

Екатерина Тулянкина

# НА СТО КОРАБЛЕЙ ОДНО МОРЕ



Екатерина Игоревна Тулянкина

# **На сто кораблей одно море**

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2021

УДК 33  
ББК 65  
Т82

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Тулянкина Екатерина Игоревна**

Т82 На сто кораблей одно море / Екатерина Игоревна Тулянкина. —  
[б. м.] : Издательские решения, 2021. — 154 с.  
ISBN 978-5-0055-5693-6

Эта книга — наглядное пособие по управлению репутацией и восприятием бренда. Она о том, как, понимая истинные мотивы, внутренние склонности и неосознанные поступки людей, можно вывести бизнес на небывалый уровень. Поскольку традиционные маркетинговые подходы уже не так актуальны, для построения успешного бренда необходимо проникнуть в сознание потребителя и выяснить, как он принимает решения, — измерить им неосознаваемое и найти ключи к управлению восприятием.

**УДК 33  
ББК 65**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0055-5693-6

© Екатерина Игоревна Тулянкина, 2021  
© Мария Логвинова, дизайн обложки, 2021

# Оглавление

Аннотация .....	5
Предисловие .....	7
<b>Часть I На сто кораблей одно море</b> .....	11
Вызов современности .....	13
Бессознательный брендинг .....	16
Будущее маркетинга .....	26
<b>Часть II Искусство лавирования</b> .....	31
Глава первая Найти и удержать .....	33
Глава вторая Опасные рифы .....	73
<b>Часть III Как работает маяк</b> .....	83
Глава первая Репутационный анализ и стратегическое планирование .....	85
Репутационный аудит .....	85
Стратегия репутационного менеджмента .....	91
Глава вторая Тактическое планирование .....	106
Аналитика и мониторинг .....	106
<b>Часть IV Кейсы</b> .....	111
Кейс 1 Когда нужно быстро отразить негатив .....	113
Кейс 2 Как изменить восприятие бренда на фоне черной PR-кампании .....	115
Кейс 3 Как с помощью управления восприятием собрать аудиторию на мероприятие ..	119
Кейс 4 Как популяризировать продукт через узкую профессиональную аудиторию .....	121
Кейс 5 Когда имя перестало работать .....	123
Кейс 6 Когда репутация требует работ «под прикрытием» .....	125
Кейс 7 Когда целевая аудитория — #яжемать .....	127

Кейс 8 Как с помощью управления восприятием сформировать спрос на товарную категорию .....	129
Кейс 9 Как с помощью работы с восприятием вывести смежный продукт .....	132
Кейс 10 Когда маркетинг ведет к потере репутации	134
Кейс 11 Как увеличить продажи, снизив число рекламаций .....	136
Кейс 12 Как с помощью управления восприятием отстроиться от конкурентов .....	137
Кейс 13 Работа с управлением репутацией и восприятием бренда госучреждений .....	138
Кейс 14 Как противостоять информационному вбросу .....	140
Заключение .....	143
Глоссарий репутационного менеджмента .....	144
Литература .....	147

# Аннотация

Эта книга — наглядное пособие по управлению репутацией и восприятием бренда. Она о том, как, понимая истинные мотивы, внутренние склонности и неосознанные поступки людей, можно вывести бизнес на небывалый уровень. Поскольку традиционные маркетинговые подходы уже не так актуальны, для построения успешного бренда необходимо проникнуть в сознание потребителя и выяснить, как он принимает решения, — измерить им неосознаваемое и найти ключи к управлению восприятием.

Тема восприятия затронута во многих исследованиях. Об использовании в маркетинге новейших достижений нейробиологии писал один из пионеров данного подхода Дуглас Ван Прает. Также значительное количество трудов посвящено теме нейромаркетинга.

Первоисточниками станут классические и актуальные исследования в области когнитивистики, поведенческой психотерапии — теория я-концепции, теория социальной идентичности (труды Генри Тэджфела, Джонатана Тернера), теория самокатегоризации, исследования доцентов кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ Натальи Антоновой и Ольги Патоши в сфере восприятия брендов и стратегий потребительского поведения, лекции Татьяны Черниговской и так далее.

Однако ранее мало кто из специалистов мог дать конкретный и понятный инструментарий для управления восприятием. Исследования, написанные языком диссертаций и опубликованные малым тиражом, тяжело читать.

Задача этой книги — рассказать о бессознательном брендинге простым языком и выявить все факторы, влияющие на восприятие бренда, компании, человека, а также

назвать основные инструменты управления восприятием. В результате мы получаем многофакторную модель лояльности, практическое руководство — наглядное, структурированное, доступное каждому.

Для большинства маркетологов потребитель — это источник заработка, а не реальный человек со своим прошлым, эмоциями, мечтами и целями. Маркетинг ориентируется на статистику, общие тенденции, в то время как мотивы потребителей вызваны вполне очевидными привязанностями, ассоциациями, опытом. Наша задача — увидеть в потребителе человека. Исследование мотивов человека глубже и сложнее, чем традиционная маркетинговая статистика, но гораздо эффективнее.

Профессионалам (специалистам по репутации, бренд- и PR-менеджерам, SMM-специалистам) и предпринимателям книга поможет в работе, а рядовым читателям — в грамотном выстраивании личной репутации.

Автор издания — Екатерина Тулянкина, основатель и генеральный директор репутационного агентства Faros.Media. Получила образование в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации. С 2008 года работает в области формирования и управления восприятием брендов, разрабатывает и преподает корпоративные курсы по маркетингу и управлению репутацией и учебную дисциплину «Управление репутацией» для студентов ИБДА РАНХиГС. Реализовала более 170 проектов в сегментах LORG и SMB. Дает экспертные комментарии на темы PR в интернете, управления репутацией компании, создания и продвижения представительств бренда в социальных сетях (SMM), формирования и корректировки правильного образа компании, продукта и медиалица, управления и ведения бизнеса.

# Предисловие

Большинство современников привыкли связывать понятие репутации с шоу-бизнесом или деятельностью политиков, когда в центре репутационного скандала оказывается публичная персона. Обычно такие истории запускаются с целью пиара либо естественным образом (неожиданно для самих участников), быстро развиваются, а массы с интересом наблюдают за ними. Но на деле понятие репутации гораздо шире.

Само слово «репутация» произошло от латинского *reputātiō*, означавшего «обдумывать», «размышлять», «предполагать»: какая репутация у этого человека, что я могу предположить о нем заранее? С этим мы сталкиваемся каждый день: то, как воспринимаем кафе, в котором сидим, фильм, который смотрим, собеседника, с которым общаемся, — все это репутация.

Репутация есть у всего: людей, брендов, продукции, которую они производят. Успех личности или компании невозможен без формирования положительной репутации, поэтому сегодня репутационный менеджмент — неотъемлемый инструмент продвижения любого продукта.

К сожалению, в России маркетологи редко прибегают к прикладным методам управления восприятием, часто руководствуясь лишь общей статистикой. Однако ряд современных научных исследований доказывает, что ориентации на общие показатели уже недостаточно.

С помощью рекламы можно добиться огласки на телевидении, в печатных и интернет-изданиях, стать широко узнаваемым, но неграмотная отработка отзыва или необдуманный пост в соцсети могут свести все усилия на нет. Чтобы сформировать правильное восприятие, традицион-



ных инструментов маркетинга недостаточно. Аудитория любого бренда крайне разнообразна, у всех свои интересы, потребности, суждения, а значит, и свое восприятие.

Сложно установить название и год появления первой команды экспертов в этой области. Однако можно с уверенностью сказать, что работа с репутацией в ее узкопрофессиональном понимании возникла благодаря популярности интернета — когда маркетинговые компании включили ORM в перечень своих услуг.

Уже в древности репутация определялась как социально-экономическое благо и была тесно связана с понятием корпоративного успеха. В средневековой Европе ремесленники и торговцы организовывались в гильдии, которые управляли их коллективной репутацией. Тогда она зависела в первую очередь от личного опыта потребителей и распространялась благодаря передаче информации «из уст в уста» (word-of-mouth marketing).

С течением времени трендсеттерами общественного мнения стали сначала СМИ, а с появлением интернета возможность высказать собственное мнение вне зависимости от квалификации потребителям предоставили сайты, блоги и соцсети. «Глас народа» трансформировался в сайты-отзовики и пятизвездочные рейтинги, которые теперь формируют репутацию товаров и услуг. В 2004 году появился [yelp.com](http://yelp.com), посещаемость которого к началу 2016 года составила более 142 млн уникальных посетителей в месяц.

Стандартных приемов продвижения стало уже недостаточно. Это привело к возникновению широкого ORM-инструментария, который стал работать на противодействие негативным результатам поиска и продвижение положительной репутации.

Открылись невиданные ранее возможности для маркетинга. Многие компании тут же предприняли попытки для искусственного улучшения репутации. Исследование, проведенное в 2007 году Калифорнийским университетом

в Беркли, показало: некоторые продавцы на eBay в обмен на положительную обратную связь делали скидку на товар<sup>1</sup>.

Основателю одной из крупнейших американских компаний в сфере IT Hewlett-Packard (HP) Уильяму Хьюлетту приписывают утверждение, что нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Дальнейшее развитие ORM-метрик сделало репутацию вполне измеримой. Вовлеченность и увлеченность аудитории, охват, если нужно — захват (тех, кто перешел на сайт компании), динамика движения порталов по поисковой выдаче, индекс потребительской лояльности и еще десяток-другой не менее важных параметров.

Определяющим фактором развития рынка репутационных услуг стала география, формирующая различия игровых в зависимости от сфер и размеров бизнеса, каналов коммуникации, характеристик конечной аудитории, поисковых систем и алгоритмов.

Многие крупные агентства, оказывающие услуги по управлению репутацией, — выходцы из Северной Америки, которые постепенно выходят в другие регионы. Рынок Азиатско-Тихоокеанского региона преимущественно ориентирован на независимых консультантов и умеренно развивается вместе с ростом малого и среднего бизнеса.

В большинстве российских агентств ORM чаще всего является второстепенной услугой. Наибольшей экспертизой обладают независимые сервисы — системы мониторинга упоминаний.

Вместе с развитием этого рынка в России постепенно складывается единая методология оценки репутационных агентств.

---

<sup>1</sup> Mills E. Study: eBay sellers gaming the reputation system? // Cnet. — January, 11. — 2017. — Режим доступа: <https://www.cnet.com/news/study-ebay-sellers-gaming-the-reputation-system/> (дата посещения: 11.07.2019).

Ежегодно анализирует рынок и готовит срезы по наиболее качественным подрядчикам во всех сферах digital-услуг группа проектов RUWARD. В конце 2018 года RUWARD опубликовал первый в своей практике рейтинг digital-агентств в сфере репутационного маркетинга в цифровой среде, включая SERM.

Имея за плечами опыт комплексного управления репутацией как ключевой специализации в разных сферах бизнеса, согласно этому рейтингу компания Faros.Media вошла в четверку лучших агентств. А годом ранее, в 2017-м, заняла первое место в рейтинге коммуникационных и PR-агентств Ассоциации профессионалов рынка недвижимости REPA, став лучшей по качеству сервиса и клиентоориентированности.

Цель этой книги — развеять стереотипы и продемонстрировать самые эффективные инструменты управления восприятием на конкретных примерах. Я постараюсь вывести вас за грани привычного мышления и доказать, что репутационный менеджмент не сводится к одной поисковой выдаче в интернете.

В этом случае бизнес (бренд, продукт, личность) можно сравнить с кораблем, который отправляется в дальнее плавание, а приемы управления репутацией — со светом маяка. Подобно водной стихии, репутация непредсказуема, неуправляема и может доставить кораблю серьезные неприятности.

Ни для кого не секрет, как потерпел крушение «Титаник»: корабль подошел слишком близко к айсбергу, не смог изменить траекторию, и льдина протаранила бок судна. Ученые считают: если бы корабль пробил айсберг носом, пассажиры могли бы отделаться легкими ушибами и спастись. Чтобы не стать очередным «Титаником» бизнеса, надо думать превентивно. Пусть эта книга поможет вам не сбиться с курса и успешно зайти в гавань легендарных брендов.

ЧАСТЬ I

НА СТО КОРАБЛЕЙ  
ОДНО МОРЕ



# Вызов современности

*Маркетинг не битва продуктов, а битва восприятий<sup>1</sup>.*

*Эл Райс, Джек Траут*

Пятнадцать лет назад, когда я начинала свою карьеру в маркетинге, понятия «управление восприятием» в России еще не было. Никто не знал, что есть партизанский маркетинг, кто такие агенты влияния, адвокаты бренда, аудитория критиков... Мы создавали продукт и продвигали его с помощью традиционных инструментов классического маркетинга и рекламы.

Поначалу все было довольно прозрачно: в процессе продвижения продукта на рынке участвовали маркетологи, сам продукт и его потребитель по стандартной схеме: «мы продвигали — потребитель потреблял». Соответственно, маркетологи зарабатывали, а покупатель удовлетворял свои желания.

Со временем стало понятно, что на этом процесс продвижения продукта не заканчивается и аудитория не просто потребляет наш продукт. Она испытывает определенные эмоции либо остается равнодушной, что также оказывает сильное влияние на развитие бизнеса.

Обычно потребление происходит в несколько этапов. Сначала человек осознает потребность в продукте, затем начинает искать информацию о нем, оценивает альтернативные варианты и, наконец, покупает и потребляет товар. После этого он анализирует коммуникацию с брендом и решает, обратится в эту компанию снова или нет, поре-

---

<sup>1</sup> Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга: нарушайте их на свой страх и риск! — М.: АСТ, 2005.

комендует друзьям или, наоборот, предостережет их от ошибки.

Обмен мнениями, негативные или позитивные эмоции от потребления товара могут привлечь новую волну покупателей в магазин или, наоборот, снизить продажи. Аудитория, порой сама того не подозревая, что-то продвигает, а что-то вытесняет с рынка. Запускается сарафанное радио — наиболее мощная и слабо контролируемая сила, влияющая на бренд.

Информация в виде мнений и слухов распространяется быстро и бесконтрольно. Мы пытаемся продвигать продукт от лица его владельца, но продажи не взлетят до небес, если сама аудитория не даст добро на продвижение этого продукта.

Именно мнение (восприятие) аудитории приводит к самому активному росту либо к самому быстрому падению прибыли. Таким образом, аудитория становится основным драйвером, двигателем продукта. И если продвижение продукта от лица бренда предполагает по большей части технический аспект (настройка директ-маркетинга, написание слоганов), то восприятие аудитории — психология, в которую надо погружаться.

Это погружение стало для меня новым вызовом и источником вдохновения: работать с аудиторией потребителей мне было гораздо интереснее. Если продукт понравился, то он получает отклик, который расходится дальше. Отношение к продукту становится неуправляемым, спрогнозировать что-либо становится сложнее. На собственном опыте я убедилась: бренд продвигает и компания, которая его создает, и аудитория потребителей, и аудитория критиков, и аудитория конкурентов.

Управление восприятием многогранно. Мы изучаем, что нравится потребителям, а что нет, находим способы их слышать, мотивировать, стимулировать к распространению продукта и получению обратной связи. Мы и аналитики, и психологи, и пиарщики, и экономисты.

Пандемия 2020—2021 еще больше оголила проблемы современных подходов к маркетингу. В частности в России, наиболее частой маркетинговой моделью является цепочка «запуск продукта — запуск рекламы — быстрый сбыт — запуск нового продукта». Происходит выгорание аудитории, которая на эмоциональном порыве скупает товар, но не удовлетворяется им и взаимодействием с продавцом или производителем: коммуникации не выстраиваются.

Сфера управления восприятием гораздо шире, чем репутационный менеджмент. Это работа с людьми, анализ и выявление их истинных мотивов, коммуникации, выстраивание прочных отношений, работа с возражениями и удержанием, продумывание и запуск технологий, способных повлиять на поступки потребителей. Все это невозможно без понимания того, как выбирает человеческий мозг.



# Бессознательный брендинг

Проблема исследования мозга стала одной из самых интересных, захватывающих и сложных задач всего человечества. Несмотря на огромное количество талантливых ученых, посвятивших свои жизни изучению мозга, наука не может гарантировать, что все, что нам известно, — правда. Действительно: можно ли познать объект, используя его же как инструмент познания? Ученые в сфере теории сознания и нейронаук по-прежнему спорят об истинных мотивах человеческого поведения, и всегда находятся те, кто подвергает их выводы критике.

Всю свою карьеру я с интересом наблюдаю, как принимают решения люди вокруг меня — родственники, друзья, знакомые. Это не просто прихоть или хобби, это профессиональная необходимость. Конкретных практических рекомендаций по управлению восприятием потребителей мне никто не давал, поэтому я изучала сторонние источники: слушала лекции Татьяны Черниговской, читала о стратегиях потребительского поведения, наблюдала, как они постоянно меняются под влиянием трендов.

Я не открыла и вряд ли когда-нибудь открою что-то новое о мозге, но любознательность и внимание к деталям позволили мне выработать собственные приемы управления восприятием, которые успешно применяю на практике уже много лет.

