационной ценности каждому мероприятию.

Бюджет: 100 тыс. долл. (включая все расходы и гонорар агентства).

Реализация

Годовой план по выпуску серии марок «Легендарные футбольные тренеры» включал в себя следующие этапы.

Этап I. Создание партнерских отношений между Почтовой службой США и организациями, имеющими непосредственное отношение к американскому футболу. Хотя столь «очевидное» партнерство Почтовой службы с командами *Green Bay Packers*, *Chicago Bears*, *Pop Warner Little Scholars*, а затем и Залом футбольной славы не представляло явной выгоды для последних, оно было тем не менее заключено. Это сотрудничество вылилось в рассылку писем покупателям абонементов на матчи, редакторское освещение в спортивных изданиях и объявления во время игр, проведение специальных акций, включая презентацию дизайна, выпуск марок, приемы и т. д.

Этап II. Мероприятия по презентации четырех новых марок на региональных рынках были построены таким образом, чтобы максимально подчеркнуть эмоциональную связь между болельщиками и тренерами их команд. Для создания ажиотажа вокруг марок до презентации проводилась агрессивная информационная кампания, подкрепленная конкурсом «Какой тренер получит марку одобрения?», который проводился перед каждой презентацией. Все это позволило организовать расширенное освещение в СМИ, а каждое мероприятие воспринималось как уникальная акция, а не как простая «дань уважения».

- Выход Джорджа Хэлэса на поле стадиона *Soldier Field* 6 октября 1996 г., когда его изображение на марке увидели дочь и племянник вместе с 60 тыс. присутствовавших на матче болельщиков. Освещение включало сюжет по телеканалу *Fox* в передаче, посвященной началу сезона, публикации в изданиях *USA Today*, *Chicago Sun-Times* и *Chicago Tribune*.

- 60 тыс. болельщиков пришли в восторг, когда увидели на поле стадиона *Lambeau Field* Винса Ломбарди в сопровождении его дочери, вернувшегося в родной город после 20-летнего отсутствия. Восторженные заголовки о представленной на всеобщее обозрение до начала игры марке появились в местных газетах *Green Bay Press-Gazette* и *Milwaukee Journal Sentinel*, в дополнение к материалам, переданным через агентство *Associated Press*, газету *USA Today* и передачу *NFL Pre-Game* на телеканале *Fox*.

- Болельщики из Алабамы считают, что триумфальное возвращение на поле «медведя» Пола Брианта 23 ноября пришлось весьма кстати и помогло его команде выиграть с преимуществом в

одно очко самый ожидаемый матч сезона у команды из Ауборна (Auburn) на стадионе *Legion Field* (Бирмингем). Более 100 тыс. болельщиков пришли в восторг, когда директор Почтовой службы США и сенатор Ричард Шелби (Richard Selby) в сопровождении духового оркестра Университета Алабамы торжественно открыли на поле марку с изображением «медведя» Брианта. Эта картинка, переданная в прямой эфир, стала заставкой освещения чемпионата по американскому футболу на телеканале ESPN.

- Поп Уорнер в очередной раз блеснул перед 50 тыс. болельщиков, когда 3 ноября марка с его изображением была открыта юными футболистами из Филадельфии в перерыве матча с командой из Университета Темпла (Temple University).

Этап III. После проведения предварительных презентаций всё внимание было переключено к официальному выпуску каждой марки. Основными элементами этого этапа стали:

- Более 300 информационных пакетов, выполненных в духе американского футбола, были распространены среди футбольных и спортивных обозревателей и торговых СМИ.
- Пригласительные билеты на все выпуски с информационной предысторией и фотографиями всех тренеров и марок.
- Программки с расписанием церемонии и марками, погашенными в первый день.
- Адресные списки приглашенных (более 1000 человек на каждое событие) среди выпускников, болельщиков, покупателей абонементов, информационных и административных работников.
- Предварительные приемы для выражения признательности людям, помогавшим готовить акцию в их районе.
- Индивидуальные программы и планы действий для бывших игроков, выпускников и тренеров, прибывших на мероприятия.
- Выпуск специальных музыкальных и развлекательных материалов, соответствующих определенному тренеру и региону.
- Новостной видеорелиз, предававшийся с материалами о событии сразу же после его проведения.

Этап IV. 25 июля в Зале футбольной славы были торжественно представлены четыре марки. Это событие стало началом «Ежегодного уик-энда Зала славы». Четыре великих тренера вновь оказались в центре внимания бывших игроков и современников. Такие небезызвестные личности, как Джо Намат (Joe Namath), Гейл Сэйерс (Gayle Sayers), Барт Старр (Bart Starr) и председатель комиссии НФЛ Пол Таглибью (Paul Tagliabue), воздали дань уважения значительному вкладу тренеров в развитие спорта и физической подготовки и пригласили героев занять подобающие им места в американской программе по выпуску почтовых марок. Это послужило началом волны материалов в местных и общенациональных СМИ.

Этап V. Кульминацией годичной кампании стало официальное «возвращение домой» тренеров. В него вошли акции в следующих городах:

- Таскалуса (центр Университета Алабамы). Здесь был организован грандиозный митинг в честь тренера Брианта с участием 100 бывших игроков, которые когда-либо тренировались под руководством этого мастера. Болельщики становились в очередь за 12 часов до начала церемонии, чтобы купить марки, продажа которых за пределами штата Алабама началась лишь сутки спустя. Местные телестанции не только передавали церемонию в прямом эфире, но даже организовали специальные предварительные (за три дня до официальной церемонии) передачи, посвященные установке сцены.
- Грин-Бей (штат Висконсин). На стадионе *Lambeau Field* один из известнейших «погонщиков» Рэй Нишке (Ray Nitschke) воздал должное великому Ломбарди. Местные телеканалы освещали это событие, которое входило в программу «Опыт погонщиков»,

привлекающую ежегодно сотни зрителей до начала сезона.

- Чикаго (штат Иллинойс). Здесь на стадионе *Soldier Field* из-за дождя был отменен запланированный матч. Однако зрители отважились стать свидетелями выпуска марки памяти Джорджа Хэлэса. Материалы о церемонии вышли в газетах *Chicago Tribune* и *Chicago Sun-Times*.
- Филадельфия (штат Пенсильвания). Сотни поклонников таланта Попа Уорнера посетили специальное мероприятие в Университете ЛаСаллы (LaSalle University). Об этом написали *Philadelphia Daily News* и *Orlando Sentinel*.

Оценка

• В результате проведения специальных акций общее число медиа-воздействий о серии памятных марок «Легендарные футбольные тренеры» составило более 155 млн. как в региональных, так и в общенациональных СМИ. Освещение в печати (138 млн. медиа-воздействий) включало материалы агентства *Associated Press*, журнала *Sports Illustrated*, газет *USA Today* (4 раза), *Washington Post* (5 раз) и более 100 ежедневных газет. Во время кампании статьи появлялись в среднем трижды в месяц. Телевизионное освещение включало передачи по более 100 каналам по всей стране в течение года, в общем итоге более 19 млн. медиа-воздействий. Передача *NFL Pre-Game* телеканала *Fox* уделила маркам серии более 10 минут эфира. Помимо этого, сюжеты прошли по каналам ESPN, CNN и *NBC Nightside*, плюс подробное освещение в СМИ ключевых городов. Результатом осведомленности населения стало то, что более 400 тыс. человек посетили специальные акции серии марок «Легендарные футбольные тренеры».

• Благодаря специальным акциям в 1997 г. серия «Легендарные футбольные тренеры» вышла на первое место по продажам среди почтовых марок.

37. Лучший заезд в игре (Best Drive in the Game)

Компания *Volvo Trucks North America* совместно с агентством *Carmichael Lynch Spong* Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

В решающий момент как никогда нужен длинный пас через все поле.

Обзор

В 1996 г. компания *Volvo Trucks North America*, грузовое отделение компании *Volvo* в Северной Америке, зарегистрировала наихудшие показатели за всю свою 17-летнюю историю. В то время как почти все основные производители грузовых автомобилей находились на подъеме, компания *Volvo Trucks* переживала далеко не лучшие времена. Доля рынка сократилась с 11,1% в 1995 г. до 9,1 % в 1996 г., и к концу года *Volvo Trucks* занимала уже шестое место среди восьми крупнейших производителей грузовиков для дальних перевозок. Не увеличивались и продажи автомобилей новой серии VN, основной товарной линии компании, запущенной в августе 1996 г. Развитие компании также тормозила репутация производителя дорогих грузовиков с высокими ремонтными расходами, которая поддерживалась сетью труднодоступных дилеров.

Чтобы доказать, что этот грузовик – «элегантный» выбор для современных прагматичных водителей, компания *Volvo Trucks* приняла стратегически важное решение – обратиться напрямую к своим клиентам. Изучение ежедневной жизни водителей-дальнобойщиков под сказало объект усилий предстоящей кампании – 32-й розыгрыш Суперкубка (Super Bowl XXXII). Поскольку компания *Volvo Truck* была первым производителем грузовых автомобилей, отважившимся представить свою рекламу во время розыгрыша Суперкубка, то для обеспечения крупномасштабной PR-кампании по возвращению торговой марки в «большую игру» были приглашены PR-агентства *Carmichael Lynch Spong* (CLS) и *Carmichael Lynch Advertising*.

Исследование

Суперкубок и водители грузовиков. Суперкубок является уникальным в своем роде спортивным событием, собирающим наибольшее количество зрителей среди водителей-дальнобойщиков – более 60% из них останавливаются, чтобы посмотреть игру.

Изучение узнаваемости. Было опрошено более 200 американских водителей грузовиков, на основе чего была построена карта узнаваемости, показывающая, как потребителем воспринимается в данный момент компания *Volvo Trucks*. «Элегантность» стала наиболее приемлемым фактором для восстановления брэнда грузовиков *Volvo*.

Поиск по базам данных. Были найдены и изучены статьи о производстве грузовиков, жизни водителей и рекламных акциях во время Суперкубка.

Работа команды экспертов. Был проведен сбор информации, а затем испытания (тест-драйв) новой модели во время посещения штаб-квартиры компании в Гринсборо, штат Северная Каролина.

Планирование

Цели:

1) увеличение осведомленности о грузовиках *Volvo* и новой серии VN, включая модель *Volvo-770*, и рекламном ролике компании *Volvo Trucks* на Суперкубке;

2) закрепление желаемой узнаваемости бренда грузовиков *Volvo* как «элегантного» выбора современных водителей-профессионалов;

3) организация серии испытаний грузовиков *Volvo*;

4) создание для дилеров компании *Volvo Trucks* возможности общаться с покупателями.

Целевые аудитории:

1) три миллиона водителей-дальнобойщиков в Северной Америке;

2) 229 дилерских представительств *Volvo Trucks*;

3) 3000 работников компании *Volvo Trucks*,

4) широкая общественность.

Целевые СМИ:

1) более 35 публикации в ключевых изданиях, читаемых водителями грузовиков;

2) общенациональные и местные бизнес– и потребительские печатные и аудиовизуальные СМИ.

Стратегия:

1) организация лотереи, которая приведет к показательным продажам и обеспечит внимание водителей грузовиков к рекламному ролику компании *Volvo Trucks* во время пауз на Суперкубке;

2) создание осведомленности об участии *Volvo Trucks* в Суперкубке путем продвижения материалов в СМИ и платной рекламы

3) проведение испытаний новой модели во время общенациональной программы испытательного пробега и лотереи;

4) создание интереса к рекламному ролику *Volvo Trucks* на Суперкубке путем размещения бесплатных материалов;

5) предоставление дилерам *Volvo Trucks* возможности общаться с покупателями во время Суперкубка.

Бюджет:

1) PR и продвижение лотереи – 600 тыс. долл.;

2) телевизионный ролик для Суперкубка и реклама в торговых печатных изданиях – 1,7 млн. долл.

Реализация

Организация лотереи, которая приведет к показательным продажам и обеспечит внимание водителей грузовиков к рекламному ролику компании *Volvo Trucks* во время пауз на Суперкубке.

Создание имиджа лотереи. Была полностью реализована программа по созданию особого имиджа, которая включала разработку имени и логотипа для продвижения лотереи. Название «Лучший заезд в игре» позволило связать лотерею с роликом на Суперкубке. Чтобы получить главный приз – *Volvo-770* стоимостью 120 тыс. долл., участники розыгрыша придумывали определенную фразу, которая наносилась на их карточку. Побеждал тот, на чьей карточке была Фраза «Веди элегантно», демонстрировавшаяся во время рекламного ролика. Специальные меры были предусмотрены там, где живут и работают водители-дальнобойщики, – на дорогах, в частности: бесплатная телефонная линия с номером 1-888-WIN-A-770, который сообщался всеми возможными способами коммуникации (включая надписи на бортах шести автопоездов испытательного пробега *Volvo-770*); платные рекламные объявления в гостиницах и местах стоянок для дальнобойщиков и в магазинах, торгующих запчастями для грузовиков; веб-сайт компании *Volvo Trucks*. *Участие дилеров.* 229 дилерам *Volvo Trucks* были предоставлены различные возможности участвовать в кампании и соединить свои обычные усилия по

стимулированию сбыта с программой предоставления призов, как, например, программа замены масла со скидкой (см. далее).

Собрания персонала. Все 3000 работников компании *Volvo Truck* были проинформированы о предстоящей кампании и об участии в Суперкубке.

- Создание осведомленности об участии *Volvo Trucks* в Суперкубке путем продвижения материалов в СМИ и платной рекламы.

Работа со СМИ. Была проведена интенсивная двухмесячная кампания с торговыми, потребительскими и бизнес-изданиями.

Реклама продаж грузовиков. Была создана и размещена в основных магазинах для дальнобойщиков шутливая печатная реклама акции «Лучший заезд в игре». Помимо этого в специальных ночных программах для водителей-дальнобойщиков (например «Дорожное шоу Билла Мака») передавались 60-секундные рекламные ролики.

Веб-сайт компании *Volvo Trucks* был модифицирован, чтобы посетители – водители-профессионалы могли проводить на нем финансовые операции и даже приобрести (впервые в отрасли) автомобиль *Volvo-770* в режиме онлайн.

- Проведение испытаний новой модели во время общенациональной программы тест-драйвов и лотереи.

Испытательный пробег автомобиля Volvo-770. В течение двухмесячного пробега (30 остановок) водители могли лично опробовать новую модель *Volvo-770*.

Программа розыгрыша призов и замены масла. Все водители грузовиков приглашались на замену масла со скидкой в ближайший дилерский центр *Volvo Trucks*, независимо от марки автомобиля. Карточки «отметь и выиграй» для розыгрыша призов, дававшие каждому водителю право на четыре замены масла со скидкой, возобновили поток клиентов к дилерским центрам *Volvo Trucks*.

- Создание интереса к рекламному ролику *Volvo Trucks* на Суперкубке путем размещения бесплатных материалов.

Работа со СМИ. Специальный информационный пакет о рекламном ролике *Volvo Trucks* на Суперкубке был создан и распространен среди журналистов, специализирующихся на рекламе, по всей стране.

- Предоставление дилерам *Volvo Trucks* возможности общаться с покупателями во время Суперкубка.

Вечеринки «Суперкубок». Дилеры *Volvo Trucks* организовали около 40 вечеринок в отобранных гостиницах на стоянках для дальнобойщиков в воскресенье Суперкубка. Был создан специальный пакет вечеринки, куда входил, помимо прочего, плакат «Остановись – Посмотри – Выиграй» для каждой вечеринки. Информация о вечеринках распространялась на десяти ключевых медиа-рынках.

Оценка

В результате проведенной PR-кампании запланированные задачи были выполнены

Задача 1. Увеличение осведомленности о грузовиках *Volvo* и новой серии VN, включая модель *Volvo-770*, и рекламном ролике компании *Volvo Trucks* на Суперкубке.

Осведомленность. 1,4 млн., т. е. 45%, водителей грузовиков посмотрели рекламный ролик. Это означает, что намеченная цифра 1 млн. водителей была перевыполнена. Кампания *Volvo Trucks* на Суперкубке привела к 98%-ному росту общей осведомленности о брэнде грузовиков *Volvo* среди потребителей.

Общее число медиа-воздействий. С учетом информационных, редакционных статей и

рекламы общее количество медиа-воздействий составило 220 млн.

Информационные и редакционные статьи. Размещение более 231 статьи дало 91,1 млн. медиа-воздействий. Материалы передавались *Associated Press, Reuters, USA Today* и *CNN*.

Рекламный ролик на Суперкубке. Ролик компании *Volvo Trucks* стал настоящим успехом для рекламодателя – новичка на Суперкубке. В рейтинге рекламных роликов матча он занял почетное 27-е место из 52, оставив позади ролики таких опытных рекламодателей, как *Coca-Cola, Federal Express* и *Nike*.

Веб-сайт. За период с 1 ноября по 16 декабря 1997 г. было зарегистрировано 732 тыс. посещений сайта, и 23 водителя находятся в процессе покупки онлайн грузовиков *Volvo-770* стоимостью по 120 тыс. долл. Через сайт было оформлено 22% лотерейных билетов.

Задача 2: Закрепление желаемого восприятия брэнда грузовиков *Volvo* как «элегантного» выбора современных водителей-профессионалов.

Исследование среди водителей после окончания кампании. Водители называли *Volvo-770* наиболее «элегантным» выбором среди подобных дорогих моделей конкурентов. Личные интервью и телефонные опросы показали, что водители ассоциируют грузовики *Volvo* с желаемой позицией брэнда – «профессионализм».

Исследование осведомлённости и восприятия потребителей после проведения кампании. Отмечено значительное улучшение в восприятии общественностью водителей грузовиков *Volvo*. После кампании и ролика они, согласно оценкам опрошенных, стали на 15-20% более элегантными, надежными, удачливыми и дружелюбными.

Задача 3: Организация серии испытаний грузовиков *Volvo*.

Испытательный пробег Volvo-770. Более 2,5 тыс. водителей грузовиков протестировали новую модель.

Продажи. Было распространено около 48 тыс. лотерейных билетов, что почти в два раза превзошло запланированный уровень. Более 31 тыс. билетов были расценены как заявки на покупку и направлены дилерам *Volvo Trucks*. По количеству участников эта лотерея обошла на 55% акцию лидера индустрии компании *Freightliner* в начале 1997 г.

Объем продаж и доля рынка. Доход от продаж за IV кв. 1997 г. был на 32% больше, чем за аналогичный период в 1996 г. В течение 1997 г. объем заказов в США увеличился на 111%. Благодаря резкому росту в IV кв. доля рынка компании *Volvo Trucks* увеличилась с 9,1% в 1996 г. до 10% в 1997 г. В итоге этот год стал вторым по прибыльности за всю 17-летнюю историю компании.

Задача 4. Создание для дилеров компании *Volvo Trucks* возможности общаться с покупателями *Volvo*.

Участие дилеров. 70% из 229 дилеров *Volvo Trucks* участвовали в продвижении лотереи «Лучший заезд в игре».

Вечеринки «Суперкубок»: мнение организаторов. 85% менеджеров гостиниц остались «очень довольны» вечеринками «Суперкубок», проведенными *Volvo Trucks*. Более 90% участвовавших дилеров *Volvo Trucks* остались «довольны» или «очень довольны» вечеринками.

Вечеринки «Суперкубок»: мнение водителей. 4 тыс. дальнобойщиков наблюдали за ходом матча на вечеринках «Суперкубок», организованных *Volvo Trucks*. Водители оценили общую организацию кампании на 8,9 балла, а вечеринки «Суперкубок» на 8,7 балла по десятибалльной шкале.

38. Чудо Southwestern Bell на рынке

«Небольшой Рокфеллеровский центр» от *Southwestern Bell* совместно с агентством *Fleischman-Hillard*

Премия «Серебряная наковальня за 1998 г.

Обзор

Люди, катающиеся на коньках в Рокфеллеровском центре в Нью-Йорке, – важная часть американского образа жизни, почти такая же привычная, как статуя Свободы или Эмпайр-стейт-билдинг. А как насчет людей, катающихся на открытом катке зимой в городе Литл-Рок, штат Арканзас, при температуре 50°F (10°C)? Сколь неправдоподобным это могло бы показаться, но компания *Southwestern Bell* совершила этот подвиг, соорудив временный открытый каток на Рождество 1997 г., который уже стал частью современного фольклора в Арканзасе. После этого люди в течение нескольких месяцев продолжали говорить о *Southwestern Bell* как о вновь ожившем лидере общества.

Исследование

Компания *Southwestern Bell*, основание которой относится еще к 1880-м годам, является крупнейшей в Арканзасе компанией по предоставлению услуг местной телефонной связи. Она создала себе прочную репутацию как лидера местного бизнеса, так и лидера местного общества. Однако растущая конкуренция на местном рынке телефонной связи начала угрожать прочности этой репутации. И в самом деле, последний квартал 1997 г. показал, что уже несколько компаний соревнуются с *Southwestern Bell*, претендуя не только на ее клиентов, но и на долю её общественной репутации. В дополнение ко всему ожидалось, что главный конкурент, чья международная штаб-квартира расположена в Литл-Роке, к концу IV кв. начнет предлагать услуги местной телефонной связи, подкрепляя выход на рынок мощной рекламной акцией. Более того, изучение рекламной политики конкурирующих телефонных компаний показало, что в дополнение к традиционным СМИ конкуренты начали нацеливаться на использование возможностей спонсорства для создания более узнаваемого имени, а также для того, чтобы стать уважаемыми в обществе компаниями в своем городе. Например, главный конкурент компании *Southwestern Bell*, обосновавшийся в городе Литл-Рок, потратил 8 млн. долл. на право наименования предполагаемого к постройке в Литл-Роке стадиона на 18 тыс. мест.

Исследование показало, что публика хорошо осведомлена о компаниях, финансирующих местные достопримечательности. Например, обзор потребителей компании *Southwestern Bell*, проведенный прошлой осенью в центральной части штата Арканзас, выявил, что 32% из них вспомнили без помощи интервьюера название вышеуказанного стадиона. Поэтому для подтверждения своей репутации лидера местной общественности и компании, хорошо известной в родном городе, *Southwestern Bell* решила создать свою общедоступную достопримечательность, которая должна была бы соответствовать духу рождественских праздников и завоевать сердца жителей Арканзаса.

Планирование

Цели:

- 1) подтвердить и защитить репутацию *Southwestern Bell* как местного лидера и компании, известной в родном городе,
- 2) сфокусировать внимание общественности на компании *Southwestern Bell* в критический период праздников IV кв.,
- 3) преподнести жителям Литл-Рока событие, которое соответствует духу праздников и вызовет у них восхищение.

Стратегия: Проект «Чудо *Southwestern Bell* на рынке» стал уникальным инновационным способом для компании, позволивший использовать одно из своих основных сильных мест – выполнение неудовлетворенных потребностей общества в благотворительности. Полностью гарантировав затраты на каток, компания оказалась способной жертвовать доход от деятельности катка в пользу нескольких местных благотворительных организаций через фонд мэра города Литл-Рок.

В дополнение к этому она организовала поток консервированных продуктов в банк продуктов питания. Поскольку каток был расположен в крытом павильоне позади торгового центра *The River Market*, расположенного в деловом центре Литл-Рока, он также послужил целям экономического развития, оказав помощь в привлечении покупателей к местным магазинам, торговля в которых обычно испытывает спад в зимний период.

Скорее всего, самым интригующим качеством катка, которое привлекло внимание СМИ, стало предоставление людям в Арканзасе возможности попробовать сделать то, что мало кто испытывал до этого – покататься на коньках на большом открытом катке. И в самом деле, существует только два ледовых катка во всем штате и оба они крытые.

Во время фазы планирования возникли и были преодолены несколько препятствий.

- *Погодные условия:* исследование показало, что среднестатистическая наивысшая температура в декабре в Арканзасе 53°F (около 11°C), что обычно не подходит для строительства открытого ледового катка. Кроме того, декабрь – один из самых дождливых месяцев в Арканзасе. Для преодоления этого препятствия было рассмотрено несколько альтернатив, включавших возможность использования искусственного покрытия для катания. Однако расходы, связанные с реализацией этой альтернативы, были колоссальными. Дальнейшее исследование обнаружило, что в городе Санта-Моника, штат Калифорния, существует производственная компания, специализирующаяся на строительстве открытых ледовых катков в условиях теплого климата. Она использует для этого процессы теплообмена, позволяющие удерживать лед в замерзшем состоянии при температуре воздуха вплоть до 80°F (около 26°C).

Проблемы логистики. Поскольку масштабы этого проекта были грандиозны, *Southwestern Bell* обратилась за поддержкой к компании *Little Rock Parks* и Департаменту отдыха, которые были заинтригованы этой идеей и сразу же согласились стать партнерами. *Southwestern Bell* также попросила помощи у своей волонтерской организации *Southwestern Bell Pioneers*, которая обеспечила более чем 2000 часов работы добровольцев по обслуживанию катка. Один из существующих в Арканзасе катков расположен в Литл-Роке. Для того чтобы минимизировать влияние на работу этого катка, компания обратилась за советом и возможным вкладом к руководству этого катка, которые также были восхищены новым проектом и согласились дать напрокат коньки.

- *Препятствие – «никакой рекламы»* Поскольку бюджет рассматриваемого проекта не предусматривал никаких расходов на рекламу, вся осведомленность о нем должна была порождаться посредством PR-мероприятий. В результате был разработан PR-план для того, чтобы создать и поддерживать общественный энтузиазм с помощью серии стратегически выверенных по времени публичных акций.

Публичные акции были распределены по времени таким образом, чтобы постепенно создавать и поддерживать в обществе напряженность ожидания открытия катка. Кроме того, после открытия катка, 2 декабря, были организованы прямые телевизионные и радиорепортажи для поддержания освещения происходящего в новостях. Результатом этого стало широкое освещение в СМИ, которое началось 13 ноября в день первой пресс-конференции и продлилось до 4 января, когда каток закрылся.

Анонс. Планы по строительству катка были объявлены во время пресс-конференции 13 ноября, на которой присутствовали президент компании *Southwestern Bell*, мэр города Литл-Рок и госсекретарь штата Арканзас, в прошлом бывший фигурист-любитель. Заменив традиционную помпезную церемонию открытия, эта пресс-конференция стала уникальной в своем роде на ней представители компании и государственные чиновники откалывали куски льда от трехсотфунтового блока льда. Результат – все 4 телевизионные станции Литл-Рока, ежедневно выходящая в штате газета ADG, крупнейшая в штате радиостанция, *Associated Press* и несколько более мелких арканзасских газет поместили сообщения о планах по открытию катка. Агентство *USA Today* также известило об этом.

- *Искусство на катке.* Публичная акция была организована 24 ноября, через 11 дней после первой пресс-конференции. Во время этого действа студенты начальных классов местных художественных школ разрисовали рождественскими сценами огромные флаги для публичного вывешивания на катке. Результат: 3 телевизионные станции в Литл-Роке и газета ADG осветили это событие.

- *Строительство катка.* 29 ноября представители СМИ были приглашены, чтобы передать сообщения о строительстве катка и объяснить людям, каким образом будет производиться лед и как он будет поддерживаться в замороженном состоянии в условиях умеренного климата Арканзаса. Результат: 3 телевизионные станции в Литл-Роке и газета ADG, а также крупнейшая в штате радиостанция осветили это событие.

- *Вечер открытия.* Чтобы позиционировать каток как событие местной общественной жизни, предназначенное для семьи, 2 декабря была проведена следующая церемония. Группа подающих надежды юных фигуристов присоединилась к Санта-Клаусу, чтобы, прокатившись по льду, разорвать красную ленточку. Результат: все 4 телевизионные компании Литл-Рока передали сообщения о вечере открытия. Три телевизионных репортера вели репортаж об этом событии, стоя на коньках. Две телевизионные станции вели прямой репортаж. Крупнейшая в штате радиостанция также вела прямой репортаж с места события. Газета ADG разместила на следующее утро фотографию. Телевизионная компания в Сент-Луисе процитировала сообщение из источника NBC. *Associated Press* распространила фотографию и сообщение по всему штату.

- *Последующие связи со СМИ.* После открытия катка план связей сосредоточился на поддержании общественного энтузиазма. Приглашения для проведения прямых репортажей широко распространялись среди всех телевизионных и радиостанций в округе города Литл-Рок. Результат: 2 телевизионные станции в Литл-Роке сделали по 2 прямых репортажа в декабре. Один из этих прямых репортажей был отмечен интервью с Деби Томас (Debi Thomas), олимпийской чемпионкой по фигурному катанию, которая живет в Литл-Роке. Во время другого репортажа журналист, рассказывающий о погоде на телевидении, играл в хоккей с сотрудником *Southwestern Bell*, используя метлу вместо клюшки и бублик вместо шайбы. Другие прямые телерепортажи были отмечены тем, что на одном из них сотрудники компании вместе со студентами Арканзасской школы для глухих спели рождественские гимны с помощью караоке. Были также организованы выступления членов местного клуба фигуристов. Три радиостанции

вели прямой репортаж.

- *День закрытия.* Была распространена среди представителей местных СМИ листовка, напоминающая о том, что у них остался только один уик-энд, чтобы успеть получить удовольствие и пережить восхищение от проекта «Чудо *Southwestern Bell* на рынке». Результат: все 4 телевизионные компании Литл-Рока осветили событие. Две из них провели прямой репортаж.

- Начиная с 13 ноября и по 4 января, горячая линия круглосуточно предоставляла информацию о катке. По этой горячей линии позвонило более 1200 человек.

Оценка

- Проект «Чудо *Southwestern Bell* на рынке» около 50 раз освещался местными СМИ в телевизионных новостях и центральных передачах телепрограмм; вышло более 20 статей и фотографий в периодических изданиях Арканзаса, а также публикация в *USA Today*, проведены десятки интервью по радио. Таким образом, *Southwestern Bell* полностью доминировала в местных СМИ, как в печатных, так и по телевидению и радио, по объему информации о конкурентах.

- Освещение в СМИ помогло упрочить репутацию *Southwestern Bell* как местной компании, известной и авторитетной в своем городе. Опрос клиентов компании, проведенный в конце IV кв. 1997 г., показал, что 73% респондентов считают *Southwestern Bell* местной компанией, известной в своем городе, по сравнению с 9%, признавшими таковым главного конкурента, основанного в Литл-Роке.

- Почти 11 тыс. посетителей катались на катке. Количество зрителей, посетивших каток и торговый центр *River Market*, оценивается в 40 тыс. человек, что составляет около 23% населения города.

- Более 16 тыс. долл. было собрано за время работы катка для местных благотворительных организаций через фонд мэра Джима Дэйли (Jim Dailey); около 4,5 т продуктов питания для малоимущих штата Арканзас.

- Товарищество Делового центра города Литл-Рок сообщило, что компания получит награду «*Top of the Rock Award*» (Вершина Скалы) за ту роль, которую «Чудо... на рынке» сыграло в оживлении деловой части Литл-Рока, и за то, что она оказывает поддержку обществу.

- Компания *Little Rock Parks* и Департамент отдыха наградили *Southwestern Bell* и её добровольцев (Pioneers) почетными знаками признательности.

- Как следует из письма, полученного от *River Market*, «торговцы *River Market* получили большую прибыль благодаря притоку посетителей на каток и зафиксировали рекордный уровень продаж. Это действительно был великий рождественский сезон для всех торговцев». Из письма от Клуба фигурного катания «Бриллиантовая грань»: «Мы искренне признательны за то, что вы сделали для общества. В любое время мы можем привлечь внимание к нашему виду спорта, мы счастливы!»

39. Эстафета Олимпийского факела 1996 г.(Olympic Torch Relay)

Комитет по Олимпийским играм в Атланте совместно с агентством *Ketchum PR*
Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Комитет по Олимпийским играм в Атланте (The Atlanta Committee for the Olympic Games, ACOG) – некоммерческая организация, занимавшаяся организацией и постановкой юбилейных Олимпийских игр 1996 г., столкнулась с обескураживающей ситуацией. Всего год назад известность Атланты среди американцев, живущих за пределами штата Джорджии, как города, где будут проходить Олимпийские игры, составляла 44%. Хуже того, по мере их приближения, растущий цинизм по отношению к массовой коммерциализации игр угрожал омрачить миссию доброй воли Олимпиады и ее идеи. ACOG должен был сплотить американцев в проведении этого события. Для решения этой сложной задачи была задумана Олимпийская эстафета 1996 г., ставшая самой крупной эстафетой, которая собрала зрителей больше, чем когда-либо. Путешествие длиной 15 тыс. миль (около 24 тыс. км), проходившее по 42 штатам, должно было создать сильное объединяющее чувство гордости по всей Америке. Так как успех эстафеты должен был задать тон Играм, информация подавалась осторожно, сосредоточивая внимание американцев на Олимпийском огне и отвлекая общественное мнение от вопроса сверхкоммерциализации Олимпиады.

Гармонично используя тысячи общественных праздников, эстафета 1996 г. решила поставленную задачу. Миллионы людей были затронуты этим историческим событием и приняли в нем участие.