Чтобы подтвердить свои наблюдения статистически, я организовала мини-исследование в мессенджерах и социальных сетях. В нем приняли участие 150 человек (точь-в-точь как число Данбара<sup>1</sup>) — мои коллеги, родственники, друзья, друзья друзей и так далее. Почти все получили высшее образование, почти все молодые либо зрелого возраста (44% — 22–35 лет, 36% — 36–60, 14% — 17–21 лет),

почти все оценивают свое финансовое положение как нормальное (85% от числа опрошенных).

Я ничуть не удивилась, когда на вопрос о любимых брендах мне присылали одни и те же ответы: Apple, Samsung, Dior, Nike, Chanel, Dolce & Gabbana, Bork... Названия известных большинству брендов-лидеров неоднократно повторялись вне зависимости от того, пользовались ли когда-нибудь респонденты продуктами этих брендов или нет.

Почему одни компании держат первенство десятилетиями, а другие постоянно ведут с ними конкурентную борьбу за кошельки потребителей, задействовав целый арсенал маркетинговых инструментов? Почему одним удастся догнать лидеров, а другие сдают позиции и исчезают навсегда? Найти ответы на эти вопросы — миссия каждого бренд-менеджера.

Как у многих маркетологов, одной из первых книг в моей библиотеке стали «22 непреложных закона маркетинга» Эла Райса и Джека Траута. Я знаю людей, которые считают эти правила очевидными, поэтому не придают им должного значения и не осмысливают их глубоко. Но мой личный опыт доказывает, что грамотная реализация этих законов на практике позволяет найти много свежих решений для современного бизнеса.

На мой взгляд, основная ошибка тех, кто не может догнать и обогнать конкурентов (а сегодня конкуренты есть в каждой сфере), — это борьба с товарами и услугами лидеров рынка вместо управления восприятием. Первое изнуряет, второе позволяет отстроиться от конкурентов. Как гласит один из маркетинговых законов: «Лучше первым войти в сознание, чем первым выйти на рынок».

---

<sup>1</sup> Число Данбара — ограниченное количество постоянных социальных связей, которые может поддерживать человек (прим. авт.).

Восприятие брендов я бы сравнила с тем, как мы воспринимаем людей. Человек может нравиться по объективным причинам: он умен, опрятно одевается, у него хорошие манеры. Но каким бы вежливым, аккуратным и начитанным ни был бы этот человек, вы в него не влюбитесь, если не будете чувствовать естественного влечения. Это влечение обеспечивает наше бессознательное.

То же самое и у потребителей, воспринимающих бренд, личность или продукт. Чувства действуют раньше логических доводов, и решение почти всегда принимается на бессознательном уровне. Только представьте: 90% работы мозга не осознается нами. К такому выводу пришел английский нейробиолог и нейропсихолог Крис Фрит<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> «Один из экспериментов, поставленных Гудейлом и Милнером, выглядел так. Экспериментатор держал в руке палочку и спрашивал D.F., как эта палочка расположена. Она не могла сказать, расположена ли палочка горизонтально, или вертикально, или под каким-то углом. Казалось, что она вообще не видит палочку и просто пытается угадать ее расположение. Затем экспериментатор просил ее протянуть руку и взяться за эту палочку рукой. Это у нее нормально получалось. При этом она заранее поворачивала кисть руки так, чтобы удобнее было взять палочку. Под каким бы углом ни располагалась палочка, она без проблем могла взяться за нее рукой. Это наблюдение показывает, что мозг D.F. „знает“, под каким углом расположена палочка, и может воспользоваться этой информацией, управляя движениями ее руки. Но D.F. не может воспользоваться этой информацией, чтобы осознать, как расположена палочка. Ее мозг знает об окружающем мире что-то такое, чего не знает ее сознание» (Фрит К. Мозг и душа. Как нервная деятельность формирует наш внутренний мир. — Режим доступа: <http://surl.li/akilg> (дата посещения: 13.06.2019)).

А автор порядка 20 книг о поведении потребителей, маркетолог Джеральд Залтман обнаружил, что 95% мышления происходит в подсознании<sup>1</sup>.

Несмотря на относительную новизну этих умозаключений, к таким выводам приходили еще Альберт Эйнштейн (приписываемый ему тезис о том, что ни одна проблема не может быть решена на том же уровне сознания, на котором она возникла) и Карл Юнг («Сознание и бессознательное»), только не применяли их непосредственно к формированию восприятия брендов.

Нельзя не упомянуть и Зигмунда Фрейда, разделившего психику человека на области: сознание, предсознание и бессознательное («Я и Оно»). Он постулировал, что сознание — лишь видимая часть айсберга. Большая часть психики скрыта от осознанного контроля человеком; именно эта часть оказывает существенное влияние на наше поведение.

Спустя много лет эти догадки подтверждаются рядом разносторонних исследований:

«Манфред Циммерманн утверждает, что мы способны воспринимать информацию со скоростью примерно 11 млн бит в секунду. Вроде бы много, но даже это — лишь крошечная доля информации, доступной в любой ситуа-

---

<sup>1</sup> «Traditional market research over-relies on consciousness — in other words, on rationality, economic logic, and verbalization. However, in consumers' purchasing choices, 95 percent of the decision-making process takes place *below* the conscious level». (How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets by Gerald Zaltman. A summary of the original text / Audio-Tech Business Book Summaries. — Режим доступа: <https://media.imaxws.com/912/howcustomersthink.pdf> (дата посещения: 13.06.2019)).

ции. Восприятие реальности ограничено нашим опытом»<sup>1</sup>.

Словно у человека две головы, одна из которых работает больше и интенсивнее, только сам он этого не замечает.

Так, вау-эффект, «то самое», из-за чего мы или начинаем любить и советовать бренд или, наоборот, ненавидеть и ругать, — это просто смещение фокуса внимания. Вот как описывает этот принцип американский психолог Роберт Чалдини: «...выбор человека часто определяется не тем фактором, который предлагает наиболее точную и полезную информацию, а тем, который занял более высокое положение во внимании (следовательно, стал привилегированным) в момент решения»<sup>2</sup>.

Посетитель заказывает кофе, а вместе с ним получает связку воздушных шариков. Никакой потребности в них не было, но, окрыленный неожиданным сюрпризом, он пишет положительный отзыв — его внимание сместилось. Таким привилегированным фактором и, соответственно, вау-эффектом может стать любая вещь, любая деталь. Она может быть малобюджетной для бизнеса, но привести целый ряд довольных клиентов, которые в дальнейшем станут лояльными к бренду.

Как много возможностей управления восприятием упускает традиционный маркетинг, сосредотачиваясь на выявлении общих тенденций и составлении примерного портрета целевой аудитории. А ведь текст, полученный

---

<sup>1</sup> Грей Д. Лиминальное мышление. — Режим доступа: <https://mybook.ru/author/dejv-grej/liminalnoe-myshlenie-kak-perejti-granicy-svoih-ube/citations/1766905> (дата посещения: 29.07.2020).

<sup>2</sup> Чалдини Р. Б. Психология согласия. — М.: Эксмо, 2016. — С. 17.

от потенциального потребителя во время классического опроса, составляет всего лишь 7% информации, которую передает человек. Именно такую цифру называет профессор Калифорнийского университета, психолог Альберт Мейерабиан; оставшиеся 55% информации человек передает с помощью языка тела, выражения лица, а 38% — с помощью интонации<sup>1</sup>. Значит, мы сможем узнать о потребителе гораздо больше, если учтем как минимум невербальные средства коммуникации.

Восприятие брендов я бы сравнила с тем, как мы воспринимаем людей. Человек может нравиться по объективным причинам: он умен, опрятно одевается, у него хорошие манеры. Но каким бы вежливым, аккуратным и начитанным ни был бы этот человек, вы в него не влюбитесь, если не будете чувствовать естественного влечения. Это влечение обеспечивает наше бессознательное.

То же самое и у потребителей, воспринимающих бренд, личность или продукт. Чувства действуют раньше логических доводов, и решение почти всегда принимается на бессознательном уровне. Только представьте: 90% работы мозга не осознается нами.

---

<sup>1</sup> *Mehrabian A. Nonverbal Communication. — Chicago, IL: Aldine-Atherton, 1972.*

К такому выводу пришел английский нейробиолог и нейропсихолог Крис Фрит<sup>1</sup>. А автор порядка 20 книг о поведении потребителей, маркетолог Джеральд Залтман обнаружил, что 95% мышления происходит в подсознании<sup>2</sup>.

Несмотря на относительную новизну этих умозаключений, к таким выводам приходили еще Альберт Эйнштейн (приписываемый ему тезис о том, что ни одна про-

---

<sup>1</sup> «Один из экспериментов, поставленных Гудейлом и Милнером, выглядел так. Экспериментатор держал в руке палочку и спрашивал D.F., как эта палочка расположена. Она не могла сказать, расположена ли палочка горизонтально, или вертикально, или под каким-то углом. Казалось, что она вообще не видит палочку и просто пытается угадать ее расположение. Затем экспериментатор просил ее протянуть руку и взяться за эту палочку рукой. Это у нее нормально получалось. При этом она заранее поворачивала кисть руки так, чтобы удобнее было взять палочку. Под каким бы углом ни располагалась палочка, она без проблем могла взяться за нее рукой. Это наблюдение показывает, что мозг D.F. „знает“, под каким углом расположена палочка, и может воспользоваться этой информацией, управляя движениями ее руки. Но D.F. не может воспользоваться этой информацией, чтобы осознать, как расположена палочка. Ее мозг знает об окружающем мире что-то такое, чего не знает ее сознание» (Фрит К. Мозг и душа. Как нервная деятельность формирует наш внутренний мир. — Режим доступа: <http://surl.li/akilg> (дата посещения: 13.06.2019)).

<sup>2</sup> «Traditional market research over-relies on consciousness — in other words, on rationality, economic logic, and verbalization. However, in consumers' purchasing choices, 95 percent of the decision-making process takes place *below* the conscious level». (How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets by Gerald Zaltman. A summary of the original text / Audio-Tech Business Book Summaries. — Режим доступа: <https://media.imaxws.com/912/howcustomersthink.pdf> (дата посещения: 13.06.2019)).

блема не может быть решена на том же уровне сознания, на котором она возникла) и Карл Юнг («Сознание и бессознательное»), только не применяли их непосредственно к формированию восприятия брендов.

В связи с активным развитием компьютерных и интернет-технологий в конце XX века стало возможным продавать товары и услуги через интерфейс. Исследовав поведение человека в электронных носителях, маркетологи обнаружили, что пользователь отдает предпочтение информации в зависимости от того, в какой части экрана она расположена. Левый верхний сектор — зона приоритетного просмотра, правый верхний — хорошо исследуемая зона, нижний левый — наименее исследуемая, правый нижний — зона выхода.

Поэтому одним из наиболее важных этапов разработки сайта стало его прототипирование — продумывание содержания и расположение основных элементов страницы. Внимание дизайнеров сместилось с просто красивой картинки, призванной привлечь интернет-пользователя, на его удовлетворенность от взаимодействия с продуктом. Возникла концепция UX-дизайна (User Experience — «пользовательский опыт»), объединившая в себе интерактивный и визуальный дизайн, информационную архитектуру и юзабилити.

Ранее художники и скульпторы в качестве эталонной модели для построения гармоничного и упорядоченного изображения использовали пропорции золотого сечения. Сегодня для оптимизации сайта контент на нем расположен в соответствии с диаграммой Гутенберга: наиболее значимая информация (логотип, оффер, слоган) — в левом верхнем углу экрана, кнопка заказа, призыв к действию либо мотиватор для скролла — правом нижнем, второстепенная информация (телефоны, форма обратной связи, время работы, регион) — в правом верхнем.

На восприятие нами того или иного объекта влияет и частота его появления. Любое действие компании, спо-



собное напомнить о себе и своем товаре, даже невербальное, подталкивает человека к его покупке и употреблению. Как правило, человек выбирает тот продукт, с которым было большее количество подобных касаний, позитивных или нейтральных.

Сколько касаний нужно, чтобы запомнить и с чем-то ассоциировать бренд? Согласно теории Котлера, пик знания приходится на седьмое-восьмое касание клиента с вашим предложением. Однако в современных условиях непрекращающегося потока информации и баннерной слепоты число необходимых прикосновений увеличивается до 21 раза!

Мы всегда думали, что реклама должна быть целенаправленной. Но задача бренд-менеджера не просто продать, поверхностно изучив целевую аудиторию. Его цель — создать нерушимый образ с особенной энергетикой, который будет дарить положительные эмоции, притягивать, влюблять (love-mark) или образовывать, вызывать доверие, демонстрировать экспертность (expert-mark).

Нельзя не сказать о том, что истинный ресурс человека — время. Его нехватку испытывает каждый из нас. Нехватка времени приводит нас к тому, что мы все меньше готовы экспериментировать при выборе ежедневных бытовых вещей — товаров и услуг. То есть, происходит привязка человека к компаниям, которые производят товары и услуги, соответствующие норме потребителя. В России принято считать «нормально» как нечто ниже среднего — хуже, чем хорошо. Но «нормально» — соответствие норме. Мы не задумываемся, но ежеминутно принимаем и живем с тем, что соответствует нашей норме — ручка, блокнот, вода, лампочка и пр.

То есть, задача продукта — соответствовать норме потребителя, создать эмоциональную и/или рациональную привязку. Этого можно добиться, лишь раскрывая человеческие аспекты бизнеса, рассматривая потребителей

не как сплошную безликую аудиторию, а как людей с их особенными потребностями, тревогами, прошлым. Уникальные бренды, вызывающие устойчивые ассоциации, способные тронуть за живое даже в эпоху информационного шума, — результат последовательного и грамотного управления восприятием.

# Будущее маркетинга

Раскрыть человеческие аспекты бизнеса помогает психографика — тренд в современном маркетинге. Он получил известность в США в 2016 году и сейчас начинает зарождаться в России. Психографика приближается к потребителю настолько, что становится возможным составить его полный портрет и зафиксировать не только данные о возрасте, поле, расе и уровне достатка потребителя, но и личные переживания, мотивы, прошлое аудитории бренда.

Благодаря комплексному подходу можно избежать ошибок в подсчетах и рассмотреть каждого потребителя индивидуально, что помогает контролировать восприятие и впоследствии прямым образом влияет на продажи. Это становится достижимым с помощью инструментов bigdata, самые примитивные из которых:

1. Развернутые опросы, анкеты, викторины, фокус-группы и интервью.
2. Психолингвистическая литература (теоретическая база, способная дать представление о взаимоотношении языка, мышления и сознания).
3. Аналитика веб-сайта, отслеживание данных браузера, cookies.
4. След в социальных сетях (лайки, комментарии, репосты).
5. Просмотр данных с TV-ресивера<sup>1</sup>.

Я верю, что с развитием технологий этот список расширится, и все больше компаний будет двигаться от тра-

---

<sup>1</sup> Фиксирует, преобразовывает и передает аудио- и видеосигналы, которые поступают по кабелю или со спутниковой тарелки (прим. авт.).

диционной рекламы к комплексному изучению потребителя.

В 2019 году российский бизнес уже совершил несколько уверенных шагов в этом направлении. Осознав, что от моделирования поведения потребителей может зависеть устойчивость и перспективность компании, Сбербанк создал лабораторию нейронаук и поведения человека.

«Мы хотим благодаря разработкам лаборатории сформировать эмоциональную связь с каждым, кто соприкасается с продуктами нашей экосистемы, и расцениваем эту связь как основу нашей конкурентоспособности»<sup>1</sup>, — комментирует Лев Хасис, первый заместитель председателя правления Сбербанка. Крупные игроки признали: сегментация аудитории по социально-демографическим признакам поверхностна и уже не эффективна.

Далеко не все российские бизнесы могут позволить себе нейропсихологические лаборатории, так как внедрение научных разработок в повседневную практику требует больших затрат и квалифицированного персонала. Но если у вас нет собственной лаборатории, станьте свободным исследователем интернета — сегодня это главный источник с открытой информацией о потребителях.

Скоринг интернета на предмет психографических особенностей аудитории может быть как платным, так и бесплатным. Раньше проводились чемпионаты по поиску информации в интернете, но сейчас Сеть переполнена: информация наслаивается ежесекундно и представлена в таких объемах, что разобраться в ней под силу только профессионалам. Исследовательские компании

---

<sup>1</sup> Сбербанк принял решение о создании Лаборатории нейронаук и поведения человека / Сбербанк. — 2019. — 12 февраля. — Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=a1ad1d1d-d0e2-41d6-b0e6-d6ee4b727919&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=a1ad1d1d-d0e2-41d6-b0e6-d6ee4b727919&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS) (дата посещения: 04.08.2021).

не просто собирают и обрабатывают данные из интернета, а верифицируют их: переводят *big data* в *smart data*.

Для начальных шагов в управлении восприятием достаточно анализировать информацию на поверхности — в социальных медиа. Здесь стоит сделать ремарку, что я подразумеваю под социальными медиа: любые веб-ресурсы, где можно оставить публичное мнение. То есть, это не только социальные сети, но и комментарии к статьям в СМИ, блоги, форумы и пр. Профайлеры считают, что соцмедиа — кладезь информации о пользователях.

«Исследуя открытые и условно открытые источники, мы не нарушаем никаких правовых и этических норм: человек САМ выложил информацию в интернет, зная, что она станет общественным достоянием»<sup>1</sup>, — комментирует Анна Кулик, эксперт-профайлер. А по лайкам, комментариям, репостам можно отследить страхи и надежды, травмы и потребности, убежден автор книги «Максимальный репост» Борислав Козловский<sup>2</sup>.

Согласно прогнозам ученых, психографика способна дать бизнесу гораздо больше инструментов, чем нейромаркетинговые технологии. Что не так с нейромаркетингом? Уже несколько лет он периодически внедряется в некоторых передовых компаниях. Специальное оборудование выявляет, как мозг потенциального потребителя реагирует на те или иные объекты, но результаты исследований мало применимы на практике.

---

<sup>1</sup> Кулик А. Анализ личности по социальным сетям как эффективный метод подбора кадров // Что делать Обозрение. — Октябрь — ноябрь, 2018. — №8 (162). — Режим доступа: <https://www.4dk.ru/news/d/20181005135017-analiz-lichnosti-po-sotsialnym-setyam-kak-effektivnyy-metod-podbora-kadrov> (дата посещения: 13.06.2019).

<sup>2</sup> Козловский Б. Максимальный репост. Как соцсети заставляют нас верить фейковым новостям. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

В одном из свежих интервью советский и российский ученый-социолог, президент исследовательского холдинга Romir и вице-президент международной компании Gallup International Андрей Милехин высказался, что нейромаркетинг в России по-прежнему остается экзотикой и направление пока не развивается. «Да, мы можем увидеть активность каких-то зон мозга, распознать через это его реакцию на какой-то стимул, но на уровне „хорошо“ или „плохо“, „верю не верю“, „правда“ или „ложь“. Это важно, но этого недостаточно»<sup>1</sup>, — говорит он.

Психографика, напротив, дает больше информации о потребителе, раскрывая новые возможности для бизнеса. Однако техника психографических исследований еще не отточена и не утверждена.

Дело в том, что разобраться в психографике непросто: это требует усилий, чаще всего «ручных», а часто и эмоциональных. Маркетологи, привыкшие классифицировать информацию по демографическим и географическим признакам, испытывают трудности с оформлением психографических данных — не всегда получается представить в цифрах и графиках весь набор глубоких неврологических и психических ассоциаций, индивидуальные критерии выбора, ценности человека. Тем не менее игра стоит свеч.

---

<sup>1</sup> «Мир становится другим...»: интервью с Андреем Милехиным // Что делать Обозрение. — Февраль — март, 2019. — №1 (164). — Режим доступа: <https://www.4dk.ru/news/d/20190215100721-mir-standovitsya-drugim-intervyu-s-andreem-milekhinym> (дата посещения: 13.06.2019).

### **Специалисту по репутации:**

- Помните, что сегодня традиционные инструменты рекламы утратили свою силу и «битву продуктов» сменила «битва восприятий». Теперь бренд продвигают не только маркетологи, но и сама аудитория. Используйте управление восприятием, чтобы влиять на отношение и поведение потребителей.

ЧАСТЬ II

ИСКУССТВО ЛАВИРОВАНИЯ





# Глава первая

## Найти и удержать

*Мы — это то <...> как мы себя  
идентифицируем<sup>1</sup>.*

*Татьяна Черниговская,  
доктор биологических наук, руководитель  
лаборатории когнитивных исследований  
СПбГУ*

В предыдущей части книги мы описали, почему единственно правильный курс для современного бизнес-судна — это управление восприятием. Именно оно прямым образом влияет на репутацию компании, а затем и на выбор в ее пользу. Настало время практических рекомендаций: как найти своего покупателя и сделать так, чтобы он остался с вами надолго.

**Чтобы покупатель выбрал вас, отражайте его индивидуальные характеристики**

Многие эксперты сферы управления восприятием успешно работают с целевой аудиторией, исследуя ее яконцепцию — фундаментальный и один из самых эффективных инструментов управления восприятием. Если потребитель узнает в вашем бренде себя, то вероятность покупки существенно возрастает.

---

<sup>1</sup> Гумилева Э. «Мы — это то, что мы помним»: фрагменты из лекции Татьяны Черниговской «Нейронная сеть и сознание», прочитанной в рамках Всероссийского фестиваля науки. — Режим доступа: <https://republic.ru/posts/1/852959> (дата посещения: 13.06.2019).

Впервые я-концепция была предложена в конце XIX века. В дальнейшем «я-образ» как основная сила принятия решений человеком рассматривался многими учеными: о том, как правильно определять и оценивать собственное «я», спорили бихевиористы, гуманисты, фрейдисты.

В 90-х годах XX века начали появляться методики измерения личностных черт бренда. В числе прочих популярность обрела так называемая Большая пятерка — разработанная Дженифер Аакер концепция пяти факторов, формирующих индивидуальность бренда. Согласно ей бренд будет успешно персонифицирован, если в основе его коммуникации с потребителем будут воплощены такие качества, как искренность (Sincerity), энтузиазм (Excitement), компетентность (Competence), утонченность (Sophistication), прочность (Ruggedness)<sup>1</sup>.

Научитесь отражать индивидуальные потребности и характеристики потребителей — и это вызовет эмоциональную привязанность к бренду. Вскоре вы получите лояльного покупателя, который приведет за собой других.

И это касается не только отдельных потребителей. Выходя на международный уровень, бренд способен снискать дополнительную любовь и популярность, поскольку адаптирует свой продукт к локальным особенностям национального рынка. Например Tefal, всемирно известный производитель бытовых приборов и посуды, в странах Леванта продает специальные формы для запекания «киббех билль саниех» — традиционного левантийского блюда.

---

<sup>1</sup> Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — С. 39.



Фотоматериал взят с ресурса [Twitter.com](https://twitter.com)

Я расскажу вам несколько реальных историй, которые помогут увидеть, как работает я-концепция в маркетинге.

### История потребителя: часть себя

Она не носила браслеты, так как много работала по дому и ей было неудобно, когда что-то утяжеляло кисть. В один из праздников муж решил сделать ей подарок —

популярный браслет Pandora со сменными подвесками-шармами. Увидев разнообразие выбора, он растерялся. Консультант подсказала ему, что многие собирают шармы по мере исполнения их желаний либо в память о дорогих моментах. Мужчина выбрал два шарма — сердце с ключиком как память о первом знакомстве и глобус в качестве напоминания об их свадебном путешествии.

Несмотря на нелюбовь к этому виду украшений, девушка оценила подарок: с удовольствием носила его и собирала свою коллекцию шармов. Через несколько лет под их весом браслет растянулся, и она пришла в магазин бренда, чтобы обновить основу украшения. Так она стала лояльным клиентом и неосознанно — послом бренда, демонстрируя его продукцию окружающим.

### **История бренда: Pandora**

Сегодня Pandora — один из самых успешных ювелирных домов. Настолько, что может похвастаться выходом на рынки в том числе арабских стран. Сделать так, чтобы арабские женщины, отличающиеся любовью к традиционным золотым украшениям, добровольно массово перешли на серебряную продукцию, — действительно внушительное достижение. Лон Франдсен и Лизбет Эно Ларсен, дизайнеры компании, придумали уникальное решение, которое позволило построить успешную бизнес-модель: каждый браслет по мере сборки становится эксклюзивом, подчеркивая индивидуальные характеристики потребителя и приучая его к новым покупкам. Это яркий пример того, как я-концепция покупателя находит воплощение в бренде и срабатывает в механизме персонификации.

Добиться такого уровня взаимного соответствия между потребителем и брендом трудно. Многие руководители, для которых продвижение бренда означает большие цифры в бюджете, рассчитывают получить полноценный результат (быстрые продажи) в кратчайшие сроки. Но чтобы



*Фотоматериал взят с ресурса Twitter.com*

достигнуть устойчивых показателей, выработать верную стратегию и повысить эффективность работы, компании требуется время. Коммуникационный план, позиционирование, в том числе ценовое, план развития и другие инструменты необходимо фиксировать на бумаге. Быстрый эффект дают каналы, требующие больших финансовых вложений (например реклама), и трейд-маркетинговые активности, но с помощью таких мероприятий результат

будет точечным и принесет не долгосрочное знание бренда и любовь к нему, а лишь разовые продажи. Мероприятия, влияющие на репутацию бренда, всегда самые длительные, они обладают накопительным эффектом.

Бренду Pandora понадобилось около 10 лет, чтобы найти подход к своей целевой аудитории. Тогда, в далеком 1982 году, еще никто не знал одного из главных правил продаж: наделяя бренд индивидуальными характеристиками целевой аудитории, мы позволяем потребителю самовыражаться через него. Сегодня это можно прочесть на главном сайте компании: «У каждой женщины есть своя неповторимая история — личная коллекция особенных моментов, которая делает ее такой, какая она есть. Именно поэтому мы сохраняем эти моменты и называем их незабываемыми. Как и история PANDORA»<sup>1</sup>.

**Чтобы покупатель выбрал вас, станьте инструментом улучшения его имиджа**

Ориентация на я-концепцию потребителей — это не только персонификация бренда. Маркетолог должен быть хорошим психологом, чтобы уметь распознавать инсайты своей аудитории, проблемы, которые ее волнуют, и успешно применять эти знания в целях продвижения бренда. Все мы стремимся казаться лучше, чем есть на самом деле. Нам важно мнение других людей, и бренды — один из самых простых способов сформировать определенное отношение к себе. Мы покупаем профессиональную косметику, дорогую одежду, стильные аксессуары — и все это ради того, чтобы чувствовать себя красивее, увереннее, поправить свои недостатки и подчеркнуть преимущества. Ведь встречают, как известно, по одежке.

---

<sup>1</sup> История бренда / Pandora. — Режим доступа: <https://www.pandora.net/ru-ru/company/about/the-story> (дата посещения: 23.07.2019).

## История потребителя: не хуже других

Героиня этой истории выросла без отца. Ее мама работала учителем, и семья не могла похвастаться высоким материальным достатком. Поступив после школы в престижный вуз, девушка имела возможность наблюдать за одноклассницами из состоятельных семей, носящих одежду дорогих зарубежных брендов.

С отличием окончив вуз, устроилась на высокооплачиваемую работу и решила обновить свой гардероб. В Karen Millen ей подобрали несколько комбинаций нарядов, примерив которые она почувствовала себя другим человеком: новая статусная одежда добавляла ей уверенность, повышала самооценку, делала смелее, помогала самоутверждаться и самовыражаться.

Ради имиджа и репутации девушка потратилась на дорогой гардероб, который не просто закрывал ее потребность носить более дорогую и красивую одежду, но и решал проблему низкой самооценки и потребности социализироваться в среде богатых коллег (= столичном обществе)<sup>1</sup>.

Почему же из всех люксовых предложений она выбрала именно Karen Millen? Именно эту марку чаще всего обсуждали на переменах и предпочитали носить ее одноклассницы. А уровень обслуживания в магазине, оформление

---

<sup>1</sup> «Бренды одежды — наиболее яркий пример брендов публичного пользования. Одежда используется человеком для самопрезентации своей личности, самовыражения и является объектом идентификации <...> при этом образ брендов публичного пользования (одежды) в большей степени связан с реальной идентичностью потребителя. Предпочтение брендов личного пользования в меньшей степени связано с идентичностью потребителя и в большей степени подвержено внешним воздействиям — советам друзей, влиянию цены и т. п.» (Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — С. 43–44).



витрин и позиционирование бренда как одежды, которую носят утонченные элегантные британки, подтверждали девушке его статусность.

### **История бренда: Karen Millen**

Компания зародилась в 1981 году, когда Карен Миллен и Кевин Стэнфорд купили 100 м натурального белого хлопка и пошили сорочки, которые тут же разошлись среди друзей и знакомых. Постепенно у новой марки образовался круг почитателей, и спустя два года в Мейдстоуне открылся первый магазин<sup>1</sup>.

Сегодня Karen Millen — один из самых известных британских брендов (свыше 80 автономных магазинов и 40 концессий в Великобритании и Ирландии, более 50 магазинов франшизы в 23 странах).

Если на начальном этапе своего развития марка предлагала дизайнерскую одежду высокого качества по доступной цене, то с ростом популярности стала позиционировать себя как производителя одежды и аксессуаров, которые обязаны быть в гардеробе любой современной женщины — деловой, активной и в то же время не перестающей быть женщиной.

Это отражено и во внешнем позиционировании бренда — статусности точек продаж (бутики на главных улицах Лондона, Вашингтона, Нью-Йорка), визуальной привлекательности интернет-каналов (дизайн сайта и соцсетей), четко выработанных стандартах коммуникации с клиентами.

**Расширяйте целевую аудиторию бренда, демонстрируя открытость ко всем социальным группам**

---

<sup>1</sup> О нас / Karen Millen. — Режим доступа: <https://www.alltime.ru/brand/?ID=603> (дата посещения: 27.07.2021).

Часто бизнес совершает ошибку, думая, что целевая аудитория (ЦА) — это только те, кто совершит покупку. Опираясь на статистические данные, составляется примерный портрет ЦА. Отсюда возникают репутационные и финансовые риски.

Стоит учитывать, что целевая аудитория бренда — это ВСЕ сегменты, которые с ним соприкасаются (стейкхолдеры). То есть:

- действующие и потенциальные клиенты;
- действующие и потенциальные сотрудники;
- действующие и потенциальные партнеры;
- органы государственной власти;
- СМИ, экспертные центры, рейтинговые компании.

Если вы бренд для людей с достатком выше среднего, то вполне способны расширить свою целевую аудиторию, продвигая, например линейки товаров с демократичными ценами. Так, коллекции бренда Vetements — одни из самых успешных на современной модной сцене. Одежду этой марки может позволить себе далеко не каждый. Но чтобы почитатели бренда с низким достатком могли приобрести что-то из его ассортимента, Vetements выпустил специальную коллекцию футболок Staff<sup>1</sup>.

Вы скажете, что такие покупатели не смогут быть лояльными и совершат покупку один-два раза, потому что ограничены в средствах. Но кто знает, сколько ваш клиент будет зарабатывать завтра? Охват всей целевой аудитории позволяет сформировать позитивное информационное поле вокруг бренда на всех его площадках. В будущем это обязательно принесет свои плоды.

---

<sup>1</sup> Дубина И. Модные бренды выступили за разумное потребление — зачем им это? // Wonderzine. — 2017. — 10 августа. — Режим доступа: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/style/opinion/228566-fashion> (дата посещения: 21.06.2019).

Но, расширяя ассортимент, будьте осторожны: неоправданное изобилие предложения может отпугнуть потребителя, особенно если он не понимает разницы между товарами, которые вы продвигаете. Поэтому отслеживайте тенденции рынка, проводите тестовые продажи, анализируйте запросы потребителей, наблюдайте за действиями конкурентов.

Иногда, в силу особенностей конкретного рынка, возникает необходимость объединить в одном продукте интересы нескольких социальных групп.

### **История бренда: один для всех**

В Faros.Media мы много внимания уделяем личному восприятию бренда потребителями. В 2018 году разрабатывали нейминг для проекта профориентации и тренингов для подростков<sup>1</sup>. Сложность состояла в необходимости объединить интересы двух социальных групп в одном наименовании.

В разработке вариантов названия бренда приняли участие 8 независимых респондентов (3 маркетолога, 2 бренд-менеджера, консультант по бизнесу и 2 менеджера проектов). В процессе участники не контактировали между собой, опираясь только на данные брифа, что позволило увидеть объективную картину восприятия бренда. В конечном документе были представлены 16 наиболее выигрышных вариантов названий с подборкой свободных доменов, а также их трактовкой.

Продумывая нейминг, мы старались сформулировать для каждой социальной группы свой индивидуальный ответ на вопрос: почему потенциальный клиент должен вы-

---

<sup>1</sup> Нейминг для образовательного проекта / Faros.media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/nejming-dlya-obrazovatel'nogo-proekta/> (дата посещения: 21.06.2019).

брать наш бренд, а не конкурентов? Проанализировав, что важно для каждой из аудиторий, обнаружили следующее:

— Для подростка: возможность повзрослеть и реализовать свои возможности. Место, где тебя понимают, где видят твою уникальность. Место, где можно стать решительнее, получить новый важный опыт. Место, где увлекательно, интересно, где можно развиваться.

— Для родителей: сочетание научного подхода и инновационных решений. Комплексный подход к профориентации (понимание своих особенностей, формирование образа будущего, исследование мира профессий, планирование индивидуальной образовательной программы). Команда молодых профессионалов. Интерактивные и увлекательные формы профориентации.

То есть, у одного продукта есть два совершенно полярных сегмента аудитории, и при этом продукт не может приобретаться без одного из них, необходимо угадать с результатом, удовлетворяющим и привлекающим обе стороны.

Эта история еще раз доказывает, что учитывать взгляд на восприятие бренда лишь с одной позиции — грубая ошибка. Компания, настроенная на завоевание рынка, должна отвечать потребностям разных социальных групп. Успешный бренд — это открытый бренд, и он искусно маневрирует среди такой разнородной, противоречивой и требовательной аудитории.

В 2018 году многие стали свидетелями скандала, связанного с рекламной кампанией Reebok в России #нивкакиерамки — с цитатами из «Твиттера» про «иглу мужского одобрения» и гроб в качестве слоганов. По словам автора рекламной кампании, идея заключалась в том, чтобы адаптировать акцию бренда, но сделать это иронично, избегая штампованных фраз.