Исследование

Первичное исследование

- Расширенная команда ACOG пересекла страну для того, чтобы определить самый безопасный, наиболее доступный, богатый культурными достопримечательностями маршрут и самый лучший путь для эстафеты Олимпийского огня.
- Целевые группы, на которых было сосредоточено основное внимание, определили основные принципы организации эстафеты в том числе:
 - 1) предпочтение общественных факелоносцев знаменитостям,
 - 2) предпочтение различных факелоносцев «корпоративному спонсору» и
 - 3) восприимчивость аудитории к сообщениям об исторической значимости Олимпийского огня.
- Проведено два пробных мероприятия, привлечших более 150 штатных сотрудников, помогавших осуществлять связь и действия.
- Анализ действий обеспечил возможность составить точный график перемещения Олимпийского огня в руках бегунов, на велосипедах, лошадях, мотоциклах и гарантировать его прибытие к началу церемонии открытия.
- Встречи с руководителями города и добровольных организаций помогли определить наилучшие способы поддержки эстафеты и проведения городских празднеств.

Вторичное исследование

- Изучение истории и традиций Олимпийского огня и Олимпийских игр для выработки

протокола сопровождения факела.

- Обзор использовавшихся ранее способов освещения эстафет в СМИ.
- Тщательное изучение работы многолетних организаторов эстафет подтвердило предположения, полученные путем анализа.
- Изучение истории США и достопримечательностей помогло составить достойный освещения в СМИ маршрут.

Планирование

Было предпринято всестороннее планирование материально-технической поддержки и работы СМИ.

Цели:

- 1) сообщения об Олимпийском огне должны охватить не менее 50% населения США;
- 2) мотивировать американцев для участия в эстафете и празднике Олимпийских игр 1996 г.;
- 3) стимулировать в стране национальную гордость и олимпийский дух.

Стратегия.

- Разработать маршрут, который был бы расположен в двух часах езды от 90% населения США.
- Пригласить общественных деятелей в качестве факелоносцев.
- Сосредоточить внимание СМИ на важности Олимпийского огня и миссии людей, которые его несут, а не на корпоративных спонсорах.
- Вести радио– и телепрограммы с празднеств, чтобы вдохновить местное население на участие; показать Олимпийский огонь и отразить особенности местной культуры.
- Обеспечить легкий доступ СМИ к эстафете, используя новейшие информационные технологии.
- Разработать всесторонний план реакции различных изданий чтобы управлять репутацией ACOG.

Целевая аудитория:

- 1) население в целом;
- 2) олимпийцы
- 3) СМИ США.

Бюджет: 1,2 млн. долл. в течение 12 месяцев; зарплата 30 сотрудников СМИ, в том числе 18 сотрудников *Ketchum*.

Реализация

Эстафета передачи Олимпийского огня 1996 г. стала Олимпийским событием, непохожим на какое-либо событие, проводившееся ранее. В течение 84 дней караван из 12 передвижных телеустановок передавал новости об Олимпийском огне, о тех, кто его нес, и людях, участвующих в празднествах, стимулируя патриотический энтузиазм по поводу Игр в Атланте. Служебный персонал и добровольцы работали под управлением ACOG и использовали следующие мероприятия для реализации поставленных целей.

Начало 27 апреля 1996 г. Чтобы сразу завладеть вниманием Америки, ACOG организовал основное событие в Колизее, в Лос-Анджелесе (место проведения Олимпийских игр 1984 г.), к которому было привлечено внимание более 150 СМИ и тысяч зрителей. Соблюдая древние традиции Греции, представляя олимпийцев и народных героев, организаторы смогли вызвать

бурю эмоций, которая прокатилась по всей стране.

Маршрут и дополнительные действия. Работая вместе с правоохранительными органами, региональные команды разработали маршрут, проложенный по 42 штатам, длиной 15 тыс. миль, расположенный в двух часах езды от 90% населения. Из сочетания общенациональных и местных достопримечательностей, открывающихся панорам и оригинальных транспортных средств (пароход, поезд компании *Union Pacific*, фуникулер) был соткан неотразимый видеоряд.

Процесс подбора факелоносцев. Чтобы отдать дань уважения добровольцам, ACOG начал с программы «Народный герой». В результате общенационального телефонного опроса и процесса выбора на местах 5500 общественных деятелей получили честь нести Олимпийский огонь. (Дополнительные программы предоставили ещё 4500 гражданам право нести огонь.).

Общественные праздники. 500 городов организовали празднества, посвященные встрече Олимпийского огня и местной культуре.

Связь со СМИ. Для управления информацией ACOG сосредоточил внимание СМИ на Олимпийском огне, его истории и на людях, которые его несли, рассказав сотни интересных историй о них. Эти истории захватили национальные и местные СМИ на 84 дня. Для большей эффективности была организована трехуровневая структура связи со СМИ: наступательная команда, команда путешествующего каравана и команда координационного центра в Атланте. За несколько месяцев до начала событий обсуждалось то, как будет обеспечена организация маршрута. Горячие линии, веб-сайты (в том числе подробные карты маршрута) и ежедневные порции фотографий и отснятого киноматериала обеспечивали легкий доступ СМИ к информации. Первоначальное соглашение с NBC гарантировало освещение событий в прайм-тайм (пиковое время). Всестороннее планирование откликов на события и ежедневно координируемые связи с караваном, с командой наступления и центром в Атланте помогали управлять более чем 25 «кризисными точками».

Оценка

Олимпийский огонь и информация о нем дошла не менее чем до 50% населения США.

Эстафета прошла 15 тыс. миль за 84 дня, пронесся Олимпийский огонь на расстоянии двух часов езды от 90% населения Америки. Десятки тысяч жителей, около 1100 общин приветствовали его. Более 2 млн. составил тираж сообщений в СМИ, каждый американец слышал положительные сообщения в среднем 8 или более раз. В среднем 24 статьи выходили ежедневно. События эстафеты появлялись на первой странице за день до начала, более 4000 журналистов получили мандат для сопровождения эстафеты; 230 из них несли Факел, в том числе Кейт Курик (Katie Couric) из *Today Show* и Гленн Руффенах (Glenn Ruffenach) из *Wall Street Journal*. *Associated Press*, *USA Today* и *Atlanta Journal-Constitution* освещали события ежедневно. В соответствии с соглашением NBC показывала факелоносцев в прам-тайм и включала спецрепортажи в передачу Боба Костаса (Bob Costas). Тысячи американцев имели ежедневный доступ на веб-сайты для получения информации.

Мотивирование американцев для участия в эстафете и юбилейных Играх.

От Лос-Анджелеса до Атланты миллионы людей выстроились вдоль маршрута, по 20-30 человек в шеренге. По сведениям местной полиции, ранее этого не происходило ни на каком подобном событии. ACOG получил 70 тыс. заявлений с просьбой нести факел (по 12 заявок на одно место); 10 тыс. факельщиков, в том числе 800 олимпийцев, с честью пронесли огонь; более 25 тыс. добровольцев работали для того, чтобы состоялось это 84-дневное событие. Атланта привлекла самое большое число зрителей и продала наибольшее число билетов, чем когда-либо в истории Олимпийских игр. Рейтинги NBC превысили ожидания на 25%.

Стимулирование национальной гордости и духа.

Президент Клинтон назвал группу факелоносцев «звездными гражданами» и приветствовал огонь в Белом доме. Маршрут был окружен морем зрителей, олимпийских плакатов и наполнен музыкой. СМИ охватило настроение, описанное в статье «Моя улица – США»: «Прохождение Олимпийского факела как символа надежды способствует огромному подъему нации» (*New York Times*, May 24, 1996). Большинство факелоносцев заслужили свой факел. Момент, когда последний факелоносец эстафеты, Мухаммед Али, зажег Олимпийский огонь, стал кульминацией национальной гордости и единства.

40. *BayBank* спонсирует регату «Повелитель реки Чарльз»

BayBank

Премия «Серебряная наковальня» за 1996 г.

Обзор

Когда приблизилась шестая годовщина спонсорства регаты «Повелитель реки Чарльз» бостонским банком *BayBank*, стало ясно, что на пути достижения широкой информированности о спонсорстве банка существуют преграды. Проблемами были, в частности, 30-летняя история гонки (большую часть времени не имевшей спонсоров) и структура крупнейшего в мире однодневного соревнования по гребле. Несмотря на то что в первые пять лет спонсорства были уплачены значительные суммы за право быть главным спонсором, *BayBank* сфокусировал свои усилия главным образом на целевых аудиториях, собирающихся провести время на реке Чарльз в день гонки.

Исследование

Банк информировал о своем спонсорстве в пресс-релизах, которые распространялись до и после соревнований, но медиа-освещение оставалось скудным, так же как и общественное признание *BayBank* в качестве спонсора. Это стало очевидным в 1994 г., когда среди зрителей, присутствовавших на регате, был проведен опрос. Только 59% респондентов отметили, что *BayBank* является спонсором. Это было обескураживающей новостью, потому что студенты колледжей – один из важнейших сегментов рынка для этого банка – составляют значительную часть ежегодной аудитории в 250 тыс. зрителей. Причины плохой информированности увидеть было нетрудно в большинстве материалов, имеющих отношение к регате, спонсор не был упомянут.

Визуальное присутствие *BayBank* на трассе гонки было ограничено, и имя спонсора не было включено в название соревнований. Так как попечители и организаторы регаты «Повелитель реки Чарльз» всегда настаивали на сохранении оригинального названия соревнования в неприкосновенности, вопрос о его изменении не стоял на повестке дня. Банк решил, что смена названия в любом случае не отвечает его интересам, нарушая целостность соревнований, возраст которых насчитывает несколько десятков лет. Более того, сама структура соревнований – 1000 лодок, стартующих одна за другой на протяжении целого дня, – никогда не была подходящей для теле- и радиовещания, а освещение в прессе было сфокусировано на участниках, а не на спонсоре. Учитывая эти обстоятельства, *BayBank* решил, что единственный способ расширить свое присутствие – это стать частью, а не только спонсором соревнований, используя все возможности. Одна из возможностей – это заявить о себе как о «банке технологий» и защитнике сохранения окружающей среды. Опрос на соревнованиях 1995 г. помог оценить успех программы.

Планирование

Цели:

- 1) увеличение информированности о спонсорстве банка;
- 2) укрепление его связей с регатой;

3) усиление репутации банка как технологической компании, ориентированной на предоставление услуг;

4) демонстрация того, что банк является добропорядочным членом общества, выступающим за сохранение окружающей среды;

5) достижение известности брэнда среди студентов колледжей.

Целевая аудитория:

1) широкая общественность;

2) зрители;

3) студенты;

4) СМИ.

Стратегия – стать неотъемлемой частью регаты.

- *BayBank* придал соревнованиям такое значение, что практически невозможно было посетить регату и не обратить внимание на его роль в качестве спонсора и основного поставщика креативных идей.

- Нововведения, появившиеся благодаря *BayBank*, были настолько очевидны, что СМИ было бы весьма затруднительно не отметить эти новые черты в своих материалах и репортажах. Конечно, обо всех новшествах СМИ было рассказано в мельчайших подробностях.

Бюджет: 125 тыс. долл., не считая спонсорского взноса.

Реализация

Связи со СМИ

- Организация приема для журналистов накануне соревнований.

- Подробный рассказ обо всех нововведениях, которые *BayBank* добавил к программе гонки.

Основное направление этой креативной тактики: *BayBank* посвящает свое спонсорство сохранению экологии реки Чарльз. Перед гонкой добровольными помощниками была проведена очистка русла реки, а в день гонки вдоль ее трассы была устроена экологическая выставка, в которой приняли участие представители природоохранных организаций «Ассоциация бассейна реки Чарльз» и «Страж Земли».

- Соревнование за неделю до регаты под названием «Телеведущие против банкиров». Ведущим спортивных программ местных телеканалов вместе со своими операторами предложили взяться за весла и посоревноваться с командой *BayBank*, в которую был включен знаменитый хоккеист Бобби Опп (Bobby Orr). Остальные экипажи составили спортсмены из местных колледжей, а в конце гонки банк сделал пожертвования от имени каждого участвовавшего телеканала в пользу пяти природоохранных благотворительных организаций.

Показ технологических возможностей

- С помощью консультантов *BayBank* разработал новую технологию *Сохсам*, состоящую из вмонтированных в шлем миниатюрных камер и микрофонов, которые рулевые надевают во время участия в гонке. (В истории гребного спорта этого никогда не делалось прежде.) Изображение первого гребца перед камерой, одетого в футболку банка, передавалось на местные телеканалы. Так как зрителям всегда было трудно отличить, кто первым финишировал в каждой гонке, то банк в сотрудничестве с секретарем-хронометристом регаты разработал программу, показывающую результат в реальном времени, и установил электронное табло *BayBank*. Прежде только после окончания гонки зрители могли увидеть результаты, и то лишь время на финише, которое показывалось вручную на деревянном табло.

- Банк создал Интернет-сайт «Повелитель реки Чарльз», который рассказывал о гонке (включая полную схему трассы) и о собственных продуктах и услугах, предназначенных в

первую очередь для студентов. В день соревнований результаты вывешивались на сайте по мере поступления в режиме реального времени, и благодаря этому посетители сайта со всего мира могли посмотреть их, а также электронную версию каждого заплыва.

- Чтобы предоставить зрителям дополнительную возможность следить за регатой еще одним способом, банк разработал и установил вдоль трассы гонки компьютеризированные станции анимационного повтора.

Позиционирование

- Для привлечения студентов и увеличения узнаваемости бренда *BayBank* раздавал подарочные наборы, которые включали коврик для компьютерной мыши с изображением главной страницы сайта *BayBank* и мышь, на кнопках которой был указан его адрес в Интернете.

- В рамках стратегии спортсменам выдали бейсболки с логотипом банка со всех четырех сторон.

- Впервые *BayBank* использовал свой новый, мобильный банкомат. Он был установлен в заметном месте у реки, чтобы продемонстрировать технологические достижения банка и дать зрителям возможность получить наличные деньги.

- Вдоль всей реки в специальных киосках легко узнаваемые добровольные помощники *BayBank* бесплатно раздавали фруктовые напитки и воздушные шарик.

На лодочных ангарах также развевались флажки *BayBank*.

Для рекламирования регаты «Повелитель реки Чарльз» в течение целого месяца банком был установлен в центральной части Бостона большой щит.

- В журнале *Boston Magazine* была помещена вклейка-разворот, представляющая регату и трассу гонки. Ее копии также распространялись отдельным вкладышем к *Boston Globe* в богатых пригородах Бостона. 20 тыс. экз. было роздано в день гонки в специальных киосках *BayBank*. Общая стоимость рекламы составила 35 тыс. долл. (на вкладыше присутствовали и другие спонсоры).

Оценка

- Важнейшим мерилем успеха программы были результаты опроса. 1994 по 1995 г. количество знающих о спонсорском участии *BayBank* возросло с 59 до 90%.

- Было достигнуто солидное медиа-освещение, особенно на телевидении. Эфирное время в программах местных телеканалов со ставило 25 минут, причем *BayBank* упоминался постоянно. Более важно, что освещение анонсировало регату и спонсорскую роль банка, а потом в день соревнований в еще большем количестве разных материалов ясно говорилось, что банк усилил значимость регаты «Повелитель реки Чарльз»

- Освещение, ориентированное, по замыслу *BayBank*, на технологические инновации и экологическую тему, увеличило его репутацию как компании высоких технологий и подчеркнуло его имидж добропорядочного члена общества.

- Освещение в прессе было также значительно, включая статью на первой странице номера *Wall Street Journal*, вышедшего в пятницу накануне гонки, в которой рассказывалось об электронном табло *BayBank*, показывающем результаты в режиме реального времени. Регате также уделили внимание в ежедневных и еженедельных изданиях региона, в туристической и, что особенно важно, студенческой прессе.

На Интернет-сайте банка было отмечено 10 тыс. посещений в течение двух недель до соревнований, а еще 33 тыс. посетителей, которые желали узнать результаты и посмотреть компьютерные имитации гонок, было зафиксировано в течение месяца после регаты.

За этот период времени студентами было открыто на 10% больше банковских счетов.

IX. Экология, здравоохранение, благотворительность

41. Вся правда о холестерине (The Cholesterol Low Down)

Компании *Parke Davis*, *Pfizer* и Американская ассоциация по борьбе с болезнями сердца (АНА) совместно с агентством *Ketchum*
Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г

Обзор

Америка нуждалась в контроле над холестерином. В конце 1997 г. почти у 100 млн. американцев был зарегистрирован уровень холестерина, превышающий норму в 200 мг/дл, несмотря на то что уже несколько лет существовали просветительские программы о вреде холестерина. Хуже того, 90% взрослых не знали, что контроль над содержанием липопротеина низкой плотности (ЛНП), или «плохого» холестерина, является ключом к снижению уровня холестерина и уменьшению риска сердечных заболеваний. Если тенденция сохранится, то к 2008 г из-за высокого уровня холестерина уже почти 110 млн. американцев будут подвержены риску развития сердечно-сосудистых заболеваний – основной причины смерти. Таким образом, фармацевтические компании *Parke Davis* и *Pfizer*, ведущие производители препаратов для понижения уровня холестерина, объединили усилия с Американской ассоциацией по борьбе с болезнями сердца, чтобы спонсировать многолетнюю серию специальных акций, которая получила название «Вся правда о холестерине».

Во время акций, проводившихся в городах по всей стране, предлагалось бесплатное обследование на холестерин, американцам рекомендовали определить свой уровень холестерина и разъясняли, для чего это необходимо. Тех, у кого содержание было выше нормы, побуждали обратиться к врачу и исправить положение. Устроители акции провели совещание по вопросам холестерина, на котором разработали идеи кампании, поддерживающие отношение участников к содержанию холестерина как к жизненно важному показателю здорового сердца. Чтобы активизировать население, был добавлен компонент, который должен был модифицировать потребительское поведение. За полтора года в рамках акции было проведено более 16 тыс. обследований на холестерин. Более 105 млн. медиаконтактов распространили обращения программы «Вся правда о холестерине». Три знаменитые личности – ведущий ток-шоу Реджис Филбин (Regis Philbin), Интернет-предприниматели Дебби Аллен (Debbie Allen) и Дик Кларк (Dick Clark) – сыграли важную роль в существенном увеличении распространения знаний о холестерине и мотивации потребителей к обращению за врачебной помощью. Сравнение данных до и после проведения кампании показало увеличение осведомленности об уровне холестерина на 23%, а среди тех, кто знал о программе «Вся правда о холестерине», почти 30% заявили, что решились обратиться к врачу, чтобы привести свой уровень холестерина к норме; 77% участников акции «Вся правда о холестерине» с повышенным содержанием холестерина приняли участие в программе модификации поведения.

Исследование

- Обзор, подготовленный АНА, компаниями *Parke Davis* и *Pfizer*, показал, что:
 - 1) лишь 37% взрослых старше 40 лет считают крайне важным сокращение уровня холестерина, несмотря на то что сердечно-сосудистые заболевания являются основной причиной смерти в Соединенных Штатах;
 - 2) только 29% взрослых сообщают, что они очень обеспокоены высоким содержанием

холестерина;

3) 90% взрослых не понимают важности контроля за «плохим» холестерином (ЛНП), что является ключевым условием понижения уровня холестерина. Это доказывает необходимость драматизировать серьезность высокого содержания холестерина.

- Из данных по «Проекту оценки лечения липидов» (L-TAP, Parke Davis/Pfizer, 1998) выяснилось, что, несмотря на просветительские усилия, уровень холестерина, остающийся по-прежнему неприемлемо высоким, предполагает необходимость действительно обследовать американцев, а не просто их «просвещать».

- По данным «Отчета о третьем национальном исследовании здоровья и питания» (NHANES III – Центр контроля заболеваемости, 1994), у 82% взрослых, страдающих болезнями сердца, уровень ЛНП не достигал нормы 100 мг/дл, а из тех, кому было необходимо лечение, 65% не обращались за медицинской помощью, представляя собой целевую аудиторию кампании.

Результатом совещания по холестерину ведущих экспертов по болезням сердца и модификации поведения стало обращение к потребителю в пяти частях с призывом действовать:

- 1) выясните ваш уровень холестерина;
- 2) узнайте, каков ваш оптимальный уровень;
- 3) немедленно начинайте действовать по согласованию со своим лечащим врачом, чтобы привести уровень к норме;
- 4) относитесь к холестерину как к жизненно важному показателю здорового сердца, как вы относитесь к кровяному давлению;
- 5) используйте каждый визит к своему доктору, чтобы обсудить свой уровень холестерина в рамках основной идеи программы «Вся правда о холестерине».

- Исследования и отчет, упомянутые выше, затрагивали вопросы мотивации пациента и взаимодействия с ним, что привело к созданию программы модификации поведения.

Планирование

Цели:

- 1) увеличение осведомленности об уровне холестерина как вопрос заботы о здоровье;
- 2) мобилизация американцев выяснить свои показатели холестерина, определить свой оптимальный уровень и немедленно приступить к действию по согласованию со своими лечащими врачами, чтобы привести уровень к норме;
- 3) привлечение целевых потребителей к обследованию на холестерин на каждом из 30 мероприятий;
- 4) мотивация 50% из тех, у кого уровень холестерина выше нормы, принять участие в поощрительной программе «Вся правда о холестерине».

Целевая аудитория: мужчины и женщины старше 40 лет с факторами риска возникновения болезней сердца или без них.

Стратегия:

- 1) опубликование призыва к действию;
- 2) проведение бесплатных обследований на холестерин и просветительских акций;
- 3) использование известных личностей для оживления интереса к знаниям о холестерине;
- 4) поощрение потребителей с высоким содержанием холестерина, обратившихся к своему доктору.

Послания:

- 1) высокое содержание холестерина – основная причина болезней сердца, которые чаще

всего приводят к смерти в США;

2) понижая уровень холестерина, вы можете оздоровить свое сердце;

3) выясните ваш уровень холестерина; узнайте, каков ваш оптимальный уровень; немедленно начинайте действовать по согласованию со своим лечащим врачом, чтобы привести уровень к норме;

4) относитесь к содержанию холестерина как к жизненно важному показателю здорового сердца, как вы относитесь к показателям кровяного давления, и используйте каждый визит к своему доктору, чтобы обсудить свой уровень холестерина.

Бюджет: 1,1 млн. долл. США (первоначальные вложения – 297 тыс. долл., последующие расходы – 803 тыс. долл.): 1 национальная и 8 региональных специальных акций и медиа-программ, 21 акция *Heart Walk*, выпуск просветительских изданий (в том числе брошюры, поваренные книги, справочники по фитнесу), производство и распространение рекламных материалов (включая бутылки для воды, сумки из ткани, бейсболки), подготовка программы модификации поведения и производство плакатов и флажков для акций.

Реализация

Национальный уровень. Серия акций «Вся правда о холестерине» впервые стартовала 1 сентября 1998 г. – в первый день Национального месячника знаний о холестерине. В Национальном пресс-клубе официальные представители кампании, Реджис Филбин и Дебби Аллен, поделились своим опытом борьбы с болезнями сердца и высоким содержанием холестерина: у Филбина был высокий уровень холестерина и он перенес заболевание сердца; Аллен потеряла отца, деда, дядю и тетю из-за сердечных заболеваний, вызванных высоким содержанием холестерина. Кроме того, Марта Хилл (Martha Hill), в недавнем прошлом президент АНА, призвала американцев действовать и узнать больше о своем уровне холестерина. Далее участники программы «Вся правда о холестерине» предложили публике бесплатное обследование на холестерин на лужайке около памятника Вашингтону. Информационное освещение включало сюжеты в телевизионных и радионовостях, специальные радиопередачи, а также серию программ на спутниковых каналах. Р. Филбин и М. Хилл дали интервью 25 региональным телевизионным станциям, радишоу *G. Gordon Liddy*, *AP Radio Network*, *CNN Radio*, *Bloomberg Radio*, *Tribune Broadcasting* и *Tom Joiner Morning Show*. Кроме того, информация о просветительской кампании была размещена в журнале *Essence* и программах «Вживую! с Реджис и Кэйти Ли», «Взгляд», «Доступ в Голливуд» и «Экстра: журнал развлечений». Еще один представитель кампании, Дик Кларк, породил дополнительную волну освещения в СМИ, включая программы «Фокс и друзья», «Красная книга», радиостанции ABC и CBS, шоу «Добрый день, Атланта!» и «Фокс по утрам» в Чикаго.

Региональные акции. После старта в Вашингтоне мероприятия программы «Вся правда о холестерине» проводились в городах по всем Соединенным Штатам, в том числе в Сиэтле, Сент-Луисе, Бостоне, Новом Орлеане, Сан-Франциско, Нью-Йорке, Кливленде и Финиксе (Меса). Кроме проведения отдельных региональных акций, программа «Вся правда о холестерине» стала составной частью проекта *Heart Walk*, организованного Американской ассоциацией по борьбе с болезнями сердца, в рамках которого по стране проводились масштабные мероприятия по сбору денег на борьбу с болезнями сердца и инсультом. Вклады спонсоров и общественные пожертвования составили миллионы долларов. Бесплатные обследования на холестерин и просветительские материалы программы «Вся правда о холестерине» уже были использованы в 21 акции *Heart Walk*. Члены команды «Вся правда о холестерине» участвовали во всех этих акциях, помогая координировать взаимодействие. Каждая акция «Вся правда о холестерине»

включает следующие мероприятия:

Основные моменты акции

- В каждом городе мэр объявляет «День всей правды о холестерине» и получает благодарность от Американской ассоциации по борьбе с болезнями сердца за помощь в снижении уровня холестерина.
- Известный человек, представляющий программу «Вся правда о холестерине», рассказывает о своих проблемах с холестерином и обращается к потребителям с призывом.
- Местный врач рассказывает о холестерине и отвечает на вопросы потребителей.
- Выступление местных и иногородних танцевальных коллективов, демонстрирующих пользу упражнений, применительно к плану по управлению уровнем холестерина.
- Участники акции соревнуются в танцевальных конкурсах, чтобы побудить других заниматься упражнениями.
- Дик Кларк проводит песенный конкурс «Пой от всего сердца», в котором участники поют фразы из песен со словом «сердце».
- Для медиа-освещения акции запланированы интервью местными СМИ.

Обследование на холестерин. Главным мероприятием на каждой акции «Вся правда о холестерине» является бесплатное обследование на холестерин. Компания *Health Net*, занимающаяся биометрическими обследованиями, предоставляет услуги по обследованию на холестерин на мероприятиях «Вся правда о холестерине». АНА, *Parks Davis*, *Pfizer* и *Ketchum* обеспечивают *Health Net* персоналом, ресурсами и оборудованием для проведения 96-120 обследований на холестерин в час на каждой 4-х часовой акции.

Процесс обследования на холестерин состоит из взятия пробы крови из пальца, 5-7 минут ожидания и консультации со специально обученным сотрудником, который сообщает участнику результаты. Если общий уровень холестерина у участника оказывается выше 200 мг/дл, то рекомендуют посоветоваться со своим врачом и записаться в поощрительную программу «Вся правда о холестерине».

Поощрительная программа «Вся правда о холестерине». Для участников с повышенным уровнем холестерина в сентябре 1999 г была добавлена программа модификации поведения. Дебби Аллен и Дик Кларк выдают им карточки потребителя фирмы *Hallmark* а также контрольный лист с уровнями холестерина, который должен побудить участников обратиться к своему врачу. Две недели спустя они получают по телефону записанное обращение от Дика Кларка с напоминанием о необходимости обратиться к врачу. Участники, письменно подтвердившие свой визит к доктору, получают специальный подарок в забавной упаковке с футболой, программой «Вся правда о холестерине» и экземплярами книг «Практические советы и рецепты» и «Подготовка к занятиям фитнесом». *Дополнительные материалы.* Акции также затрагивают потребителей, которые не посещают их лично. В группах здорового образа жизни, в офисах врачей, а также по бесплатному телефонному номеру можно получить «Руководство по снижению холестерина» и «Руководство по снижению холестерина у женщин». Кроме того, врачи размещают плакаты и брошюры в своих приемных. Прежде, до начала поощрительной программы в 1999 г., участники с умеренным или высоким содержанием холестерина получали карточки бесплатного заказа книг «Практические советы и рецепты» и «Подготовка к занятиям фитнесом».

Оценка

Поставленные PR-программой задачи были выполнены.

Задача 1. Увеличение осведомленности об уровне холестерина как вопрос заботы о

здоровье.

Сравнение показателей 400 человек старше 40 лет, проведенное *Parke Davis* до и после кампании, показало, что число людей, знающих свой уровень холестерина и относящихся к нему как к показателю своего здоровья, увеличилось за первый год программы «Вся правда о холестерине» на 23%.

- Все четыре послания кампании распространялись национальными и региональными печатными и электронными СМИ; таким образом, число контактов достигло 105 млн. Список СМИ включал программы «Доброе утро, Америка!», «Вживую: с Реджис и Кэйти Ли», «Взгляд», «Экстра», филиалы ABC, NBC, CBS и *Fox* по всей стране, журналы *Essence* и *Boston Globe*.

- Мужчины и женщины, составляющие целевую аудиторию программы «Вся правда о холестерине», получили почти 100 тыс. брошюр и другую литературу, предоставленную *AHA/Health Net*.

Задача 2. Мобилизация американцев выяснить свои показатели холестерина, свой оптимальный уровень и немедленно приступить к действию по согласованию со своими лечащими врачами, чтобы привести уровень к норме.

- В акциях «Вся правда о холестерине» приняли участие 25 тыс. человек.
- Из тех, кто знал о программе «Вся правда о холестерине», почти 30% заявили, что собираются обратиться к врачу. Это было вызвано либо посещением акций «Вся правда о холестерине», либо тем что они слышали о них.
- Более 7 тыс. человек запросили помощь и информацию по бесплатному номеру.
- Более 2 тыс. участников обследований прислали карточку заказа, чтобы получить книги «Практические советы и рецепты» и «Подготовка к занятиям фитнесом».

Задача 3. Привлечение целевых потребителей к обследованию на холестерин на каждом из 30 мероприятий. 16 036 человек было обследовано на мероприятиях «Вся правда о холестерине»; 59% обследованных были старше 40 лет.

Задача 4. Мотивировать 50% из тех, у кого уровень холестерина выше нормы, принять участие в поощрительной программе «Вся правда о холестерине». К настоящему времени 77% участников с высоким содержанием холестерина записались в обновленную поощрительную программу.

42. Кампания за чистый воздух

Премия «Серебряная наковальня» за 2000 г.

Обзор

Непрекращающийся рост Атланты и привязанность к автомобилям более 2 млн. водителей привели к возникновению ряда проблем, что вывело Атланту в национальные лидеры по времени, проведенному в дороге, вызвало загрязнение воздуха выхлопными газами и стало причиной многомиллионных расходов федеральных дорожных фондов. А что об этой ситуации думают водители? Согласно первичным исследованиям, многие по-прежнему считают, что большее количество дорог сократит нагрузку на транспортную сеть и уменьшит загрязнение. К тому же менее 4% населения 13 графств, составляющих агломерацию Атланты, относят качество воздуха к своим основным приоритетам.

И прежде многочисленные группы борцов за чистый воздух проводили кампании, чтобы изменить отношение и поведение общественности, но их забота об окружающей среде не оказала должного влияния на этот стремительный, сосредоточенный на бизнесе мегаполис. Кампания за чистый воздух 1999 г. поставила своей задачей изменить сложившееся положение вещей, взяв на вооружение темы, которые волнуют людей: их здоровье и время, потраченное на дорогу. Кампания обратила внимание на те небольшие изменения в поведении, которые могли бы привести к улучшению настроения и самочувствия, сократить время, необходимое для поездки на работу и домой, а помимо этого и сделать воздух более чистым, а также позиционировала себя как ближайший источник информации о чистом воздухе, предлагающий настоящий «шведский стол», полный простых советов.

Исследование

Для того чтобы понять, что может повлиять на жителей Атланты, чтобы сделать их сторонниками чистого воздуха, PR-агентство *Ketchum* провело анализ итогов предыдущих кампаний. Результаты были следующие:

- Жители Атланты не желают расставаться со своими автомобилями и использовать вместо них общественный транспорт, ходить пешком или ездить на велосипеде.
- Улучшение качества воздуха в регионе не является для горожан самым насущным вопросом.
- Жители Атланты не верят, что они могут оказать положительное влияние на качество воздуха в регионе.

Перед началом и после окончания сезона смога *Ketchum* провело опрос, чтобы выяснить особенности отношения к этой проблеме и варианты поведения. По результатам опроса до начала сезона смога были получены следующие данные, на которых была построена дальнейшая программа.

- В списке важнейших тем для жителей Атланты загрязнение воздуха оказалось на четвертой строчке, следуя за категориями «преступность», «транспорт» и «другое».
- 40%-ное меньшинство было очень озабочено возможным влиянием качества воздуха на свое здоровье.
- Только 4% еженедельно мыли машину; 4% ездили в общественном транспорте; 7% еженедельно активно использовали средства телекоммуникаций; 31% ежедневно работали по

свободному графику; 2% стригли лужайку в конце дня; 5% использовали электрическую газонокосилку; 3% заправляли бензобак по окончании рабочего дня и лишь 5% старались во время поездки выполнить несколько дел.