Однако идею разрабатывали в спешке и не тестировали на фокус-группах. То, что было остроумным, дерзким

и актуальным для нескольких тысяч пользователей «Твиттера», растиражировали на многомиллионную российскую аудиторию, которая в большинстве своем увидела в этом вульгарную бессмыслицу.

По мнению PR-директора Aviasales Яниса Дзениса, «PR — это про смыслы, а здесь он был потерян <...> Роль PR — не распространить какую-то историю, а найти правильную идею и слова для ее выражения»<sup>1</sup>. Этого в данной ситуации сделано не было.

#### **Покажите, что способны решить проблему социализации**

Человек — существо социальное. Желание построить прочные отношения с другими людьми заложено в нас природой. От того, как происходит наша социализация на разных жизненных этапах, зависит наше будущее, и, не имея навыков коммуникации, тяжело жить и быть счастливым.

Бренды, искусно управляющие восприятием, способны облегчить человеку процесс социализации в определенной группе.

---

<sup>1</sup> Стогней А., Позычаниук В. «Директор бренда смотрел на все цитаты и говорил, как ему нравится фраза про гроб»: The Bell пообщался с автором скандальной рекламы Reebok. — 2019. — 8 февраля. — Режим доступа: <https://thebell.io/direktor-brenda-smotrel-na-vse-tsitaty-i-ulybayas-govoril-kak-emu-nravitsya-fraza-pro-grob-the-bell-poobshhalsya-s-avtorom-skandalnoj-reklamy-reebok/> (дата посещения: 01.07.2019).

## **История потребителя: стать своим**

В 2018 году в России проходил чемпионат мира по футболу. Страна переживала футбольный бум, и эта тема коснулась даже тех, кто никогда не интересовался этим видом спорта.

Одним из таких людей был иногородний студент, недавно переехавший в общежитие и чувствовавший дискомфорт, когда его соседи оживленно обсуждали исход очередного матча с участием любимых команд. Быть активным участником подобных разговоров он не мог и в компании заядлых болельщиков не чувствовал себя своим.

В день, когда планировался совместный просмотр матча, он возвращался из университета позже всех. Сосед по общежитию попросил его купить пива, не уточнив, какого. Среди многообразия пивных марок в супермаркете наш герой поначалу растерялся, но затем его рука сама потянулась к Bud — этот бренд был ему знаком (хотя ничего особенного в его вкусе он для себя никогда не находил). В голове молодого человека в этот момент всплыли мимолетные позитивные ассоциации: рекламная кампания Bud и ее герои — дружная команда футбольных болельщиков.

## История бренда: Bud

Сегодня американский Bud (производство Budweiser Anheuser-Busch), история которого началась в 1857 году, является одним из самых продаваемых пивных брендов. В 2014 году, по версии Interbrand и BusinessWeek, он вошел в список 100 лучших мировых брендов, обогнав Danone, Nescafe и Ford<sup>1</sup>.

На сайте пивоваренной компании цель объединения людей обозначена как одна из корпоративных ценностей и выделена в качестве манифеста: Bringing people together. For a better world («Объединять людей, делая мир лучше»)<sup>2</sup>.

Действия нашего героя были обусловлены сильным мотивом — стремлением к социальному одобрению. Признание со стороны сверстников — острая потребность каждого юноши и каждой девушки, тем более во время адаптации к новому городу и образу жизни. Наш герой сделал свой выбор автоматически, потому что бренд в своей рекламной кампании продвигал именно те ценности, в которых он так нуждался.

---

<sup>1</sup> Interbrand: Рейтинг самых дорогих глобальных брендов 2014 года / Центр гуманитарных технологий. — 2014. — 9 октября. — Режим доступа: <https://gtmarket.ru/news/2014/10/09/6914> (дата посещения: 28.06.2019).

<sup>2</sup> «For centuries, we've been bringing people together. Through sports, through music, and through culture, creating moments both everyday and extraordinary <...> celebrating the great times that bring us together» (Our 10 Principles / Anheuser-Busch InBev. — Режим доступа: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/our-vision/our-values.html> (дата обращения: 28.06.2019)).

Обращаясь к научной литературе по психологии, мы обнаруживаем близкие идеи в теориях социальной идентичности Генри Тэджфела<sup>1</sup> и самокатегоризации Джона Тернера<sup>2</sup>. Согласно им, совершая покупку, потребитель подчеркивает свою принадлежность к определенной социальной группе.

---

<sup>1</sup> «Г. Тэджфел выделяет три категории социальных ситуаций, в которых актуализируется социальная идентичность. Во-первых, это <...> ситуация группы, члены которой испытывают трудности в определении своего места в социальной системе. Во-вторых, группа занимает господствующее социальное положение, это положение признано в обществе, но в определенный момент оно оказывается под угрозой в результате того, что происходят или не происходят определенные общественные перемены, либо в результате конфликта ценностей, лежащих в основе господствующего положения, занимаемого группой. В-третьих, группа занимает одно из самых нижних мест в социальной стратификации; это положение признано в обществе, но в определенный момент, по различным причинам члены группы либо начинают воспринимать данный статус как нелегитимный, либо осознают, что существующая ситуация имеет позитивные альтернативы, которые реально могут быть достигнуты, либо происходит и первое, и второе» (Ставропольский Ю. В. «Минимальная групповая парадигма» в теории социальной идентичности Генри Тэджфела // Общество: социология, психология, педагогика. — 2011. Вып. 3–4. С. 72).

<sup>2</sup> «Разработчик теории группового поведения Дж. Тернер пришел к выводу о чисто когнитивной природе идентичности как процесса самокатегоризации личности. Одним из постулатов его теории является возможность существования категоризации на трех разных уровнях, соответствующих общечеловеческой, социальной и личностной идентичности» (Кузина С. И., Федан М. А. Этническая идентичность как фактор самокатегоризации групп в политической системе России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2012. №3. С. 120–121).



Эти теории могут применяться и в обратном порядке. Например, когда продукт используют для индивидуальной мобильности и с помощью его приобретения потребитель преследует свои (отличные от других) цели. Индивидуальная мобильность является важной составляющей стратегии социальной креативности (социальной конкуренции), когда человек намерен стать лучше других в своей группе, не выходя из нее.

И в первом, и во втором случаях потребителя и бренд что-то объединяет. Коммуникация с таким брендом позволяет потребителю закрыть целый список психологических потребностей: потребность в социализации, самовыражении, самовозвышении, самоверификации. Интересно то, что большинство таких решений принимается на бессознательном уровне, а потому — быстро.

Ценность бренда для потребителя не существует сама по себе. Она создается в глазах потребителя и растет, если бренд и потребитель ведут постоянный диалог. Чтобы быть успешным и приобрести лояльных покупателей, бренд должен стать частью личности потребителя.

**Работая над посылками, не забывайте, что дизайн — тоже коммуникация**

Один из основателей агентства Doyle Dane Bernbach и автор «лучшей рекламной кампании XX века»<sup>1</sup> Уильям Бернбах утверждал: «Говорить не значит продавать».

---

<sup>1</sup> «Think Small — рекламная кампания для Volkswagen Beetle, подготовленная агентством DDB в 1959 году. Ad Age назвал ее лучшей в XX веке. Обезоруживающая откровенность, с которой реклама говорила о недостатках „Жука“, превратила их в достоинства». — Ad Age Advertising Century: Top 100 Campaigns / Ad Age. Режим доступа: <https://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/ad-age-advertising-century-top-100-campaigns/140918> (дата обращения: 29.07.2021).

На уровне подсознания человек мгновенно оценивает структуру сообщения, контекст. И в первую очередь аудитория замечает визуальные средства коммуникации.

Они лучше запоминаются и быстрее убеждают, они доступнее, нагляднее, не нуждаются в переводах и совместимы со всеми форматами. Невербалика привлекает внимание и облегчает принятие. Важную роль при подаче информации визуально играет прототипирование. Кроме качественно выполненного и продуманного изображения бренд-менеджер продумывает ее расположение, исходя из психологии и физиологии восприятия изображения категорией людей.

Визуальные средства коммуникации воспринимаются лучше, чем аудио и текст. Но многие бренды, работая над неймингом и позиционированием, забывают, что в инсайты целевой аудитории должна проникнуть и визуальная составляющая.

### **История бренда: с корабля на бал**

Весной 2018 года к нам в компанию пришла директор студии интерьеров. Была поставлена задача раскрутить ее элитный бренд<sup>1</sup>. Но от элитного было одно слово в названии («королевский») и ярко-желтые 3D-вензеля в стиле Windows 98.

Конечно, продвигать с претензией на бизнес- и премиум-класс нужно то, что ему соответствует. Поэтому первым этапом нашей работы стал ребрендинг.

В основу разработки концептов будущего визуального образа бренда встал реальный перечень услуг, который

---

<sup>1</sup> Как мы разработали бренд премиальной студии интерьеров / Faros.media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/kak-my-razrabotali-brend-premialnoj-studii-intererov/> (дата посещения: 21.06.2019).

оказывала компания, — проектирование, дизайн, отделка под ключ. Брендинг в этой сфере крайне важен, ведь будущий заказчик студии выбирает прежде всего эстетику, образ, который соответствует его личным вкусовым и стилистическим предпочтениям. Нам удалось убедить заказчицу уйти от «королевского» в «интерьеры для жизни» — как в нейминге, так и в визуальной части.

Таких «королевских» брендов сотни, тысячи. Их логотипы и промо красуются в юмористических пабликах и мемах, в комментариях к которым их дизайнерские приемы называют отголоском Советского Союза и ужасной безвкусицей.

Потребитель воспринимает такой брендинг негативно уже на интуитивном уровне и думает: если у бренда нет денег на качественную упаковку, могу ли я доверять продукции этого бренда? А если он экономит на чем-то еще? И, стремясь обезопасить себя от негативных последствий, уходит к конкуренту.

Дизайн и нейминг напрямую влияют на восприятие бренда в целом, поэтому он должен быть не просто стильным, функциональным, оригинальным, но и согласованным с теми смыслами, которые пропагандирует бренд. Все элементы дизайна и текста должны гармонизировать друг с другом. Вместе они не должны вызывать когнитивный диссонанс.

### **Специалисту по репутации:**

- Потребитель ценит собственное «я». Докажите, что у вас есть что-то общее, отразив его индивидуальные характеристики.
- Помогите потребителю улучшить его имидж. Или как минимум покажите, что способны на это.
- Расширяйте целевую аудиторию бренда, демонстрируя открытость ко всем социальным группам.

- Покажите потребителю, что можете помочь ему социализироваться, самовыражаться, самореализовываться.
- Разрабатывайте визуальную и текстовую составляющие такми, которые подчеркнет основные послы вашего бренда.

Возможно, с помощью описанных приемов вы уже очаровали сотни новых покупателей, и товарные полки в вашем магазине начали безудержно пустеть. Идея бренда зацепила людей, но как плыть дальше, если нет уверенности в завтрашнем дне? Потребительское поведение постоянно меняется, и единственный способ зайти в тихую гавань — лояльные покупатели.

Потребительская лояльность определяется двумя факторами:

## **1. Поведение потребителя**

Рациональный подход, которого придерживаются большинство западных исследователей: однажды ценности потребителя совпали с ценностями, пропагандируемыми брендом, и он совершил покупку. Качество его устроило, ценности потребителя и бренда не меняются, и он снова и снова совершает покупки. Помните, мы говорили в первой части книги о стремлении ценить время и привязке к соответствующим нормам продуктам?

Недостаток этого подхода в одном: если репутацию бренда что-то очернит, такой покупатель к вам не вернется. Его лояльность механическая, он удовлетворяет свои потребности и доволен, пока уверен. И если когда-либо репутация бренда покажется ему сомнительной, потребитель не станет рисковать и легко перейдет к конкурентам.

## 2. Отношение потребителя

Этот подход является прекрасным дополнением к первому. Потребитель испытывает к бренду эмоциональную привязанность, и именно она становится причиной повторных покупок. Искренне довольный клиент активно соприкасается с брендом сам и от души советует присмотреться к нему друзьям и знакомым. И если однажды бренд станет участником репутационного скандала, он не потеряет свою аудиторию. Проиллюстрирую тезис с помощью истории.

### История потребителя: «Лицом к покупателю»

Намеренно не хочу поднимать репутационный скандал «Вкусвилла», случившийся летом 2021 года. Приведу в пример ситуацию 2018-го года. Итак, в 2018 году Роспотребнадзор оштрафовал сеть магазинов здорового питания «ВкусВилл»<sup>1</sup> на сумму более шести миллионов рублей.

Новость взбудоражила СМИ: неужели бренд, который позиционирует себя как сеть натуральных продуктов, обманывает своих потребителей? Неужели пища, которой мы кормим своих детей, производится и хранится в неподобающих условиях?

---

<sup>1</sup> Мы рассматриваем ситуацию, которая служит отличной иллюстрацией тезиса об отношении к потребителю — пожалуй, лучшей из известных кейсов. Тот же бренд в 2021 году оказался в гораздо более сложном репутационном кризисе, от которого на момент подготовки материала не успел оправиться.

Бренд отреагировал оперативно. Пресс-служба «ВкусВилла» давала комментарии СМИ, отработывала все негативные отзывы и завела на сайте специальную рубрику «Мы любим Россию»<sup>1</sup>. В статье объяснили, за что конкретно оштрафовали бренд, чем обусловлена такая большая сумма, и как скоро выявленные недочеты в работе будут исправлены. Статья отвечала на большинство вопросов аудитории, ее идею поняли и приняли: «ВкусВилл» никого не обманывал, претензии обусловлены особенностями продукции категории «фреш».

В комментариях под статьей мы находим искренние слова поддержки от лояльных клиентов. «Единственный, кто повернулся лицом к покупателю, старается быть лучше и делает это», «Спасибо, что вы есть», — эти и другие комментарии демонстрируют преданность аудитории и настоящую лояльность, основанную на эмоциональной привязанности.

### **История бренда: «ВкусВилл»**

Его прародителем стала «Избенка», впервые открывшаяся в 2009 году и торговавшая исключительно молочной продукцией. Возникший позже «ВкусВилл» значительно расширил свое торговое предложение. Несмотря на разницу в ассортименте, и та и другая марка демонстрировали единый месседж: их УТП — это натуральная продукция от небольших производителей без консервантов и усилителей вкуса.

«ВкусВилл» всегда думал и действовал превентивно, благодаря чему ему доверяли. Поэтому, когда сеть подвергли критике, лояльные клиенты не усомнились в брен-

---

<sup>1</sup> Мы любим Россию! / ВкусВилл. 4 июня. — 2018. — Режим доступа: <https://vkusvill.ru/news/my-lyubim-rossiyu.html> (дата посещения: 28.06.2019).

де и продолжили ходить в магазины. В результате работы с восприятием потребителей лояльность клиентов бренда не просто осталась прежней, а даже укрепилась, возможно, усилилась. Если бы до злополучной проверки компания не работала над формированием позитивного информационного поля вокруг бренда, под влиянием новости о шестимиллионном штрафе аудитория быстро разочаровалась бы в бренде. Задача управления восприятием — влиять как на поведение, так и на отношение потребителя. Самый простой путь — открыть магазин в удачном месте, например внутри жилого комплекса. Его жители автоматически станут вашими лояльными покупателями. Но они будут привязаны к вам лишь территориально.

Второй путь — путь истинной лояльности, когда потребитель не просто повторно покупает, а гордится каждым соприкосновением с брендом. Он сознательно сужает свой выбор и поэтому менее чувствителен к рекламным кампаниям конкурентов. Именно он запускает сарафанный маркетинг. Стоит помнить, что лояльность включает в себя удовлетворенность брендом, но не наоборот: только лишь удовлетворенность не есть лояльность.

На формирование лояльности влияют:

1. Личностные и социально-психологические особенности потребителя.
2. Ситуационные факторы.
3. Характеристики товара.

Рассмотрим их последовательно, выделяя эффективные приемы управления восприятием.

### **Вызывайте воспоминания и ассоциации**

Первый прием основан на субъективном факторе лояльности — личностных социально-психологических особенностях потребления. К ним относятся личностные черты потребителя, его я-концепция, эмоции и стремле-

ния. Умение найти подход к человеку в зависимости от его характера (агрессивный или уравновешенный потребитель, общительный или замкнутый и так далее), наверное, ключевое умение, которое нужно проверять у соискателей, которые будут работать с клиентами. Например, если человек обладает лидерскими качествами, хочет быть новатором, то, продумав определенную стратегию общения, его проще склонить к покупке новой модели «Айфона», даже в кредит.