- 55%-ное большинство не верило, что их действия могут помочь улучшить воздух в Атланте.

Планирование

Цели

- Усилить репутацию Кампании за чистый воздух как единственного источника информации о качестве воздуха в Атланте и ее окрестностях и обеспечить ее бесперебойную работу.

- Поддержать ее намерение: достигнуть 5%-ного сдвига в поведении, ежедневно распространяя рекомендации о том, как сделать воздух чище; увеличить на 15% информированность общественности о важнейших источниках загрязнения воздуха и мерах профилактики.

- Максимизировать потенциалы ресурсов и воздействия через тесную координацию информационной тактики с тактикой аналогичных кампаний, таких, как «Чистые воздушные силы Джорджии», «Смените средство передвижения» и «Партнерство за Джорджию без смога»

Стратегия

- Использовать в общении со СМИ и в непосредственных контактах с населением идеи, которые могут вызвать интерес общественности к конкретным действиям, увеличить информированность о вредном воздействии загрязнения воздуха и простых мерах, которые помогут его уменьшить.

- Начать устанавливать контакты внутри различных общественных групп, чтобы повлиять на выразителей общественного мнения, так как у них могут быть разные побудительные мотивы.

- Объединить воздействие PR с воздействием рекламы, чтобы подчеркнуть важность принципа «действуй немедленно».

Целевая аудитория

Первичная:

- 1) водители автомобилей в 13 графствах, составляющих агломерацию Атланты;
- 2) пожилые люди, дети, любители прогулок на природе и домовладельцы, использующие бензиновые газонокосилки и иные садовые инструменты.

Вторичная:

- 1) деловое сообщество;
- 2) государственные чиновники;
- 3) общественные организации.

Ключевые послания Жители Атланты могут предпринять несложные меры, направленные на очищение воздуха мегаполиса, которые пойдут им на пользу, сэкономят время и помогут улучшить их самочувствие.

Даже небольшая помощь в улучшении качества воздуха окажется кстати.

- Выхлопные газы автомашин – не единственная причина смога: выбросы от использования бензиновых газонокосилок и прочих садовых инструментов также влияют на ситуацию.

Бюджет: 350 тыс. долл. (300 тыс. долл. первоначальных вложений и 50 тыс. долл. на последующие расходы).

Связи СМИ

- При проведении масштабной 9-месячной программы медиа-поддержки (ориентированной на проблемы качества воздуха и принятие мер по его улучшению) в газетах, журналах, на радио и телевидении в пределах 13 графств агломерации Атланты было налажено сотрудничество с независимыми экспертами (в том числе с пульмонологами и специалистами по окружающей среде), которые могли бы выступить в качестве заслуживающих доверия официальных представителей, доносящих до общественности основные идеи программы. Специфический подход к новостному освещению был предназначен для следующих основных целевых аудиторий:

Жители пригородов: обратить внимание на преимущества экономии времени для всех жителей Атланты, если они будут регулярно мыть свои машины, активней использовать услуги связи, выбирать подходящее время для выполнения своих дел и прибегать к альтернативным мерам, сокращающим уровень загазованности и экономящим время.

Дети: объяснить, как плохое качество воздуха влияет на здоровье детей и страдающих астмой и как родители могут защитить своих детей и стать частью системы мер.

Пожилые люди: проинформировать о том, как смог может влиять на самочувствие пожилых людей и что они могут предпринять для улучшения качества воздуха.

Любители прогулок на природе: довести до сведения любителей прогулок информацию о влиянии смога на их самочувствие и дать им советы, необходимые для избежания действий, могущих привести к загрязнению воздуха.

Домовладельцы: предложить альтернативные средства, не загрязняющие воздух, домовладельцам и садовникам, использующим оборудование, работающее на бензине.

Деловые круги: рекомендовать более активное использование услуг связи, общественного транспорта и гибкого графика работы

Меньшинства: придать большее значение воздействию смога на здоровье афроамериканцев и системе мер, необходимой для этой группы

- Мероприятия по поддержке включали: написание пресс-релизов о местных проблемах с загрязнением воздуха; разработку инструментов медиа-поддержки, таких, как брошюры, рассказывающие о смоге, и информационные пресс-конференции, предоставляющие журналистам данные о проблемах с качеством воздуха в Атланте и системе мер, которые может предпринять общественность; пропаганду против привычного массового посещения магазинов в выходные дни: сокращение числа поездок улучшает качество воздуха.

Работа с населением

- Привлечение экспертов, создание сценарных планов, видеороликов и видеоброшюр; обучение экспертов основам публичного общения и проведение разъяснительной работы среди различных групп населения.

- Создание информационной брошюры для массового распространения в пропагандистских целях на региональных мероприятиях, таких, как радиопередачи «В рабочий полдень» для служащих во время обеденного перерыва.

- Размещение в местных газетах тематических материалов, пропагандирующих личное участие в качестве инструмента, оказывающего влияние на сотни тысяч жителей Атланты.

- Размещение телевизионных роликов социальной рекламы на ряде местных телеканалов.

- Разработка Интернет-сайта и материалов для информационной телефонной линии, акцентирующих внимание на реальных решениях для жителей Атланты, т. е. родителей, детей, представителей делового сообщества, жителей города и пригородов.

- Проведение круглого стола с несколькими влиятельными журналистами, чтобы получить представление об эффективности кампании и подготовить почву для стратегического планирования на следующий год.

Оценка

1. Достигнут 15%-ный рост информированности о качестве воздуха и понимания его важности и 5%-ный сдвиг в общественном поведении, о чем свидетельствует опрос, проведенный после окончания кампании:

- Качество воздуха вышло на третье место в списке вопросов, волнующих жителей Атланты.
- Большинство жителей (53%) выразили серьезную озабоченность тем, как качество воздуха может повлиять на их самочувствие.
- Активизировалось личное участие: количество водителей, моющих машину еженедельно, увеличилось до 7%; количество тех, кто еженедельно активно пользуется средствами телекоммуникации, достигло 10%; после окончания кампании число любителей постричь лужайку в конце дня увеличилось на 600%; более чем в три раза выросло число людей, старающихся максимально эффективно использовать время в дороге; по окончании кампании на 400% стало больше людей, заправляющих машину в конце дня.
- После окончания кампании почти 50% жителей обрели уверенность, что они сами могут помочь улучшить качество воздуха в Атланте.

2. Получено 9,4 млн. медиа-контактов посредством масштабного освещения в прессе, на радио и телевидении в пределах 13 графств городской агломерации, причем в 85 материалах содержалось 90% информации. Осуществлен показ четырехсерийного утреннего информационного сериала «Как спланировать время», в котором рассказывается, как аккуратное вождение и сокращение числа поездок уменьшает стресс и экономит время. На трех крупнейших телестанциях размещена социальная реклама.

3. Организована дюжина выступлений экспертов перед влиятельной аудиторией. Таким образом, охвачены почти 1000 основных выразителей общественного мнения Атланты.

4. Установлены прочные отношения со СМИ, и увеличена информированность журналистов о Кампании за чистый воздух, ее миссии и проблеме чистого воздуха.

5. При подготовке кампании следующего года установлены перспективные контакты с потенциальными корпоративными партнерами, включая *Delta Airlines*, *Home Depot* и *Pike's Family Nurseries*.

43. Возвращение сои

Объединенный совет по производству сои (United Soybean Board, USB) совместно с агентством *Fleischman – Hillard*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Проникновение прозванной когда-то «загадочным мясом» сои в столовые американских школ было весьма проблематично. Директора школьных столовых жаловались, что школьники, родители, административный персонал и даже повара отвергали продукты, содержащие сою. Благодаря своей подмоченной репутации дешевого наполнителя соя стала ругательством среди людей, связанных с питанием в учебных заведениях, и в результате была исключена из школьных заказов

Однако в 1996 г., когда в основополагающие принципы питания были введены жесткие ограничения на содержание жира в еде для школьников, этому функциональному пищевому ингредиенту представился второй шанс. Неожиданно перед директорами школьных столовых возникла необходимость снижения жира со среднего уровня в 37% в недельном рационе до 30% и меньше. Это было довольно проблематично, если учесть, что любимый ленч школьника включал пиццу, гамбургер и картофель фри. В то же время для школьных столовых были нужны недорогие продукты.

Продукты, содержащие сою, могли бы решить эту проблему, но основной вопрос заключался в том, пойдут ли на это директора школьных столовых. В 1996 г. национальный опрос, проведенный Институтом Гэллапа показал, что хотя мифы и играли значительную роль, директора столовых были, по меньшей мере, открыты к использованию сои – если она была правильно позиционирована. По инициативе Объединенного совета по производству сои и компании *Fleischman – Hillard/Kansas City* (F – H) было принято решение о проведении национальной образовательной программы, направленной на 15 тыс. директоров школьных столовых. USB – это организация фермеров, целью деятельности которой является повышение спроса на соевые бобы.

Возможность. Сделать добавление сои основным способом соответствия 30 млн. блюд, приготавливаемых ежедневно в учебных заведениях Соединенных Штатов, новым правилам, ограничивающим содержание жира в еде для школьников

Исследование

Для определения первоначальной ситуации и основных препятствий USB заказал Институту Гэллапа исследование среди 600 директоров школьных столовых, отобранных случайным образом. В результате этого исследования было выявлено следующее.

- Приготовление недорогих блюд с низким содержанием жира, приемлемых для школьников (все эти проблемы могла решить соя), было главной заботой директоров; 91% опрошенных назвали содержание жира основной проблемой в питании.
- Соевые продукты находились в информационном вакууме, поэтому 95% директоров высказались за проведение обучающих программ. Лучшее понимание преимуществ соевых продуктов и путей их извлечения оказалось необходимым условием для большего использования соевого белка.

- Сложность заключалась в возможности приобретения сои. 38% директоров назвали ограниченный выбор среди обогащенных соей продуктов основным препятствием для большего использования соевого белка; 25% считали проблемой нехватку на рынке поставщиков сои.
- С помощью пилотных тестов среди 11 тыс. учащихся в шести школьных округах по всей стране USB выяснил, что школьникам нравятся блюда с добавлением сои. Действительно, двое из трех школьников оценили первые блюда с добавлением сои выше среднего, а трое из четырех были не прочь попробовать их еще раз.

Планирование

Цели:

- 1) увеличить использование сои при приготовлении еды для школьников, измеряя улучшение по отношению к первоначальному опросу Института Гэллага, по результатам которого 56% директоров столовых использовали соевые продукты при приготовлении ленчей;
- 2) повысить осведомленность о вкусовых качествах продуктов, обогащенных соей, в дополнение к их пищевым и функциональным преимуществам. Первоначальный опрос показал, что из 37% директоров школьных столовых, не использующих курятину и соевое мясо с повышенным содержанием белка, большинство определяли вкус, реакцию школьников и знание продукта как основные препятствия для использования сои.

Стратегия:

- 1) коммуникационная программа фокусируется на одном ключевом сообщении: соя может уменьшить содержание жира без увеличения цены или ухудшения вкуса. Это ключевое сообщение необходимо передать через пользующихся доверием лидеров общественного мнения;
- 2) показать преимущества использования сои, представляя реальные жизненные ситуации;
- 3) изменить отношение к сое, делая акцент на низком содержании жира, великолепном вкусе и относительной дешевизне.

Бюджет: 390 тыс. долл. на 12 месяцев.

Реализация

• Основой образовательной кампании «Возвращение сои» стали информационный пакет и обучающий видеофильм. *Информационный пакет* «Возвращение сои» был задуман для улучшения понимания директорами школьных столовых, почему и как использовать сою при приготовлении еды для учащихся. Подробный информационный пакет включал меню для ленча на пять дней, рецепты, оцененные школьниками, товарную и торговую информацию о приобретении сои и маркетинговые материалы для ознакомления персонала и родителей с соевыми продуктами. *Восьмиминутный обучающий видеофильм* помог директорам продемонстрировать своему персоналу, насколько просто использовать сою при приготовлении еды для школьников.

Как информационный пакет, так и видеофильм были показаны сотрудникам Департамента сельского хозяйства США штата Пенсильвания, Американской ассоциации школьных столовых и директорам столовых. Более 5500 пакетов были распространены среди руководства школьных столовых по всей стране. Ответы по бесплатным почтовым купонам показали, что 100% получателей оценили информационный пакет и видеофильм как полезные, 75% намеревались использовать некоторые из предложений, содержащихся в информационном пакете, и 63% планировали использовать чаще соевый белок.

- Семинары. Презентации соевых продуктов и обучающие программы в ключевом штате, региональные и национальные семинары для работников столовых позволили USB охватить лидеров общественного мнения сферы общественного питания и персонала вызывающим доверие способом. В проведенных в 17 штатах семинарах приняли участие 1400 директоров школьных столовых, в которых подается более 1,4 млрд. блюд в год. Участники семинаров получили информационный пакет «Возвращение сои» и возможность попробовать продукты, содержащие сою. Семинар с последующим вручением информационного пакета проводился по форме двухчасового обучения, одобренной Американской ассоциацией школьных столовых. По результатам отзывов было выявлено, что 94% опрошенных считают представленную информацию полезной, 66% намеревались использовать некоторые из предложенных идей и 44% планировали больше использовать соевый белок.

- Прямая рассылка. Для предварительного уведомления директоров столовых о том, что соя может помочь в решении их каждодневных проблем, среди директоров 15 тыс. школьных столовых по всей стране были распространены информационные письма двух видов. Оба письма предлагали примеры успешного использования сои при приготовлении еды в школьных столовых из реальной жизни, образцы меню, возможные рецепты и списки доступных продуктов для стимулирования использования. Обработка бесплатных почтовых купонов для ответа показала, что 93% считают информационные письма полезными, 52% намеревались реализовать некоторые из предложенных идей и 47% планировали больше использовать соевый белок.

- Брифинги для лидеров общественного мнения и фокус-группы. Проведение фокус-групп и личные встречи с влиятельными лицами школьных округов и школьных столовых позволили установить прочные отношения с лидерами отрасли, обеспечили их поддержку дальнейших действий и успешную реализацию программы. В результате по крайней мере в одном округе, где ежедневно подается более 50 тыс. блюд и где соя раньше не использовалась, начали добавлять в пищу соевый белок.

- Торговая реклама. Для усиления ключевого послания USB к директорам школьных столовых, пытающимся увеличить полезность блюд, приготовляемых в их столовых, торговая реклама была размещена в трех национальных изданиях, освещающих питание в школах, так же как и в информационных бюллетенях ассоциаций школьных столовых отдельных штатов. Информация распространялась по всей стране с помощью трех изданий, общий тираж которых составлял около 22,5 тыс. экземпляров. Это были шестистраничные четырехцветные издания.

- Опросы Института Гэллапа. Предварительный опрос, проведенный в 1996 г., и последующий опрос 1997 г. помогли определить форму ключевого послания и представили возможность измерить результаты коммуникационных усилий USB. Кроме того, данные опросов стали ориентиром при установлении отношений со средствами массовой информации.

Оценка

Хотя по каждому из пунктов программы и были достигнуты значительные успехи, это лишь часть истории. Настоящим доказательством понимания значимости результатов стал следующий опрос, проведенный Институтом Гэллапа в 1997 г. Этот опрос показал:

- Приблизительно семь из десяти директоров (69%) заявили, что они используют соевые продукты при приготовлении блюд в школьных столовых. Это означает увеличение использования сои на 23% по сравнению с опросом 1996 г., когда 56% директоров сообщили о применении сои.

- Количество директоров, называющих реакцию школьников и вкус главными

препятствиями для использования сои, уменьшилось на 20% по отношению к 1996 г. Это соответствует цели USB по увеличению осведомленности о вкусе, питательных и функциональных преимуществах сои.

- Почти все (95%) директора школьных столовых полагают, что соевый белок может уменьшить содержание жира в мясных продуктах. Именно эта мысль содержалась в ключевом послании.

- Поскольку соя продается исключительно для использования в пище, причем объемы продаж не отслеживаются никакой специальной организацией, мы обратились к экспертам по продажам сои, чтобы определить, что означает для продаж сои и прибыли нашего заказчика увеличение использования сои в школьных столовых на 23%. По результатам наших подсчетов, программа «Возвращение сои» привела к повышению объема продаж сои на 3 млн. долл. в 1997 г. по отношению к 1996 г., т.е. рентабельность инвестиций – восемь к одному.

44. Благотворительная программа «Еда на колесах» (Meals on Wheels)

Компания *Reynolds Wrap Aluminum Foil* совместно с агентствами *Amman&Associates* и *Creamer Dickson Bastford* (CDB)

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

В 1997 г. производитель пищевой фольги компания *Reynolds Wrap Aluminum Foil* праздновала свое 50-ти летие. Чтобы достойно отметить такой юбилей, этот известный производитель товаров для кухни скооперировался с Национальной ассоциацией по программам продовольствия (National Association of Meal Programs, NAMP) и с ее 850 представительствами под названием «Еда на колесах» (Meals on Wheels), разбросанными по всей стране. Учитывая то, что 4 продовольственных программы из 10 располагают списками бедных голодающих пожилых людей, компания *Reynolds* разработала благотворительную программу, призывающую американцев помогать доставлять теплую и питательную еду обездоленным и слабым людям, живущим поблизости.

Исследование

- Консультации с сотрудниками NAMP выявили, что более чем 40% всех представительств программы «Еда на колесах» в Америке располагают списками пожилых одиноких людей, которые нуждаются в доставке калорийной пищи на дом. Почти в каждом городе, где действует программа доставки пищи на дом «Еда на колесах», постоянно существует острая нехватка добровольцев. Упаковка от компании *Reynolds*, позволяющая сохранить пищу горячей или, если надо, холодной – неотъемлемая часть программы доставки еды на дом.

- Перед тем как приступить к разработке стратегического плана действий, агентства *Amman* и CDB провели в Нью-Джерси исследования по методу фокус-групп. Выяснилось, что его участники не принимали первоначальный грандиозный план позиционирования компании *Reynolds*, в соответствии с которым, в частности, планировалось протянуть через мост «Золотые ворота» огромный транспарант с символикой компании. По их мнению, это равнозначно выбрасыванию больших денег на ветер. Но в то же время они дружно утверждали, что их симпатии и предпочтения были бы на стороне товаров той корпорации, которая активно пропагандирует и сама занимается общественно полезной работой.

- Агентствами *Amman* и CDB были также проанализированы и пересмотрены цели и задачи, выработанные отделом производства товаров потребления широкой номенклатуры *Reynolds*. Незадолго до этого компания привлекла к участию в своей программе «Кухни *Reynolds*» двух домохозяек Бетти и Пэт (Betty и Pat), которые выступали в роли поваров-инструкторов для молодых кулинаров, а также являлись «проводниками» новаторских предложений по использованию товаров этой компании.

- Проведенное в 1997 г. исследование по изучению 500 самых популярных товарных марок показало, что продукция корпорации *Reynolds* была в этом списке на пятом месте (на четвертом был сам *Disney*!). Потребители отмечали очень высокое качество товаров компании. Вот тут-то и возникла идея использовать известность этой корпорации в популяризации программы «Еда

на колесах».

- После проведенной проверки результатов двух исследований PR-агентства пришли к выводу, что острая потребность программы «Еда на колесах» в добровольцах могла бы быть использована при праздновании 50-ти летнего юбилея компании *Reynolds Wrap*. Специалисты агентств пришли к выводу, что необходимо сконцентрировать усилия на разработке целевой благотворительной программы с акцентом на стратегии «персонального подхода» компании и ее незапятнанной репутации.

Планирование

Цели:

- 1) привлечь по всей стране к участию в программе «Еда на колесах» 50 тыс. добровольцев;
- 2) позиционировать эту благотворительную программу и компанию *Reynolds* как новость, которую постоянно освещают национальные, региональные и местные СМИ.

Стратегия

- Превратить празднование 50-й годовщины *Reynolds* в динамично развивающуюся и эмоциональную общественную акцию, которая будет проходить в течение года и позволит привлечь к участию в программе «Еда на колесах» 50 тыс. новых добровольцев и в связи с чем появится возможность отблагодарить американцев за их выбор продукции корпорации *Reynolds*.

- Реализация поставленной масштабной задачи подразумевала использование каждого имеющегося в наличии как «внешнего», так и «внутреннего» канала коммуникации: печатных изданий, телевидения и радио, Интернета, бесплатной национальной горячей линии, каналов спутниковой связи, презентаций, 50 специальных мероприятий и рекламных вставок в газетах, а также надписей на пакетах для пищевых продуктов и фирменной упаковке *Reynolds*. Планировалась публикация серии статей в информационных бюллетенях представительств программы «Еда на колесах» и компании *Reynolds*.

Целевые аудитории:

- 1) мужчины и женщины, потенциальные активисты программы «Еда на колесах»;
- 2) журналисты американских печатных и электронных СМИ.

Ключевое послание: привлечь к участию в программе «Еда на колесах» 50 тыс. добровольцев по всей Америке.

Бюджет: 1,36 млн. долл. на исследования, выплату гонораров агентствам, организацию специальных мероприятий и прочие PR-акции. На выпуск специальных посланий и размещение рекламных материалов в газете *USA Today* было затрачено около 366,157 тыс. долл. (менее трети всех бюджетных средств).

Реализация

План совместных PR-мероприятий, разработанный для тандема «Упаковка *Reynolds* – «Еда на колесах», предназначался для максимально эффективного освещения в течение года деятельности его участников. Его основными элементами были.

- Бесплатная телефонная горячая линия (номер: 1-888-MEAL HELP), созданная *Reynolds* для привлечения добровольцев к участию в программе «Еда на колесах». На звонки отвечал живой человек (а не автоответчик!), который связывал звонившего с ближайшим представительством программы,

- 50 новых грузовых автомобилей *Ford Aerostar*, которые были предоставлены корпорацией

50 представительств программы по всей стране в зависимости от их потребностей и местонахождения. В каждом из них вручение ключей от автомобилей сопровождалось торжественными мероприятиями.

- Национальная медиа-презентация, состоявшаяся в Лос-Анджелесе 7 января 1997 г. Присутствовавшие на ней известные всей стране спортсмены и восходящие звезды кино призвали американцев к действию. 50 грузовиков с транспарантами *Reynolds* выстроились в линию на стоянке перед Центром для престарелых им. Св. Винсента, который является одним из самых крупных в США представительств программы «Еда на колесах».

- Видеоматериалы о презентации в Лос-Анджелесе, которые телестудии по всей Америке могли получить посредством каналов спутниковой связи.

- Надписи на пищевых пакетах. За 1997 г. компанией было произведено более 100 млн. пакетов для пищевых продуктов. На них были напечатаны призывы к будущим добровольцам и телефонный номер горячей линии.

- Телевизионные рекламные ролики продолжительностью 15, 30 и 60 секунд с участием знаменитого Джо Регалбуто (Joe Regalbuto), одного из ведущих «Шоу Мэрфи Брауна».

- Реклама во всю газетную полосу, напечатанная в газете *USA Today*, в которой содержался призыв к сотрудничеству и телефон горячей линии.

- Рекламные вставки с телефонным номером в январских воскресных выпусках национальных газет.

- Интернет-сайт компании *Reynolds*, информирующий своих посетителей о существовании горячей линии и потребности в добровольцах.

- 10 млн. пластиковых пакетов для пищевых продуктов, на которых была напечатана информация о горячей линии и которые бесплатно раздавались в сети бакалейных магазинов *Jewel-Osco*.

- Фургон с символикой программы «Еда на колесах», показанный в передаче «Кухня *Reynolds* на выезде». В 1997 г. трактор-трейлер с рекламой товаров *Reynolds* пересек всю Америку. Во время его остановок в населенных пунктах представительством программы «Еда на колесах» открывался пункт по привлечению добровольцев.

- Контакты с целевыми аудиториями через NAMP, представительства программы «Еда на колесах» и информационные бюллетени компании *Reynolds*.

Оценка

В ходе PR-кампании были выполнены задачи, сформулированные PR-программой.

Задача 1. Привлечь к участию в программе «Еда на колесах» 50 тыс. добровольцев.

В I кв. 1997 г. в своем выступлении исполнительный директор NAMP Энид Борден (Enid Borden) сообщила, что задача привлечения необходимого количества добровольцев была выполнена и даже перевыполнена. Она подчеркнула, что привлечение более 70 тыс. новых добровольцев означает увеличение на несколько тысяч числа доставленных самым незащищенным американцам завтраков, обедов и ужинов. То, что еще совсем недавно казалось почти невыполнимой задачей, на деле эмоционально воздействовало на американцев и стало реальностью.

Задача 2. Позиционировать усилия *Reynolds* и программы «Еда на колесах» как качественно новое явление, находящееся в центре внимания СМИ.

В печатных СМИ содержалось около 12 млн. 500 тыс. сообщений, а в электронных СМИ – более чем 13 млн. 459 тыс. 150 упоминаний.

Ведущий телеканала PBS Джим Лерер (Jim Lehrer) в программе «Час новостей», которую

смотрят около 7 млн. телезрителей, в течение 5 минут рассказывал об этом совместном проекте.

По состоянию на 31 декабря 1997 г. ролик с участием Джо и Розмари Регалбуто (Joe, Rosemary Regalbuto) был показан 17202 раза по 218 каналам спутникового телевидения. Всего же он упоминался в сообщениях прессы почти 400 млн. раз.

По горячей линии позвонили более 6000 американцев, а страницу компании в Интернете в 1997 г. посетило около 4 млн. человек, что на 119% больше, чем в 1996 г., когда на сайт зашли около 2 млн. посетителей.

Церемонии вручения ключей от 50 грузовых автомобилей широко освещались СМИ по всей стране с января по октябрь. В некоторых репортажах были показаны следующие моменты: грузовик выезжает из гигантского пасхального яйца в Сан-Антонио (штат Техас); грузовик, управляемый актером из фильма «Город-веретено» Барри Боствиком (Barry Bostwick), доставляет пятимиллионный обед в Нанует, штат Нью-Йорк; священник окропляет святой водой автомобиль в городе Вокеган, штат Иллинойс; мать первой леди страны Хиллари Клинтон доставляет на грузовике обед в город Литл-Рок, штат Арканзас.

45. Программа «Четыре шага по снижению температуры у детей» (C.A.L.M. Four Steps To Children's Fever Management)

Компания *McNiel* совместно с *Medisphere Communications, Inc.*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

В июне 1995 г. компания *McNiel* вышла на рынок с отпускаемым без рецепта лекарством *детский мортин (Children's Mortin)*. Это был первый новый препарат, отпускаемый без рецепта, из категории анальгетиков/антипиретиков для детей со времени выхода в 1960 г. первенца компании *McNiel* – препарата детский тайленол (*Children's Tylenol*). Продвигая на рынок эти препараты, которые являются препаратами одной категории, производителю пришлось столкнуться с уникальными задачами, возможностями и трудностями как в PR, так и в маркетинге.

В сотрудничестве с *Medisphere Communications, Inc.* компании *McNiel* необходимо было использовать свою профессиональную репутацию и позицию лидера в своей области, чтобы разработать маркетинговую платформу, позиционирующую названные препараты как марки, между которыми осуществляется выбор покупателем. Нужно было создать представление об этих продуктах как о «покрывающих весь спектр» препаратах, необходимых для снятия жара у детей. Идея состояла в том, чтобы разработать такую систему по снятию жара у детей, которая включала бы рекомендации по использованию в одном случае продукта марки *Children's Tylenol*, а в другом случае – *Children's Mortin*. Результатом этого явилась система с аббревиатурой C.A.L.M. (проверьте, оцените, понизьте и наблюдайте), похожая на общепринятые рекомендации по лечению детей с симптомами простуды. Эта система создана по образцу таких методов, как метод R.I.C.E. (покой, лед, компресс, улучшение), применяемый при спортивных травмах, или система диетических рекомендаций B.R.A.T. (бананы, рис, яблочный сок, тосты), которой придерживаются при поносе. Результатом кампании C.A.L.M. стало значительное увеличение как доли продуктов на рынке, так и объема продаж для обеих марок, производимых *McNiel*.

Программа C.A.L.M. также создала положительную общенациональную осведомленность и доверие среди медиков и потребителей. Это произошло, даже несмотря на то что начало программы было негативно встречено средствами массовой информации, критиковавшими ее с точки зрения дозировки и маркировки выпускаемых анальгетиков.

Исследование

Обширный анализ литературы по данному вопросу показал, что родители не относятся спокойно к случаям повышения температуры у детей:

- 1) жар – это одна из самых частых причин для того, чтобы навестить кабинет педиатра;
- 2) повышение температуры является причиной более 20% телефонных звонков педиатрам в нерабочее время.

Исследование, проведенное компанией *Kaiser Permanente*, выявило тот факт, что 88% родителей, сталкиваясь со случаями повышения температуры у детей, начали чувствовать себя

более уверенными после того, как получили информацию по этому вопросу. Это, в свою очередь, привело к снижению на 30-35% количества посещений педиатров по этому поводу, а также к снижению на 20-25% числа срочных визитов.

В результате обзора существующей научно-популярной литературы по этому вопросу, специальной литературы для педиатров и периодики, выпускаемой для родителей, не удалось обнаружить никаких новых подходов к проблеме снятия жара.

Анализ информации по вопросам снятия жара, публикуемой в СМИ, показал, что препарат детский мортин и его конкурент детский адвил (*Children's Advil*) часто упоминаются рядом в качестве примера препаратов, содержащих ибупрофен. Это создавало дополнительную трудность, поскольку было необходимо подавать информацию о проблеме понижения температуры у детей так, чтобы от этого не выиграл конкурирующий препарат.

Планирование

Цели:

- 1) повысить объемы продаж и долю на рынке как детского мортина, так и детского тайленола;
- 2) создать осведомленность среди специалистов и потребителей о программе C.A.L.M.;
- 3) сформировать доверие к программе C.A.L.M. среди специалистов.

Целевая аудитория:

- 1) родители;
- 2) практикующие врачи (педиатры и детские медсестры);
- 3) медперсонал стационаров.

Стратегия

- Создать и использовать маркетинговые технологии для того, чтобы обеспечить максимальный эффект сообщения о торговых марках *Children's Mortin* и *Children's Tylenol*, как среди потребителей, так и среди медицинских работников.

- Реализовать стратегически правильно спланированный по времени план связей со СМИ, чтобы добиться наиболее полного освещения событий о начале программы, а также в течение всего сезона заболевания гриппом 1997/98 г.

- Стать лидерами в стратегическом партнерстве с Ассоциацией заботы о здоровье детей (Association for the Care of Children's Health, ACCN) с целью завоевания доверия медиков и обеспечения голосов с их стороны в поддержку ключевых посланий о торговой марке.

Бюджет: 380,764 тыс. долл.

Реализация

Программа C.A.L.M. была начата как интегрированная маркетинговая компания, использующая связи со СМИ, продвижение в торговле и отношения со специалистами-медиками. Использованная тактика позволила создать доверие к этому подходу и осведомленность о C.A.L.M. среди специалистов и потребительской аудитории.

Получение поддержки в научных кругах: стратегический партнер ACCN провел круглый стол с участием ярких представителей всех целевых аудиторий программы. В качестве общедоступного результата была издана монография «Четырех шаговая программа C.A.L.M. Путь к выявлению и снятию жара у ребенка». Она послужила «медицинской опорой» проекта, а также брошюра для потребителей «C.A.L.M. – простой подход к тому, как справиться с жаром у

вашего ребенка». Брошюра для потребителей с таким названием была выпущена с целью предоставить родителям пошаговое руководство для снижения жара у детей. В ней была описана программа C.A.L.M.

Поддержка продавцов: исходя из понимания того, что то, как эту программу воспримут специалисты и какие рекомендации они выскажут, будет решающим для успеха C.A.L.M., отдел сбыта компании *McNiel* выпустил подробную брошюру о C.A.L.M. за два месяца до общенационального выхода на рынок программы.

Медперсонал: обучающая видеопрограмма о C.A.L.M. была выпущена для демонстрации в местах ожидания клиник и педиатрических кабинетов. Она должна распространяться через медперсонал, продающий продукты *McNiel* в 1998 г.

Предварительные связи со средствами массовой информации: за четыре месяца до начала общенациональной компании был распространен рассчитанный на длительное время пресс-пакет для СМИ, что должно было дать пищу для сообщений в прессе. За два месяца до начала программы C.A.L.M. был распространен предварительный релиз с целью рационально использовать оставшиеся шесть – восемь недель. За одну неделю до начала по больницам, являющимся членами АССН, были распространены материалы для региональной прессы, дающие информацию для репортажей. Была разработана расширенная программа, чтобы подготовить двух участников круглого стола по программе C.A.L.M. для работы со СМИ в качестве ведущих программы C.A.L.M. Интервью для ведущих были записаны до начала программы и продолжали создаваться в период ее начала.

Общенациональный старт программы: в масштабах всей страны кампания стартовала с началом сезона заболеваний гриппом 1997 г. Педиатр д-р Марк Стегелинен (Mark Stegelinan) провел спутниковый телемост с подключениями из 16 пунктов. Новостные видеорелизы и пакет с записанным репортажем были распространены по всей стране и переданы четырем общенациональным новостным каналам, об этом событии вышло в эфир 295 репортажей. Материалы для прессы о программе C.A.L.M. были отправлены экспресс-почтой, чтобы быть доставленными адресатам следующим утром. Пресс-релиз был распространен по общенациональным новостным сетям утром, в день старта программы.

Горячая линия: значительное освещение в прессе о начале работы горячей линии программы C.A.L.M. привело к тому, что с ее помощью было распространено более 37 тыс. брошюр. Эта линия начала работать на прием оптовых заказов от профессиональных медиков за месяц до начала программы.

Маркетинговая поддержка: было изготовлено более 6400 рекламных щитов для выставления в местах продаж во время начала программы, в том числе в таких общенациональных сетях аптек, как CVS и *Rite Aid*. Аптеки *Wal-Mart*, *K-Mart*, *Eckerd*, *Target* и *Sam's Club* сделали заказы на изготовление для своих торговых точек специальных рекламных щитов. Дополнительный эффект принесло распространение по всей стране отдельного вкладыша к препарату детский мортин «Оставайся спокоен с детским мортином».

Оценка

Задачи PR-кампании были выполнены.

Задача 1. Повысить долю продукта на рынке и уровень продаж.

- Показатели препарата детский мортин достигли своего пика во время первой недели программы C.A.L.M., показав рост на 18% по сравнению с предыдущим месяцем, а в течение последующей короткой пятинедельной рекламной кампании продажи возросли на 7,9%.

- Рост продаж препарата детский тайленол составил 2% в первую неделю программы, и это

несмотря на то, что в СМИ выходила информация с негативной оценкой дозировки и маркировки препарата.

- Программа C.A.L.M. способствовала возрастанию объема продаж лицензированных анальгетиков для детей, производимых компанией *McNeil*, до 750 млн. долл.

Задача 2. Осведомленность о программе C.A.L.M.

- Сообщение о программе было показано в 295 телевизионных репортажах, в том числе два из них – в основном блоке новостей на CNN с общим количеством просмотров 23 864 800.

- В газетах, в том числе в *Los Angeles Times* и *Miami Herald*, было опубликовано 112 репортажей с общим количеством прочтений 9097935.

- В 66% публикаций в прессе упоминался телефон горячей линии.

- С помощью горячей линии была распространена 37 771 брошюра, причем объем звонков, принимаемых по этой линии, возрастал в периоды максимального освещения программы в СМИ.

Задача 3. Завоевание доверия среди профессиональных медиков.

- Аббревиатура C.A.L.M. и текст брошюры будут включены в готовящиеся к выпуску учебные пособия для педиатров.

- Американская академия педиатрии (American Academy of Pediatrics) в репортаже, распространенном по всей стране, отозвалась о программе C.A.L.M. как о «скрупулезной и разумной». По горячей линии были получены оптовые заказы на брошюру более чем от 225 профессиональных медиков.

- Журнальный вкладыш для новых мам в журнале по воспитанию детей *Parenting magazine*, разработанный в сотрудничестве с Американской академией семейных докторов (American Academy of Family Physicians), включает информацию о программе C.A.L.M. В настоящее время проходят клинические испытания программы, оценка затрат, связанных с лечением простуды у детей, а также исследование полученных результатов.

46. Препарат римадил для собак

Компания *Pfizer Animal Health* совместно с компанией *Colle&McVoy Marketing Communications*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Мучительные и деформирующие действия артрита, по оценкам специалистов, касаются также 8 млн. собак. Собаки страдают от болей, вызванных артритом, и это ухудшает качество их жизни и разрушает их связь с хозяевами. В экстремальных случаях собак необходимо усыпить.

В январе 1997 г. компания *Pfizer Animal Health, Inc.* представила новый продаваемый по рецепту и одобренный Управлением по контролю за продуктами и лекарствами (FDA) нестероидный противовоспалительный препарат, названный римадил (Rimadyl®), для снятия боли и воспаления у собак. Компания *Colle&McVoy* начала PR-кампанию по продвижению болеутоляющего ветеринарного препарата, успех которой зависел от связи как с ветеринарами, так и с потребителями.

Исследование

С целью определения целевой аудитории кампании агентство вместе с клиентом провело количественный анализ рынка среди ветеринаров и хозяев собак до выхода на рынок римадила. Согласно этому исследованию, к ветеринарам обычно обращаются хозяева собак, которые замечают хромоту и пониженную активность у своих питомцев. Наше исследование также отметило, что в 80% домов о любимых животных заботятся женщины. Это помогло определить, что целью PR-программы должны были стать как ветеринары, так и владельцы животных (женщины от 24 до 54 лет).

Планирование

Цели:

- Увеличить осведомленность о продукте среди 70% ветеринаров.
- Известить потребителей о том, что новый, одобренный Управлением по контролю за продуктами и лекарствами, болеутоляющий препарат может быть выписан для собак ветеринарами.
- Добиться 15%-ной осведомленности о продукте среди владельцев животных.
- Довести до сведения владельцев животных информацию об артрите и способах снятия боли, чтобы они спрашивали у своих ветеринаров римадил.
- Поддержать продажи продукта таким образом, чтобы в 1997 г. в клиниках США было выписано не менее 30 млн. доз римадила.

Проблемы

- Американское Управление по контролю за продуктами и лекарствами ограничивает непосредственные связи с потребителями фармацевтических компаний относительно выписываемых по рецептам препаратов.
- Проблема боли представляет собой опасную область в ветеринарии, требующую специального обучения ветеринаров в дополнение к информации о продукте и его применении.

- До настоящего времени ветеринары использовали для животных препараты, предназначенные для людей, особенно аспирин в качестве болеутоляющего средства при артрите у собак. Эти лекарства часто оказывали побочные действия на желудочно-кишечный тракт, однако аспирин значительно дороже для владельцев собак, чем римадил. И ветеринары, и владельцы собак хотели бы видеть более эффективное и безопасное средство, чем аспирин.
- Артрит сложно диагностировать, так как собаки по-разному ведут себя при боли, а владельцы по-разному интерпретируют симптомы этой болезни. Из-за того что многие собаки, больные артритом, стары, владельцы могут предположить, что пониженная активность их любимца естественна и является неизбежным свидетельством возраста.

Стратегия

- Позиционировать продукт совместно с ветеринарами, придающими особое значение безопасности и эффективности римадила как препарата, который может улучшить качество жизни собаки, а также ветеринарную практику.
 - Информировать владельцев собак о симптомах артрита, чтобы создать всеобъемлющий спрос на продукт. Это требовало использования рекламных и PR-стратегий.
- Бюджет: от 5 млн. до 10 млн. долл.

Реализация

- В январе 1997 г. римадил был представлен на ветеринарный рынок на Североамериканской ветеринарной конференции (The North American Veterinary Conference), самом крупном форуме ветеринаров страны. На симпозиуме, посвященном регулированию боли, и на специальном мероприятии, гвоздем программы которого стала бывшая первая леди Барбара Буш (Barbara Bush), произнесшая убедительную речь о роли, которую играют собаки в жизни людей, и об ответственности ветеринаров и владельцев домашних животных, перед ними был озвучен учебный проект, названный «Предоставляемая забота» (Compassionate Care). Кроме того, был проведен брифинг для прессы с участием редакторов ветеринарных изданий, а СМИ были представлены два ветеринара-ведущих, призванных разъяснить суть кампании.
- Полный комплект учебных материалов был подготовлен и распространен в ветеринарных клиниках, в том числе данные о препарате, брошюры, плакаты, викторины и обучающие видеофильмы с участием ветеринаров-ведущих и владельцев животных, применявших препарат. Расширенная рекламная кампания началась в ветеринарных изданиях. Торговые представители *Pfizer* были снабжены множеством учебных и рекламных материалов о римадиле. Кроме того, была разработана программа для внутренних семинаров в клиниках о регулировании боли «Предоставляемая забота» для торговых представителей с целью распространения среди ветеринаров и персонала клиник. Специальные отделы организовывали презентации способов регулирования боли и препарата римадил.
- Через месяц после выхода на ветеринарный рынок расширенная кампания для потребителей была открыта телемостом с участием актера Джеймса Б. Сиккинга (James B. Sicking) (у него две 14-летние лайки, больные артритом) и одного независимого ветеринара, эксперта по регулированию боли. Целью телемоста являлось сообщение о претензиях FDA и увеличение известности продукта среди ветеринаров и владельцев животных не менее чем на 10 рынках США.
- За этим последовала расширенная кампания по связям со средствами массовой информации, чтобы гарантировать хотя бы по одной публикации новости на телевидении, радио и в печати о римадиле на каждом из 100 ведущих рынков США. Был подготовлен всеобъемлющий комплект материалов и видеоролик для новостей с целью распространения по

всей стране более чем 650 корреспондентами. Эти материалы обеспечили ключевой информацией ветеринарные публикации, они должны были показать ветеринарам симптомы этой болезни и способы ее лечения. В материалах предлагалась интересная информация для потребительских СМИ, которая могла помочь владельцам животных распознавать симптомы болезни, научить новым способам лечения артрита и одновременно поощряла их обращаться к ветеринарам, чтобы получить римадил. Содержание материалов для прессы также было посвящено этой информации и включало сообщения о научных исследованиях артрита у собак, предлагалась информация о регулировании боли у животных и о значении связи человека и животного. Благодарственные письма от владельцев животных и ветеринаров подтверждали безопасность и эффективность продукта. В статье «Девочки Джима» описывалось влияние артрита на его собаку и семью. Карты, биографии ветеринаров-ведущих, слайды с изображением собак в движении, информация о препарате, видеосюжеты и обучающие видеоматериалы раздавались СМИ и другим заинтересованным лицам.

- Общенациональная телевизионная и печатная реклама обращалась к женщинам и любителям собак. Реклама была направлена на обучение владельцев животных распознавать симптомы артрита у своих собак и на ликвидацию этой болезни. И телевизионная, и печатная реклама показывала фотографии семей, играющих со своими собаками, чтобы помочь передать сообщение о том, что когда собаки могут двигаться, не испытывая боли, выигрывают и собаки, и сами семьи. В рекламах был представлен телефон горячей линии, по которому можно было позвонить и получить более подробную информацию о римадиле, артрите и способах регулирования боли.

- Сейчас вопрос о римадиле «остается живым» благодаря теплоте и сердечности «удачных историй» о том, как он вернул жизнь собакам, больным артритом. Эти истории использовались в материалах для ветеринаров и потребителей, в том числе в календаре «Истории из жизни», представляющем псов-героев, принимающих римадил, в видеосюжетах, печатной рекламе и местных программах СМИ с участием ветеринаров-ведущих на 25 рынках США.

Оценка

- Кампания по римадилу была одной из самых успешных в истории представления товаров для здоровья животных. Намеченные объемы продаж были превышены втрое. Ветеринары выписали более 100 млн. доз за год (по данным о продажах *Pfizer*). До настоящего времени более одного миллиона собак принимали римадил (по данным о продажах *Pfizer*), что сделало его одним из 10 ведущих продуктов для здоровья животных в Северной Америке (данные IMS за 1997 г.).

- В течение года после выхода на рынок итоги PR-программы в 4,5 раза превысили ожидаемые результаты. Во время прямых включений ветеринары-ведущие провели в два раза больше интервью, чем ожидалось (всего 22), на телевизионных станциях по всей стране, в том числе в программе *CBS This Morning*.

Об артрите у собак и римадиле было проведено 254 выступления по телевидению, 856 репортажей по радио, опубликовано 1812 статей в печатных органах, что вызвало 262 млн. положительных откликов о продукте более чем на 100 рынках.

- Дальнейшее исследование рынка показало, что известность римадила среди ветеринаров составляла 100% (цель была 70%) и в 93% ветеринарных клиник (цель была 60%) он регулярно выписывался (по данным исследования, проведенного *Pfizer*). Кроме прочего, очевидность того, что двойная стратегия была эффективной, подтвердилась изучением мнения владельцев собак, показавшим, что и усилия, направленные непосредственно на потребителей, и рекомендации

ветеринаров явились инструментами, приведшими к использованию ими в лечении собак римадила.

- Известность препарата составила 18% среди владельцев животных (цель была 15%, согласно данным *Pfizer*), а 33% владельцев животных встречали информацию о препарате, что вызывало обсуждение препарата при их визите к ветеринару (согласно данным *Pfizer*).

47. О болезнях щитовидной железы нужно знать все

Американская женская медицинская ассоциация совместно с агентством *Fleischman – Hillard, Inc.*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Хотя щитовидная железа влияет на каждую клетку, ткань и орган в теле человека, большинство людей не знает, насколько важна ее роль для поддержания организма в наилучшей форме. Более половины из 13 млн. американцев, у которых выявлены заболевания щитовидной железы, остаются необследованными. Если оставить это без должного внимания, то даже небольшие проблемы могут превратиться в серьезное заболевание, вызывающее повышение уровня холестерина, бесплодие или остеопороз. Однако заболевание щитовидной железы легко определить с помощью простого анализа крови и несложно вылечить медицинскими средствами. Задача: заставить людей признать опасность этого заболевания и рекомендовать им пройти обследование. Для выполнения этой задачи Американская женская медицинская ассоциация (АЖМА) и PR-агентство *Fleischman – Hillard* предприняли общенациональный «крестовый поход», чтобы проинформировать общественность о заболеваниях щитовидной железы и в конечном счете сделать так, чтобы средства массовой информации и общественность осознали, что положение серьезно, как никогда прежде.

Исследование

Чтобы помочь определить проблему, агентство *Fleischman – Hillard* провело углубленные первичные и вторичные исследования некоторых групп целевой аудитории, включая профессиональных работников сферы здравоохранения, средства массовой информации, коммерческие медицинские организации, профессиональные сообщества и отдельные группы потребителей. (Основная ориентация была сделана на женщин, так как у них вероятность заболевания щитовидной железы в 5-8 раз выше, чем у мужчин.) Обследование американцев в возрасте 40 лет и старше показало следующее:

- В 1996 г. только 30% женщин прошли обследование на заболевания щитовидной железы.
- Почти 90% людей не знают, насколько велико влияние щитовидной железы на организм, и не имеют понятия, что она может вызвать увеличение уровня холестерина или стать причиной депрессивного состояния.
- Половина всех женщин испытывала три симптома и более, в целом связанных с пониженной деятельностью щитовидной железы, однако большинство из этих женщин (75%) не обсуждало эти симптомы с доктором.

Было ясно: практически полностью отсутствовало понимание значения щитовидной железы и ее роли в организме. Большинство людей, в особенности женщины, не были способны распознать симптомы болезни, даже если они присутствовали. В результате люди не проходили обследование на дисфункцию щитовидной железы.

Планирование

Задача

Увеличить число женщин, прошедших обследование на заболевания щитовидной железы, по крайней мере на 10% за первые 15 месяцев кампании, используя воздействие на общественное мнение и диагностику.

Стратегия

- Предоставить потребителям, особенно женщинам, информацию о функционировании щитовидной железы и ее влиянии на организм.
- Привлечь внимание к заболеваниям щитовидной железы, продемонстрировав ее влияние на качество жизни и риск для здоровья в долгосрочном периоде.
- Показать легкость и простоту определения дисфункции щитовидной железы с помощью анализа крови.

Реализация

• *Fleischman – Hillard* и АЖМА нуждались в захватывающем словосочетании, которое привлекло бы внимание общественности и донесло до нее основную идею кампании. Ответ был найден в пяти простых словах: «Ваша щитовидка – самая важная железа». И кто лучше бы пронес эстафетную палочку кампании, чем Гейл Деверс (Gail Devers), олимпийская чемпионка по легкой атлетике, лечившаяся от болезни щитовидной железы? Гейл не проходила обследование почти три года, что сделало для нее невозможным тренировки и участие в соревнованиях. Если бы ей не был поставлен диагноз, она бы в конце концов не смогла завоевать две золотые медали в беге на 100 м на соревнованиях по легкой атлетике во время Олимпийских игр в Барселоне и Атланте. Наша кампания была сфокусирована на трех организованных нами мероприятиях по бесплатному обследованию на заболевания щитовидной железы. Гейл присутствовала на этих мероприятиях и делилась своим опытом с теми, кто приходил сдавать анализ на содержание гормонов.

• Кампанию «Самая важная железа» открыли в октябре 1996 г. тщательно подготовленной акцией на вокзале «Гранд Централ» в Нью-Йорке. В рамках акции были проведены широкомасштабная пресс-конференция, бесплатное обследование на заболевания щитовидной железы для публики в вагоне поезда и иные мероприятия PR-поддержки, в том числе подготовлены серия материалов на спутниковых каналах и аудио пресс-релиз. Это, однако, было всего лишь первое из многих мероприятий, прошедших по всей стране.

• В конце 1997 г. кампания «Самая важная железа» набирала обороты от Лос-Анджелеса до Чикаго и от Колумбуса до Луисвилля, проводя бесплатные обследования на заболевания щитовидной железы еще в 20 других городах. Многочисленные интервью с Гейл и местными врачами, членами АЖМА, транслируемые в утренних телевизионных и радиопрограммах, доводили до общественного сознания важную информацию о щитовидной железе и ее заболеваниях и стимулировали увеличение посещаемости обследований.

• Важно было получить на национальном уровне политическую поддержку обследований на заболевания щитовидной железы, так что следовало познакомить с программой «Самая важная железа» лидеров нации на Капитолийском холме. Были проведены следующие мероприятия.

- 1) VIP-завтрак для Гейл и врачей из АЖМА с членами комиссии Конгресса по женским вопросам;
 - 2) брифинги с некоторыми членами Конгресса и ключевыми чиновниками из Министерства здравоохранения и социальных служб;
 - 3) бесплатный анализ крови для членов Сената и Конгресса в сопровождении медиа-поддержки.
- Чтобы стимулировать более активную диагностику заболеваний щитовидной железы, мы

познакомили с программой «Самая важная железа» участников двух крупных медицинских ассамблей в Американском колледже врачей и в Американской академии семейных врачей. Мы предложили врачам и их семьям бесплатный анализ крови на заболевания щитовидной железы, а также познакомиться с Гейл Деверс, «самой быстрой женщиной на свете».

- Гейл вернулась на беговую дорожку в своей олимпийской форме, чтобы записать телевизионное и радиообращение к общественности для кампании «Самая важная железа».
- Чтобы усилить воздействие идей программы «Самая важная железа» на потребителей, мы использовали такие пропагандистские ресурсы, как красочная брошюра, значок кампании и веб-сайт, содержащий всеобъемлющую информацию о программе (www.glandcentral.com).

Оценка

Результаты значительно превосходили намеченные показатели. С начала программы прирост количества женщин, сдавших анализ на заболевания щитовидной железы, составил более 40% (задачей программы было увеличить число обследованных в этой категории населения не менее чем на 10%).

- Отражением этого роста в национальном масштабе служит то, что мы обследовали более 6600 человек во время наших локальных мероприятий по сдаче анализов – в среднем более 300 человек на каждой пятичасовой акции.

• Еще одним мерилom успеха в диагностике были данные о лечении, общее число выданных рецептов на применение эль-тироксина увеличилось, согласно рыночной статистике, более чем на 10% (т.е. в категории лекарств, используемых для лечения людей, страдающих заболеваниями щитовидной железы).

- Эти результаты были достигнуты благодаря качеству и количеству медиа-поддержки, которая дала почти 100 млн. контактов с аудиторией.

• Крупнейшими национальными СМИ, участвующими в кампании, являлись программа «Доброе утро, Америка», мультимедиа-компания CNN, *Fox Network*, MSNBC, информационное агентство *Associated Press*, газеты *USA Today*, *Washington Post*, журналы *Family Circle*, *Better Homes and Gardens*, *Prevention*, *Glamour* и *Parents*

• Местные СМИ, освещавшие региональные мероприятия кампании, включали *Chicago Tribune*, *Atlanta Journal and Constitution*, *Cincinnati Inquirer*, *Las Vegas Sun*, *Columbus Post-Dispatch*, *Greensboro News and Record* и им подобные, не считая трансляции интервью почти всеми филиалами общенациональных теле- и радиокompаний

• Телевизионные обращения к общественности выходили в эфир 3800 раз их аудитория составила порядка 128 млн. зрителей. Количество трансляций радиообращений к общественности достигло примерно 19 тыс., число слушателей оценивается приблизительно в 40 млн. человек.

• В результате наших усилий на Капитолийском холме Гейл Деверс получила приглашение выступить перед Комитетом по здравоохранению палаты представителей США и посетить избирательные округа четырех членов Конгресса, которые выступают в защиту здорового образа жизни.

• Благодаря своему громадному успеху программа «Самая важная железа» получила продолжение в 1998 г. Были достигнуты новые соглашения о сотрудничестве с другими организациями в сфере здравоохранения, предложены новые инициативы и, что наиболее важно, были проведены дополнительные обследования на заболевания щитовидной железы среди широких слоев населения США.

- *Примечание* АЖМА хотела бы выразить признательность за ценный вклад как компании

Knoll Pharmaceutical, которая предоставила грант на пропагандистские мероприятия, так и подразделению диагностического оборудования корпорации *Bayer*, которое сделало возможным обследования на заболевания щитовидной железы в рамках программы.

48. Программа по борьбе с курением

Американское общество по борьбе с раком *American Cancer Society* (ACS) совместно с агентством *Porter Novelli* и компанией *SmithKline Beecham Consumer Healthcare* Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

После достижения высокого уровня известности за последние 20 лет Программа по борьбе с курением, которая реализуется Американским обществом по борьбе с раком, в 1996 г. сменила основное направление. Кампания была изменена, чтобы в большей степени сосредоточить внимание на отдельных курильщиках, и продолжительность кампании была увеличена до месяца. Привлечение фармацевтической компании *SmithKline Beecham* (изготовителя никотинозамениителей – жвачки *Nicorette*® и пластыря *NicoDerm*® CQ™) в качестве спонсора дало новые средства для распространения знаний среди большого числа курильщиков

Эта программа *Commit to Quit* – великолепный пример того, как рыночные отношения могут работать на пользу всех партнеров и общества. Часто то или иное общество просто рекомендует программу обучения, которая гармонично сочетается с поддержкой спонсорами и наилучшим образом служит ее коммерческим интересам. В этой попытке *SmithKline Beecham* смогла предложить средства, которые придали новую силу 20-летней программе. Национальные и местные представительства ACS доверили коммерческим спонсорам участие в одной из наиболее почтенных и успешных программ. Две организации работали, чтобы сообща достичь совместных целей и выработать программу реализации проекта *Great American Smokeout* компании *SmithKline Beecham*.

Ситуационный анализ

Программа по борьбе с курением была первоначально задумана ACS для увеличения осведомленности курильщиков о возможностях прекращения курения за один день. В 1996 г. благодаря сотрудничеству с ACS компания *SmithKline Beecham Consumer Healthcare* стала первым корпоративным спонсором программы. Примерно за 10 недель до начала кампании 1996 г. фирма *SmithKline Beecham* предложила PR-агентству *Porter Novelli* помочь сделать программу важным способом воспитания общества в области борьбы с курением и способствовать продвижению новых доступных без рецепта врачей никотинозамениителей *Nicorette* и *NicoDerm CQ*.

По данным ACS и других специалистов по здравоохранению, чтобы успешно бросить курить, курильщики должны быть готовы к тому, что для этого надо приложить усилия. Обеспечивая курильщиков информацией, можно было бы повысить их шансы бросить курить и увеличить объемы продаж *Nicorette* и *NicoDerm CQ*.

Для того чтобы обучать курильщиков тому, как бросить курить, и объяснять, как никотиновая жвачка или пластырь могут помочь в этом, PR-агентство работало вместе со *SmithKline Beecham* и ACS над подготовкой новой кампании. Программа предназначалась для курильщиков в возрасте от 18 лет и старше.

Исследование

Всестороннее исследование отношения курильщиков к попытке бросить курить, проведенное *SmithKline Beecham*, показало, что хотя курильщики знали о вреде курения и

сложностях отказа от курения, большинство из них стали бы активно искать помощи у врачей. Выпуск никотиновой жвачки и пластыря, продаваемых без рецепта, помог бы бросить курить. Однако эти средства были намного эффективнее, когда они использовались совместно с планом прекращения курения, который предназначался для изменения поведения бросающего курить.

Исследование также показало, что фармацевты могут увеличить уровень прекращения курения на 90%, если пациент получил совет, каким способом изменить свое поведение. К тому же рыночное исследование, проведенное компанией, показало, что фармацевты отдавали большее предпочтение средствам против курения, производимым компанией *SmithKline Beecham*, чем ее конкурентами. Поэтому во время разработки программы внимание было сосредоточено на формировании статуса фармацевтов как помощников в намерении бросить курить, так как это пошло бы на пользу и курильщикам, и торговой марке.

SmithKline Beecham провела рыночное исследование о программе и сделала вывод о том, что около 10,5 млн. курильщиков думали, что они могли бы бросить курить в День без курения, 40% из них бросили бы с помощью никотинозаменяющей терапии. При более близком знакомстве курильщиков с программой и благодаря привлечению фармацевтов в качестве консультантов по вопросам использования новой жвачки и пластыря, *SmithKline Beecham* и ACS смогли предоставить курильщикам лучший шанс освободиться от своей привычки, чем в предыдущие годы ведения этой кампании.

Планирование

Цели

- Расширить границы программы борьбы с курением за пределы однодневного события.
- Превратить фармацевта в консультанта по прекращению курения.
- Способствовать продажам *Nicorette* и *NicoDerm*.
- Увеличить известность *SmithKline Beecham* и ее никотинозаменяющей торговой марки.

Стратегия

- Провести кампанию по отказу от курения, выработать меры, которые отводили бы основное место фармацевтам как консультантам по вопросам отказа от курения.
- Информировать курильщиков о жвачке *Nicorette* и пластыре *NicoDerm CQ* и правилах их применения
- Работать с партнерами над созданием базовой программы помощи и оказания воздействия как можно на большее число курильщиков.
- С этой целью *SmithKline Beecham* вместе с ACS подготовила к печати уникальную брошюру «Программа прекращения», в которой предлагались три основных шага для реализации стратегии отказа от курения.
- При поддержке Национального общества профессиональных фармацевтов и Союза фармацевтов Америки были привлечены местные фармацевты в качестве представителей и консультантов программы отказа от курения. Фармацевты могли в масштабах всей страны по бесплатной горячей линии дать консультацию и ответить на вопросы в назначенный День без курения.

Бюджет: 650 тыс. долл.

Реализация

- PR-кампания имела два пика рекламы. Чтобы достичь увеличения аудитории

курильщиков, кампания была проанонсирована на 24-ой пресс-конференции в Нью-Йорк-сити, центром внимания которой стал оставивший большой спорт бейсболист команды *New York Mets*, выкуривавший раньше по пачке за игру, Кит Эрнандес (Keith Hernandez). Он подогрел интерес СМИ к кампании, поскольку это совпало с розыгрышем ежегодного чемпионата США по бейсболу. Он также смог оценить достоинства разработки персонального плана прекращения курения. Событием стало открытие кафе «Все звезды» на Таймс-сквер, где Эрнандес провел «обмен подписями», раздавая автографы первым 100 курильщикам, которые согласились подписать обещание не курить.

- СМИ также стали привлекать внимание к лекторам ACS, Ассоциации фармацевтов Америки и *SmithKline Beecham*. Были анонсированы необычные средства программы брошюра «Программа прекращения», бесплатная консультационная горячая линия, национальная реклама этой программы, финансировавшаяся компанией, и привлечение местных фармацевтов по всей стране в качестве консультантов по способам прекращения курения. Выпущенные брошюры и другие рекламные материалы были разосланы 50 тыс. фармацевтов по всей стране. Местные представительства ACS также рекламировались как средства общественной помощи. Чтобы привлечь внимание СМИ, был снят видеоролик и подготовлена аудиозапись, которые распространялись для использования во время недели подготовки к Дню без курения.

Информационные листки для прессы были разосланы журналистам и продюсерам. В местных СМИ публиковались беседы с фармацевтами о способах прекращения курения и о возможностях брошюры и горячей линии. Сообщения были разработаны таким образом, чтобы научить курильщиков тому, как подготовиться к отказу от курения, в том числе познакомить их с тем, какую роль могли бы сыграть никотинозамещающие терапевтические средства.

Когда наступил День без курения – 21 ноября, Эрнандес и представитель Ассоциации фармацевтов Америки приняли участие в работе радио– и спутниковых СМИ, желающих вести репортажи об этом дне.

Оценка

Во время проведения кампании объем продаж *Nicorette* и *NicoDerm CQ* увеличился на 21%. Было распространено более 1,5 млн. брошюр через аптеки, более 1000 консультантов работали на горячей линии. Статьи и интервью в печати, по радио и телевидению вышли тиражом более 63 млн. По данным ACS, в 1996 г. процент знавших о событии вырос до 44, а процент людей, сообщивших о том, что они курили меньше или не курили вообще в течение 1 – 10 дней после Дня без курения, увеличился до 75.

49. Гармонизация школьного питания с помощью зерновых

Совет по продуктам из пшеницы (Wheat Foods Council) совместно с агентством *Fleischman – Hillard*

Премия «Серебряная наковальня» за 1995 г.

Обзор

«Мы обжариваем здоровье наших детей во фритюре», – заявил министр сельского хозяйства США Майк Эспи (Mike Espy), начиная дискуссию о пище, которой кормят детей в американских школах. Опираясь на данные исследований, показывающих, что школьные обеды содержат 38% жиров, что гораздо выше максимального уровня, рекомендованного Министерством сельского хозяйства США, на 30%, это министерство выступило с инициативой улучшить качество обедов, ежедневно подаваемых 32 млн. школьников в 92 тыс. школ по всей стране. Конгресс быстро отреагировал на эту инициативу, представив законопроект по поддержке предпринимаемых Министерством сельского хозяйства усилий по изменению рациона питания школьников. Однако даже беглый взгляд на рекомендации, которые готовили люди, ответственные за принятие этого решения, выявлял важные упущения. Все вместе – защитники рационального питания, Конгресс и Министерство сельского хозяйства, – предлагали резкое увеличение потребления овощей и фруктов в качестве единственного средства улучшения сбалансированности рациона. Это просто шокировало некоммерческую организацию Совет по продуктам из пшеницы (Wheat Foods Council). Всего только за три года до этого Министерство сельского хозяйства издало «Директивы по питанию» (Dietary Guidelines), в которых предлагало американцам принять в качестве принципов построения своего рациона употребление низкого количества жиров и высокого количества углеводов, а также увеличить количество порций подобной пищи с 4 до 6-11 в день. Предлагалось отбросить подход «Четырех групп продуктов» (Four Food Groups), заменив его на «Подходы к построению пищевой пирамиды» (Food Guide Pyramid). Эти научно обоснованные принципы организации питания оказались за бортом при составлении новых предложений по реорганизации школьного питания. В ответ на это Совет по продуктам из пшеницы и PR-агентство *Fleischman – Hillard* начали реализацию программы по формированию преобладающего мнения о том, что продукты на основе зерна, такие, как хлеб, зерновые хлопья и макароны, должны главенствовать на обеденном столе.

Исследование

Совет по продуктам из пшеницы поставил следующую задачу: выяснить причину того, почему законодатели не обратили внимания на продукты из зерновых культур.

Отслеживание возникновения проблемы. Анализ публикаций в прессе по поводу реформирования школьного питания не обнаружил никакого упоминания в них продуктов из зерна. Проверка информации, предоставленной группами сторонников здорового питания, выявила, что в изначальных предложениях по изменению питания школьников продукты из зерна также не рассматривались. В документах, подготовленных по этому поводу в Конгрессе, продукты из зерна также не встречаются. В первоначальных предложениях, представленных помощником министра сельского хозяйства Элин Хаас (Ellen Haas) ссылок на зерновые продукты тоже нет. Создается такое впечатление, что продукты из зерна просто стали забытым видом пищи.

Интервью для выявления фактов. В результате бесед с ключевыми фигурами профильного комитета Конгресса, сотрудниками министерства и представителями добровольных организаций выяснилось, что вашингтонские руководители просто не смогли распознать ту роль, которую продукты из зерна играют в деле снижения потребления жиров. Они также не увидели того, как с помощью увеличения доли продуктов из злаков они смогли бы изменить рацион питания школьников.

Планирование

Оказавшись в ситуации, когда продукты из злаков могли бы быть включены в реформированный рацион питания школьников, Совет по продуктам из пшеницы сумел объединить своих прежних лидеров и руководителей зернопромышленной отрасли для поддержки своей программы общественно-полезной деятельности. Эта программа должна была стать частью более масштабной акции по обучению людей правильному питанию.

Цель. Увеличить размеры средств, выделяемых из федерального бюджета для оплаты продуктов из злаков, включаемых в рацион питания школьников. Это должно поддержать спрос на продукты из зерновых на внутреннем рынке.

Стратегия

- Провести с ключевыми лицами, ответственными за принятие решений по этому вопросу, просветительскую работу о преимуществах, которые приносит употребление продуктов из злаков. Позиционировать при этом использование продуктов из зерна в качестве первого простого шага в деле гармонизации школьного питания. Доводами в пользу этих продуктов должно быть то, что они содержат мало жира, питательны, удобны в употреблении, недороги и общедоступны.