В пятифакторной модели личностного опросника, более известной как Большая пятерка Пола Косты и Роберта МакКрея, названы пять определяющих качеств личности:

1. Экстраверсия (Extraversion).
2. Нейротизм (Neuroticism).
3. Открытость опыту (Openness to experience).
4. Согласие/сотрудничество (Agreeableness).
5. Сознательность / добросовестность (Conscientiousness)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> «Личностный опросник NEO PI-R предназначен для измерения черт личности у взрослых психически здоровых людей. Он позволяет измерить пять базовых шкал и 30 подшкал (по 6 на каждую шкалу): *нейротизм* (N): тревожность (N1), враждебность (N2), депрессия (N3), рефлексия (N4), импульсивность (N5), ранимость (N6); *экстраверсия* (E): сердечность (E1), общительность (E2), настойчивость (E3), активность (E4), поиск возбуждения (E5), позитивные эмоции (E6); *открытость опыту* (O): фантазия (O1), эстетика (O2), чувства (O3), действия (O4), идеи (O5), ценности (O6); *сотрудничество* (A): доверие (A1), честность (A2), альтруизм (A3), уступчивость (A4), скромность (A5), чуткость (A6); *добросовестность* (C): компетентность (C1), организованность (C2), послушность долгу (C3), стремление к достижениям (C4), самодисциплина (C5), обдумывание поступков (C6)» (Барановская М. С. Пятифакторная модель личности П. Коста и Р. МакКрея и ее взаимосвязь с факторными теориями личности Г. Айзенка и Р. Кеттелла // Психологический журнал. — 2005. Т. 26. №4. С. 54).



На первый взгляд может показаться, что эмоциональная привязанность к брендам наиболее характерна для людей с ярко выраженной экстраверсией и открытостью. Однако в реальности так происходит не всегда, ведь восприятие бренда не может быть одинаковым. Это набор индивидуальных ассоциаций, и у каждого потребителя свое видение. Более того, сама компания и потребитель могут также по-разному воспринимать бренд.

На формирование наших личностных качеств влияют события, произошедшие в прошлом. Человек не может жить только в настоящем. Принимая решения сегодня, он руководствуется опытом.

Мы неосознанно возвращаемся к воспоминаниям, ассоциациям, анализируем точку зрения, когда-то высказанную при нас другими людьми. Поменять восприятие могут эмоции, интересы, потребности, личный опыт (в особенности негативный), влияние близких. Надо сказать, что эта модель работает не только в отношении покупки, но и в ежедневных межличностных коммуникациях.

Обращение к прошлому происходит на втором этапе потребления. Осознав потребность в чем-то, мы автоматически оцениваем альтернативные варианты. Запускается внутренний поиск, чаще это мгновенный процесс. К каким граням прошлого мы апеллируем?

1. Личный опыт соприкосновения с брендом.
2. Опыт близких.
3. Психографический пласт (ассоциации, воспоминания).

Начнем с очень важной грани восприятия — личного опыта.

## История потребителя: синдром утенка

Один из опрошенных в моем онлайн-исследовании дал интересный и в то же время простой ответ на вопрос о его любимых брендах: «LG, потому что первый телефон был LG». Для него главной мотивацией было не качество продукции бренда, не его популярность на рынке, а личный опыт первой коммуникации с брендом, эмоции от ощущения первого телефона.

В науке такое поведение называется импринтинг (запечатление), или «синдром утенка», открытый Конрадом Лоренцем. Согласно ему человек считает самым приятным, правильным и хорошим тот объект, который первым попался ему на глаза<sup>1</sup>.

Конечно, синдром утенка не самая хорошая перспектива для потребителя. Герой моего опроса мыслит ограниченно и оценивает бренд LG весьма субъективно. Такой подход невыгоден прежде всего ему самому: он лоялен к бренду, который выбрал случайно, не рассматривая другие, возможно, более качественные или дешевые предложения. Но таких потребителей большинство, и их консервативность для маркетологов — только плюс.

Воспоминания влияют на поступки людей постоянно (часто этого влияния не замечают и сами потребители), особенно воспоминания, связанные с детством как наиболее личным и дорогим периодом жизни каждого человека.

---

<sup>1</sup> Мельник Н. Б., Черняева Н. А. От импринтинга к «естественному родителству»: Конрад Лоренц и его влияние на идеологии материнства в XX в. // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. — 2015. Т. 137. №1. С. 46–51.

## **История потребителя: конфеты из детства**

Однажды ко мне на интервью пришла журналистка. Я предложила чай. Спросив, какой она предпочитает, в ответ услышала уверенное: «Я люблю зеленый, спасибо». Но когда мы начали беседовать, я заметила, что девушка заварила себе черный чай — на блюде лежал вскрытый пакетик Greenfield со вкусом барбариса.

— Но ты же собиралась пить зеленый?

— Да, но решила попробовать с барбарисом.

Моя собеседница сама удивилась своему выбору. Позже она рассказала, что действительно не любит черный чай, но барбарис напомнил ей о детстве — в бабушкиной сумке всегда были конфеты-барбариски. Это и определило ее выбор.

Воспоминания — серьезный рычаг для управления восприятием бренда, особенно позитивные. Возникающие в результате приятные ассоциации способствуют выработке эндорфинов, что стимулирует нас к покупке. Ниже еще одна история, подтверждающая эффективность этого инструмента.

## **История бренда: попасть в точку**

Российская компания по производству лицензионных фигурок и коллекционных статуэток PROSTO toys выпустила несколько серий игрушек по отечественным фильмам, мультфильмам, играм и комиксам. В частности, серию «Остров сокровищ», которая, судя по количеству постов в соцсетях, привлекла к себе наибольшее внимание.

Сеть магазинов «Перекресток» запустила акцию, принимая участие в которой можно было получить игрушки в виде персонажей мультфильма «Остров сокровищ» со скидкой 50%. В результате «Перекресток» привлек большое количество не только детей, но и взрослых, желающих

приобрести фигурки любимых мультипликационных героев детства. Как следствие — большое количество участников акции и рост посетителей сети «Перекресток».

Из всех коллекций PROSTO toys «Перекресток» выбрал именно «Остров сокровищ», обратив внимание, что эта серия вызвала повышенный интерес. Основная причина — мультфильм 1988 года, который за счет нестандартных решений в анимации, крылатых фраз и любимых голосов озвучения стал по-своему культовым.

### **Ассоциируйтесь с чем-то простым и понятным**

Успешная компания в своей деятельности многозадачна, однако у нее один фокус и один посыл, который транслируется потребителям. Подумайте, что отличает вас от конкурентов? На что в своей работе вы делаете упор? Выделив эту особенную черту, помните о ней, совершая любой контакт с аудиторией.

Так, бренд Ferrari символизирует скорость, Pepsi ассоциируется с молодостью, Merсi — с благодарностью. Приведу в пример цитату, которая мне очень нравится: «Ключевое слово, в котором воплощена идея бренда, нужно максимально оберегать от конкурентов и выстраивать вокруг него всю маркетинговую активность»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Пономарева Е. 22 основных закона маркетинга в одной таблице // Коммерческий директор. — 2019. — 7 января. — Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2468-zakony-marketinga> (дата посещения: 14.06.2019).

## История бренда: IKEA

В феврале 2019 года IKEA запустила креативную рекламную кампанию «Лучше спите»<sup>1</sup>. Маркетологи сыграли на проблеме, которая беспокоит многих людей, живущих в мегаполисах, — нехватке полноценного сна и отдыха.

Компания использовала товары для комфорта и уюта, чтобы обустроить поезд, который отправился по ночному маршруту Москва — Санкт-Петербург вместе с победителями творческого конкурса. Поезд для продвижения тоже выбрали не случайно: условия в плацкарте всегда оставляли желать лучшего.

Этот кейс — яркий пример управления восприятием бренда. Все, начиная с позиционирования бренда и заканчивая оформлением вагонов, ассоциируется с простым, но таким важным для многих словом и ощущением — комфорт.

**Будьте в тренде и используйте ситуацию, какая она есть на данный момент**

Часто восприятие бренда тесно связано с ситуацией в стране, в экономике, деятельностью СМИ, тенденциями в обществе. Например, компаниям с определенной спецификой сложно найти клиентов осенью, так как многие страдают от хандры. Существующая ситуация, будь то особенность сезона или важное событие, всегда позволяет бренду встроиться в информационные потоки и заявить о себе.

Привязка общенациональных или мировых событий к тематике бренда, или ньюсджекинг, — эффективный способ формирования информационного поля.

---

<sup>1</sup> «Лучше спите»: IKEA обставила вагон для ночного поезда Москва — Петербург / dp.ru. — 13 февраля. — 2019. — Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2019/02/13/Luchshe\\_spite\\_IKEA\\_obsta](https://www.dp.ru/a/2019/02/13/Luchshe_spite_IKEA_obsta) (дата посещения: 01.07.2019).

Наверное, многие помнят новость о тайских школьниках, застрявших в пещере<sup>1</sup>. Об этом много писали в СМИ, но ни одна спортивная школа, ни один психолог или эксперт в работе с подростками не проанализировали эту ситуацию: что испытывает подросток, изолированный в пещере; как грамотно переключить его внимание с психоэмоциональных переживаний на инстинкт самосохранения; почему специалисты служб действовали именно так. Подобный материал был бы актуален и полезен для обывателей (особенно детей и их родителей), он также формировал бы в их глазах экспертность автора.

Маркетолог Дэвид Мирман Скотт — автор термина «ньюсджекинг» — так объясняет его смысл: «Горячие новости появляются в нашем сумасшедшем мире каждую секунду. В жизненном цикле каждого информационного сообщения существует определенный момент, когда маркетологи имеют возможность оседлать волну популярности важного события и использовать его тем или иным способом для продвижения бизнеса»<sup>2</sup>.

Этот маркетинговый инструмент может дать взрывной рост трафика при условии, что вы вовремя подхватили волну хайпа, связанную с важным отраслевым или мировым событием, подготовили качественный материал. При этом автор публикации обладает подтвержденной экспертизой, является авторитетным специалистом в своей сфере или выступает от лица профильного бренда. Формирование экспертности через ньюсджекинг — еще один важный инструмент для управления репутацией.

---

<sup>1</sup> Берк М. Питались шоколадками, делились бутылочками с водой: как 12 школьников-футболистов и их тренер выжили в затопленной пещере // Комсомольская правда. — 2018. — 5 июля. — Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/26851/3892982/> (дата посещения: 14.06.2019).

<sup>2</sup> Ньюсджекинг: раскрываем технику на примере. — Режим доступа: <http://smcomm.ru/newsjacking> (дата обращения: 29.07.2021).

## История бренда: Nemoloko

Здоровый образ жизни — тренд, не теряющий актуальности уже несколько лет. Из-за него многие компании, в частности продуктовый ритейл и ресторанный бизнес, пересматривают ассортимент и ищут новые ниши для развития. Ученые и диетологи сомневаются в пользе и натуральности молочных продуктов, которые годны неделями и не нуждаются в особых условиях для хранения. Поэтому образованная аудитория, «безлактозники» и веганы, ищет альтернативные решения ненатуральному молоку, утратившему полезные свойства.

На это обратила внимание компания «Сады Придонья» и разработала Nemoloko — аналог молока на основе овса. Все элементы этого бренда дистанцируют его от конкурентов на молочной полке. За короткий промежуток времени Nemoloko стал массово узнаваемым и занял первое место в рейтинге успешных брендов по версии Forbes<sup>1</sup>.

## Придайте антураж и авторитет

Весомость сообщения, компании или личности, которая его произносит, также влияет на восприятие. Стоит нам выложить в социальной сети селфи с публичной личностью, количество восторженных комментариев сразу возрастет, нас уже будут воспринимать по-другому.

Трендсеттерство вошло в норму: выбирая фильм, мы спрашиваем совета у аудитории на Facebook. Привычка следовать трендам, заданным чужими людьми, сейчас есть у многих из нас. И чем авторитетнее для нас коммен-

---

<sup>1</sup> Карпова А., Бородина В., Касьян А., Миткевич А. Попасть в тренд. Рейтинг брендов-2019. — Forbes. — 2019. — 9 января. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/370553-popast-v-trend-reyting-brendov-2019> (дата посещения: 24.06.2019).

татор, тем больше вероятность, что мы прислушаемся к его рекомендации<sup>1</sup>.

Пролистывая ленту социальной сети, мы останавливаемся на репостах, которые сделали авторитетные для нас люди. В первую очередь нас привлекает не структура самого сообщения, не издание, которое его создавало, а человек, сделавший репост.

Любому рекламному контенту говорящий способен придать антураж. Если популярный блогер с горящими глазами рекомендует подписчикам использовать маску для лица, которую использует он, то высока вероятность, что подписчики последуют его примеру. Механизм подражания отменно работает, и продажи стремительно увеличиваются.

Наиболее показателен в этом отношении кейс, как при помощи блогеров и звезд шоу-бизнеса маркетологи сформировали спрос на пул китайских товаров, имеющих быструю продажу, — таких как спинер (патент был зарегистрирован в 1993 году, но пик популярности пришелся на 2017 год) или фитнес-резинка, простое и популярное средство для спортивных тренировок.

При этом, конечно, нельзя не сказать, о раздутости инфлюенс-маркетинга. Качество выстраиваний коммуника-

---

<sup>1</sup> «Наибольшее влияние в группе (большой или малой, формальной или неформальной — любой) оказывает ее лидер — человек, обладающий высоким статусом. Поэтому большинство маркетологов рекомендуют вести максимальные маркетинговые коммуникации именно с лидером, а он уже транслирует полученную информацию другим членам группы, причем с позитивным знаком. Так, увлечение дзюдо первого лица государства (лидера большой группы) привело к спортивному интересу среди населения. Пожалуй, ни одна социальная реклама о пользе физкультуры не возымела бы столь сильного действия. Тот же феномен наблюдается и на уровне малой группы» (*Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Монография. — Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. — С. 110).*



ций становится все ниже, с ним же падает и уровень доверия к активностям блогеров со стороны аудитории.

### **Увеличьте частоту упоминаний**

Потребители лучше воспринимают бренд, который им уже известен. Возможно, они еще не пользовались его услугами, но точно где-то слышали о нем или видели его логотип. Частые упоминания о вашем бренде на различных площадках — гарантия того, что вас будут предпочитать другим.

В 1964 году команда ученых исследовала то, как на вкусовое восприятие потребителей влияет их знание пивных брендов<sup>1</sup>. В исследовании участвовали две группы людей: одни видели логотипы брендов, от других они были скрыты.

В результате те, кто дегустировал пиво, не видя марок, посчитали все вкусы однообразными (за исключением Guinness). Группа, которая видела логотипы, в своем большинстве высказывалась относительно каждой марки особенным образом, стараясь выделить уникальные характеристики каждого бренда. Так имидж бренда кардинально меняет его восприятие, и данный эксперимент не единственное тому подтверждение<sup>2</sup>.

Важно не только увеличивать объем упоминаний, но и формировать правильное текстовое окружение. Сто-

---

<sup>1</sup> Allison R. I., Uhl K. P. Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception // Journal of Marketing Research. — 1964. August 1. P. 36–39.

<sup>2</sup> «Даже мясо индейки казалось вкуснее, если человек думал, что оно — популярного бренда, нежели неизвестного (Makens, 1965) <...> Минеральная вода Perrier казалась вкуснее, когда подавалась в своей фирменной бутылке с этикеткой, чем в обычной посуде (Nevid, 1981)» (Зубков Б. Если бы пиво росло на деревьях // О современной экспериментальной психологии и не только. — Режим доступа: <https://mindware.ru/blog/?p=3895> (дата посещения: 17.06.2019).

ит задача сформировать восприятие медицинского центра — делайте экспертный контент о здоровье, который действительно рассказывает о лечении, анализирует подходы, раскрывает секреты, вызывает доверие со стороны пациентов. Стоит задача продвигать кадровое агентство — делайте полезный контент о трудоустройстве, разрабатывайте и делитесь регламентами, системами учета и пр. Задайте себе вопрос, дает ли новое упоминание пользу или положительную эмоцию потенциальному потребителю. Если да, то вы на правильном пути увеличения упоминаемости.

### **История бренда: «Вимм-Билль-Данн»**

Нашумевший репутационный скандал бренда «Вимм-Билль-Данн» в 2016 году стал результатом информационных атак (вбросов). Когда Роспотребнадзор объявил об обнаружении в продукции «Вимм-Билль-Данна» ящура, ситуация вышла из-под контроля<sup>1</sup>. Люди стали репостить информацию в социальных сетях, не разобравшись.

На самом деле ящур умирает при тепловой обработке, а «Вимм-Билль-Данн» выпускает только пастеризованные/стерилизованные продукты. В гонке за количеством просмотров обостряли положение дел и интернет-СМИ. Люди не хотели слышать опровержений, и продукция компании испытывала кризис на протяжении полугода.

При разборе этого кейса мы обнаружили, что «Вимм-Билль-Данн» никогда не работал над формированием позитивного информационного поля. Официальные пресс-релизы компании создавались для СМИ, которые, по сути,

---

<sup>1</sup> Толмачева А. «Ситуация вышла из-под контроля»: как «Вимм-Билль-Данн» справлялся с ложной информацией об испорченных продуктах фирмы. — 2016. — 26 декабря. — Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/20983-wbd-reputation> (дата посещения: 24.06.2019).

лишь малая часть всей целевой аудитории. А как же потребители — мамы, которые кормят ребенка «Агушей»?

Найти виновных, когда речь идет об информационных атаках на бренд, невозможно. Только устойчивая и крупная компания может выдержать кризис такого масштаба. Это лишь частный случай, но оказаться в такой ситуации может каждый.

#### **Окружение вашей целевой аудитории — тоже ваша целевая аудитория**

Как показал ряд исследований в области социальной психологии XX века, в силу естественной потребности в безопасности человек редко противится общим убеждениям группы<sup>1</sup>. Поэтому мнение референтных групп сильно сказывается на восприятии бренда, особенно если это первичные референтные группы — семья, друзья, близкие коллеги.