- Отстаивать необходимость немедленного приведения программы школьного питания в соответствие с получившими широкую поддержку «Директивами по питанию» 1990 г. и с «Подходами к построению пищевой пирамиды» 1992 г. В этих документах продукты из зерна рассматривались как основа для построения здоровой диеты, что, по всей видимости, было упущено при составлении первоначальных государственных предложений по этому вопросу.

- Создать широкую базу поддержки в лице преобладающего в обществе мнения о формировании здорового рациона питания с помощью потребления большего количества зерновых продуктов и меньшего количества жиров. Это должно было повысить шансы на то, что политики отведут продуктам из зерна в школьных обедах больше места.

Реализация

- *Брифинги в Вашингтоне.* Совет по продуктам из пшеницы проводил встречи с ключевыми официальными лицами, участвовавшими в обсуждении этого вопроса, стараясь убедить их в необходимости уменьшения доли жиров в питании за счет увеличения доли продуктов из злаков. В результате этой работы более 20 человек, ответственных за принятие данного решения, получили возможность сделать соответствующий выбор.

- *Круглый стол о зерновых продуктах для VIP-персон.* Чтобы привлечь внимание к тому факту, что американцы едят недостаточное количество продуктов из злаков, Совет по продуктам из пшеницы пригласил авторитетных официальных лиц из Конгресса, правительственных органов, научных кругов, СМИ для потребителей и торговых ассоциаций, чтобы они приняли участие в продолжавшейся в течение дня дискуссии о том, как можно увеличить потребление

этих продуктов. Итоги проведенного круглого стола были представлены в виде отчета под заголовком: «От „Подходов к построению пищевой пирамиды“ к воплощению в жизнь программы „Продукты из злаков и пищевые потребности американцев в XXI в.“». Этот отчет, получивший широкое распространение, помог Совету занять свое место там, где принимались решения по вопросам питания.

- *Прямая рассылка научного доклада.* Для дальнейшей поддержки усилий по увеличению потребления продуктов из зерна Совет по продуктам из пшеницы поручил доктору Жанне Голдберг (Dr. Jeanne Goldberg) из Университета Тафта подготовить краткий научный доклад под названием «Сложные углеводы – простой способ уменьшить потребление жиров». Этот доклад был разослан по адресам 6000 руководителей, занятых в области здоровья и питания. Предполагалось, что их поддержка может помочь в деле введения позитивных изменений в рацион школьных завтраков и обедов. Этот доклад также был направлен редакторам важнейших СМИ, которые курируют вопросы здоровья и питания.

- *Основные положения выступлений.* Совет направил докладчиков для выступлений на двух общенациональных конференциях: «Американской ассоциации служб школьного питания» (American School Food Service Association), члены которой будут воплощать в жизнь любые изменения в рационе питания школьников, и «Общественной инициативы за управление в области продуктов питания и здоровья» (Public Voice for Food and Health Policy), которая возглавляет работу по реформированию школьного питания. Тексты выступлений были обнародованы.

- *Вклад в законодательную деятельность.* В дополнение к выступлениям на заседаниях по вопросам реформирования системы питания в школах, проводимых Министерством сельского хозяйства, Совет опубликовал письменные комментарии и провел работу по сплочению участников зернопромышленной отрасли. Это было необходимо для того, чтобы сообщения о продуктах из злаков получили резонанс в период обсуждения проблемы. Совет также выступил перед Комитетом по вопросам сельского хозяйства, продовольствия и лесных ресурсов Сената с доказательствами о том, что при формулировании требований к составлению рациона школьного питания нужно опираться на «Директивы по питанию», в соответствии с которыми необходимо увеличивать потребление продуктов из зерна.

- *Связи со СМИ.* Чтобы повысить уровень осведомленности о месте, которое продукты из зерновых занимают в рационе здорового питания, и в особенности школьного питания, Совет издал 10 пресс-релизов и тематических статей, а также его работниками было сделано большое количество телефонных звонков для того, чтобы поставить в известность важнейшие общенациональные торговые и потребительские СМИ о последнем развитии событий в области реформы школьного питания.

- *Исследования Института Гэллага.* Чтобы напомнить политическим деятелям, решающим вопросы питания, о высокой важности продуктов из зерна, Совет опубликовал результаты опросов, проведенных Институтом Гэллага в 1995 г. В них речь шла о познаниях потребителей в области питания. Эта информация была предоставлена 70 высокопоставленным деятелям, собравшимся на ленч в Вашингтоне. Ее прокомментировал сенатор-республиканец от штата Канзас Пэт Роберте (Pat Roberts), чей Комитет по сельскому хозяйству контролирует проведение реформы школьного питания. Представитель Американской академии педиатрии доктор Марджори Хоган (Marjorie Hogan) выступила с экспертной оценкой этого исследования, которая совпадала с тезисами последнего варианта положений по реформированию школьного питания, представленных Министерством сельского хозяйства США.

Совет по продуктам из пшеницы получил одобрение продвижения продуктов из зерновых со стороны общественных групп поддержки, торговых ассоциаций, государственных органов и законодателей, что позволило увеличить размеры средств, выделяемых в федеральном бюджете на приобретение продуктов из зерна, предназначенных для питания школьников.

- *Акт об улучшении питания и заботы о здоровье детей* был подписан президентом Клинтоном 2 ноября 1994 г. В соответствии с его положениями было необходимо составить программу питания школьников в 1996/97 учебном году, руководствуясь федеральными «Директивами по питанию», которые отражены в «Подходах к построению пищевой пирамиды». Совету по продуктам из пшеницы удалось не только увеличить государственные заказы на продукты из зерновых, но и ввести соответствующие термины в официальные издания (где до этого упоминались только овощи и фрукты), что в значительной мере помогло знакомству школьников с принципами здорового питания, основанными на «Подходах к построению пищевой пирамиды».

- *Законопроект, представленный Министерством сельского хозяйства* и опубликованный в федеральном регистре 27 января 1995 г. требовал значительного увеличения ассигнований на хлеб и продукты из зерновых, чтобы соответствовать существующим «Директивам по питанию». Этот законопроект предлагал повысить на 50% минимальное предложение детям хлеба и продуктов из зерна: с 8 до 12 порций для детей в возрасте до 6 лет и с 10 до 15 порций для детей от 7 до 12 лет. Он также предлагал рассматривать продукты из зерна в качестве содержащего низкое количество жиров источника калорий, способного компенсировать понижение калорийности пищи из-за уменьшения в ней доли жиров.

- *Оценка соотношения затраты/эффективность*, проведенная по модели Регулирующей службы по вопросам продуктов питания и питания при Министерстве сельского хозяйства (USDA's Food and Nutrition Service's Regulatory), показала, что потребление продуктов из зерновых должно возрасти почти на 90%. И этого удастся достичь без увеличения бюджета. Для производителей пшеницы это приведет к росту потребности в ней на 15 млн. бушелей (528 тыс. т.) на общую сумму в 50 млн. долл. в год. Это даст увеличение объемов продаж компаний, производящих продукты из зерна, примерно на 350 млн. долл. ежегодно.

- Сообщения, выходившие в СМИ по этому поводу, и отчеты ведущих групп сторонников продуктов из зерна изменили общественное сознание, позволившее принять зерновые в качестве одной из составных частей решения проблемы гармонизации школьного питания. Они также помогли Совету просветить всех американцев в вопросе употребления продуктов из зерна.

50. Программа Фонда предварительно оплаченного образования в Колорадо «Обучите наших детей» (Educate Our Kids)

Colorado Student Obligation Bond Authority совместно с *Kostka Gleason Communications, Inc*
Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

Государственный фонд помощи семьям в финансировании будущего обучения своих детей в колледже – Фонд предварительно оплаченного образования в Колорадо (*The Colorado Prepaid Tuition Fund*) на втором году своей деятельности столкнулся со сложной проблемой маркетинга. В результате весьма успешной деятельности в течение 1997 г., первого года существования, Фонд привлек инвестиционные средства семей, проживающих в штате Колорадо, в общей сложности на сумму 60 млн. долл. частично благодаря наличию отложенного спроса.

Исследование

Для того чтобы определить, каким образом можно максимально улучшить результаты второго года деятельности, компании *Kostka Gleason Communications* (KGC) и *Colorado Student Obligation Bond Authority* (CSOBA) поручили в марте 1998 г. компании *Talmey-Drake Research&Strategy* провести базовый телефонный опрос мнения среди жителей Колорадо. Это исследование и прошлогодние статистические данные Фонда помогли сформировать задачи и стратегии.

Демографическая структура. Исследование показало, что по социальной принадлежности семьи нельзя достоверно судить о том, готова ли семья вкладывать средства. Фонд обратился ко всем семьям с разными доходами, разных возрастных категорий, имеющим разное образование, а также по-разному относящимся к вложению капитала. Вероятность инвестирования выше среди неискушенных инвесторов, а целевым рынком являются не желающие рисковать потребители с разным уровнем дохода. Потенциальные студенты, зарегистрированные в Фонде, – это дети, от новорожденных до 16-летних. В основном в эту группу входят дети в возрасте от 8 до 12 лет.

Осведомленность. 97% опрошенных семей полагает, что для детей важно учиться в колледже, однако в масштабах штата осведомленность жителей о Фонде составила 49%.

СМИ – основное средство для обращения к семьям. 39% семей впервые услышали о Фонде по телевидению, а остальные узнали о Фонде из газет.

Ключевые послания побуждают семьи вкладывать денежные средства. Исследование определило три послания, которые побуждают семьи вкладывать деньги; мифы, которые, напротив, демотивируют инвесторов; необходимость уделять особое внимание стабилизирующему резерву Фонда, который придает ему большую надежность (с этим согласились 77% опрошенных семей).

Необходимость мотивировать звонки по телефону 800. Неофициальное исследование показало, что результаты деятельности других проектов накопления денежных средств на обучение в колледжах, финансируемых властями штатов, на втором году существования проектов составили 40% от результатов первого года работы. По данным первого года работы, для увеличения Фонда на 40% (до 8,4 млн. долл.) потребовалось бы не менее 8500 новых звонков

по телефону Фонда 800. Для определения результатов использовался второй опрос 1999 г. и статистические данные, полученные за инвестиционный период 1998 г.

Планирование

KGC разработала план PR-деятельности и маркетинговый план, реализацию которого начала и одобрила CSOBA. Инвестиционный период (ежегодный девятинедельный период, в течение которого семьи могут вносить денежные средства в Фонд) был установлен с 5 октября по 8 декабря. Основной упор в деятельности Фонда в области маркетингового взаимодействия был сделан на мероприятия в течение двух недель до начала инвестиционного периода и в течение самого инвестиционного периода.

Цели:

- 1) увеличить Фонд на 40% по сравнению с инвестиционным периодом 1998 г. в общей сложности до 84 млн. долл., базируясь на успехе других фондов обучения в колледжах, финансируемых властями штатов;
- 2) обеспечить 500 новых телефонных звонков по телефону 800 с целью увеличения общей базы, необходимой для достижения намеченного роста;
- 3) достичь более 50%-ной осведомленности о Фонде среди жителей штата.

Стратегия

- Разработать PR-кампанию в целях доведения информации до семей, которые хотели бы накопить средства на обучение своих детей в колледже, но которые не откликнулись бы на традиционные способы продажи финансовых инструментов. (Исследование, поддержанное по телевидению и в газетах, а также простыми инвесторами, для которых предназначается Фонд.)
- Использовать кампанию для мотивации семей звонить по телефону Фонда 800, создав общий каталог для прямой почтовой рассылки, содержащий информацию об инвестиционном периоде в удобном для пользователя виде, основное внимание в котором уделяется семьям-инвесторам и который стимулирует телефонные звонки по номеру 800 для получения помощи по внесению вкладов.
- Разработать обращения, которые привлекут семьи из разных социальных слоев, желающие послать своих детей учиться в колледж, благодаря позиционированию Фонда как уделяющего внимание скорее проблемам семейным, чем финансовым, с целью привлечения внимания простых инвесторов. Мотивировать семьи вкладывать средства. Рассеивать мифы о Фонде и формировать мнение об особом значении стабилизационного резервного фонда, который усиливает надежность инвестиций. (Вся эта деятельность основывается на исследовании.)
- Создать проекты программ для начальной школы – для детей в возрасте от 6 до 12 лет (и их родителей) и использовать их для освещения информации о Фонде с целью расширить осведомленность о Фонде среди жителей штата. (Результаты первого года деятельности и данные, полученные в других штатах, выявили численность этой возрастной группы и необходимость увеличения осведомленности.) Подготовить комплексную, всеобъемлющую маркетинговую и PR-программу, а также график проведения мероприятий в период, предшествующий инвестиционному, в начале этого периода и в течение всего девятинедельного инвестиционного периода. Формировать интерес новостных средств массовой информации к Фонду на втором году его деятельности, так как СМИ проявляли меньший интерес ко второму году работы Фонда. (Это была наиболее трудная задача.)

Реализация

- Местная общественная кампания «Обучите наших детей», развернутая в масштабах штата, подтолкнула семьи к накоплению денежных средств на обучение своих детей в колледже, привлекла интерес информационных СМИ при минимизации коммерческого аспекта Фонда, а также сосредоточила внимание в большей степени на вопросах семейных, чем на финансовых. Фонд стал вестником кампании.

- Запоминающееся представление телефонного номера 800 и веб-сайт были использованы в деятельности новостных СМИ, в маркетинговых материалах и для рекламы. Прямая рассылка по списку, собранному с помощью телефона 800 и на веб-сайте, содержала материалы об инвестиционном периоде 1998 г., информационный бюллетень и две почтовые открытки с уведомлением о сроках инвестиций.

- Обращения, определенные в результате исследования, привлекли внимание семей к телефону 800, благодаря упоминанию его в новостных СМИ, и превратили потенциальных клиентов в инвесторов. Этому способствовали маркетинговые материалы, в том числе программа «Помощник работодателя», позволяющая отслеживать невыплаченную заработную плату, местное распространение информации, информационных бюллетеней компании и подарков служащим, а также закладок, выдававшихся в библиотеках по всему штату. Тема семьи использовалась в анонсах потребительских услуг, показывавших Эда Маккэффри (Receiver Ed McCaffrey) и его семью. В результате мы получили большой объем эфирного времени на телевидении и радио. В информационных материалах об инвестировании представлялись семеро детей, ставших членами Фонда (они были одеты в форму колледжей большего размера), а также их семьи, объяснялось, почему они вложили средства в Фонд. Материалы были призваны помочь другим семьям стать участниками кампании по инвестированию обучения в колледже. Сообщение о стабилизационном резервном фонде подкреплялось представлением планирующего инвестиции члена семьи (жены или мужа), а также занимающегося вкладами банка, который является инвестором. Ограниченный бюджет печатных рекламных материалов позволил представить только трех детей в рекламе на телевидении и радио, что оказало поддержку обращению.

- Были созданы три образовательных программы для учеников начальной школы от 8 до 12 лет и использованы в освещении новостными программами СМИ. Для церемонии объявления о начале инвестиционного периода Фонда школы каждого из 63 округов готовили гигантские части мозаики, каждая в своем округе. Был организован тур представителей новостных СМИ по штату, во время которого собирались части мозаики, снимались фоторепортажи и проводились встречи со СМИ. Гигантская мозаика размером 17x25 футов была торжественно открыта на церемонии старта инвестиционного периода 250 учениками, их родителями и учителями. На церемонии также присутствовал губернатор Рой Ромер (Roy Romer). Это событие было освещено телевидением, газетами и радио. Мозаика была выставлена в центре Денвера во время инвестиционного периода. Две основные телевизионные станции штата финансировали две акции, способствовавшие освещению на телевидении и в газетах. Отделение NBC предложило начальным школам всего штата провести фотоконкурс «Один учебный день», а отделение CBS предложило провести обучающий цикл «Войди в свое будущее».

Оценка

- Фонд увеличил общую сумму вверенных ему средств на будущее обучение в колледже на 58%, в общей сложности до 95 млн. долл., что на 18%, или на 11 млн. долл., больше, чем было запланировано на базе результатов успешной деятельности сберегательных проектов в других штатах.

- Фонд превысил цели по количеству запланированных звонков по телефону 800, зафиксировав 10365 звонков, и по количеству материалов об инвестиционном периоде, разосланных по почте позвонившим, на 93% по сравнению с тем же периодом год назад.
- Осведомленность о Фонде в масштабах штата увеличилась с 6 до 55%, что превысило намеченную цифру 50%, основывавшуюся на результатах опроса общественности, проведенного по окончании инвестиционного периода 1998 г.

51. Выпуск фильма «Титаник» на видео

Компания *Blockbuster Video* совместно с агентством *CIM Inc.*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Исследование

Компания *Blockbuster Video* постоянно изучает аудиторию фильмов и данные по продажам на видео для определения ожидаемого объема продаж будущих видеокассет. Фильмы «Король-Лев» и «Джерри Магаур» после успеха в прокате *Blockbuster* выпустил на видеокассетах. Вследствие огромного успеха «Титаника» в прокате *Blockbuster* увидел потенциальную возможность создать новую видеолегенду и побить предыдущие рекорды продаж видеокассет.

- Проанализировав прокат видеокассет и способы продажи, он определил, сколько покупателей могли бы купить или взять напрокат этот фильм, и обеспечить достаточный запас кассет и репутацию *Blockbuster* как места, где покупатели гарантированно смогут получить «Титаник» на видео.

- Исследование также показало, что покупатели более охотно приобретают видеофильмы, когда предлагается определенный стимул и если они думают, что они первые, кто купил этот фильм.

- *Blockbuster* разработал стимулы для покупки или проката кассет и продлил часы работы магазинов, чтобы покупатели смогли купить видео в полночь 1 сентября.

- Так как исследования выявили, что молодые женщины составляют наибольший процент зрительской аудитории «Титаника», способы продвижения были направлены именно на эту аудиторию.

- *Blockbuster* определил 34 самых больших рынка в Соединенных Штатах для продажи и связи со СМИ в этих городах.

Планирование

Цели:

- 1) привлечь покупателей к видеомагазинам *Blockbuster*;
- 2) увеличить объемы продаж за счет выпуска «Титаника» на видео;
- 3) обеспечить информационное освещение в СМИ компании *Blockbuster*, гарантирующий популярность «Титаника»;
- 4) захватить долю на рынке по предварительной продаже «Титаника» на видео;
- 5) получить преимущества над конкурентами;
- 6) улучшить имидж *Blockbuster* как лидера среди владельцев видеомагазинов;
- 7) обеспечить известность дисконтных карт *Blockbuster*.

Задачи:

- 1) продажа не менее 500 тыс. видеокассет;
- 2) предложение «Титаника» на видео покупателям раньше, чем в других магазинах;
- 3) разработка специальных мероприятий по продвижению товара, привлекающих не менее 500 тыс. покупателей к магазинам *Blockbuster* на всей территории США, и стимулов, способствующих покупке или прокату в них «Титаника»;
- 4) приобретение услуг в СМИ для *Blockbuster Video* не менее чем на 2 млн. долл.

Стратегия

- PR-команда организовала мероприятия по продаже «Титаника» в полночь в каждом магазине *Blockbuster* и подкрепила их прямыми репортажами по радио из каждого магазина, чтобы гарантировать высокую посещаемость и зрелищность для потенциальных СМИ. Мероприятия по продаже в полночь и вечеринки, посвященные «Титанику», PR-команда представила как идеальную приманку для освещения в местных СМИ. Так как вечеринки были организованы к началу вечернего вещания, для СМИ были обеспечены сильные зрелищные впечатления. Благодаря таким мероприятиям и трансляции по радио с мест их проведения PR-команда организовала общенациональную кампанию в целях информирования новых торговых точек об акциях *Blockbuster* в каждом городе. Внимание СМИ было также обращено на обеспечение *Blockbuster* наличия видеокассет с фильмом «Титаник».

- Время закрытия 4 тыс. магазинов *Blockbuster* по всей стране было продлено с полуночи до 2 часов пополудни по двум причинам. Первая заключалась в том, чтобы долгожданный «Титаник» покупатели могли приобрести 1 сентября в 12:01 ночи, и в выполнении гарантий для своих покупателей, что они в числе первых получают «Титаник» на видео. Вторая – ночные вечеринки были устроены, в частности, для свободного доступа в *Blockbuster* заинтересованных СМИ и для создания зрелища, которое должно будет стать одним из культурных событий года.

- В качестве стимула посетить *Blockbuster* в полночь был объявлен розыгрыш «Полуночная продажа „Титаника“», который награждал в каждом магазине первых 100 покупателей, тех, кто купил или взял напрокат «Титаник», копией билета на первый и последний рейс «Титаника». В посадочном талоне (билете) покупателю сообщалось, что он может позвонить по телефону 1-888-TITANIC в течение 24 часов и выиграть роскошный круиз в любой уголок мира или одно из 100 небольших путешествий. Ограничение числа участников конкурса поощряло покупателей занимать очередь у магазинов до начала «Полуночной продажи „Титаника“», создавая зрелище для выпусков новостей. Дополнительно *Blockbuster* получал возможность проследить за посещаемостью мероприятия на основе звонков по бесплатному номеру телефона.

- До выпуска «Титаника» *Blockbuster* стимулировал покупателей, чтобы они пришли в магазины и заказали для себя видео. Покупателям, заплатившим 5 долл., были выданы памятные дисконтные карты на 5 долл., которые могли быть использованы для покупки «Титаника» на видео или для любой другой покупки в *Blockbuster*. Ожидалось, что 5-7% покупателей скорее сохранят эту карту как коллекционную, чем вернут ее. Фактически 75% покупателей, опрошенных во время предварительной продажи, сказали, что они планируют сохранить карту для коллекции.

Бюджет: сумма, потраченная на PR, составила 200 тыс. долл., в том числе оплата консультантам и затраты на проведение мероприятий.

Реализация

Для улучшения освещения в СМИ «Полуночной продажи „Титаника“» один магазин на каждом из 34 выбранных *Blockbuster* рынков стал центром внимания СМИ. Работники магазина носили костюмы того времени, спасательные жилеты, изображали главных героев картины. «Стюарды» приветствовали покупателей, входящих в магазин, а официанты предлагали освежающие напитки. Скульптуры из льда и другие морские реквизиты украшали магазины.

- В предчувствии интереса СМИ PR-команда заблаговременно разослала по факсу сообщения для СМИ, обозначив по одному магазину на каждом из рынков, в котором представители *Blockbuster* смогли бы давать комментарии во время полуночной продажи. К тому же в каждом из 34 магазинов на месте был консультант на протяжении всего мероприятия для координации освещения в СМИ и решения вопросов логистики. Во многих городах

Blockbuster нанял операторов для съемки роликов из-за занятости телевизионной команды в этот час. Благодаря предоставлению отснятого в каждом магазине материала освещение PR-кампании на телевидении значительно увеличилось. К тому же комплекты мультимедийных средств были заблаговременно распределены и проведена расширенная работа по связям со СМИ с целью придать *Blockbuster* имидж главного источника новостей о выпуске «Титаника» на видео. В полдень 1 сентября, всего лишь через 12 часов после выхода «Титаника» на видео, *Blockbuster* выпустил пресс-релиз, информирующий о рекордных продажах фильма на видео, вызвавший дополнительное освещение в течение этого дня и вечера.

То, что можно было бы воспринимать как сложную задачу – управление выпуском товара 34 различными консультантами PR на всей территории США, – стало ценным вкладом в успех кампании. Частые телефонные конференции, проводившиеся корпоративным отделением связи, позволили всей PR-команде обмениваться идеями между городами, используя таким образом талант и творческую инициативу различных групп профессионалов.

Оценка

- *Blockbuster* превзошел все объемы продаж и цели по освещению в СМИ выпуска «Титаника» на видео. Отклик на «Полуночную продажу „Титаника“» достиг тех же высот, что и сам фильм. Покупатели выстроились в очередь во многих магазинах. В Чикаго полиция регулировала дорожное движение вокруг магазинов. В Лос-Анджелесе 400 человек стояли в очереди, чтобы купить видеокассету в полночь. Доля рынка *Blockbuster* по предварительным продажам, обычно в среднем составлявшая 2-3%, достигла 10%, т. е. увеличилась на 300%. Предварительная продажа составила более 1 млн. видеокассет с «Титаником». Это – наибольшее количество видеокассет, проданных в истории компании или каким-либо другим продавцом ранее в этой отрасли. Исследования показали, что 17% покупателей не были активными покупателями *Blockbuster*.

- Во время «Полуночной продажи „Титаника“» среднее число покупок увеличилось на 321% по сравнению с обычным рабочим днем. В первый час полуночной продажи *Blockbuster* получил более 865 тыс. телефонных звонков от покупателей, участвовавших в розыгрыше; более 2 млн. покупателей, чье внимание привлекли мероприятия, позвонили, чтобы участвовать в розыгрыше в течение 24 часов. Исследование показало, что почти 50% покупателей, купивших «Титаник» во время мероприятий, говорили, что они бы не купили видеокассету у *Blockbuster*, если бы время работы магазина не было продлено.

- Все основные местные новостные программы освещали выход «Титаника» на видео, и многие телевизионные команды новостных программ побывали в магазинах для освещения события в последних известиях между 10 и 11 часами вечера с большим количеством отснятого материала о толпах, ожидавших начала продажи. Общая сумма освещения в печатных и электронных СМИ оценивается в 9 млн. долл., что намного превышает первоначальную цель – 2 млн. Основные национальные СМИ, в том числе *Entertainment Tonight*, CNBC, CNN FN, E! News Daily и Fox News Channel, создали имидж *Blockbuster* как лидера среди видеомагазинов.

52. «Придать науке смысл»

Корпорация *Bayer* совместно с агентством *Spector&Associates, Inc.*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

В 1995 г. совпадение трех событий могло серьезно повлиять на будущее корпорации *Bayer*, компании с оборотом в 9 млрд. долл., чей бизнес базируется главным образом на исследованиях в области здравоохранения, медицины, производства химических препаратов и технологий получения оптических изображений.

Корпорации предстояла смена имени и значительная реорганизация. Воодушевление от получения законного права на смену имени с *Miles* на *Bayer* компенсировало в какой-то степени обеспокоенность сотрудников головной компании и работников в городах, где расположены предприятия компании, на которых было возможно сокращение штатов. Таким образом, необходимо было разработать корпоративный имидж для поддержания чувства собственного достоинства среди сотрудников и завоевать для *Bayer* среди внешней аудитории репутацию компании, которую волнуют важнейшие вопросы общественной жизни, а не только зарабатывание денег.

Росло беспокойство общественности о способности Соединенных Штатов воспитать будущую достаточно грамотную и квалифицированную рабочую силу, чтобы конкурировать на мировой арене. После разработки в 1983 г. программы «Нация под угрозой» эксперты по образованию тщательно анализировали проблему. Они пришли к заключению, что нетворческий подход к преподаванию теории приводит к тому, что студенты теряют интерес к изучению научных дисциплин. Какое решение они предлагают? Реформировать систему научного образования, начиная с базового уровня, подготовив учебный план, который позволит студентам изучать науки тем же способом, каким это делают ученые, т.е. занимаясь ими непосредственно.

И последнее – все это не было новостью для *Bayer*. Многие сотрудники уже добровольно помогали студентам изучать теорию в ходе практических экспериментов. В то время как 10 предприятий компании помогали местным школам, по-прежнему имелось очень слабое представление об этих программах, о том, как они выполняются и насколько эффективны.

Исследование

Качественные и количественные исследования помогли сформировать программу, рассчитанную на три с половиной года.

Начальный этап

- Оценка 19 различных направлений бизнеса корпорации показала, что наука имеет для них решающее значение.
- В результате медиа-исследований стало известно, что освещение участия корпорации в профессиональной научной подготовке незначительно или отсутствует вовсе.
- Анализ материалов, рекламных программ и медиа-освещения конкурентов показал, что ни одна корпорация не сосредоточилась на вопросах, связанных с управлением репутацией и участием в общественной жизни.
- Существующие исследования подтвердили наличие растущей национальной проблемы:
 - 1) увеличивает разрыв между количеством рабочих мест, требующих знания технологий, и

числом студентов, готовых занять эти места (Министерство труда);

2) половина всех студентов перестает интересоваться наукой к третьему курсу, а женщины и национальные меньшинства вообще едва представлены в научных кругах (Национальный анализ образовательного процесса);

3) слабые партнерские отношения с частным сектором, способным возглавить реформы (Национальный научный фонд – ННФ);

4) число американских студентов, занимающихся математикой и естественными науками, постоянно уменьшается по сравнению с другими странами равного экономического уровня (Третье международное исследование математических и естественных наук).

- Опросы общественного мнения показали, что люди благоприятно относятся к изменениям в сфере преподавания естественных наук, считают крайне важным серьезное научное образование и полагают, что родители должны играть основную роль в образовании своих детей.

В течение каждого года действия программы

- Посредством общенациональных опросов общественного мнения и фокус-групп осуществлялся мониторинг отношения целевой аудитории, что помогало отслеживать интересующие темы и корректировать программу.

- Регулярный анализ материалов, программ, веб-сайтов и медиа-освещения конкурентов помогал определять возможности, которые позволили бы сформулировать идеи *Bayer* и найти новых партнеров.

Планирование

Основные идеи (послания): «Все дети рождаются с интересом к науке»; «Нам нужно поддерживать этот интерес через практическое обучение»; «В повседневной жизни – проявления науки повсюду»; «Всем студентам нужен доступ к практическому научному образованию, чтобы развивать навыки научной грамотности – критически мыслить, решать проблемы. Им нужно стать полезными членами общества»; «Родители и бизнес должны сыграть свою роль».

Целевая аудитория:

1) внутренняя – все сотрудники компании начиная с руководства;

2) внешняя – все заинтересованные стороны: население городов, в которых расположены предприятия компании, лидеры общественного мнения по вопросам науки и образования, представители деловых и государственных структур, средства массовой информации и широкая общественность

Внешние цели

- Позиционировать *Bayer* в качестве лидирующего представителя частного сектора в национальном масштабе, выступающего за реформу практического научного образования и «научную грамотность для всех».

- Увеличить информированность целевой аудитории на национальном уровне об этих проблемах и о роли *Bayer* в их решении.

Внутренние цели

- Довести до сведения всех сотрудников информацию о программе «Придать науке смысл», чтобы создать у них чувство гордости за компанию и содействовать максимальному вовлечению сотрудников в программу.

- Способствовать коммуникации и обмену мнениями между предприятиями касательно их научных программ

Стратегия

- Разработать зонтичную программу, освещающую программы всех предприятий компании, информирующую о них общественность и пропагандирующую ценности, взгляды и идеи *Bayer*.
- Повысить доверие к программе и осуществлять реформы в партнерстве с национальными и региональными организациями, придерживающимися аналогичных взглядов.
- Использовать существующие и создавать новые внутренние и внешние коммуникационные инструменты, чтобы сформировать программу и ее идеи.
- Привлечь к участию в программе личность, известную всей стране, которая бы воплощала философию и сущность программы и её идей.
- Постоянно проводить независимые исследования, оценивающие отношение заинтересованных сторон и дающие повод для информационного освещения

Реализация

- *Придать науке смысл.* Программа в рамках корпорации, нацеленная на улучшение научного образования посредством поддержки практических научных исследований в учебных учреждениях и пропаганды научной грамотности в процессе публичной просветительской кампании.
- *Партнерство с общественными и частными структурами.* Партнерами являются ННФ, Национальный центр научных ресурсов, Министерство образования, ведущие университеты и научные музеи, местные школьные учреждения, коммерческие и просветительские организации.
- *Национальный представитель программы.* Доктор Мэй Джемисон (Mae Jemison), ученый, врач, химик-технолог, просветитель и первая женщина-астронавт афроамериканского происхождения, выступает от имени компании в защиту национального научного образования.
- *Корпоративные представители.* Доктор Ричард Уайт (Richard White), исполнительный директор корпорации *Bayer*, и Сэнди Дейтч (Sande Deitch), исполнительный директор «Фонда Байер» (Bayer Foundation), являются «человеческим лицом» корпоративной научной идеи.
- *Ежегодные исследования общественного мнения.* Исследование «Факты о научном образовании от *Bayer*» (1-й, 2-й и 3-й выпуски при участии ННФ) анализирует отношение заинтересованных сторон и используется в качестве основы для ежегодных программ контактов со СМИ. Четвертый выпуск в работе.
- *Ежегодные брифинги по образованию.* Перед началом Национальной недели естественных наук и технологий, которую спонсирует *Bayer*, в Вашингтоне совместно с ННФ устраиваются брифинги, на которых объявляется о результатах исследований, ходе программы «Придать науке смысл» и направлениях реформы. Регулярно присутствуют заинтересованные лица из коммерческих структур и государственных учреждений, занимающихся вопросами образования, а также СМИ.
- *Что думает Америка о реформе научного образования.* Эксперт в области научного образования Майкл Темплтон (Michael Templeton) подготовил анализ серии исследований «Факты о научном образовании от *Bayer*».
- *Учебник и Руководство по проведению научных экспериментов для родителей.* Учебник и руководство позволяют заниматься по учебной программе и в домашних условиях, давая родителям возможность разделить со своими детьми ежедневные научные изыскания. Именно это требование было отмечено в первом выпуске «Фактов о научном образовании от *Bayer*».
- *Учреждение награды от имени *Bayer* и ННФ за новаторство.* Новый конкурс, учрежденный в 1997 г., предлагает ученикам средних школ использовать научный подход для решения ежедневных проблем.