#### **Рассматривайте социально-демографические особенности через призму восприятия**

Мы долго рассуждали о важности психографики в первой главе, но списывать традиционные рекламные инструменты со счетов, конечно, никто не собирается. Если рассмотреть социально-демографические признаки ауди-

---

<sup>1</sup> В 1935 году турецкий психолог Музафер Шериф провел эксперимент с использованием автокинетического эффекта: в темной комнате на расстоянии 5 метров от испытуемых размещался точечный источник света, который в определенный момент начинал перемещаться. Испытуемым необходимо было с максимальной возможной точностью указать расстояние, на которое он переместился. Сначала Шериф проводил эксперимент со всей группой, затем — с каждым участником по отдельности. Он отметил, что на высказываемые позже индивидуальные оценки в значительной степени влияет групповое обсуждение (*Sherif M. A study of some social factors in perception // Archives of Psychology. — 1935. №27 (187). P. 17–22.*

тории через психографику, то можно увидеть новые рычаги управления восприятием.

Поведение потребителей и их отношение к брендам могут объясняться их возрастом<sup>1</sup>. Например, подросткам важно быть принятыми в референтной группе, поэтому их потребление обычно показное, они не консервативны и готовы экспериментировать. Найти стабильно лояльного покупателя в этой возрастной группе получается крайне редко.

Достигнув студенческого возраста, люди стремятся самовыражаться через бренды. Они все еще хотят заявить о себе, как в подростковом возрасте, но при этом часто ограничены в средствах и становятся лояльными брендам в низком ценовом сегменте. Поступив в университет, юноши и девушки расширяют сеть социальных контактов, поэтому мнение референтных групп по-прежнему играет в их потреблении важную роль. Чем старше становится человек, тем глубже он анализирует свой потребительский опыт и рациональнее выбирает бренд.

В молодости, которую психологи часто называют периодом ранней взрослости, социальные роли потребителей расходятся. Одни продолжают обучение в университете, другие рано стали родителями, третьи работают, четвертые в поиске источника заработка — у всех свой стиль потребления, но значимость цены товара и его качество высоки для всех этих категорий. На первый план выходит удовлетворение потребностей, а не самовыражение и самоутверждение.

В зрелом возрасте, прежде чем приобрести товар, люди ищут здоровые аргументы. Потребители настроены критически, но готовы переплатить, если высокое каче-

---

<sup>1</sup> Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — С. 128–144.

ство товара очевидно. В этот возрастной период почти у всех много разных обязанностей и люди хотят минимизировать временные затраты на потребление, поэтому местоположение бренда выходит на первый план.

Самой лояльной аудиторией становится в пожилом возрасте. Они покупают только те товары, которые покупали в течение жизни, поэтому наиболее устойчивы к рекламным кампаниям конкурентов. Ими отвергаются новинки, а акции и скидки действуют эффективно из-за необходимости экономить.

На восприятие брендов также влияет и пол потребителя. Считается, что женщина рассматривает бренды (в особенности бренды одежды) для самоутверждения чаще, чем мужчины. Для женщин важнее внешние характеристики, оригинальность кроя, принты, фактуры, и они воспринимают шопинг как отдых. А мужчины больше ценят практичность и качество и менее беспорядочны при выборе брендов<sup>1</sup>.

#### **Анализируйте внешние и внутренние факторы восприятия**

Разрабатывая стратегию управления восприятием, учитывайте психологические особенности, свойственные вашей аудитории. Проанализируйте внешние и внутрен-

---

<sup>1</sup> «для девушек основными факторами восприятия бренда спортивной одежды являются стиль и красота, т. е. внешние качества. Кроме того, девушки отмечали такую характеристику, как оригинальность, что дает основу для предположения, что для девушек в первую очередь важен внешний вид для самопрезентации. Юноши также обращают внимание на внешние характеристики бренда, но большую значимость для них имеют такие факторы, как качество и удобство. В первую очередь для них важна практическая сторона приобретаемого товара» (Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — С. 44).

ние факторы восприятия и соотнесите их с деятельностью вашего бренда.

К внешним факторам, влияющим на поведение и отношение потребителей, как правило, относят размер, физическую и эмоциональную интенсивность, контрастность (относительно конкурентов), движение, повторяемость, новизну и узнаваемость<sup>1</sup>.

Внутренние факторы восприятия варьируются. Самые распространенные:

- Познав какую-либо из сторон объекта, мы неосознанно переносим свое мнение и на неизвестные стороны этого объекта. Если вам нагрубил продавец-консультант, у вас останется плохое впечатление от бренда в целом.

- Значимость первой информации наиболее высока, часто она воспринимается лучше последующей.

- Незначительный, особенно неожиданный негатив в адрес бренда (человека) резко перекрывает информацию, полученную об этом объекте ранее.

- Критически настроенные потребители более склонны гипертрофировать негативные черты и недооценивать позитивные.

- Более привлекательному внешне бренду (человеку) приписывается больше положительных черт.

- «Свое» кажется лучше, землякам мы доверяем больше. Бренд, который работает с ценностями и потребностями конкретного человека, воспринимают быстрее.

- Люди хуже воспринимают то, что не соответствует их ожиданиям: включается механизм защиты.

- Мы быстрее распознаем символы, которые нас предупреждают о чем-либо (принцип настороженности).

---

<sup>1</sup> Резепов И. Психология рекламы и PR. 2009. — Режим доступа: <http://htbiblio.yolasite.com/resources/Психология%20рекламы%20и%20PR.pdf> (дата посещения: 24.06.2019).

Также стоит учитывать иррациональные факторы восприятия, способные замотивировать на незапланированную импульсивную покупку. Наиболее точной мне кажется классификация иррациональных механизмов потребительского поведения, составленная российским социологом В. И. Ильиным<sup>1</sup>:

1. Подражание: «моим соседям понравился этот блендер, поэтому я выбираю его».

2. Заражение: «сейчас модно носить кюлоты, хочу быть в тренде и совершу покупку».

3. Внушение: потребитель принимает решение неосознанно, так как теряет способность критически мыслить.

4. Толпа: «сегодня праздник, все тратятся, и я хочу».

5. Публика: «я должен совершить эту покупку, так как на меня смотрят».

6. Шопинг-наркомания: «я умру, если не куплю это».

7. Паника: имеет сходство с механизмом толпы, но с превалированием состояния интенсивной тревоги; пример — массовая скупка гречки из-за фейковой новости.

8. Реакция кружения: «Толпа образуется в результате происшествия, привлекшего внимание людей и возбудившего любопытство. Взволнованный событием индивид присоединяется к группе собравшихся и получает от них новую порцию возбуждающей информации. При этом он теряет часть присущего ему самообладания, разделяет господствующие в данной группе эмоции».

---

<sup>1</sup> Ильин В. Поведение потребителей. 2003. — Режим доступа: <http://www.globalmedia51.ru/old/50behaviourofconsumers.pdf> (дата посещения: 17.06.2019).

Среди эффектов нерационального потребления в маркетинге выделяют:

1. Эффект присоединения, или эффект общего вагона (bandwagon effect): товар покупается не в силу необходимости, а в силу желания не отстать от других.

2. Эффект сноба: стремление, наоборот, отличаться, выделиться из толпы; не приобретается необходимый товар, когда он доступен другим.

3. Эффект верности качеству: устойчивая предрасположенность к определенной фирме или торговой марке, которая может выступать авторитетом, гарантом при покупке незнакомых, новых или несвойственных этой фирме товаров.

4. Эффект «Цена = качество»: убежденность в том, что более высокая цена всегда соответствует более высокому качеству.

5. Эффект Веблена: с повышением цены увеличивается спрос на товар и, наоборот, снижение цены уменьшает количество покупок; реализует потребность в уважении<sup>1</sup>.

По мнению Ольги Посыпановой, демонстративное потребление необходимо для поддержания репутации и может быть вызвано истероидностью, творческим самовыражением, желанием добиться престижа, следованием моде, самоутверждением, бегством от бедности, перфекционизмом и разрядкой («привлекает внимание окружающих не столько самими вещами, сколько своим счастливым поведением и выражением лица»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Leibenstein H. Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand // Quarterly Journal of Economics. — 1950. Vol. LXIV. №2. P. 183–207.*

<sup>2</sup> *Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Монография. — Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. — С. 259–261.*



## **Специалисту по репутации:**

- Ищите рычаги управления восприятием, рассматривая социально-демографические признаки через психологию.
- Чтобы потребитель испытывал эмоциональную привязанность к бренду, вызывайте воспоминания и ассоциации, придавайте антураж и авторитет каждому сообщению, будьте в тренде, оценивайте ситуацию на данный момент, воздействуйте на референтные группы, увеличивайте частоту упоминаний о бренде и используйте все факторы восприятия — как внешние, так и внутренние.

# Глава вторая

## Опасные рифы

За последние годы профессиональное исправление репутации стало трендом. Бизнес осознал, что рынок рекламы уже не так востребован, как раньше. Появилось понятие «баннерная слепота»: потребители не замечают рекламные блоки на сайтах и игнорируют любой контент, напоминающий рекламу.

В то же время люди охотно верят разговорам в интернете: СМС-рассылкам, обзорам товаров на сайтах отзывов, рекомендациям любимых блогеров, комментариям в социальных сетях. Положительная репутация стимулирует продажи, вырабатывает лояльность клиентов, обеспечивает компанию уверенной прибылью. Потеря репутации может привести не только к серьезному финансовому ущербу, но и к разрушению бизнеса. Многие мировые корпорации не выживали после репутационных скандалов. Это тесно связано с брендом: чем престижнее и выше его стоимость, тем дороже компании обходится выход из репутационного кризиса.

### **Вы находитесь в зоне риска, если...**

**• ...в прошлом или настоящем компании есть место:**

- авариям, нарушениям качества продукции и услуг;
- коррупции;
- нарушениям в сфере законодательства о госзакупках;
- мошенничеству;
- невыполнению обязательств;

- нарушению бизнес-этики;
- финансовым проблемам, банкротству;
- хакерским атакам;
- утечке информации о клиентах;
- судебным разбирательствам;
- нарушению законодательства или норм этики сотрудниками;
- трудовым спорам, конфликтным увольнениям;
- обвинениям в инсайдерской торговле;
- манипулированию;
- отмыванию денег;
- нарушению экологического законодательства;
- уклонению от уплаты налогов;
- что-то из перечисленного имело место быть у медиа-лиц, представляющих вашу компанию: руководство, бенефициары, менеджеры, амбассадоры и пр.;

• ...считаете, что:

**1. Маркетинг, продажи и клиентский менеджмент должны жить своей жизнью.**

Руководители многих компаний уверены, что маркетинг, продажи и работа с клиентами — три разных направления деятельности. Каждый тянет одеяло на себя, и конечный результат воспринимается потребителем как что-то разнородное и непонятное. Чтобы не разбиться об этот миф, имейте в виду: клиентский сервис — это работа и маркетинга, и продаж.

**2. Управлением восприятием — только для крупных брендов.**

Представители малого и среднего бизнеса редко занимаются своей репутацией, потому что считают, что им это не нужно. Но в каждой компании есть работа с клиентом. И даже в микроорганизациях от управления восприятием зависят продажи.

Так, необходимо выработать единые стандарты коммуникации с клиентом — вводить программу лояльности, анализировать ассоциации, которые вызывает бренд, корректировать восприятие и заниматься улучшением условий, в которых обслуживаются клиенты. Подобных нюансов много даже в микробизнесе, который приносит сравнительно малый доход и имеет небольшой объем клиентов. Именно качественная работа с восприятием принесет вам большую часть аудитории и превратит в сильную, востребованную и уважаемую компанию.

### **3. Негатив — естественный показатель живой аудитории.**

Распространен стереотип, когда компания считает наличие негатива нормой: «Значит, мы существуем, значит, мы живая компания».

Когда человек видит черный цвет, он реагирует. Как минимум вы вызываете сомнения и недоверие у потенциального клиента. Бессознательно действует мгновенно и иррационально: мы видим девушку в белом платье и воспринимаем ее как невесту — не важно, что она не невеста, что платье короткое, что оно выпускное, вечернее, бальное, коктейльное...

То же самое происходит, когда мы видим негативные отзывы. Когда выбор осуществляется среди большого пула игроков, фильтрация происходит по простому принципу: есть негатив или нет; никто не взвешивает все за и против.

В мини-исследовании, о котором писала ранее, я спросила:

— Из 10 отзывов о товаре три негативных. Купите ли вы его в этом случае?

70% опрошенных ответили, что это зависит от товара (его предназначения, значимости), 24% — что не станут совершать покупку. Лишь 6% сказали, что купят товар.

Все больше и больше это касается и HR-бренда. Соискатель решает, устроиться ему в эту компанию или нет.

Например, в отзыве будущий сотрудник прочитал, что для получения премии приходится много работать. Для амбициозного кандидата это очевидный плюс — возможность роста. Но если мы выбираем техобслуживание для машины или коляску для ребенка, то не захотим рисковать и предпочтем компанию, репутация которой по крайней мере не настораживает.

#### **4. Отзывам никто не верит.**

Спешу вас расстроить: отзывам верят, и большинство. Может, мы с вами не верим, кто-то из соседнего отдела не верит, но большинство потребителей верят, и это правда. В моем мини-исследовании получился очень уверенный показатель: 60% опрошенных иногда верят отзывам, 30% — часто, 3% — всегда, по 3% пришлось на респондентов, которые никогда не верят отзывам либо их не читают.

#### **5. Люди верят тому, что написано на платформе бренда.**

Аудитория прекрасно понимает, что ваша площадка управляется полностью вами, что вы намеренно оставили один-два негативных отзыва среди 50 положительных (даже если ваши благодарственные письма и сертификаты на сайте содержат печати и логотипы вручившей стороны).

#### **6. Эконом-продукт должен выглядеть дешево.**

Многие компании, продвигая на рынке продукты экономкласса, опасаются, что, если сделают качественную упаковку, попадут в неправильное позиционирование. Но каждый человек в собственных мечтах завышает планку и стремится к высокому статусу. Никто не будет кричать о том, что ездит на запорожце, но как только мы садимся за руль BMW, то публикуем фотографию в социальной сети. Лучше продвигать продукт с претензией на статус, даже если он не ориентирован на статусную аудиторию.

## **7. Коммуницировать с аудиторией в публичном поле не нужно.**

К сожалению, большой процент компаний не общается с аудиторией в публичном поле. По разным причинам SMM-менеджеры не снисходят до потребителя, если тот пишет ерунду или оставляет злобные комментарии в официальных сообществах бренда в соцсетях. Зачастую об ответах представителей бренда на прочих ресурсах даже не задумываются.

В следующий раз, когда решите проигнорировать странные размышления клиента вслух, вспомните, что ваше молчание обращено не только на вас и автора гневного комментария. Помимо вас есть еще и безмолвные читатели, которые забрели на вашу страничку. Вы не знаете, сколько еще людей прочитали отзыв и, увидев, что вы не ответили, сделали для себя соответствующие выводы.

Важно выходить в публичное поле и признавать ошибки. Любую оплошность можно позиционировать грамотно: извинитесь, будьте искренними, честно объясните причины. Скажите, что это был человеческий фактор, и вы уже пообщались с сотрудниками на эту тему, ввели стандарты и откорректировали работу. И тогда человек подумает: а может, и правда такое больше не повторится? У потребителя формируется лояльность, а вы растете и учитесь на своих ошибках.

## **8. Транслировать в публичном поле мысль, что клиент всегда прав, вежливо.**

Это — другая крайность коммуникации с потребителями. Все мы прекрасно знаем, клиент не всегда прав. Но тихо его ненавидеть, транслируя обратное, не выход. Например, клиент приобрел в вашем магазине манго, которое было идеальным внешне, но оказалось безвкусным и недозрелым. Разъяренный покупатель просит вернуть деньги. Верните, если это ваша политика, но объясните: спелость такого продукта, как манго, не всегда можно рас-

познать на глаз. На вид манго было прекрасно, и вашей вины здесь нет — это особенность фрукта.

Если постоянно «облизывать» клиента, вы будете терять в деньгах, а вас будут использовать. Здесь можно вернуться к вау-эффекту — мы говорили о нем в примере о кофе со связкой шариков. Второй и третий раз такая активность будет восприниматься потребителем с меньшим энтузиазмом. А когда шариков больше не появится, то клиент будет подсознательно разочарован, как будто вместо приобретенного кофе он получил пустой стаканчик.

### **9. Репутационный менеджер не нужен, если хорошо знаешь свой продукт.**

Эту ошибку невозможно раскрывать. Она приходит с опытом по случаю репутационной проблемы, или при поиске решений, как улучшить продажи и избежать банкротства.

### **10. Компания должна присутствовать в Сети обезличенно.**

Стереотип, что надо всегда отвечать от лица бренда, иногда приводит к тому, что потребитель воспринимает нас как бездушный бизнес и потому не идет на контакт. Нам легче жить, когда мы скрываемся под брендом и действуем только от его имени, но в последнее время люди больше ценят человеческое общение в интернете. С конкретным представителем бренда коммуникация строится совсем иначе — он тоже человек, а не бизнес, который навязывается на потребителей.