- *Работа со СМИ/посещение предприятий.* Доктор Джемисон побывала в 17 городах, в которых расположены предприятия компании, чтобы подробнее рассказать о вопросах образования и привлечь внимание к региональным программам предприятий. Поездки также помогли проинформировать сотрудников о программе «Придать науке смысл», возбудить у них чувство гордости за компанию и установить партнерство с местными школами. Они включали мероприятия для СМИ (посещение школы доктором Джемисон, которая проводила практические занятия с учениками четвертого класса); продолжительные интервью и брифинги для прессы; презентации сотрудников, во время которых она приветствовала их добровольные усилия.

- *Радиошоу «Повседневная наука».* Серия двухминутных развлекательных семейных передач о науке.

- *Интернет-сайт.* На сайте *www.bayerus.com* есть интерактивная радиопрограмма, описание несложных ежедневных экспериментов и ссылки на партнерские сайты.

- *Видеокассета.* Использовалась внутри компании, чтобы информировать сотрудников и привлекать новых добровольцев, и вне компании, чтобы повлиять на политиков и лидеров общественного мнения.

- *Логотип.* Визуальный символ программы «Придать науке смысл», используемый в её печатных материалах.

- *Активные контакты со СМИ.* Постоянные активные контакты со СМИ поддерживали лидирующие позиции *Bayer* в дополнение к медиа-освещению брифингов и посещений предприятий компании. Исполнительный директор компании Хельге Вемайер (Helge Wehmeier) и доктор Джемисон написали заметки в газеты для разделов, публикующих ответы на вопросы читателей, озаглавленные соответственно «Научная грамотность – это бизнес» и «Пора пробуждать интерес к научному образованию». Ежегодные обзоры и газетные статьи на темы науки и образования, в которых рассказывалось о ключевых идеях программы и результатах исследований, были приурочены к началу учебного года. В информационных и аналитических материалах и письмах в редакцию содержались комментарии по поводу новейших тенденций и исследований, о которых стало известно общественности.

Оценка

Внешний анализ. Три года исследований общественного мнения подтверждают полную поддержку реформы практического научного образования со стороны заинтересованной аудитории.

- В то время как другие компании спонсируют элитарную науку или исследования в собственных интересах (*Westinghouse, Intel*), постоянный мониторинг СМИ показывает, что ни одна другая компания, за исключением *Bayer*, не обращается к вопросам ре-Формы научного образования и научной грамотности.

- Продолжается углубление партнерства с ННФ, который является коспонсором всех исследований «Факты о научном образовании от *Bayer*»; ННФ принимает участие в осуществлении контактов со СМИ, в том числе в проведении брифингов и подготовке передач для спутниковых каналов; а также участвует в учреждении награды от имени *Bayer* и ННФ.

- Спонсируемый корпорацией проект реформы в графстве Аллегани (Allegheny), штат Пенсильвания, стал первой партнерской программой, осуществляемой частным сектором и получившей грант ННФ на 3 млн. долл. для обучения 1000 учителей методам практической работы, которые, в свою очередь, передали свои знания 25 тыс. учеников.

- Министр образования Ричард Райли (Richard Riley) приветствовал программу как модель

партнерства между общественным и частным секторами и использовал третий выпуск «Фактов... от *Bayer*» для обсуждения на пресс-конференции в Белом доме в июне 1997 г., на которой президент Клинтон объявил о результатах Третьего международного исследования математических и естественных наук (ТМИМЕН).

- Американские сенаторы и конгрессмены признали успехи программы «Придать науке смысл».

- Недавно корпорация представила вниманию 3000 политиков и лидеров общественного мнения отчет «Что думает Америка о реформе научного образования».

- Американская ассоциация развития науки дала *Bayer* возможность провести опрос своих членов в 1998 г.

- Доктор Джемисон и руководители корпорации *Bayer* выступили с обращениями к Американскому химическому обществу, Совещанию по вопросам образования, проходившему на Аляске в 1996 г., Центру по подготовке рабочей силы, Ассоциации производителей химических материалов, а также приняли участие в совещаниях Министерства образования по вопросам учебной подготовки в городах-спутниках крупных промышленных центров.

- Радиопрограмма «Повседневная наука» продолжает транслироваться некоммерческими радиостанциями, среди которых 55 некоммерческих станций, входящих в международные вещательные корпорации, и др.

- Брифинги, посещения предприятий и постоянные контакты со СМИ (*Associated Press*, *Parade*, *USA Today*, *CNN* и пр.) донесли информацию о программе «Придать науке смысл», ее задачах и тенденциях развития до аудитории в 455,6 млн. человек во всем мире.

- Брифинги привлекли внимание общенациональных («Всемирные новости ABC», «Час новостей Джима Лерера (*Jim Lehrer*)»), коммерческих (*NEA Today*, *Education Week*) и региональных СМИ (*Washington Post*, *WUSA-TV*), а также руководства общенациональных организаций (Национальной академии наук, Национального научного совета, Министерства энергетики).

- 17 посещений предприятий компании были отражены в 125 телевизионных и радиопрограммах и в 55 печатных материалах, в которых рассказывалось о программе корпорации.

- Статья исполнительного директора Х. Вемайера была опубликована в *Industry Week*, *Pittsburgh Post Gazette* и *Charleston Regional Business Journal*. Национальная академия наук предоставила статью доктора Джемисон 300 ежедневным газетам. Среди прочих изданий её статья была опубликована в *San Francisco Chronicle*, *Ventura County Star* и *Jackson Clarion-Ledger*.

- Посещения предприятий послужили причиной появления передовых редакционных статей в таких изданиях, как *Houston Business Journal* и *Pittsburgh Post Gazette*, в которых воздавалось должное ответственному подходу *Bayer* к участию в жизни общества.

- В результате комплексного общения со СМИ было получено почти 200 тыс. заявок на Руководство по проведению научных экспериментов.

- Доктор Джемисон провела занятия более чем с 2300 учениками и их учителями в 17 городах.

- Корпорация получила сотни писем с выражением благодарности от работников системы просвещения, родителей, членов местных советов и школьников.

- Под впечатлением статьи доктора Джемисон Национальная ассоциация преподавателей естественных наук пригласила ее выступить в 1998 г. на своем национальном конгрессе перед 15 тыс. работников системы просвещения.

Внутренний анализ

- Программой «Придать науке смысл» были охвачены все сотрудники компании начиная с руководства; исполнительный директор компании Вемайер постоянно упоминал о программе в своих выступлениях перед сотрудниками и перед широкой публикой.
- Более 5 тыс. из 24 тыс. сотрудников компании слышали выступления докторов Джемисон и Уайт и смотрели видеокассету.
- Сотни сотрудников *Bayer* письменно выразили поддержку программе «Придать науке смысл» и одобрили ее вклад в укрепление взаимоотношений внутри компании.
- Сегодня программа «Придать науке смысл» осуществляется на 17 предприятиях компании в США и на 5 за рубежом.
- Более 1000 сотрудников по всей стране добровольно приняли участие в программе. Значительно выросло число добровольцев на каждом предприятии. Например, в Питтсбурге за последние три года ряды добровольцев увеличились с 20 до 230 человек.
- С 1996 г. развитием программы «Придать науке смысл» в рамках компании занимается специальный сотрудник.
- В корпоративном издании *Bayer UPDATE* было опубликовано 15 материалов о программе «Придать науке смысл», не считая публикаций в местных изданиях.
- Программа «Придать науке смысл» выпускает теперь свой собственный официальный бюллетень.
- Политический советник Белого дома Майк Коэн (Mike Kohen) пригласил мистера Вемайера и мисс Дейтч принять участие в круглом столе и коллективном обсуждении последних результатов ТМИМЕН с участием президента Клинтона.

53. Реконструкция библиотеки в Портленде

Библиотека графства Малтнома совместно с агентством *Metropolitan Group*
Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Библиотека графства Малтнома – это центральная библиотека и ее 14 филиалов, представляющих широкий спектр услуг для 635 тыс. жителей графства, что составляет свыше одной пятой всего населения штата Орегон. Центральная библиотека, расположенная в деловом центре Портленда, стала неотъемлемой частью города со времени завершения постройки здания в 1913 г. и внесена в реестр национальных исторических памятников.

В 1993 г., после того как возросшая сейсмическая активность показала, что существует угроза разрушения исторического здания Центральной библиотеки, в результате голосования в Совете графства было принято решение о выделении 24,6 млн. долл. на масштабную реконструкцию. 26 ноября 1994 г. Центральная библиотека закрылась на два с половиной года. Более 375 тыс. книг и другого библиотечного материала было перевезено в место временного хранения в центре города, которое получило название Трансцентральная библиотека (ранее 10-этажное офисное здание), с тем чтобы дать возможность произвести полномасштабный капитальный ремонт самой Центральной библиотеки. 8 апреля 1997 г. великолепная, обновленная Центральная библиотека, исторический облик которой был прекрасно воссоздан и в то же время оснащенная самыми последними достижениями в области библиотечных и информационных технологий, вновь открыла свои двери для публики.

Исследование

Анализ количества выданных книг и посещаемости показал, что число пользователей библиотеки сократилось за те два с половиной года, в течение которых библиотечные услуги предоставлялись во временных, менее удобных помещениях. Средний показатель ежедневной посещаемости упал от уровня приблизительно в 3 тыс. человек в Центральной библиотеке до 2 тыс. в Трансцентральной. Количество пользователей абонементов сократилось на 30% в первый же год. Кроме того, данные, полученные ранее через фокус-группы и телефонные опросы перед началом успешной кампании по сбору средств 1996 г., определили количественно степень привязанности местных жителей к Центральной библиотеке, существующей уже 84 года, и к ее месту в истории Портленда и графства Малтнома. Основываясь на этих исследованиях, мы пришли к выводу, что проведение PR-кампании, приуроченной к открытию Центральной библиотеки, должно послужить осознанию коллективного чувства гордости, что, в свою очередь, даст несомненный результат, когда отреставрированное здание будет вновь открыто для публики. Соответственно можно было ожидать, что увеличатся показатели посещаемости и выдачи книг.

Планирование

Чтобы возродить сильные положительные ассоциации, которые в течение многих лет вызывала у местного сообщества Центральная библиотека, библиотека решила провести PR-кампанию с целью предложить местным жителям «вернуться домой» в место, которое они

знают и любят. Были разработаны концепция и стратегия кампании, инструменты ее проведения, основные идеи, утвержден план работ и сроки; определено, какие улучшения произойдут в результате перестройки здания, принципиальные характеристики, целевая аудитория, включая контакты со СМИ и с деловыми кругами, перспективы и преимущества для спонсорства и разработаны спонсорские пакеты.

Проблемы

В 1993 г. были выделены средства на реконструкцию Центральной библиотеки, но в 1996 г. на уровне штата было принято постановление № 47, по которому ставки налога на доход с недвижимости были значительно сокращены. Так как более 90% бюджета библиотеки графства Малтнома поступало от налогов на доход с недвижимого имущества, то библиотечной системе грозило серьезное сокращение бюджета. Еще во время подготовки к проведению кампании «Возвращение домой» состоялся ряд собраний общественности, озабоченной возможным закрытием филиалов библиотеки.

Основные задачи

- Отреставрированная Центральная библиотека была и останется «даром общественности самой себе» благодаря решению о выделении средств, принятому задолго до текущих проблем с бюджетом.
- Праздничные мероприятия, посвященные открытию, стали возможны благодаря щедрости корпоративных спонсоров.
- Многие из того, что составляет славу Центральной библиотеки, в том числе произведения искусства, освещение, специальные комнаты и коллекции, стало возможным благодаря щедрости частных жертвователей в библиотечный фонд.
- В более широком смысле идея состояла в призыве к возвращению домой в Центральную библиотеку, что подчеркивало взаимозависимость Центральной библиотеки и ее 14 филиалов.

Цели

- Пробудить интерес к реставрации хорошо известного здания, являющегося одним из символов города, как проявление местного патриотизма.
- Довести число местных жителей, пользующихся Центральной библиотекой, до уровня не ниже, чем перед закрытием библиотеки на реставрацию, и увеличить число пользователей филиалов по всей библиотечной системе.
- Создать и поддерживать партнерские отношения с местными жителями, чтобы увеличить информированность о необходимости постоянной широкомасштабной финансовой поддержки библиотеки.
- Получить средства для проведения кампании через привлечение корпоративных и общественных спонсоров и организовать пропагандистские мероприятия совместно с деловым и культурными кругами региона.
- Проинформировать целевую аудиторию – в рамках информационной и рекламной кампаний – о подробностях переезда Трансцентральной библиотеки обратно в Центральную и о таких захватывающих характеристиках обновленной Центральной библиотеки, как 130 персональных компьютеров с возможностью подключения к Интернету, новый магазин общества «Друзья библиотеки», кофейный бар, появление возможностей для работы с ноутбуками, значительно расширенная детская библиотека и произведения искусства, специально созданные, чтобы украсить восстановленный интерьер библиотеки.
- Организовать и провести мероприятия/акции, призванные подчеркнуть идеи кампании.
- Создать возможности для информационной поддержки библиотеки и установления контактов с выразителями общественного мнения, с ключевыми представителями законодательной власти в графстве, городе, штате и на национальном уровне и с

потенциальными спонсорами.

- Поддержать намерение Фонда библиотеки собрать средства для Центральной библиотеки в размере 3 млн. долл. Целевая аудитория
- Персонал библиотеки (около 400 человек) и читатели библиотеки (более 70% населения графства Малтнома).
- Заинтересованные стороны: Совет графства Малтнома, состоящий из пяти членов (выборный орган, в чьем ведении находится библиотечная система); 15 членов Библиотечного совета; общество «Друзья библиотеки» (приблизительно 1500 членов) и другие общественные организации; основные лидеры общественного мнения и деловых кругов; дарители в Фонд библиотеки и члены его правления; потенциальные жертвователи; представители СМИ.

Бюджет: 53,19 тыс. долл., спонсорские вложения – 113 тыс. долл. *Примечание:* стоимость дополнительных материалов подсчитана без учета издержек, покрытых за счет продажи билетов на торжественную церемонию открытия. Всего – 166,19 тыс. долл.

Реализация

- В рамках проведения мультимедийной кампании «Возвращение домой» были использованы рекламные щиты, телевизионные и радиоролики, реклама в газетах и буклетах, реклама на транспорте, рекламные растяжки на улицах перед Центральной библиотекой и ее филиалами, а также закладки для книг, значки, наклейки, плакаты и футболки для всех сотрудников библиотеки и добровольцев, участвующих в кампании. Кампания сопровождалась масштабной медиа-поддержкой с целевым размещением материалов.

- Была проведена серия специальных акций под девизом «Возвращение домой», которая включала организацию местного движения любителей книг, торжественный вечер и бал для сбора средств, раскрытие некоторых деталей для общественности за два дня до даты официального открытия и собственно официальную церемонию открытия после капитального ремонта, в которой приняли участие автор книг для детей Беверли Клиэри (Beverly Cleary) и сенатор Марк Хэтфилд (Mark Hatfield). Массовым тиражом был издан сборник произведений орегонских авторов, составленный специально к открытию библиотеки.

- Во время «Недели библиотечного праздника», недели повторного открытия Центральной библиотеки, многим торговцам было предложено сделать скидки для обладателей библиотечной карточки. Представителей СМИ, потенциальных спонсоров и другие заинтересованные стороны постоянно приглашали «заглянуть за кулисы» на протяжении всего процесса реконструкции, но особенно в месяцы, предшествующие открытию.

- Был подготовлен специальный выпуск *The Bookmark* (бюллетеня, издаваемого библиотекой), посвященный кампании «Возвращение домой», который был доставлен по почте 125 тыс. семей, обладающим библиотечной карточкой. Специальные страницы о кампании «Возвращение домой» были добавлены на веб-сайте библиотеки (<http://www.multnomahlib.org/lib>). Идеи «Возвращения домой» были запрограммированы в DYNA, электронном каталоге библиотеки.

- Среди прочих мероприятий была прямая трансляция речи директора библиотеки в Городском клубе Портленда на Общественном телевидении Орегона, которая познакомила с кампанией «Возвращение домой» аудиторию штата; а также серия компьютерных и других занятий, программ, мероприятий и акций для читателей всех возрастов, проведенная в течение нескольких недель после открытия библиотеки. Благодаря корпоративным спонсорам мероприятия, подобные «Субботам в Центральной библиотеке», продолжают до сих пор.

- Более 40 тыс. человек приняло участие в мероприятиях, связанных с открытием библиотеки.
- Более 10 тыс. человек в день побывало в Центральной библиотеке в течение первой недели после ее повторного открытия. За первые три месяца после открытия средняя дневная посещаемость составила 4750 человек. В настоящее время в Центральную библиотеку приходит ежедневно в среднем 4 тыс. человек, на 2 тыс. больше, чем в Трансцентральную библиотеку. Посещаемость филиалов возросла на 3%.
- Корпоративная поддержка от спонсорства и партнерства с телекоммуникационной корпорацией *AT&T Wireless*, сетью предприятий общественного питания *Starbucks Coffee*, транспортной компанией *Tri-Met* (городская транзитная система), газетой *Willamette Week*, радиостанцией K103-FM, KATU-TV и сетью магазинов *The Galleria* составила сумму свыше 113 тыс. долл.
- 152 новостных материала было размещено на региональном и национальном уровне. Освещение работы библиотечной системы в газетах увеличилось на 243% по сравнению с предыдущим годом.
- В программе приняли участие следующие представители законодательной власти и общественного мнения: сенатор М. Хэтфилд, председатель Совета графства Малтнома, председатель правления библиотеки, автор детских книг Б. Клиэри, президент общества «Друзья библиотеки», президент Фонда библиотеки и многие другие.
- Более 75 предприятий торговли и сферы услуг в графстве Малтнома предложили скидки обладателям библиотечных карточек во время недели «Возвращения домой».
- Фонд библиотеки собрал средства на сумму более 4,5 млн. долл., значительно превысив первоначальную цель в 3 млн.

54. Столетие Нью-Йоркской публичной библиотеки

Нью-Йоркская публичная библиотека
Премия «Серебряная наковальня» за 1996 г.

Обзор

Нью-Йоркская публичная библиотека существует за счет пожертвований как от частных лиц, корпораций и фондов, так и от федеральных, местных властей и властей штата. В 1995 г. библиотека начала реализацию годового широкомасштабного проекта по празднованию столетнего юбилея. Это было сделано для того, чтобы повысить уровень известности среди целевых аудитории, восстановить имидж и заложить основу для кампании по сбору средств.

Исследование

Несмотря на то что библиотека считалась одной из красивейших и важнейших библиотек во всем мире, все-таки были проведены исследования среди представителей целевых аудиторий (местные читатели и иностранные туристы, преподаватели и студенты, школьники и исследователи, чиновники и частные жертвователи), в том числе двухгодичный опрос Института Гэллапа, исследование по опросному листу, фокус-группы и встречи с руководством нью-йоркских газет. В результате были выявлены следующие вызывающие беспокойство ошибочные мнения:

- Зачастую библиотека воспринималась как пассивное старинное хранилище книг, а не как инициатор нововведений в обслуживании читателей, предлагающий более 22 тыс. программ и выставок ежегодно.
- Многие читатели не знали, что библиотека является частной некоммерческой организацией, а не государственным учреждением и что библиотеке жизненно необходима финансовая поддержка со стороны государства и частных лиц.

Планирование

На основе этого исследования PR-служба библиотеки разработала стратегию для достижения различных целевых аудиторий и оживления ее имиджа. При этом существовал ряд проблем.

- Ограниченный (90 тыс. долл.) PR-бюджет и отсутствие средств на рекламу, маркетинг и продвижение.
- Необходимость выделиться среди празднующих свои юбилеи в это же время. Например, Метрополитен-музей, Американский музей естественной истории и штаб-квартира ООН.

Цели

- Формирование благоприятного отношения к библиотеке у частных лиц для объявления осенью 1996 г. начала кампании по сбору 430 млн. долл.
- Создание чувства сопричастности библиотеке среди местных и федеральных властей, а также властей штата.
- Закрепление библиотеки как инициатора нововведений и лидера в предоставлении читателям доступа к информационным потокам.
- Позиционирование библиотеки, в частности ее выставок, как первой

достопримечательности для гостей Нью-Йорка.

- Увеличение числа читателей 32 филиалов и посещений недавно созданного сайта библиотеки в Интернете.

Стратегия

- Добиться подробного освещения деятельности библиотеки и празднования ее столетнего юбилея в печатных и электронных СМИ.

- Обеспечить всеобщую поддержку для выпуска обращений о пожертвованиях в печатном и электронном виде, а также других инструментов маркетинга и продвижения, в том числе совместные проекты с теле- и радиокомпаниями.

- Создать новый логотип библиотеки и широко информировать об этом для оживления ее имиджа.

Реализация

Для удержания внимания СМИ в течение всего годовичного празднования столетнего юбилея специалисты Нью-Йоркской публичной библиотеки запланировали несколько промоушн-акций и создали мультимедийный интерактивный информационный пакет. В отношениях с прессой были реализованы три инициативы:

1. 17 мая на специальном мероприятии, во время которого приглашенные знаменитости объявили о планах на год столетия, была открыта специальная выставка и представлен новый сайт библиотеки в Интернете.

2. 14 ноября – презентация для журналистов, во время которой был представлен новый онлайн-каталог и информационная система

3. 23 ноября – брифинг для прессы, в ходе которого отдельно была подчеркнута всевозрастающая роль исполнительских видов искусства для библиотеки и представлены последние приобретения.

Наконец, 20 мая, в день празднования столетнего юбилея библиотеки, в каждом филиале библиотеки и в исследовательском центре прошли различные мероприятия. Все завершилось музыкальным лазерным шоу на 5-й авеню, где перед десятитысячной толпой выступили лауреат Нобелевской премии Тони Моррисон (Toni Morrison), мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани (Rudolph Giuhani) и сенатор Дэниэл Патрик Мойнихэн (Deniel Patrick Moynihan).

PR-служба библиотеки выпустила собственными силами электронный мультимедийный интерактивный информационный пакет о библиотеке на CD-ROM. Это первый подобный случай для библиотеки США или культурного учреждения Нью-Йорка. Этот информационный пакет включал текст в электронном виде, фотографии, пресс-релизы, графики событий, смешные истории, мультипликационные и видеофильмы. К соответствующему сроку было распространено 700 информационных пакетов.

Кроме того, библиотека смогла организовать несколько специальных промоушн-акций:

- бесплатная реклама в местных СМИ, в том числе в газетах, на городских автобусах и телефонных будках. Общее количество воздействий достигало 4 млн.;

- радиообращения о пожертвованиях, прочитанные Барбарой Уолтерс (Barbara Walters) и переданные сотни раз по 16 радиостанциям Нью-Йорка;

- восемь телевизионных обращений о пожертвованиях, созданных информационным партнером (спонсором) празднования столетия библиотеки телеканалом NY1, местной новостной студией компании *Time Warner*, которые были переданы по телеканалам CNN, *Learning Channel*, *Nickelodeon* и NY1;

- передача «Откройте Вашу Библиотеку», появившаяся более чем в миллионе семей во всех

пяти районах Нью-Йорка, подключенных к кабельному телевидению *Time Warner*;

- объявления о выставках в рекламных проспектах, распространяемых в сети городских супермаркетов;
- ежечасные объявления на гигантском телеэкране, установленном на Таймс-сквер в день празднования столетия публичной библиотеки;
- реклама в витринах магазинов Манхэттена (*Bloomingdale's*, *Polo*/ *Ralph Lauren*, *Lord&Taylor*, *Brooks Brothers*, *Hermes* и др.) и на небоскребе Эмпайр-стейт-билдинг.

Оценка

Результаты PR-кампании по празднованию столетнего юбилея Нью-Йоркской публичной библиотеки превзошли все ожидания.

- Специальные акции, услуги, выставки и программы, посвященные столетию библиотеки, стали основой более чем для 1700 статей по меньшей мере на восьми языках. Это означает увеличение освещения в прессе на 50% по сравнению с 1994 г.
- 38 раз за 8 месяцев выходили материалы о библиотеке в общенациональном издании газеты *New York Times*. Церемония празднования столетия библиотеки была запечатлена на обложках 5 журналов, в том числе и издания *New Yorker*.
- Все нью-йоркские газеты опубликовали редакторские статьи в поддержку библиотеки.
- В общей сложности библиотека получила более 5 часов телевизионного эфира, включая 11-минутный заглавный сюжет в воскресной утренней программе на телеканале *CBS – Sunday Morning*, 5-минутный прямой эфир в программе *NBC's Today*, объявления о праздновании юбилея на всех радиостанциях Нью-Йорка и длительное освещение на канале NY1.
- 20 тыс. гостей приняли участие в праздновании столетия библиотеки 20 мая.
- Более 200 тыс. человек со всего мира посетили выставки в библиотеке в 1995 г. А выставка «Какова цена свободы» стала местом приема лидеров иностранных государств четой Клинтонов. Посещаемость библиотеки возросла на 40%.
- Более 1 млн. раз посетители заходили на новый сайт библиотеки в Интернете в течение первых двух месяцев после запуска нового каталога и информационной системы.
- Наконец, сбор средств. Были достигнуты два значительных результата: взнос в 10 млн. долл. на исполнительские виды искусств и анонимное пожертвование в 15 млн. долл. на реставрацию большого читального зала старого здания. К 1996 г. уже более половины всех задач по сбору средств были успешно выполнены.

XI. Транспорт, туризм

55. Морские путешествия – крупный бизнес

Компания *Princess Cruises* совместно с *Porter Novelli*

Премия «Серебряная наковальня» за 1999 г.

Обзор

В 1998 г. круизный бизнес достиг рекордных высот, круизы привлекли более 5 млн. пассажиров, в результате чего увеличилась и беспрецедентная конкуренция. Компания *Princess Cruises* сумела сделать прорыв, благодаря необычному освещению в СМИ спуска корабля *Grand Princess*. Еще до отправления корабля в плавание в мае 1998 г. были проданы билеты на весь сезон, и руководители компании были настолько уверены в успехе, что заказали еще два однотипных судна (водоизмещением 109 тыс. т, стоимостью 450 млн. долл.), чтобы удовлетворить резко возросший спрос. Из-за большого объема предварительной продажи билетов еще до начала круизного сезона в Европе компания вернула в Европу судно с маршрута в Карибском море.

Princess Cruises предполагала, что ее положение как «крупнейшей в мире» продлится не менее двух лет, пока конкуренты не обгонят ее по тоннажу судов. Руководители компании и даже ее конкуренты объявили спуск *Grand Princess* самым успешным официальным спуском судна в истории круизов.

Исследование

- Рассмотрев тысячи отзывов пассажиров и проведя изучение рейтинга туристических агентств, компания *Princess* оценила существующую ситуацию. В стратегию успеха входила организация класса люкс (много кают с отдельным балконом на каждом круизном корабле, организация множества вечеров, большой выбор круглосуточно работающих ресторанов; широкий выбор развлечений).
- Были изучены продвижения других уникальных новых товаров, чтобы оценить отзывы и творческий подход, рынок и перспективы конкурентов, в том числе проанализировано освещение в прессе, веб-сайт конкурентов и онлайн-чаты.

Планирование

Цели:

- 1) организация системы предварительной и обычной продажи билетов на корабль *Grand Princess*;
- 2) создание его широкой известности;
- 3) опережающий уровень освещения по телевидению по сравнению с достигнутым в 1997 г. по поводу спуска корабля *Dawn Princess*.

Стратегия

Для того чтобы создать и поддерживать большой объем освещения в СМИ, а также чтобы привлечь внимание на уникальные возможности корабля, PR-команда разработала многоуровневую программу, начавшуюся за 14 месяцев до прибытия корабля в Нью-Йорк. Мероприятия включали репортаж с итальянского судостроительного завода, свадьбы на борту, пресс-туры. Для официальной церемонии спуска судна в Нью-Йорке *Princess* разработала серию

недельных мероприятий, включающую: первую свадебную церемонию в море, дискотеки, расположенные на высоте 150 м над уровнем моря, первый центр виртуальной реальности на борту судна и т.д.

Реализация

Обед для прессы. В июле 1997 г. был организован обед для прессы с экскурсией на итальянскую верфь, чтобы представить корабль и способствовать предварительной продаже билетов.

Тур на верфь. Группа из 20 журналистов посетила верфь, после чего появились публикации и информация на телевидении.

Запуск в Европе. В первое плавание корабль *Grand Princess* отправился 26 мая 1998 г. из Стамбула. Примерно 40 журналистов приняли участие в первом плавании, в результате чего на первых полосах более дюжины газет, таких, как *Chicago Sun Times*, *Los Angeles Times*, *Boston Globe*, *Miami Herald*, *Philadelphia Inquirer*, *New York Newsday*, появились репортажи о путешествии.

Спуск в Нью-Йорке. Для поддержания освещения официального спуска корабля в сентябре 1998 г. *Princess Cruises* организовала серию мероприятий, проходивших в течение 6 месяцев:

1) рекордное количество (20) интервью со знаменитостями на борту корабля (например, с Ритой Морено (Rita Moreno) о каюте из трех комнат; Марком Шпицем (Mark Spitz) о пяти бассейнах; астронавтом Буцем Алдрином (Buzz Aldrin) о дискотеке в небе),

2) первая свадебная часовня на корабле соревновалась с часовней в Нью-Йорке по количеству свадеб,

3) компания предложила первый прямой репортаж в Интернете о спуске на воду корабля. Более 100 тыс. человек смотрели спуск в Интернете, а еще 3,5 млн. посетили сайт в течение двух недель.

Оценка

- Организация предварительной продажи билетов. Билеты на корабль были полностью проданы на первый европейский сезон за три месяца до отправления в плавание.

- Создание широкой известности *Grand Princess* для будущих продаж.

- За пять месяцев до спуска корабля компания *Princess* заказала два дополнительных корабля водоизмещением 109 тыс. т, исходя из успешнейшей предварительной продажи билетов на *Grand Princess*. Исследование среди туристических агентств и пассажиров показало, что по уровню известности этот корабль превосходит любой другой

- По сравнению с достигнутым для корабля *Dawn Princess* (115 млн. контактов), освещение *Grand Princess* на ТВ превысило 170 млн. контактов, в целом более 500 СМИ представили информацию о корабле. Спуск *Grand Princess* освещался более чем в 900 передачах, включая *Good Morning America*, *The View*, *CBS This Morning*, *Inside Edition*, *CNN Headline News* и *CNBC Market Watch*. 19 национальных телевизионных компаний, 23 региональные ТВ-компании направили свои съемочные группы в Барселону, чтобы передавать информацию во время первого плавания корабля. Все основные телесети передавали репортажи о прибытии корабля во Флориду. Ведущие газеты (например, *New York Times*, *USA Today*) помещали репортажи о корабле. *Time's* 4 января 1999 г. включила сообщение о рекордных размерах, новинках и уникальных возможностях корабля в рубрику «Новости года».

- Невероятный успех по продаже билетов на корабль *Grand Princess* был достигнут в результате тщательного планирования и творческого исполнения PR-кампании.

56. Корабль-близнец, достойный освещения

Princess Cruises совместно с *Porter Novelli*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Для СМИ, потенциальных участников круизов и туристических агентств выход нового корабля (особенно идентичного кораблю, вышедшему год назад) не является новостью. В мае 1997 г. компания *Princess Cruises* при участии PR-фирмы *Porter Novelli* повернула «близнеца» положительной стороной, чтобы представить *Dawn Princess*, корабль водоизмещением 77 тыс. т, стоимостью 300 млн. долл., брата-близнеца корабля *Sun Princess*. Подготовительная кампания длиною в год, предшествовавшая спуску корабля, и собственно кампания, сопровождавшая его выход на рынок, проявились в двух направлениях в общенациональной полемике и в развитии многоуровневых связей со СМИ, которые воплотились в новостях и в освещении развлекательных мероприятий и путешествий. Месяц спустя после спуска на воду корабля *Dawn Princess* билеты на него были распроданы в течение трех месяцев, PR-кампания была залогом этого необычного успеха.

Исследование

- Компания *Princess* проанализировала последние спуски на воду кораблей других круизных линии, чтобы оценить, какие факторы влияют на успех в формировании осведомленности СМИ и почему. Без изложения определенной точки зрения в новостях (таких, как самый первый в мире, самый большой, самый дорогой) информация о большинстве кораблей не выходила за пределы специализированной торговой прессы. На основе этого исследования был разработан стратегический подход.

- Проведен аудит СМИ с целью оценить интерес к кораблям.

- Исследование, связанное с показом телевизионного сериала «Любовная лодка», выявило его высокий рейтинг, особенно среди взрослого населения в возрасте от 35 до 50 лет, которое является целевой аудиторией круизов.