### **11. Компании не должны отвечать за ошибки своих представителей.**

Наоборот: как раз-таки должны. И прежде чем заявить кого-то как медиа-лицо, тщательно проработайте с ним стандарты общения, ведь он является вашим представителем. Лучше он будет молчать в публичном поле, чем гово-

ритель то, что противоречит ценностям и общепринятым нормам (вспомните кейс «Леруа Мерлен» с публикацией пиар-директора на Facebook<sup>1</sup>).

## **12. Все приходят к автоматизированным ответам, и это работает.**

Кажется, что автоматизированные ответы лучше, чем их отсутствие. Тем не менее в интернете выставляют на посмешище кейсы, когда на сайте под видом человека чат-бот стандартно отвечает на нестандартные вопросы.

Чат-боты действительно помогают снизить себестоимость и многое автоматизировать. Если вы решили использовать последние достижения программного обеспечения, то позиционируйте это правильно. Предупредите клиента, что с ним поговорит бот, который постарается ответить на типовые вопросы. Тогда вас никто не уличит в том, что вы выдавали бота за человека, а он отвечал как попугай. Обязательно пропишите, как можно связаться с оператором, на случай, если вопрос клиента требует детального обсуждения.

## **13. Поисковая выдача закрывает все проблемы с репутацией.**

У меня есть свое разговорное выражение на этот счет — «вытеснение негатива без комплексной работы с репутацией — чистое платье на грязное тело». Это только внешний взгляд, похожий на попытку выдать старую машину за новую. Если вы не собираетесь менять свой продукт, не корректируете его и не хотите слышать ауди-

---

<sup>1</sup> *Фирсов А.* Бизнес и «вата». Как скандал вокруг «Леруа Мерлен» диагностирует сетевую культуру // Forbes. — 2018. — 4 июля. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/364149-biznes-i-vata-kak-skandal-vokrug-lerua-merlen-diagnostiruet-setevuyu> (дата посещения: 17.06.2019).



торию, не готовы менять процессы и совершенствовать сервис, то можно сколько угодно работать с репутацией, белыми и пушистыми вы все равно не останетесь. И даже если вы вложите миллиарды в SERM (search engine reputation management), недовольный потребитель все равно будет обсуждать ваши недостатки в кулуарах и транслировать их окружению, пока вы не решите исправиться.

#### **14. Хайп и черный пиар всегда работают как надо.**

Люди часто используют хайп и черный пиар для собственного продвижения. Есть стереотип, что это всегда работает на позитив. Но учитывайте: любой хайп, который вы запускаете, непредсказуем и порой неуправляем. Нельзя быть на 100% уверенным, что подобные приемы не перекроют вам путь в будущее. Я говорю это не только как эксперт, но и человек, который стал непосредственно главным героем одного такого неуправляемого хайпа. Будет интересно — почитайте мою историю на [skillbox.ru/media/marketing/khayp\\_nepredskazuem](http://skillbox.ru/media/marketing/khayp_nepredskazuem).

#### **15. Крупным брендам необязательно заниматься репутацией.**

Есть компании с известными именами и многолетней подтвержденной репутацией на рынке. Они в силу самоуверенности могут вовсе не заниматься формированием позитивного информационного поля вокруг своего бренда. В случае репутационного скандала (а большие бренды переносят репутационные проблемы тяжелее всего) они, может быть, и не прекратят свое существование, но точно подорвут доверие некоторых лояльных покупателей.

#### **16. Нарастить позитив естественным образом невозможно.**

Стереотип об отсутствии способов увеличить позитивную информацию о бренде придуман самыми ленивыми

маркетологами. Такие способы есть, и это как минимум анкетирование клиентов. Научите менеджеров, которые работают с клиентами, оформлять при акте выполненных работ анкету с опросниками («ловить» клиента надо, когда он максимально удовлетворен). Затем можно опубликовать отзывы в социальных сетях, тем самым максимально «расшарив» информацию о качестве вашего обслуживания, и так далее.

*Возможно, читателями этой книги станут сотрудники или (будущие) руководители агентств по исправлению репутации. Их я также хочу предостеречь от ошибок — в том числе от тех, которые когда-то совершала сама, работая с управлением восприятием.*

**Пытаться выстроить управление восприятием там, где этого не хотят.** Эту ошибку я совершаю до сих пор. Когда искренне хочешь помочь заказчику, говоришь о необходимости службы контроля качества, объясняешь все процессы, разрабатываешь вместе с командой огромный проект, описываешь необходимые стандарты и скорость реакции, а в результате оказывается, что компания не готова реализовать что-то масштабное. В ответ ты получаешь вежливое согласие, за которым не следует почти ничего. Реалии таковы, что порой бизнес не хочет долгих отношений с клиентом, склонен скрывать от него часть информации и, в страхе показать свое истинное лицо, отвергает 80% предлагаемых инструментов.

**«Бегать» за клиентом, который не готов работать с репутацией.** Заказчик привык действовать исключительно по стандартам, которые в его представлении распространяются в том числе и на работу с репутацией. Вы же как эксперт руководствуетесь здравым смыслом и профессиональными побуждениями и всеми силами пытаетесь скооперироваться с клиентом — для эффективной

работы с его продуктом, сервисом, сотрудниками. В результате выясняется, что он «не готов тратить столько энергии», и все ваши усилия оказываются напрасны.

**Решать проблему репутации путем удаления негатива.** Мы редко работаем подобным образом. Негатив бывает разный, в том числе конструктивный. У всех площадок, на которых он присутствует, есть свои владельцы, на них приходит аудитория, которая отслеживает реакцию на свой отзыв и видит, если ее негатив удалили. Этот инструмент становится актуален в некоторых случаях:

- когда площадка фактически занимается экстремизмом, создает негатив и стремится продать вам удаление;
- когда в материале содержится заведомо ложная информация и порочащая чести и достоинству компании;
- когда ситуация изжила себя, а негатив остался.

**Соглашаться работать с одним продуктом из группы.** Если к вам приходит лицо, принимающее решение в одном направлении, и просит поработать с его репутацией, браться за такой проект бессмысленно — работать с восприятием надо не точно, а со всем продуктом. Бывают, конечно, исключения: например, бытовая техника или недвижимость. Фен и холодильник одного производителя могут иметь совершенно разную репутацию. Как и застройщик может продавать квартиры премиум и эконом класса, например.

**Выстраивать репутацию конкурента с помощью черного пиара.** Не занимайтесь очернением конкурентов. Потребитель действительно может прийти к вам как к лучшему из худших. Но к этому ли вы стремитесь? Приложите эти усилия в развитие собственного продукта и сервиса, и результат не заставит вас ждать.

ЧАСТЬ III

КАК РАБОТАЕТ МАЯК



# Глава первая

## Репутационный анализ и стратегическое планирование

### Репутационный аудит

Прежде чем бренду (и ранее, и далее под брендом я подразумеваю как сам бренд, так и его отдельно взятые продукты, услуги) начинать работать с репутацией и восприятием, необходимо понимать текущую ситуацию: как к нему относятся сейчас, чем было сформировано такое восприятие, какие проблемы существуют, и как их можно решить. Чтобы разобраться в этом, нужно провести анализ информационного поля и репутационный аудит.

Репутационный аудит — это срез данных, связанных с упоминаниями бренда, за определенный период. Исследуется то, как воспринимает бренд и что о нем думает его целевая аудитория — клиенты, партнеры, сотрудники (не только действующие, но и потенциальные), госорганы, СМИ, экспертные центры и рейтинговые компании.

Оптимальный временной промежуток — 1–2 года: меньшее количество времени не даст корректную выборку ввиду недостаточного количества информации, а большее — усреднит отдельные информационные всплески, связанные с маркетинговыми, коммуникационными и управленческими решениями. В ряде случаев достаточно будет сделать срез за 6–8 месяцев — в условиях глобальной цифровизации очень снижается «срок годности» данных и информации.

Отдельного внимания заслуживает география продаж и распространения продукции: если продукция компании продается в федеральном масштабе, анализ восприятия проводят по всей России, и так далее.

Документ репутационного аудита включает в себя:

- количество сообщений по бренду и всем его продуктам (при необходимости — по брендам и продуктам конкурентов),

- тональность сообщений и список площадок, на которых они размещены,

- социально-демографические характеристики их авторов — здесь мы рассматриваем как аудиторию критиков, так и аудиторию приверженцев бренда,

- сильные и слабые стороны бренда на текущий момент,

- в завершение — выводы и рекомендации.

## **1. Количество сообщений по бренду и всем его продуктам**

Содержит информацию по количеству и динамике упоминаний во всем временном промежутке — с указанием пиков, спадов, их причин и географического распределения.

## **2. Тональность сообщений**

Любое упоминание имеет оценку тональности — позитивного, нейтрального или негативного отношения клиента. В разделе «Тональность сообщений» приводятся количественные показатели и примеры ключевых сообщений по каждой из типов оценок.

Если аудит выдает большое количество негатива в адрес определенного бренда, это не всегда является абсолютным показателем, а может быть связано с видом деятельности компании либо сферой этого бизнеса.

Пример. 1. Страховой бизнес. К нему потребитель изначально не расположен либо настроен претенциозно: «Деньги берут ни за что, а трясут не по-детски!».

Пример 2. Банковский бизнес. Большинство физических клиентов банковских продуктов, как правило, дилетанты в тонкостях вопросов экономики и банковского дела. Но, услышав новость о возможных проблемах банка, они тут же пойдут забирать свои деньги и не станут разбираться в том, что это — санация, отзыв лицензии или информационный вброс.

Проверить, насколько тональность упоминаний о компании связана с видом ее деятельности, возможно, если проанализировать, как воспринимают нескольких конкурентов с рынка, а также как относятся к категориям данных продуктов, самим продуктам, и чем именно недоволен потребитель.

### **3. Площадки**

Раздел содержит список всех источников упоминания клиента за отчетный период — интернет-площадок, где когда-либо появлялись сообщения о бренде и его продуктах. Чаще всего они подразделяются на следующие группы:

- социальные сети;
- блог-платформы;
- сайты-отзовики;
- сайты ценовых агрегаторов и интернет-магазинов;
- сайты вопросов и ответов, или Q&A;
- тематические и региональные форумы;
- онлайн-СМИ.

Стоит разделять упоминания в СМИ и отзывы потребителей, поскольку каждый из этих видов источников по-разному влияет на восприятие разных сегментов целевой аудитории. Для конечного потребителя не будет значимой



новость о том, что акции компании — оператора сотовой связи, услугами которой он пользуется, — подросли или, наоборот, снизились. Но для него критично важными будут отзывы о данном операторе — насколько хорошую связь он может обеспечить. А вот инвесторы и партнеры среагируют в обратном порядке.

#### **4. Социально-демографические характеристики авторов**

Раздел содержит список пользователей, отправляющих сообщения по бренду и его продуктам за отчетный период. Выявлены критики, адвокаты бренда и источники распространения черного пиара.

#### **5. Сильные и слабые стороны**

Представлены основные темы, генерирующие позитивные и негативные упоминания, и их рейтинг с указанием соответствующего количества упоминаний.

Здесь выявляются сильные и слабые стороны продукции — за что аудитория ее (не) любит и почему (не) выбирает. Данный раздел является ключевым для маркетингового отдела и службы качества, поскольку позволяет выявить болевые точки продукции и упаковки, стратегии продвижения, а также оценить характеристики своего и конкурентного продукта.

#### **6. Выводы и рекомендации**

Завершают репутационный анализ выводы и рекомендации, в рамках которых даются:

- оценка однородности информационного поля и ключевая проблематика бренда;
- описание типовых негативных ситуаций и рекомендаций по их обработке;

- критикующие авторы и источники;
- цитируемость конкурентов по сравнению с брендом;
- ресурсы, подлежащие регулярному мониторингу;
- список тем для генерации нейтрального и позитивного контента (с целью роста вовлеченности аудитории и формирования дополнительного спроса на продукцию бренда).

Часто аудит показывает отсутствие острых проблемных точек либо наличие незначительного количества рядовых, текущих проблем. Например, обнаруживаются несколько негативных отзывов, расположенных в топе выдачи, если до этого компания не работала с отзывами и в целом не задавалась вопросом репутационной выдачи.

Аудит — прекрасная возможность разобраться в том, как потребитель относится к продукту, что ему нравится, а что нет (по сути, это современное маркетинговое исследование). Особенно для компании-производителя: от производителя продукта до потребителя — целая пропасть в виде закупки сырья, оборудования, производства, маркетинговых решений, закупки продукции ритейлом и раскладкой среди конкурентов на продуктовой полке.

Уже на этих этапах производитель теряет точность данных и может только строить гипотезы на основе отчетов по продажам, что именно сподвигло на выбор его продукции, почему она продается в разных точках по-разному и прочее.

Получив данные репутационного аудита, производитель эксклюзивной мебели выявил долгосрочную конкурентную атаку на узкопрофильных ресурсах (ivd, forumstroy) — эти площадки не появлялись в топе выдачи для конечного потребителя, являясь высокопосещаемыми среди b2b-сферы. Нарастиванием негатива в адрес бренда компания-конкурент обеспечивала попадание своей мебели в дизайн-проекты архитектурных бюро и студий интерьера и ремонта, лишая бренд партнерских продаж.

Другой кейс. Благодаря репутационному аудиту компания-производитель инструментов для ремонта и отделки нашла новую нишу рынка, всего лишь изменив объем упаковки — добавив минимальный пакет 500 г вместо 5 кг до аудита. Спустя чуть более полугода среди потребителей появился новый сегмент — DIY-мастера.

Из репутационного аудита складывается картина, которая дает представление о текущей ситуации — какова она, требует ли какого-либо вмешательства, — и вырисовывается стратегия дальнейших действий.

## Стратегия репутационного менеджмента

В стратегии более детально представлена текущая ситуация вокруг бренда (знание, спрос, анализ выдачи), определены ключевые проблемы и способы их решения (стратегия реагирования на упоминания), прописан итоговый план работ на краткосрочный (3–6 месяцев) либо долгосрочный период (1–2 года).

### ***План стратегии репутационного менеджмента***

1. Анализ текущей ситуации
  - Знание бренда и спрос
  - Анализ выдачи и выводы
  - Репутационный анализ филиальной сети
  - Аналитические инструменты при работе
2. Работа с негативом
  - Ситуация на ключевых площадках топа выдачи
  - Негатив в адрес работодателя
  - Жалобы клиентов
  - Жалобы сотрудников
  - Выводы по результатам анализа
  - Потребности клиентов
3. Работа с позитивом
4. Стратегия реагирования на упоминания
5. Работа с неконструктивным негативом
6. Работа с информационными вбросами
7. Итоговый план работ на ближайший период

#### **1. Анализ текущей ситуации**

##### *Знание бренда и спрос*

Чтобы оценить уровень знания бренда, необязательно прибегать к классическому маркетинговому исследованию

в виде опроса респондентов. Можно воспользоваться экспресс-методом, который анализирует частоту брендового спроса.

Специальные сервисы (мы рекомендуем Wordstat Yandex и Google Trends) позволяют оценить частотность запросов бренда в поисковых системах: общее количество запросов в месяц, субрегиональное знание (регионы с наибольшим и наименьшим знанием бренда).

Проанализировав эти данные, можно сделать предварительные выводы о проблемах бренда и способах их решения. Высокий брендовый спрос, демонстрирующий высокий уровень знания, говорит о необходимости регулярно отслеживать выдачу и контролировать ее положительную тональность, низкий — о первоочередной необходимости формировать спрос путем наращивания упоминаемости.

### *Анализ выдачи и выводы*

Данный раздел содержит детальный анализ выдачи поисковых систем «Яндекс» и Google по брендовым и репутационным запросам.

Брендовый запрос — это любой запрос с названием бренда. Если анализировать выдачу по клинико-диагностической лаборатории «Медтест», брендовыми запросами будут считаться фразы «медтест», «medtest», «медтест анализы», «медтест лаборатория», «медтест официальный сайт».

Под репутационными запросами понимаются запросы бренда с добавлением ключевых слов, касающихся репутации: «медтест отзывы», «медтест кто обращался», «медтест отзывы о качестве», «медтест качество анализов».

Отдельного внимания заслуживает выдача поисковых систем, характеризующая информационное поле компании как HR-бренда: этот анализ проводится по запросам «медтест отзывы сотрудников», «медтест отзывы о работодателе», «кто работал в медтест».

Выявляются ключевые направления для детальной проработки. Если анализ выдачи показал, что в ней присутствуют только отзывы, форумы и рекламные размещения, в стратегии прописывается необходимость наращивания в информационном поле нерекламного контента, популяризирующего бренд, — статей в онлайн-СМИ, которые содержат полезную и актуальную информацию для целевой аудитории.

Другая вероятная проблема — это огромное количество площадок, на которых продукция бренда имеет нулевой рейтинг. Большинство потребителей (83%) выбирают продукт по отзывам. Их отсутствие формирует негативное мнение о бренде и направляет аудиторию к конкурентам.

Если компания ставит своей целью динамический скачок и усиление знания в информационно слабых регионах, нужно работать с площадками, на которых отсутствуют грамотная коммуникация со стороны бренда и достаточное количество позитивных отзывов.

На этих площадках необходимо наращивать упоминаемость и поднимать существующий индекс потребительской лояльности (NPS — net promoter score). Согласно американским исследованиям, потребитель с наименьшей вероятностью обратится к бренду, чей NPS ниже 75%. В ORM показатель рассчитывается следующим образом: все положительные и нейтральные упоминания о бренде мы делим на все упоминания о нем.