- Проанализированы все элементы спуска *Sun Princess* с целью определения того, какие компоненты были успешными и к чему обращались СМИ размер корабля, новые услуги, рост судостроительной промышленности. На основе этого исследования было установлено, что размер корабля *Sun Princess* (он был объявлен самым большим в мире кораблем) стал основным фактором популярности в обществе и залогом успешных продаж. Если бы не было этого «крючка» для новостей, пришлось бы изобрести более творческий подход.

Планирование

Цели:

- 1) организовать предварительную продажу билетов на *Dawn Princess*;

- 2) сформировать осведомленность о *Dawn Princess*, обеспечив уровень освещения в СМИ, подобный уровню, которого достигло освещение *Sun Princess*.

Стратегия

- Представление корабля-близнеца, идентичного кораблю *Sun Princess*, выпущенному всего

лишь 18 месяцев назад, явилось сложной задачей. В большей степени, чем различия, недоумение вызывала похожесть кораблей, и *Dawn Princess* позиционировался как двойник *Sun*. Концепция «Близнецы» стала движущей силой, определявшей направление всех PR-усилий.

- Вторым направлением стратегии явилось использование телевизионного сериала «Любовная лодка», снятого на корабле *Princess*, в который вплеталась тема о близнецах.

Бюджет: клиент не желает открывать бюджет.

Реализация

- *Два, если морем: поиск уникальных близнецов компанией Princess Cruises*. Был организован конкурс по поиску 50 пар близнецов, который должен был демонстрировать их достоинства, достигнутые благодаря карьере, решению жизненных проблем или особым талантам.

- «Любовная лодка». Шесть исполнителей ролей в сериале согласились впервые за 10 лет собраться, чтобы провести обряд спуска на воду корабля *Dawn Princess*.

- «Любовная лодка» *похожа на тур*. Придерживаясь темы близнецов, общенациональный тур СМИ, проводившийся «капитаном» Гэвином МакЛеодом (Gavin MacLeod), искал двойников актеров сериала «Любовная лодка». Тур по десяти городам создал беспрецедентную рекламу перед спуском корабля на воду.

- *Работа со СМИ*

Объявление о трех элементах – уникальные близнецы, исполнители ролей в сериале «Любовная лодка» и их двойники – создало редкостный старт, привлекая общенациональные, региональные и местные СМИ, внимание которых было сфокусировано на продукте как на главном действующем лице. Празднества стали привлекательной приманкой, а победители конкурса близнецов и их удивительные человеческие качества заострили внимание на местных особенностях. Отдельные общенациональные и местные СМИ посетили стартовые торжества и сообщили много интересного, включая интервью с мест торжеств и с туров корабля. В адрес СМИ, которые не смогли принять участие, по спутниковой связи были разосланы видеоролики и комплекты видеоматериалов для новостей, проведен телемост, разосланы фотографии с мест событий, а также распространены материалы для прессы.

Реклама. В передачах от «Доброе утро, Америка» до шоу Опры Уинфри кампания создала широкую осведомленность о корабле *Dawn Princess* как о близнеце *Sun Princess*. Освещение в СМИ превысило 115 млн. контактов (рассчитано на основе фактического подсчета размера аудитории без учета коэффициентов). Выпуски на радио и телевидении включали 17-минутный блок в шоу Опры Уинфри, а также блоки в передачах на ABC, CBS, NBC, в общенациональных новостях *Fox* и на других телевизионных каналах. Всестороннее освещение на радио включало пять самых популярных станций, которые проводили разнообразные передачи, печатали статьи и фотографии в таких изданиях, как *Wall Street Journal*, *Los Angeles Times*, *People*, *Entertainment Weekly*, *Star*, *Globe*, *Miami Herald*, *New York Daily News*, *Boston Globe* и др.

Оценка

- Поиск двух уникальных близнецов *If By Sea* привлек почти 2000 пар (4000 человек).
- Тур, организованный для СМИ с двойниками исполнителей ролей в сериале «Любовная лодка», определил около 100 участников, а число зрителей за время трехнедельного поиска выражалось тысячами.

- В течение месяца выхода на рынок корабля *Dawn Princess* компания *Princess Cruises* продала билеты на первые три месяца.
- Руководство компании *Princess* объявило спуск корабля *Dawn Princess* самым успешным за всю свою 30-летнюю историю.
- Туристические агентства сообщали о том, что узнаваемость имени *Dawn Princess* превзошла по уровню все другие корабли, представленные в 1997 г.

57. Мост через Тихий океан (Bridging the Pacific)

Авиакомпания *Northwest Airlines* совместно с агентством *Shandwick*

Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Авиакомпания *Northwest Airlines* занимается перевозкой пассажиров из Азии в Америку с тех пор, как в 1947 г. ее самолет впервые отправился в рейс по Великому круговому пути в Азию (Great Circle Route to Asia). После этого перелета авиакомпания *Northwest* стала основным перевозчиком из стран Азии в США, а Токио превратился в один из стратегически важных центров ее деятельности. Авиакомпания *Northwest* подтвердила традицию, заложенную в 1947 г., совершив первый беспосадочный перелет в Пекин, а затем и в другие крупные азиатские центры. Маршруты в Азию и далее будут играть важную роль в деятельности компании. Пятидесятилетний юбилей деятельности авиакомпании на тихоокеанском направлении стал отличной возможностью для укрепления лидерства *Northwest* в Азии, достижения ее целевых аудиторий по обе стороны Тихого океана, непосредственного общения с клиентами и повышения чувства гордости за компанию среди персонала.

Была разработана специальная программа «Мост через Тихий океан» (Bridging the Pacific). В ее рамках, во-первых, должна была пройти серия запоминающихся специальных акций в двух пунктах самого первого рейса самолета DC-4 в городах Миннеаполисе – Сент-Поле (там находится штаб-квартира авиакомпании *Northwest*) и Токио (ворота в Азию для авиакомпании *Northwest*). Во-вторых, «авторитетный посланник» должен был доставить ключевые сообщения программы «Мост через Тихий океан» целевым аудиториям в Азии и Америке. На эту роль был выбран «Самолет мира» – «Боинг-747-400» авиакомпании *Northwest*, разукрашенный рисунками детей из Азии и Америки. «Самолет мира» стал результатом конкурсов рисунка, в которых приняли участие дети из США и стран Азии, привлекая при этом целые группы населения к празднованию юбилея авиакомпании *Northwest*. В свою очередь, для демонстрации выполнения обязательств перед своими клиентами авиакомпания передала около 100 тыс. долл. местным благотворительным организациям, выбранным детьми. «Человеческое лицо» международному празднованию 50-летнего юбилея должны были придать экипаж, совершивший первый полет, персонал и руководство авиакомпании, а также юные художники. Благодаря конкурсам рисунка, акциям в регионах, материалам для прессы о 50-летнем юбилее, освещению в новостях, внутренним промоушн-материалам и полетам «Самолета мира» по всей планете проводившаяся в течение года кампания напомнила миллионам потенциальных пассажиров о продолжении исторической роли авиакомпании *Northwest* в соединении двух берегов Тихого океана.

Исследование

- *Выбор целевых аудиторий.* При участии специалистов по маркетингу компании *Northwest* были определены стратегически важные регионы для развития тихоокеанского направления деятельности авиакомпании в прошлом и будущем. Кроме того, маркетологи из *Northwest* предоставили данные подробного демографического исследования представителей тех сегментов рынка, среди которых могли быть потенциальные клиенты авиакомпании *Northwest*.

- *Определение целей.* Чтобы цели программы «Мост через Тихий океан» вписывались в рамки стратегии авиакомпании *Northwest*, к разработке программы были привлечены

представители высшего руководства, определяющие стратегию развития компании.

- *Подробное исследование* было проведено для выяснения деталей самого первого перелета через Тихий океан. Были собраны исторические анекдоты и памятные предметы того полета. Также был найден сам экипаж того знаменитого рейса и необычайно интересные материалы для видеосюжетов.

- *Сочетание с различными культурами.* Специалисты авиакомпании *Northwest* и агентства *Shandwick* собрали информацию о том, как программа сможет сочетаться с особенностями определенной национальной культуры и что должно в нее входить для удачного празднования юбилея компании в этом регионе.

Планирование

Планирование проведения годовой кампании «Мост через Тихий океан», начавшееся в августе 1996 г., осуществлялось при участии коммуникационных, маркетинговых и рекламных служб компании и агентств из Азии и Америки. Совместными усилиями американских и азиатских специалистов была разработана специальная PR-кампания, в которой использовалось разнообразие национальных культур. Носителем ключевых сообщений стал «Самолет мира», визуально ассоциирующийся со всем тихоокеанским рынком. Ввиду небольшого бюджета и ограниченности ресурсов авиакомпания *Northwest* определила 19 целевых рынков: прежде всего города Миннеаполис – Сент-Пол и Токио, имеющие непосредственное отношение к началу воздушного сообщения с Азией, а также другие стратегически важные города в США и Азии (деловые центры, воздушные ворота и целевые рынки).

Целевые аудитории

Целевыми аудиториями программы стали настоящие и потенциальные сотрудники и пассажиры авиакомпании *Northwest* 19 отобранных районов США и Азии. При проведении конкурсов рисунка целевые аудитории выбирались по схожему принципу в следующих городах: Токио, Осака, Бангкок, Сингапур, Пекин, Гонконг, Джакарта, Манила, Тайбей, Сеул, Гонолулу, Лос-Анджелес, Сан-Франциско, Сиэтл, Миннеаполис – Сент-Пол. Мемфис, Детройт, Чикаго и Нью-Йорк.

Стратегические цели

- Повысить осведомленность о 50-летней деятельности авиакомпании *Northwest* на тихоокеанском направлении и ее лидерстве в Азии.
- Привлечь новых и отблагодарить авиапассажиров, которые пользуются услугами *Northwest*.

Бюджет

Общий бюджет составлял 750 тыс. долл. Из них 125 тыс. наличными, а также средства на благотворительные нужды, собранные «Самолетом мира».

Реализация

Празднование 50-летнего юбилея. Годовое празднование началось 12 марта в Миннеаполисе – Сент-Поле, откуда начал свой путь «Самолет мира», прославляющий детский рисунок. В июле (первый полет прошел как раз в июле 1947 г.) компания *Northwest* организовала недельное празднование. В него входили следующие акции:

- 1) спонсорская поддержка выставки, посвященной первому полету в Азию, проводимой Историческим обществом Миннесоты (Minnesota Historical Society) и компанией *Northwest*;

2) прием с посещением выставки для лидеров местных сообществ, правительственных чиновников, крупнейших бизнесменов, работающих в Америке и Азии, клиентов и работников *Northwest* и чествованием первого экипажа;

3) представление на взлетно-посадочной полосе аэродрома Миннеаполиса – Сент-Пола в день 50-летия первого рейса через Тихий океан. В шоу участвовали действующий самолет DC-4 и один из современных лайнеров *Northwest*, летающих через Тихий океан, – «Боинг-747-400». В качестве специального гостя был приглашен видный государственный деятель Миннесоты, бывший посол в Японии Уолтер Мондэйл (Walter Mondale). За время пребывания «Самолета мира» в марте в Токио и в июле в Осаке были проведены:

1) пресс-конференция, в которой приняло участие более 50 журналистов;

2) праздник для персонала;

3) концерты с участием группы *California Beach Band* (раньше *Beach Boys*) для потенциальных клиентов в городах Токио, Осака, Нагоя и Фукуока.

Конкурсы рисунка. Чтобы отдать дань уважения культурным особенностям каждого региона, все конкурсы рисунка проводились по разным схемам. Авиакомпания *Northwest* и PR-агентство *Shandwick* провели 19 конкурсов – 10 в Азии и 9 в Северной Америке. Каждая команда, проводившая конкурс, имела в своем распоряжении бюджет в 3 тыс. долл. и работала с местными школами и средствами массовой информации для привлечения участников. В каждом из 19 районов был выбран один победитель. Призеры и победители получили подарки и сертификаты от *Northwest*. Победителю предоставлялось право разместить свою работу на «Самолете мира», поездка на выходные в Миннеаполис – Сент-Пол и совместный отдых с другими юными художниками со всех уголков мира. Специальные пресс-релизы были распространены в выбранных районах, а в Миннеаполисе – Сент-Поле участники конкурсов давали интервью.

Работа со СМИ. Дети также присутствовали и на специальных акциях и(или) пресс-конференциях в их родных местах. В результате проведения 14 пресс-конференций по обеим сторонам Тихого океана информация о юных художниках, «Самолете мира» и ключевые сообщения о 50-летнем юбилее *Northwest* были переданы миллионам представителей целевых аудиторий. Во время пресс-конференций демонстрировались видеоматериалы, на которых художники передают чеки на 5 тыс. долл. выбранным ими местным благотворительным организациям, маленькие дети играют на фоне гигантского «Самолета мира» и руководство компании *Northwest* обсуждает важность тихоокеанского направления.

Элементы благотворительности. Почти 100 тыс. долл. было передано некоммерческим организациям в выбранных регионах по всему миру в рамках программы поддержки местного населения «Самолетом мира». Дополнительный взнос в 25 тыс. долл. наличными был сделан в поддержку усилий сотрудников компании *Northwest* по перевозке приемных детей через Тихий океан.

Продвижение в воздухе. Каждый пассажир, летевший международным рейсом компании *Northwest*, увидел видеофильм о «Самолете мира» и(или) фотографии детских рисунков на спинках сидений и в меню.

Публикации в поддержку. Увековечивая исторический полет, газеты *USA Today* и *St. Paul Pioneer Press* вышли в июле со специальными вкладками. Юбилей был отпразднован также специальными выпусками корпоративной газеты компании *Northwest* и журнала для пассажиров.

Обе стратегические цели были выполнены в рамках предусмотренного бюджета.

Цель 1. Повысилась осведомленность о 50-лети деятельности авиакомпании *Northwest* на тихоокеанском направлении. Благодаря программе «Мост через Тихий океан» и «Самолету мира» миллионы людей из целевых аудиторий *Northwest* увидели телевизионные репортажи, газетные статьи, материалы для пассажиров и плакаты о «Самолете мира», в которых обсуждалась то, как вот уже 50 лет авиакомпания *Northwest* обслуживает своих клиентов в Америке и Азии. В 1997 г. миллионы людей слышали эти новости. В общей сложности в Азии и Северной Америке было выпущено 54 положительных телерепортажа и 260 газетных статей в крупных целевых рынках. Статьи появлялись в таких газетах, как *USA Today* и *Nihon Keizai Shimbun* – крупнейшем и наиболее авторитетном экономическом издании Японии. Кроме того, все пассажиры международных рейсов авиакомпании *Northwest* – главная целевая аудитория – увидели видеофильм и(или) фотографии детских рисунков на спинках кресел, меню, рекламных плакатах или листовках.

Цель 2. В результате проведения кампании были привлечены новые клиенты и отблагодарены те жители стран Азиатско-Тихоокеанского региона, которые летали рейсами этой авиакомпании, и персонал *Northwest*. Помимо тех людей, кто непосредственно принимал участие в конкурсах рисунка или благотворительных акциях, миллионы людей из целевых аудиторий получили ключевые сообщения через местные средства массовой информации. Успех этой инициативы в области глобальных коммуникаций привел к появлению ряда ярких и визуально привлекательных напоминаний об историческом вкладе авиакомпании *Northwest* в соединение народов Азии и Америки, которая перекинула воздушный мост через Тихий океан.

58. Виртуальный курорт

Hyatt Resorts совместно с *KWE Associates*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

Годами компания *Hyatt Resorts* создавала свою репутацию компании, предоставляющей высококачественные возможности отдыха для путешественников, в том числе гольф, программы для семьи, любителей водного спорта и «мягких» приключений. В середине 90-х годов руководство *Hyatt* столкнулось с несколькими проблемами, связанными с увеличением конкуренции со стороны круизных компаний, туроператоров, а также с ограниченностью времени отдыха и прибыли. К тому же в то время как *Hyatt* не располагала горячими новостями для продажи, такими, как новые церемонии открытия, приобретения или объединения, становилось все сложнее добиваться широкого внимания СМИ. Руководство почувствовало, что продвижение на рынке каждого курорта отдельно более не является самым эффективным способом получить сообщение о *Hyatt* за пределами целевых аудиторий. Компания обратилась к агентству KWE, чтобы разработать многогранную PR-программу для продвижения 17 курортов под комплексной торговой маркой *Hyatt Resorts*, улучшая таким образом позицию компании как лидера и увеличивая престиж торговой марки.

Исследование

Прежде чем начать разрабатывать кампанию по созданию осведомленности о торговой марке *Hyatt Resorts*, агентство провело расширенный анализ более 50 журналов, чтобы определить текущее восприятие и известность продукта, предлагаемого этой компанией. Результаты были неожиданными: даже те СМИ, которые занимались курортами, не были знакомы с основными продуктами компании *Hyatt* и новинками в области отдыха, такими, как *Camp Hyatt* и *Golf Hyatt*. Стало очевидным, что прежде чем начать продвигать на рынок курорты под единой торговой маркой, необходимо сначала «заново представить» компанию *Hyatt Resorts* для СМИ совместно со стратегией продвижения торговой марки в качестве основной темы.

Компания нуждалась в продуктивном «событии», чтобы завладеть вниманием СМИ Нью-Йорка, занимающихся путешествиями и стилем жизни. Событие должно охватить все 17 курортов *Hyatt Resorts* от Карибских до Гавайских островов, освещая уникальные черты каждого курорта в отдельности, а также весь опыт *Hyatt* в организации отдыха. Решение заключалось в том, чтобы создать концепцию события, которое обеспечило бы интерактивную ситуацию, дающую возможность журналистам и ключевым продавцам путешествий почувствовать особенности каждого курорта, а также укрепить имидж торговой марки. Такая тактика сама по себе была необходима, чтобы представить компанию *Hyatt* как творческого новатора индустрии путешествий. В противовес надоевшим и скучным торговым выставкам KWE создало для *Hyatt* виртуальные курорты.

Планирование

Понимая, что нет такой физической и финансовой возможности, чтобы все целевые и потребительские торговые СМИ, туристические агентства и оптовые продавцы посетили все 17

мест отдыха, мы «привели гору к Магомету» и организовали шутливое интерактивное двухдневное событие в новом Йорк-Сити, виртуальном курорте компании *Hyatt*. Трюк с семейным путешествием, виртуальный курорт помогли имитировать посещение каждого из 17 курортов *Hyatt*, не покидая Манхэттен, столицу общенациональных СМИ.

Цели:

1) укрепить позицию *Hyatt* как новатора путешествий во время отдыха;
2) начать на рынке кампанию по знакомству потребителей и торговой прессы с торговой маркой *Hyatt Resorts*; 3) создать осведомленность и узнаваемость курортов *Hyatt* как лучших мест для отдыха, предлагающих передовые технологии в организации отдыха.

Стратегия

- Чтобы привлечь внимание к событию, была выпущена музыкальная карта «Запомни дату», анонсировавшая «где», но сохранявшая в тайне «что».
- Фактической новинкой был специально разработанный для клиентов комплект туалетных принадлежностей с напечатанным приглашением, предлагающим гостям и их семьям отдых на курортах *Hyatt Resorts*, в том числе размещение на ночь, двухдневные непрерывные программы, приемы и многое другое.
- Для поддержки позиционирования *Hyatt* как новатора в области отдыха совместно с экспертами был разработан широкий спектр предложений различных путешествий – семейные путешествия, гольф, приключения и т. п. – с учетом мнения соответствующих специалистов фирмы *Hyatt*, выступающих как принимающая сторона.

Когда приглашения были разосланы, рекламная кампания, предшествовавшая событию, помогла сохранить внимание. Виртуальный курорт был создан, чтобы обратиться к всем пяти чувствам посредством мультимедийной технологии, истинно декоративных объектов и региональных приемов. Для того чтобы убедить в подлинности опыта *Hyatt*, мы обратились к специалистам каждого курорта – от директоров предприятия и тренеров по фитнесу до конференсье и инструкторов.

Событие состоялось на площадке для встреч размером в 6000 кв. футов, в бассейнах, на теннисных кортах и в фитнес-центрах на *UN Plaza Park Hyatt*. KWE воссоздало важнейшие черты каждого из 17 курортов *Hyatt Resorts*, отражавшихся в программах *Camp Hyatt*, *Golf Hyatt*, по водному спорту и минеральным источникам, а также фитнес-программам. Начало события для посетителей было имитировано как авиапутешествие в салоне первого класса самолета, гостей встречал обслуживающий персонал Американских авиалиний. Каждому гостю был выдан путеводитель для прибытия на мероприятие.

Бюджет: 15 тыс. долл. на заработную плату и расходы на PR-программу.

Реализация

Сохраняя целостность каждого места отдыха, мы сфокусировали внимание на местной флоре, фауне и культуре каждого региона, декорируя соответствующим образом каждую комнату. 17 курортов были сгруппированы по четырем темам, обобщающим весь опыт компании *Hyatt* – от еды и напитков до видов деятельности и приемов. Гости и их семьи приглашались научиться танцевать хулу на Гавайях, виртуально поплавать с маской и трубкой, поиграть в гольф и заняться серфингом на Карибских островах, научиться править лодкой, насладиться пением известного певца фламенко Эстебана (Esteban), покататься на горных лыжах на интерактивном имитаторе лыж в комнате «зимнего чуда». Кроме этого, гости могли продегустировать блюда и напитки из региона. Дети принимали участие в программе семейного отдыха. Они рисовали, писали пентаглифами (древняя гавайская письменность), украшали

печенья, раскрашивали маски, устраивали шоу марионеток, играли в водные игры и полосы препятствий. Специалисты проводили анализ гольфа, получасовые занятия по теннису и плаванию (с оснасткой *Red Sail Sports* – собственности *Hyatt*). Гостям было предложено использовать все возможности фитнес-центра.

Ключевым элементом стратегии виртуального курорта была серия разработанных профессионалами семинаров для обсуждения тенденций развития индустрии путешествий. СМИ и специалисты обсуждали большое число горячих тем, начиная от оздоровительных путешествий до романтических, от семейного отдыха до гольфа. Специалисты из *Hyatt* принимали участие во всех группах. Пресс-релизы, обобщающие основные темы семинаров, были выданы прессе по всей стране в качестве отражающих направление деятельности, где указывались важные отличительные черты *Hyatt Resorts*, которые усиливали позицию *Hyatt* как крупного специалиста в области развлекательных путешествий. Все директора *Hyatt Resorts* и руководители отделов продаж встречались со СМИ, рассказывали о направлениях работы и отвечали на вопросы о своих курортах.

Проблемы

Основной трудностью, с которой мы столкнулись, был «Ураган-96», который фактически парализовал Нью-Йорк-сити за неделю до открытия виртуального курорта (12-13 января). Вместе с нью-йоркскими аэропортами, закрывшимися или работавшими с сильными задержками, мы, к сожалению, столкнулись с заминками в поставках реквизитов и элементов декораций, а также с нерегулярным прибытием руководителей *Hyatt*. В связи с другой бурей, разразившейся вслед за этой, когда планировалось событие, мы отложили открытие виртуального курорта в интересах безопасности и достижения успеха на 2-3 февраля.

Превращая «негативное» событие в два позитивных момента, используя дополнительное время для нашей пользы, мы известили об отсрочке те СМИ и гостей-продавцов, которые не могли присутствовать на событии в первоначально планировавшиеся дни, что привело к увеличению присутствующих гостей на 10%. В дополнение мы увидели возможность создать новости о *Hyatt* в ходе урагана и преподнесли основным СМИ информацию о температурах и наводнении, что привело к увеличению на 68% количества звонков в центр предварительного заказа билетов. В результате было широко распространено освещение в СМИ этой спонтанной тактики, в том числе в *New York Times*, *Money Wheel*, на CNBC и MNS-AM 1010, *Morning News*.

Оценка

Более 120 СМИ участвовали в этом событии и испытали на себе предложения *Hyatt Resorts*, в результате чего статьи и информация появились на всех основных телевизионных и радиостанциях и в отдельных общенациональных телевизионных выпусках, а также в ведущих печатных СМИ по всей стране. Печатное освещение достигло более 77 млн. читателей *Associated Press*, *New York Times*, *Daily News*, *New York Observer*, *Hotels*, *Lodging*, *Hotel&Motel Management* и других изданий. Особый интерес проявили электронные СМИ: от *Goff* и *Parents* до *Martha Stewarf Living* и *Ban Appetit*. Общенациональное телевизионное и радиоосвещение, по оценкам, достигло аудитории более 16 млн. и включало прямые репортажи для *Today* в Нью-Йорке, NY1, WCBS, WABC, WNBC, UPN, WPIX, Fox, а также CNN и CNNfn и на основных рынках в Бостоне, Чикаго, Хьюстоне, Лос-Анджелесе и Тампе (Сент-Питерс-берг). В прямом эфире проводили радиоинтервью WWOR и WCBS. • Успех кампании по повышению имиджа торговой марки, в которой виртуальный курорт играл ключевую роль, существенно укрепил позицию *Hyatt Resorts* как специалиста в индустрии развлекательных путешествий. С начала кампании к Виктору Лопесу (Victor Lopez), вице-президенту филиала *Hyatt Resorts*, и другим руководителям *Camp*

Hyatt и *Golf Hyatt* часто обращались представители основных СМИ, таких, как *ABC World News Tonight*, *NBC Nightly News* и *USA Today* с просьбой провести, принять участие в дискуссии и прокомментировать текущие и основные тенденции в индустрии путешествий. Кроме того, в результате использования PR как единственного средства маркетинга начиная с середины 1995 г. зимние продажи увеличились более чем на 9%, а летние продажи (а лето – всегда важнейший сезон для курортов с наиболее теплым климатом) – более чем на 10%.

59. Реконструкция аэропорта в Колорадо-Спрингс

Colorado Springs совместно с *Heisley LeGrand Advertising*

Премия «Серебряная наковальня» за 1995 г.

Обзор

Жители Колорадо-Спрингс трижды поддерживали проект по реконструкции аэропорта в своем городе. Это произошло на референдумах в 1987, 1989 и 1991 гг. В 1991 г. жители также выразили свое согласие на то, чтобы для покрытия части расходов на строительство нового терминала город выпустил облигации на сумму в 64 млн. долл. Остальная часть средств должна была поступить от доходов аэропорта и Федерального авиационного агентства (FAA).

Исследование

С учетом исследований, проведенных ранее, предполагались следующие мероприятия:

- Поддерживать результаты референдумов по поводу строительства нового терминала. Для этого было необходимо постоянно информировать общественность о финансовой политике, проводимой городскими властями при работе над данным проектом, которая предполагала его выполнение в пределах сметы, без каких-либо затрат со стороны налогоплательщиков, в установленные сроки.
- С помощью последующей работы со СМИ и серии специальных мероприятий обеспечивать поддержку интереса среди жителей Колорадо-Спрингс к строительству нового терминала аэропорта.

Планирование

Цели:

- 1) создать чувство коллективной гордости в отношении нового аэропорта в Колорадо-Спрингс;
- 2) повысить уровень осведомленности общества о тех преимуществах, которые даст новый аэропорт по сравнению со старым, а также по сравнению с международным аэропортом в Денвере;
- 3) повысить уровень осведомленности в масштабе всей страны о том, что Колорадо-Спрингс – это ворота в Скалистые горы.

Целевые аудитории

- Жители Колорадо-Спрингс.
- Жители региона в окрестностях Колорадо-Спрингс – от Пуэбло до Южного Денвера.
- Люди, улетающие из Колорадо-Спрингс и приезжающие в Колорадо-Спрингс с различными целями (горнолыжный спорт, туризм, бизнес).
- Горнолыжные курорты в Колорадо и места, привлекающие туристов.
- Местные, региональные и общенациональные агентства путешествий.
- Руководящий административный персонал в Колорадо-Спрингс.
- Авиакомпании.

Стратегия

- Создать среди общественности чувство ожидания открытия аэропорта. Для этого было

необходимо обеспечить постоянный приток новой информации в СМИ в течение нескольких месяцев, предшествующих открытию.

- Дать возможность представителям бизнеса и различных организаций (самого широкого круга) принять участие в церемонии открытия.
- Позиционировать Колорадо-Спрингс как альтернативные «ворота в Скалистые горы» для тех любителей горных лыж, бизнесменов и туристов, которые обычно летают через Денвер.
- Устроить большой праздник по поводу открытия аэропорта с привлечением на него по меньшей мере 20 тыс. человек, которые посетят с экскурсией новый аэропорт.

Бюджет

- На связи со СМИ и проведение специальных мероприятий – 78,5 тыс. долл. (включая нерасходные материалы).
- На прямую рассылку – 18 тыс. долл.
- На сопутствующие материалы (брошюры, вспомогательные материалы) – 26,5 тыс. долл.
- На учебные материалы – 64 тыс. долл.
- На рекламу – 58 тыс. долл.
- На непредвиденные расходы – 13,5 тыс. долл. Всего: 258,5 тыс. долл.

Реализация

- Был подготовлен комплект общедоступных материалов для распространения в местных, региональных и общенациональных СМИ.
- В региональные СМИ раз в две недели высылались информационные письма со свежими фактами, а также регулярно рассылались сводки новостей.
- Была достигнута договоренность с одной из газет Колорадо-Спрингс о выходе на 20-й странице специальной рубрики, посвященной новому аэропорту.
- Удалось увеличить скромный бюджет программы за счет вкладов, поступивших более чем от 25 местных организаций.
- Организовано сотрудничество по вопросам маркетинга и предоставления скидок на услуги с горнолыжным курортом Брекенридж (Breckenridge Ski Resort) и чартерной службой *Ski Lift*, связывающей Колорадо-Спрингс с округом Саммит (Summit).
- Проведена серия специальных мероприятий, подготавливающих общественность к грандиозной церемонии открытия, эти мероприятия включали:
 - о торжественный прием для того, чтобы отблагодарить местные благотворительные учреждения;
 - о прием и тур для местных агентов по путешествиям;
 - о ленч и тур для Ассоциации работников прессы Колорадо-Спрингс;
 - о проект по озеленению для добровольцев;
 - о завтрак и тур для Ассоциации руководящих работников (Executives Association) Колорадо-Спрингс;
 - о шашлыки и тур для служащих аэропорта;
 - о торжественный ленч у мэра Боба Исаака (Bob Isaac), посвященный открытию аэропорта.
- На новом терминале была проведена грандиозная церемония открытия с большим количеством всевозможных событий, включая демонстрацию авиационной техники на летном поле. В день открытия было проведено также большое количество массовых мероприятий: разнообразные интерактивные выставки, спортивные состязания, музыкальные выступления и самые различные развлекательные мероприятия для людей всех возрастов и вкусов.

- Несмотря на холодную дождливую погоду, которая помешала провести некоторые из запланированных под открытым небом мероприятий, более 50 тыс. человек посетили аэропорт в день проведения церемонии открытия (это более чем в два раза превысило ожидаемое количество)
- Акция по прямой рассылке приглашений на благотворительный вечер вызвала свыше 100% откликов. На это мероприятие приехало более 1700 гостей.
- Прием для представителей турагентств посетили более 300 человек.
- 88 специалистов, работающих в СМИ и в области PR, приняли участие в туре, организованном для Ассоциации работников прессы Колорадо-Спрингс.
- Свыше 500 добровольцев приняли участие в посадке деревьев и кустарников вдоль дороги, ведущей в аэропорт
- 150 руководителей бизнеса появились на завтраке и туре, организованном для Ассоциации руководящих работников Колорадо-Спрингс.
- Более 500 служащих аэропорта и муниципальных работников побывали на шашлыках и туре на новом терминале.
- 650 руководителей бизнеса и общественных лидеров приняли участие в торжественном ленче, организованном по случаю открытия нового терминала.
- Газета *Gazette Telegraph*, издаваемая в Колорадо-Спрингс, в период с 12 августа по 23 октября 1994 г. разместила более 57 статей об открытии аэропорта (официальное открытие состоялось 22 октября).
- В общей сложности по этой теме вышло более 300 сообщений в СМИ
- Сообщения о церемонии открытия были среди главных тем новостей во всех органах СМИ в Колорадо-Спрингс и Пуэбло, всех важнейших ежедневных и еженедельных изданиях в Денвере, а также дважды были показаны по CNN
- Телевизионные и радиостанции передали в эфир 66 сообщений об открытии нового аэропорта
- Это событие было освещено в общенациональном масштабе телеграфным агентством *Reuter's*, изданиями *USA Today* и *Washington Post*.
- За пределами Колорадо (в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Далласе, Сент-Луисе, Балтиморе, Сан-Диего и Вест-Палм-Бич) было передано 28 телевизионных репортажей об открытии аэропорта.
- Международное издание *Herald Tribune* 24 октября опубликовало статью об открытии аэропорта.
- Событие осветили следующие СМИ: *Aviation News and Space Technologies*, *Agent Canada*, *Architect and Engineer*, *Travel Age West*, *Travel Weekly*, *Ski Magazine*, *Frequent Flyer*, *Tour and Travel News*, *Business Travel News*, *Meeting News*, *Insurance Conference Planner* и *Professional Engineer*
- После открытия новая частная авиакомпания *Western Pacific* избрала Колорадо-Спрингс в качестве своего узлового аэропорта. Авиакомпания *Northwest Airlines* впервые организовала беспересадочный маршрут Колорадо-Спрингс – Миннеаполис. Первый беспересадочный маршрут Колорадо-Спрингс – Цинциннати был открыт авиакомпанией *Delta*. Авиакомпания *Reno Air* организовала прямое сообщение между Колорадо-Спрингс и Сан-Хосе и между Колорадо-Спрингс и Лас-Вегасом.
- Согласно информации, полученной от агентов по путешествиям, люди, живущие в населенных пунктах между Денвером и Колорадо-Спрингс, стали пользоваться аэропортом в

Колорадо-Спрингс намного чаще.

60. Слияние дочерних компаний корпорации *Bell*

Компании SBC и *Pacific Telesis* совместно с агентством *Fleischman – Hillard*
Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.

Обзор

Это было масштабное, беспрецедентное и противоречивое событие. В двух словах, слияние техасской компании *SBC Communications* и *Pacific Telesis Group* (PTG) из Калифорнии ознаменовало собой «прорыв на новый телекоммуникационный уровень». О слиянии было объявлено 1 апреля 1996 г, и совокупная стоимость компаний составила 17 млрд. долл. Это стало третьей по объему сделкой такого рода в истории США.

Трансакция явилась первым слиянием компаний, входящих в корпорацию *Bell*. Получившаяся в результате слияния компания сразу попала в список 50 крупнейших компаний журнала *Fortune* и в то же время стала второй по размерам телекоммуникационной компанией США с ежегодным доходом в 23 млрд. долл. и более чем со 110 тыс. сотрудников. Вместе с тем это вызвало опасения и скептические настроения у регулирующих структур, потребителей, владельцев акций и аналитиков, что могло помешать успешному завершению сделки.

Кроме того, обстановка для слияния была неблагоприятной, особенно в Калифорнии, где подобное крупное слияние в сфере услуг было торпедировано вследствие враждебного отношения регулирующих структур всего за несколько недель до объявления о сделке между SBC и PTG. Пристальное внимание контролирующих органов добавило коммуникационных проблем, ограничив возможности предоставления информации целевой аудитории и создав неопределенность в отношении окончательной даты завершения сделки.

К тому же о слиянии было объявлено менее чем через два месяца после постановления о реформе в области телекоммуникаций, которое было направлено на дерегулирование отрасли и создало таким образом условия для беспрецедентной конкуренции, в то время как SBC и PTG были заняты процессом слияния. Это история о почти двухлетней информационной кампании, в результате которой оппозиция трансформировалась в горячих сторонников и была создана компания, которую всего несколько месяцев спустя после завершения слияния называли «самой впечатляющей телекоммуникационной компанией мира».

Исследование

Во главе вновь образованной компании, сохранившей название SBC, стал президент SBC, и местом расположения компании был избран Техас. В результате отношение к слиянию сотрудников SBC и внешней аудитории оказалось либо «положительным», либо нейтральным. С другой стороны, сразу же после объявления о слиянии были отмечены настороженное к нему отношение сотрудников PTG и негативные отклики со стороны целевой аудитории в Калифорнии. Стандартные методы определения ответной реакции – личные встречи, звонки по горячей телефонной линии, письма, опубликованные в корпоративных изданиях, – и вторичные исследования (анализ публикаций в СМИ) показали, что сотрудники PTG опасались потери имеющихся преимуществ, масштабной реструктуризации и столкновения корпоративных культур. Анализ новостного освещения выявил также, что:

- эксперты по ценным бумагам обеспокоены излишней диверсификацией компании;
- потребители и контролирующие органы называли слияние препятствующим конкуренции;

- бизнес-аналитики предсказали неблагоприятное влияние на экономику Калифорнии;
- клиенты компании в Калифорнии выразили опасение, что ухудшится качество предоставления услуг;

В этом враждебном окружении SBC с помощью PR-агентства *Fleischman – Hillard* собиралась получить одобрение регулирующих структур, оказать положительное влияние на отношение внутренней и внешней аудитории, приступить к разработке нового корпоративного имиджа и заложить фундамент для объединения двух компаний.

Планирование

Тесное взаимодействие команд финансовых и юридических экспертов из SBC, PTG и *Fleischman – Hillard* должно было помочь определить целевые аудитории, задачи кампании, ее стратегию и временные рамки и разработать план действий.

Цели

- Заслужить признание Уолл-стрит и убедить владельцев акций, что это слияние является серьезной стратегической сделкой.
- Получить поддержку для своевременного одобрения слияния со стороны держателей акций, регулирующих органов на федеральном уровне и в соответствующих штатах.
- Обрести поддержку перспектив слияния и сохранить ее у сотрудников и местной общественности.
- Сохранить высокий уровень обслуживания клиентов в условиях растущей конкуренции.
- Целевая аудитория:
 - 1) сотрудники,
 - 2) владельцы акций,
 - 3) специалисты по ценным бумагам,
 - 4) СМИ,
 - 5) представители законодательных и регулирующих органов.

Стратегия

- Подчеркнуть для целевой аудитории основную идею слияния, заключающуюся в «росте и новых возможностях».
- Привлечь общественность Калифорнии к распространению информации о преимуществах слияния.
- Получить поддержку слияния со стороны сотрудников компании, которые, в свою очередь, окажут положительное влияние на потребителей и жителей районов, в которых сотрудники живут и работают.

Реализация

Для выполнения задач и осуществления стратегии использовалось все разнообразие коммуникационных средств для воздействия как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию. Кроме того, процесс осуществления был разделен на мероприятия, приуроченные к дню объявления о слиянии и к дню завершения слияния.

Мероприятия для внешней аудитории на предварительном этапе, приуроченные к дню объявления о слиянии

- Контакты с национальными СМИ были направлены на распространение сообщений на финансовую тему, в то время как контакты на региональном уровне были ориентированы на информацию, представляющую интерес для местной аудитории, особенно в связи с процессом принятия решения регулируемыми структурами штатов.

- Основной идеей региональной информационной программы было заявление, что объединенная компания создаст в Калифорнии 1000 новых рабочих мест.

- SBC напрямую работала более чем с сотней групп общественности для определения обязательств перед экономикой и общественностью Калифорнии, включая проект выделения средств в размере 50 млн. долл. для предоставления передовых телекоммуникационных услуг в районах с недостаточным уровнем обслуживания.

Мероприятия для внешней аудитории на этапе завершения слияния

- В день завершения слияния SBC организовала в Сан-Франциско мероприятие для местных СМИ, а также информационную телеконференцию для национальных СМИ. Видеозапись этих мероприятий была предоставлена крупнейшим новостным агентствам, которые в тот же день включили ее в свои международные информационные программы.

- Чтобы подчеркнуть силу объединенной компании и отметить намерение слить две мощные корпорации, SBC изменила свой корпоративный логотип и включила в него элемент «солнечных лучей» из логотипа PTG.

- Методы пропаганды основной идеи кампании варьировались от традиционных информационных наборов до специального информационного сайта SBC в Интернете. Для предотвращения появления в публикациях неточной информации оказались полезными встречи руководителей компании с редакционными коллегиями.

- Была разработана и внедрена инновационная программа обмена акций, которая позволила владельцам акций регистрироваться напрямую. Программа положила конец сложной банковской процедуре и сделала процесс обмена акциями PTG и SBC простым и надежным. Идея о важности акционеров для новой компании была подтверждена в письме президента SBC и публикацией руководства для владельцев ценных бумаг.

Мероприятия для внутренней аудитории на предварительном этапе, приуроченные к дню объявления о слиянии

- В день объявления о слиянии два вице-президента компании встретились с сотрудниками, чтобы рассказать о перспективах роста и возможностях развития, которые предлагает объединенная компания.

- SBC довела до сведения своих сотрудников основные темы встречи, а также предоставила им сопроводительные письма и информационные бюллетени, которые можно было использовать при общении с торговыми палатами и иными общественными группами, чья поддержка или нейтралитет имели важное значение для слияния

- Менеджеры SBC начали проводить регулярные встречи по месту жительства с сотрудниками PTG в Калифорнии. В течение 12 месяцев со дня объявления о слиянии до окончательного завершения сделки сотрудники имели возможность познакомиться с «истинным лицом» компании на этих мероприятиях.

- Для предоставления информации о слиянии и его преимуществах использовались существующие инструменты коммуникации, что создавало поддержку для новой компании.

Мероприятия для внутренней аудитории на этапе завершения слияния

- В день завершения процесса слияния (1 апреля 1997 г.) на десятках предприятий компании были проведены корпоративные праздники, которые начались в Калифорнии и транслировались напрямую (через спутник) для тысяч сотрудников. Общественности был представлен новый корпоративный логотип, а сотрудникам вручили на память журнал и

медальон, посвященные этому событию. Чтобы привлечь сотрудников, которые не смогли принять непосредственное участие в праздновании, организаторы разработали специальный подарочный набор, который использовался на последующих мероприятиях после однодневного праздника.

- SBC учредила специальный корпоративный девиз – «Наше будущее – расти вместе», чтобы увеличить среди сотрудников информированность о слиянии и понимание его значения. Девиз стал ключевым элементом в плотном информационном потоке (факсы, видеозаписи, публикации, информационные сайты внутренней корпоративной сети), который использовался для распространения свежих новостей о слиянии, а также для рассказа об общих перспективах.

- При участии руководства обеих компаний были образованы более 50 групп сотрудников, задачей которых было выработать инициативы, связанные со слиянием и направленные на увеличение прибыли.

Оценка

Внешний анализ

- Уолл-стрит активно приветствовал слияние, в результате которого рост курса акций после завершения сделки составил более 50%, с 50 долл. за акцию до более 75 долл.

- Последний законодательный барьер – утверждение Калифорнийской комиссией по коммунальным услугам – был успешно преодолен 31 марта 1997 г., через год после объявления о слиянии, что явилось очень коротким сроком с учетом сложности сделки и ее характера. Для сравнения, для завершения слияния между *Bell Atlantic* и NYNEX, о котором было объявлено через три недели после оповещения о сделке SBC и PTG, потребовалось на четыре месяца больше.

- Всего лишь две почтовые рассылки вызвали живейший отклик у акционеров, что дало беспрецедентный показатель принявших участие в инновационной программе обмена акций – 90%. Элементы программы были приняты на вооружение *Bank of New York*, который использовал их для своих клиентов, покупающих и обменивающих ценные бумаги

- В течение однолетнего периода утверждения сделки анализ СМИ выявил более чем пятикратное увеличение положительных откликов со стороны потребителей, законодательных и контролирующих органов, в то время как количество негативных откликов со стороны этой группы осталось на прежнем уровне.

- В «Анализе уровня обслуживания клиентов телекоммуникационных компаний в 1997 г.», подготовленном агентством *J.D. Power&Associates*, две крупнейшие компании SBC, *Pacific Bell* и *Southwestern Bell*, заняли соответственно 2-е и 3-е места по уровню обслуживания среди 13 крупнейших телефонных компаний США, несмотря на опасения из-за слияния.

- В качестве еще одного примера дальнейшего признания со стороны внешней целевой аудитории журнал *Fortune* всего лишь шесть месяцев спустя после завершения слияния назвал SBC, представляя глобальных лидеров отрасли, «самой впечатляющей телекоммуникационной компанией в мире». Компания заняла также первое место в рейтинге журнала *Fortune* за 1997 г. в качестве «самой впечатляющей телекоммуникационной компании Америки», попадая в верхние строчки рейтингов уже третий год подряд. Рейтинги журнала *Fortune* отражают мнение специалистов по ценным бумагам, руководителей компаний отрасли и ведущих представителей делового мира.

Внутренний анализ

- В январе 1998 г. фокус-группы, проведенные среди сотрудников более десятка предприятий в Калифорнии, показали наличие сильной поддержки новой организационной и

коммерческой политики руководства SBC и полное понимание приоритетов компании и стратегии роста.

- В период законодательного одобрения лояльность сотрудников компании оставалась высокой, особенно среди ведущих менеджеров. Сохранение высокого уровня обслуживания клиентов показало, что сотрудники компании продолжали добросовестно выполнять свои обязанности в период утверждения сделки и после завершения слияния.

- Благодаря своей популярности встречи руководства SBC с сотрудниками по месту жительства, начавшиеся после объявления о слиянии, продолжают и по сей день.

- В 1997 г. сотрудники выработали более 250 инициатив, направленных на превращение двух компаний в одну. В результате компания собирается достичь цели, намеченной на 2000 г., – увеличить размеры чистого дохода до 1 млрд. долл. только за счет инициатив, связанных со слиянием.

- Несмотря на изменения в формате, дизайне и стратегическом направлении, SBC сохранила инструменты коммуникаций (рассылку по факсимильной связи, публикации, сайты корпоративной сети), первоначально созданные в период, последовавший за завершением слияния.

В итоге информационная поддержка слияния SBC и PTG достигла успеха на всех фронтах: регулирующие органы одобрили сделку в достаточно короткий срок; эксперты по ценным бумагам и руководители других компаний отрасли приветствовали создание объединенной компании; акционеры обменивали свои акции в беспрецедентном количестве; местная общественность поддержала сделку; медиа-освещение было крайне благоприятным; а сотрудники разобрались в стратегии, преимуществах и возможностях объединенной компании.

61. Новый подъем компании *Dell*

Компания *Dell Corporation* совместно с *Fleischman – Hillard*

Премия «Серебряная наковальня» за 1997 г.

Обзор

«Компьютеры *Dell* начали продаваться в магазинах», – заметил журнал *Business Week* в своей статье в 1993 г., где были отмечены проблемы развития компании *Dell Computer Corporation*, которая одно время была фаворитом на Уолл-стрит, а затем, как казалось, сбилась с верного пути. Излишне агрессивные операции с иностранной валютой привели к снижению притока денег, вице-президент корпорации по финансам ушел в отставку; чрезмерно раздутая кампания по выходу на переживающий бум рынок ноутбуков была прервана; компания сообщила о своих первых за историю убытках по итогам года, и её акции резко упали. Иначе говоря, было похоже на то, что в индустрии по производству компьютеров, всегда готовой перерезать горло неудачнику, появилась очередная жертва. СМИ, аналитики, инвесторы, играющие на понижение, кружились вокруг, предвкушая добычу.

Однако компании *Dell* уроки 1993 г. пошли на пользу и активизировали высшее руководство. Последующие месяцы были заполнены работой по набору опытного управленческого персонала, инвестициями в корпоративную инфраструктуру, были также сокращены неприбыльные направления деятельности. Была осуществлена модернизация конструктивных решений производства продукции и предприняты согласованные усилия к тому, чтобы обеспечить рост в тех областях, где он раньше сдерживался. Более того, показатели в компании говорили о том, что основное стратегическое преимущество *Dell*, состоящее в прямой продаже персональных компьютеров бизнес-клиентам, производимой в обход обычных способов продажи, было в полном порядке и позволит компании *Dell* остаться конкурентоспособной. Таким образом, выяснилось, что наиболее остро встал вопрос о ликвидации разрыва между восприятием ситуации извне (полусгоревшая падающая звезда бизнеса) и реальным положением вещей (лидер рынка, выдерживающий паузу, чтобы подготовиться к новым успехам, подобающим крупной компании).

Исследование

В течение 1993—1994 гг. отношение лиц, влияющих на судьбу *Dell* (инвесторы, аналитики, представители СМИ, потенциальные клиенты и т. д.), формировалось посредством потока публичной информации с негативными прогнозами о будущем *Dell*. Опросы и анализ содержания информации в СМИ выявили, что именно те послания, которые хотела донести до общественности компания, – «*Dell* хорошо управляется», «*Dell* – лидер индустрии», «Подход компании *Dell*, связанный с прямыми продажами, прекрасно работает и имеет блестящее будущее» – имели меньше всего возможности прорваться через эту шумиху.

Особенно примечательно послание о подходе компании, связанном с прямыми продажами. *Dell* владеет 33% этого рынка, т. е. является прямым каналом, соединяющим тех, кто производит ПК, и тех, кто пользуется ими (подавляющее большинство ПК продается потребителям через розничную торговлю или через посредников на предприятия). «Ученые мужи», которые тщательно фиксировали все заминки *Dell* в начале 90-х гг. имели шанс выплеснуть с водой ребенка, поскольку они говорили, что так как *Dell* испытывает трудности, сама стратегия

прямых продаж несостоятельна. Поскольку будущее *Dell* было неразрывно связано с прямыми продажами, эта ошибка видения ситуации поставила вопрос о жизнеспособности самой компании.

Планирование

Цель: позиционировать *Dell* как лидера промышленности по производству ПК, она хорошо управляемая компания, владеющая львиной долей на быстрорастущем сегменте рынка, связанном с прямыми продажами.

Стратегия. Для того чтобы улучшить осведомленность о сильных сторонах и потенциале роста компании, несмотря на временные неудачи, *Dell* разработала двухлетний план связей с общественностью.

- Дать в СМИ серию публикаций, рассчитанных на «думающую» аудиторию, статей, в которых будут излагаться необходимые послания.
- Четко сформулировать для своих сотрудников и прочей аудитории тезис «Культура *Dell*», подкрепляя его конкретными примерами превосходного клиентского сервиса, приверженности качеству продукции и безупречного маркетинга.
- Пользоваться любой возможностью для рекламы улучшающихся финансовых показателей компании.
- Заставить всех удостовериться в лидирующем положении *Dell*, четко улавливая то, какие продукты на рынке пользуются спросом, а какие выходят в тираж.

Реализация

В течение 1995—1996 гг. в прямом соответствии с направлениями, изложенными в программе, *Dell* провела кампанию, которая должна была ликвидировать разрыв между негативным восприятием *Dell* во внешней среде и позитивным положением вещей на самом деле

- *Dell – хорошо управляемая компания.* Были организованы многочисленные встречи исполнительного директора компании Майкла Дэлла (Michael Dell) с промышленными и финансовыми журналистами в таких изданиях, как: *Bloomberg, New York Times, Wall Street Journal, CNN, Fortune, Business Week, Forbes* и других, чтобы обсудить стратегические инициативы компании *Dell*, включая ее планы, связанные с ростом. Были проведены брифинги для аналитиков с предоставлением широчайших обзоров результатов работы компании *Dell* и ее планов. Журналистам, освещающим работу *Dell*, были представлены новые руководящие сотрудники компании. Новый завод в Малайзии был позиционирован как олицетворение азиатской стратегии. Во время объявления положительных финансовых результатов компании М. Дэлл был открыт для общения с представителями основных финансовых СМИ благодаря спутниковым интервью и другими обычными способами. Представители СМИ приглашались на встречи аналитиков.

- *Dell – лидер индустрии.* На презентациях новые товары позиционировались как имеющие сильнейшее влияние на развитие индустрии. Общенациональным средствам массовой информации предлагались к публикации статьи, подводящие к выводу о том, что *Dell* играет существенную роль в своей отрасли индустрии. Было проведено большое мероприятие для сотрудников (на тему Олимпиады), обыгрывающее презентацию сервера в 1996 г., чтобы сообщить всем о лидирующих позициях *Dell* и напомнить о прошлых успешных презентациях

продуктов *Dell*. Регулярно анонсировались наиболее ожидаемые промышленные показатели.

• *Подход Dell, связанный с прямыми продажами, оправдан и имеет блестящее будущее.* С помощью широкой PR-кампании *Dell* удалось связать представление о своей знаменитой низкой капиталоемкости (и соответственно высокой прибыльности) со структурой прямых продаж, осуществляемых компанией. *Dell* удалось позиционировать растущий объем продаж через Интернет как естественное продолжение своей модели прямых продаж, а не как нововведение. Компания приглашала к себе аналитиков, чтобы продемонстрировать действенность своей модели прямых продаж, благодаря которым ежедневно совершается 50 тыс. контактов с клиентами. В связи с этим *Dell* сделала заявку на то, чтобы считаться «барометром» отрасли. *Dell* считала, что шаги по улучшению работы с прямыми продажами, предпринимаемые ее конкурентами, являются доказательством ее мудрой стратегии. В течение всего этого времени реклама, маркетинг, PR, связи с сотрудниками были постоянными адресатами ее ключевых посланий.

Оценка

• В обзорах промышленных аналитиков, так же как и в деловых и торговых СМИ, рейтинг *Dell*, отражающий качество управления, подскочил с 13% в 1994 г. до 32% в начале 1997 г.

• Такие же обзоры показали небольшой прирост в рейтинге *Dell* как лидера в технологии с 4% в 1996 г. до 9% в начале 1997 г.

• Исследования также отметили скачок в рейтинге *Dell*, отражающем показатели инновационной системы прямого распространения, с 5% в 1994 г. до 36% в начале 1997 г.

• Признание Майкла Дэлла мировым корпоративным сообществом как опытного руководителя бизнеса было подтверждено приглашением выступить на Мировом экономическом форуме в Давосе в Швейцарии.

• Майкл Дэлл был назван в 1996 г. журналом *Business Week* в числе 25 ведущих менеджеров. *Industry Week* признала *Dell* в числе 100 лучших всего управляемых компаний в 1996 г. Роль компании *Dell* как лидера отрасли, оказывающего широкое влияние, теперь регулярно подтверждается сообщениями в прессе. В качестве примера можно привести следующие публикации: «Рост доходов компании *Dell* на 58% показывает ее силу на рынке ПК» (август 1996 г., *New York Times*) или «Выпустив на рынок новый сервер, *Dell* разжигает ценовую войну» (сентябрь 1996 г., *Financial Times*)

• Если в 1994 г. из 28 финансовых аналитиков, отслеживающих ситуацию в ПК-индустрии, акции *Dell* рекомендовали покупать 11 аналитиков, то к 1996 г. это число возросло до 21

• Как только инвесторы получили сообщение об улучшении состояния дел в компании *Dell*, курс ее акций взлетел, поднявшись на 206% в 1996 г. Доходы выросли на 169% за 1996 финансовый год. Все оставшиеся сомнения по поводу важности прямых продаж для успешного маркетинга ПК были сняты после недавнего выхода в журнале *Fortune* статьи под заголовком: «*Compaq* завидует *Dell*», в которой рассказывалось о том, что главный соперник *Dell* взял на вооружение систему распространения, очень похожую на ту, которая используется в *Dell*.

62. Шприцевая паника вокруг компании *Pepsi Cola*

Компания *Pepsi Cola* совместно с *Robert Chang Productions*

Премия «Серебряная наковальня» за 1994 г.

Обзор

10 июня 1993 г одна из телевизионных станций Сиэтла сообщила новость – некая семейная пара обнаружила в банке с *Diet Pepsi* шприц. Вскоре из того же Сиэтла поступила и вторая подобная жалоба. На эти события тут же прореагировало Управление по контролю за продуктами и лекарствами (FDA), предупредившее потребителей о том, что перед употреблением им следует переливать содержимое консервных банок с *Diet Pepsi* в стеклянные стаканы. Это предупреждение сразу же привлекло внимание национальных СМИ, и в течение следующих 24 часов репортажи об обнаруженных в банках с этим напитком шприцах открывали выпуски новостей, передававшиеся по всем информационным каналам в огромном числе населенных пунктов.

В результате этого компания *Pepsi Cola* столкнулась с беспрецедентной угрозой как для своих торговых марок, так и для своей репутации в целом. Эта угроза была вызвана, во-первых, тем пристальным вниманием общества и регулирующих органов, которое появилось после обнаружения шприцев, а во-вторых, тем, что пугающие образы потенциально инфицированных шприцев в банках с *Diet Pepsi* могли нанести урон пику продаж, ожидаемому по случаю празднования Дня 4 июля. Поскольку с точки зрения технологии производства не существовало никакого разумного объяснения целой серии этих событий, FDA рекомендовало не реагировать на эти сообщения СМИ, не привыкшие к подобной реакции производителя, который ориентировался в этом случае на утверждение, что этот продукт был крупномасштабной подделкой. Это не вызывало доверия у СМИ, и они продолжали упорствовать, рассказывая о претензиях «жертв» и ожидая разъяснений от компании *Pepsi Cola*.

Исследование

- Существующие в компании *Pepsi Cola* указания по реагированию на кризисные ситуации были разработаны и апробированы в течение более чем десятилетнего срока. По мере того как разрасталась и менялась структура компании, увеличивались масштабы ее бизнеса, видоизменялся и план кризисных мероприятий. Содержание этих мероприятий эволюционировало от организации примитивной процедуры замены товаров до самой сложной системы формирования связей с окружающей средой. В дальнейшем, опираясь на данные об эффективности антикризисных подходов других компаний мирового класса (например, *Johnson&Johnson*), *Pepsi Cola* продолжала обновлять свои директивы по работе в кризисных ситуациях.

- В процессе непрерывного улучшения, используя результаты, полученные как при фактическом, так и при опытном испытании этих директив, было установлено, что ключевым элементом в преодолении кризисных ситуаций является эффективная организация связей с окружающей средой. Антикризисный план, примененный в случае «шприцевой мистификации» 1993 г., до этого успешно использовался при разрешении подобных ситуаций как местного, так и регионального масштаба (аварии на заводах, обнаружение бракованной упаковки или загрязненных продуктов).

- Опираясь на имеющийся опыт и знания, антикризисная команда компании *Pepsi Cola* спланировала и осуществила программу действий, которая быстро положила конец начавшейся панике и восстановила уверенность общества в качестве продукции этой компании.

Планирование

Антикризисный план компании был использован с первого же дня возникновения паники, которая продлилась неделю. В этот день местное предприятие из Сиэтла, занимающееся разливом продукции *Pepsi Cola*, начало собственное расследование с целью выяснить причину возникновения этой проблемы и затем дать ответ СМИ и общественности. В течение этой недели антикризисная команда работала над тем, чтобы убедить потребителей в том, что нормы безопасности при производстве продукции компанией соблюдаются, а качество конечной продукции соответствует стандартам, с целью сохранить доверие к торговой марке, существующей уже 95 лет, и защитить бизнес компании с оборотом 8 млрд. долл. PR-программа играла роль координатора всех предпринимаемых компанией шагов в этом направлении. При этом антикризисная команда компании пользовалась поддержкой экспертов в области производства продукции, в области права и экспертов по государственному регулированию этой отрасли.

Цели:

- 1) довести до сознания людей, что продукция компании, а следовательно, и ее потребители находятся в полной безопасности;
- 2) попадание шприцев в продукцию, даже преднамеренное, невозможно, что становится очевидным при логическом рассмотрении вопроса;
- 3) замена продукции не решит этой проблемы.

Стратегия

- Открытость для СМИ и готовность отвечать на все возникающие вопросы.
- Быстрое реагирование на появляющиеся вопросы любой аудитории на ранней стадии и в таком количестве, в каком это необходимо.
- Тесное сотрудничество с FDA, чтобы выяснить настоящую причину появления шприцев в консервных банках с *Diet Pepsi*.

Целевая аудитория:

- 1) потребители;
- 2) СМИ;
- 3) чиновники из регулирующих органов;
- 4) компании, занятые разливом продукции;
- 5) владельцы акций компании;
- 6) ее работники и
- 7) заказчики продукции (розничная торговля, рестораны и вообще все, кто занят продажей продукции *Pepsi Cola*). Нужно было привести такие доказательства, чтобы все эти группы людей смогли увидеть правду, воспользовавшись фактами и логикой.

Бюджет антикризисной акции не был утвержден заранее из-за сжатых временных рамок и беспрецедентного размаха, который приобрел кризис в общенациональном масштабе. Предполагаемые расходы оценивались приблизительно в 500 тыс. долл.

Реализация

Кризис в своем развитии прошел несколько стадий, которые сменялись, по мере того как открывались и обнародовались компанией *Pepsi Cola* новые факты и по мере того как расследование, проводимое FDA, набирало ход. Антикризисная команда непрерывно анализировала развитие событий и информацию, появляющуюся в СМИ, чтобы быстро обновлять сообщения, адресуемые всем целевым группам.

- На начальной стадии компания работала в высоком темпе, чтобы всесторонне изучить проблему и исключить версию о возможности вредительства в ходе технологического процесса. Компания, разливающая продукцию *Pepsi Cola* в Сиэтле, предоставила возможность провести интервью прямо с места событий, допустила съемочные группы местных СМИ на производство, чтобы они могли показать новейшую высокоскоростную линию по производству напитков в консервных банках. Эта компания выпустила также пресс-релиз, заверяя потребителей в том, что она найдет причину этих происшествий.

- Когда этот местный случай вырос до размеров общенациональной проблемы, стало ясно, что события развиваются под действием внешней силы, которую FDA назвало «порочным циклом репортажей в СМИ, порождающих подражательные претензии». Для того чтобы противодействовать этой силе, антикризисная команда разработала послания и средства их донесения – новостные видеорелизы, пресс-релизы, аргументы для потребителей, советы для бутилировщиков, бюллетени для сотрудников, письма для торговли, фотографии и графики, интервью. Все это должно было дойти до соответствующих аудиторий, которые могли бы помочь компании *Pepsi Cola* и работникам FDA, занимавшимся этим расследованием, и быстро остановить панику.

- Главную надежду *Pepsi Cola* возложила на телевизионные новости, которые способны достичь внимания самой широкой аудитории в кратчайшие сроки. Антикризисная команда привлекла компанию *Robert Chang Productions*, являющуюся давним производителем телевизионной продукции для *Pepsi Cola* и ее консультантом по работе со СМИ. Эта компания должна была создать видеоматериал неотразимого воздействия, который иллюстрировал бы послания компании *Pepsi Cola*. В ходе этого репортажа, переданного по всей стране через спутник, зрители смогли убедиться в безопасности осуществления производственного процесса на предприятиях компании и в том, что такое количество претензий, предъявленных в самых разных местах в одно и то же время, не может иметь под собой реальных оснований чисто логически. Исполнительный директор компании *Pepsi Cola* Крэг Везерап (Craig Weatherup) выступил в программах новостей на всех основных каналах, чтобы заявить о том, что компания «уверена на 99,99%» в том, что это не могло произойти на предприятиях *Pepsi Cola*.

- Шесть менеджеров по работе со СМИ ответили на 2000 телефонных звонков, поступивших от журналистов печатных СМИ, радио и телевидения, в то время как 24 специалиста по работе с потребителями при поддержке 40 добровольцев отвечали на десятки тысяч звонков, поступавших непосредственно от потребителей. Информация с советами о том, как работать с претензиями на местах, дважды в день рассылалась по факсу на 400 предприятий, разливающих продукцию *Pepsi Cola*, также шесть человек было выделено для того, чтобы консультировать по этим вопросам компании, разливающие продукт в бутылки, и специалистов по эксплуатации.

- FDA, имеющее опыт в решении вопросов о подделках продукции и в разбирательстве подобных исков, являлась главным советником компании в этой работе. Сотрудники FDA, как местного, так и общенационального уровня, сосредоточили свои усилия на том, чтобы выявить причины шприцевых исков, а сама компания *Pepsi Cola* работала над тем, чтобы продемонстрировать, что ее упаковка и процесс производства на самом деле защищают продукцию от подобных вложений.

- Шприцевая паника завершилась ровно через семь дней после своего начала. И хотя этот кризис стоил компании *Pepsi Cola* снижения продаж на сумму 25 млн. долл., уже к середине лета компания компенсировала эту потерю, а летний сезон завершила с рекордным показателем уровня продаж за последние пять лет – на 7% больше в сравнении с уровнем продаж за прошлый летний сезон. Потребители со всей очевидностью высказались в поддержку компании и подтвердили свою уверенность в качестве ее продуктов.

- Это также было подтверждено результатами опросов об отношении к компании и уровне осведомленности, проведенных во время и после кризиса. В самый разгар кризиса 94% потребителей сказали, что они верят в то, что *Pepsi Cola* действует в этой ситуации заслуживающим доверия образом, а трое из каждых четырех опрошенных высказались о том, что они стали лучшего мнения о продукции компании благодаря тому впечатлению, которое на них произвело то, как *Pepsi Cola* справляется с этой ситуацией.

- Данные о частоте использования спутниковой службы *MediaLink* для передачи видеонОВОСТЕЙ о компании *Pepsi Cola*, предоставленные *MediaLink*, говорят о том, что этот показатель был самым высоким за всю историю передачи видеонОВОСТЕЙ о компании *Pepsi Cola* для первого из четырех выпусков видеонОВОСТЕЙ, выпущенных за кризисную неделю. Четыре выпуска видеонОВОСТЕЙ собрали суммарную зрительскую аудиторию в количестве 500 млн. человек.

- Оценивая качество проведенных компанией *Pepsi Cola* мероприятий, можно сделать вывод о том, что столь успешный их результат стал итогом беспримерного вклада FDA, а также сотрудничества между компаниями, разливающими продукцию *Pepsi Cola*, и ее реализаторами в том, чтобы противостоять требованиям о возврате продукции, которые выдвигались по всей стране.

- В тысячах телефонных звонков, поступавших по линии 800# компании *Pepsi Cola*, и в сотнях писем потребители высказывали свою поддержку. В редакционных статьях по всей стране СМИ обсуждали свою собственную роль в раздувании этой паники, а также то, что, публикуя подобную информацию, они сеют страх в обществе и провоцируют появление исков о якобы бракованной продукции.

- Палата представителей Конгресса похвалила в опубликованном отчете компанию *Pepsi Cola* за быстрые и решительные действия по прекращению этой паники в масштабе всей страны.