В рамках работ по наращиванию положительных отзывов также рекомендуется отдельно прорабатывать наращивание по HR-бренду. Эту задачу можно поручить отделу кадров и реализовать путем анкетирования существующих сотрудников на этапе их лояльного отношения к компании. В дальнейшем по заполненным анкетам можно будет сформировать пул нейтральных и положительных отзывов и нарастить ими информационное поле.

## *Репутационный анализ филиальной сети*

Если мы разрабатываем стратегию для крупной сетевой компании, то кроме разового анализа подключаем систему анализа упоминаний бренда в разрезе филиальной сети. С ее помощью наблюдаем и анализируем тепловую карту упоминаемости бренда по отдельно взятым филиалам и регионам.

Это позволяет в оперативном режиме понимать болевые точки работы филиалов бренда, выявлять проблематику в каждом из них и в виде службы контроля качества проводить адресную работу с клиентами и персоналом.

### *Аналитические инструменты при работе*

В данном разделе прописывается, каким образом будет проводиться анализ информационного поля далее. Как правило, перечень инструментов включает в себя:

1. Анализ выдачи поисковых систем по репутационным и брендовым запросам в регионах с последующим анализом выдачи ресурсов, планирования и корректировки действий на ежемесячной основе.

2. Отслеживание в ручном режиме стратегически важных площадок, ситуация на которых на старте имеет негативный окрас.

3. Отслеживание всех упоминаний бренда в автоматическом режиме с помощью систем мониторинга (мы пользуемся услугами Brand Analytics и Angry Analytics). Отслеживание упоминаний производится в круглосуточном режиме с предложением по реагированию от лица бренда и/или агентов влияния в отдельных случаях.

## 2. Работа с негативом

### *Ситуация на ключевых площадках топа выдачи*

Анализ топа выдачи поисковых систем позволяет сегментировать площадки по регионам и вычленить среди них наиболее приоритетные по нивелированию негатива — сайты-отзовики с NPS ниже 75%.

Держать в голове большое количество информации очень трудно, поэтому рекомендуется консолидировать все данные в единую таблицу. В таблице прописывать общее количество всех упоминаний, общее количество негативных отзывов и особенности работы с конкретной площадкой. Например, на площадке нет возможности удаления отзывов. Следовательно, необходимо наращивать позитив и своевременно реагировать на появляющийся негатив.

Рекомендуется прописать ключевые тезисы пользователей, отмеченные ими плюсы и минусы продукта (чистота, удобный сайт, плохой сервис, долгие очереди и так далее).

Помимо отзывов о конкретных центрах в разных регионах необходимо обратить внимание на рейтинги по локациям. На текущий момент ключевыми локационными площадками являются «Яндекс. Карты», «2ГИС», Google Maps, Yell, Zoon. Эти и подобные им ресурсы высоко ранжируются поисковыми системами и поэтому положительно влияют на принятие решения потребителем.

Важный момент: часто потребитель даже не смотрит на отзывы, а принимает решение, ориентируясь исключительно на количество звезд в рейтинге компании. Меньше четырех — и вот он уже клиент ваших конкурентов!

Кроме того, стоит помнить, что довольный клиент не пишет отзывы. Без вау-эффекта в виде спасения жизни или супервыигрыша в лотерею у потребителя только два



состояния: не является недовольным и недоволен. Игра слов, но реалия жизни.

В магазине вас обслужат либо со скандалом, либо без него. И во втором случае все нормально, но не великолепно — нормально и только. Поэтому для работы над созданием положительного восприятия бренда крупной сетевой компании в разных регионах нужен следующий набор регулярных действий:

1. Ежемесячно наращивайте положительные отзывы на сайтах-отзовиках для формирования положительной тональности. Помните, что не недовольные клиенты не станут писать отзывы.

2. Создавайте карточки компании для каждого филиала.

3. Наращивайте 8–10 отзывов и отметок звезд в геолокациях. При поиске на карте 74% пользователей открывают отзывы и готовы доверять им, если их не менее 3–5 на объект.

Часто ухудшить ситуацию и скомпрометировать бренд в глазах большого количества людей могут даже не сами отзывы, а комментарии к ним. Ведь любая онлайн-дискуссия направлена не столько на участников, сколько на сторонних читателей. Поэтому если помимо негативных отзывов также распространены негативные поддерживающие комментарии, то на них необходимо своевременно реагировать и изменять тональность диалога, выводя его в позитивное или нейтральное русло.

### *Негатив в адрес работодателя*

Помимо негатива, связанного с недовольством клиентов, часть негатива могут составлять отзывы о вашей компании как о работодателе. Их могут оставлять уволенные сотрудники, а также люди, которые никогда у вас не работали, но приходили на собеседование. Негативная репутация

ция HR-бренда подрывает вашу репутацию, из-за чего вы не можете набрать квалифицированных кадров. Ваши клиенты могут сделать вывод, что ваш бизнес/продукт/сервис не в порядке, и с вами не стоит иметь дело.

### *Выводы по результатам анализа*

Прописывается, какая в данном случае доля отзывов была классифицирована как неконструктивная, содержащая клевету и заведомо ложную информацию, и какой в этом случае процент отзывов может подлежать удалению, а какой будет необходимо перекрывать «вручную».

### **3. Работа с позитивом**

Необходимые задачи в рамках работ с позитивом:

1. Поддержка позитивных упоминаний.
2. Обеспечение прироста положительных отзывов и рекомендаций в адрес компании.
3. Контент-маркетинг: генерирование упоминаний компании в положительном и нейтральном ключе.

Поддерживать позитивные отзывы реальных потребителей необходимо — так они становятся еще более лояльны к бренду, а тот, в свою очередь, демонстрирует им свою благодарность. Но, как правило, естественного позитива наращивается очень мало. Причины — психология потребителя и нежелание тратить время на отзыв.

#### **1. Нарращивание положительных отзывов.**

Вести наращивание нужно на конкретных ресурсах и локационных площадках. Также необходимо выводить NPS выше 75% на площадках в топ-30 выдачи. Поскольку поисковая выдача не статична и с течением времени меняется, аналитика проводится за разные периоды и позволяет составить план дальнейших действий по вытеснению нега-

тивных ресурсов из топа на основе полученных данных.

При комплексном подходе для части ресурсов, которые имеют негативную тональность и высоко ранжируются поисковиками, в качестве дополнительных инструментов рекомендуется провести работы по SERM (наращивание ссылочной массы для положительных площадок и пессимизация негативных ресурсов).

2. Скрытый маркетинг на форумах и в сообществах социальных сетей.

На форумах, где люди ищут решения своих проблем и делятся опытом, партизанский маркетинг представляет собой встраивание от агентов влияния, нативно распространяющих мысль о том, что лучший продукт — это продукт клиента. Подобные встраивания формируют положительную выдачу в долгосрочной перспективе, обеспечивают лояльность и клиентский поток.

Также популяризует бренд и обеспечивает приток клиентов скрытый маркетинг в сообществах социальных сетей. Он хорошо работает, когда стоит стратегическая задача усиления позиций бренда в регионе. Единственный нюанс, который нужно отметить в работе с соцсетями, — упоминания не попадают в выдачу и носят кратковременный эффект, который спустя 1–2 недели пропадает в потоке контента.

3. Нарращивание статей в качестве полезного и релевантного контента от лица бренда.

Рекомендуется не пренебрегать PR-инструментом в виде наращивания статей в профильных и широко тиражируемых СМИ, так как он дает прирост лояльных потребителей и обеспечивает наличие положительных полезных ресурсов в топе выдачи.

4. Нарращивание промоматериалов в виде лайфхаков, памяток, чек-листов и прочее.

Предварительно проанализировав выдачу медиаматериалов по брендовым запросам, рекомендуется при необходимости наращивать позитив с помощью промо-контента. Это контент в формате брендированных схем, инфографик, чек-листов, который может быть полезен целевой аудитории. Подобный контент с прописанными метаданными вбрасывается на форумы, в блоги и социальные сети. Пользователи положительно воспринимают его, активно сохраняют и делятся им, а поисковые системы наполняют выдачу по репутационным, брендовым и смежным запросам.

В большинстве случаев промоконтент — полезная, но второстепенная задача. Лучше всего вернуться к ней спустя 2–3 месяца после старта работ — когда основные критичные точки устранены и можно полностью переключиться с нивелирования негатива на формирование лояльности.

#### **4. Стратегия реагирования на упоминания**

Реагирование на упоминания состоит из двух инструментов:

1. Реагирование от лица бренда (показывает клиентский сервис, оперативность). В этом случае компания демонстрирует собственное присутствие на рынке, обеспечивает клиентский сервис и оперативное реагирование на рекламации, показывает потребителю, что ей важна обратная связь с аудиторией. Для этого сотрудникам компании необходимо иметь профильные брендовые аккаунты на релевантных интернет-площадках и оттуда работать с запросами.

2. Встраивание и реагирование от лица агентов влияния (на площадках, посвященных обсуждениям товаров потребления).

Общая тактика реагирования на упоминания должна преследовать цель нивелирования негатива, его перевода в нейтральное и по возможности позитивное русло, выяснение обстоятельств негативного случая.

Основное требование к нивелированию — оперативное, но максимально естественное встраивание. Ключевая подача — не навредить больше, чем существующий негатив. Этому требованию необходимо следовать не только в реагировании, но и в наращивании позитива.

Стоит помнить, что потребитель не готов оставлять положительные обращения в адрес компании без дополнительного мотивирования, потому что положительный опыт он воспринимает как норму, а также потому, что высоко ценит собственное время. Любые встраивания в адрес бренда, несмотря на весь «мед», должны иметь «ложку дегтя». Типовая тактика для использования «ложки дегтя» — включение в комментарий жалоб на сторонние факторы, не имеющие прямого отношения к продукции клиента (жалобы на собственное здоровье, слишком мнительный, придирчивый персонал и тому подобное).

Типовые роли агентов влияния для встраивания в негатив:

- Сомневающийся в посте автора.
- Легкий троллинг формата «каждый у нас знаток» (посыл: вы не можете разбираться в продукте лучше экспертов).
- Подтверждающий предоставление качественного продукта / качественных услуг (личный опыт).
- Это единичный случай (человеческий фактор / право на ошибку есть всегда).
- Переключение на конкурентов — там, где это возможно.

Типовые роли агентов влияния для наращивания позитива:

- Всегда выбираю этот продукт, все устраивает, всегда отличное качество.
- Посоветовали, доволен результатом.
- Читал/изучал в интернете и сделал вывод.
- Бренд серьезный, следовательно, отвечает за качество (если клиент — крупная компания, торговая сеть и тому подобное).
- Отличная система скидок, лояльности, клиентоориентированность.
- Переключение на конкурентов — там, где это возможно.

Типовые реплики встраивания от лица бренда:

- Благодарность за оставленный отзыв.
- Встраивание в диалог по разрешению проблемных ситуаций.
- Предложение скидок: наши клиенты важны для нас.

## **5. Работа с неконструктивным негативом**

Неконструктивный негатив — негатив, который не содержит деталей, указывающих на обращение к конкретному бренду. Неконструктивный негатив часто является инструментом черного пиара, а также эмоционального негатива, который напрямую не связан с работой компании. Например, пациент пришел сдавать кровь не натощак, рассердился за собственную забывчивость, поскандалил с администратором и написал в интернете, что данная лаборатория плохая.

Неконструктивный негатив позволяет удалить до 40% существующих отзывов посредством выстраивания коммуникаций с площадками. Для этого нужно доказать, что информация, порочащая деловую репутацию бренда, не является обоснованной.

При работе с каждым отзывом необходимо выяснить причины негатива и разрешить конфликтную ситуацию. Если в условленный срок (от 14 до 30 дней, в зависимости от частных условий площадки) ответ на комментарий компании не поступил, администрация портала принимает жалобу о неконструктивном отзыве и выясняет подлинность распространяемой информации.

## **6. Работа с информационными вбросами**

В последнее десятилетие соцсети стали важным каналом получения информации для многих людей. Рост доверия и потребления контента в интернет-СМИ способствует быстрому распространению информации среди целевой аудитории.

А вот о качестве потребляемой и распространяемой информации мало кто задумывается. Кроме развлекательного наиболее популярным становится контент, который разоблачает или устрашает, то есть воздействует на аудиторию эмоционально. Такая среда благоприятна для информационных атак (вбросов) — одной из форм неконструктивного негатива.

Информационный вброс представляет собой стратегически спланированную кампанию по разработке и распространению информации, которая определенным образом воздействует на целевую аудиторию, лиц, принимающих или влияющих на решения, государственные органы и так далее. Это может быть вброс с использованием черного пиара, кибератака в виде интернет-троллинга или утечка информации о планах компании на будущее.

По сути, любая информация, которая попадает в публичное поле, является информационным вбросом — все зависит от того, как ее распространят и активизируют. Такая информация неуправляема (особенно если за ней стоят заказчики), и спрогнозировать дальнейшее развитие событий довольно сложно. Поэтому негатив и все репута-

ционные риски необходимо отслеживать и просчитывать своевременно — с помощью мониторинга и анализа упоминаний.

### *Откуда ждать риски*

За большинством атак против бизнеса стоят его конкуренты, поэтому будет нелишним предварительно составить список потенциальных врагов, способных «вбросить» что-либо. Однако если все действия четко спланированы и качественно реализованы, отыскать реального заказчика практически невозможно.

В интернете сложно навязать свой имидж, обычно за вас его формирует пользователь. И именно пользователи при правильной подаче материала сами же встанут на сторону злоумышленников, активно распространяя брошенный контент среди друзей и подписчиков.

### *Как строится информационная атака*

Отправной точкой и исходным ресурсом для нападения на бренд служит реальный негативный повод. Без него атака практически невозможна. Обычно проходит несколько дней после появления инфоповода, прежде чем компания сталкивается с атакой (время планирования и подготовки).

Как показывает практика, в Сети люди делятся негативом гораздо чаще, чем позитивом. Если вброс соответствует некоторым представлениям публики об объекте атаки («задавил инвалида», «обманывает с процентами», «обрушил доллар», «крадет деньги пользователей»), он разлетится невероятно быстро.

Количество ежечасно поступающей информации подталкивает людей к тому, чтобы меньше задумываться над тем, что они видят в своей новостной ленте. В социальных сетях контент живет несколько часов, основные реакции



приходятся на первые 30–40 минут, а дальше публикация тонет в ленте. Мало кто из пользователей всерьез задумывается, действительно ли они делятся правдой. Даже очевидный фейк распространяется достаточно бурно.

### *Как диагностировать информационный вброс*

Число лайков и репостов таких публикаций растет в геометрической прогрессии. Лавину запускают боты и фейковые аккаунты, ее подхватывают квази-СМИ с формулировкой «в интернете активно обсуждают...». Далее — новая волна репостов и лайков, после чего информация доходит до ведущих СМИ. Цикл жизни такой новости не превышает 3–4 дней.

Спустя неделю интерес к теме падает до минимального уровня. Если за это время компания не успеет активно и жестко отреагировать, ущерб репутации уже вряд ли что-то поможет быстро восстановить.

### *План действий*

Любой бизнес не может быть гарантированно защищен от кризисной ситуации. Однако к ней можно подготовиться заранее, если разработать антикризисный план — каких действий в случае атаки должны придерживаться сотрудники компании и кто выступит контактным лицом для общения со СМИ. Наилучший вариант, когда спикером выступит топ-менеджер компании, хорошо знакомый потребителям по предыдущим PR-активностям. Если вы крупный бренд, у которого много сотрудников и различные филиальные системы, стоит подстраховаться, предупредив ключевых сотрудников и руководителей подразделений: откуда ждать вброса, в каком ключе, куда он может распространиться, чем может быть доказуем, какой позиции в этом случае придерживаться и т. п.

Крайне важна скорость реакции: счет идет не на недели или дни, а на часы. Промедление и молчание в самом начале кризиса приведет к еще большему усложнению ситуации и большим репутационным потерям. Пока вы молчите, кто-то говорит и додумывает за вас и почти всегда делает это не в вашу пользу.

Если какое-то негативное событие уже произошло, нельзя молчать или отрицать его. Наоборот, важно проявить максимальную открытость и помочь заинтересованным сторонам оперативно разобраться в ситуации.

При правильных и своевременных действиях кризис можно обратить себе на пользу — если не предотвратить саму информационную атаку, то хотя бы снизить ее эффективность и масштаб угрозы.

## **7. Итоговый план работ на ближайший период**

Обычно в первые 2–3 месяца бренду лучше всего сосредоточить действия на нивелировании существующего негатива и наращивании позитива на тех площадках, где NPS ниже оптимального. Это осуществляется с помощью следующих инструментов:

- регулярный мониторинг упоминаний и реагирование на них от лица бренда и агентов влияния;
- наращивание положительных отзывов на площадках в топе выдачи (топ-10, -20, -30 и так далее) от лица клиентов и от лица работников (HR-бренд);
- создание карточек бренда на сайтах-отзовиках и в рейтингах, где он еще не представлен;
- работа по направлению каждого филиала компании в рейтингах и на отзовиках по локациям;
- удаление неконструктивных отзывов (на тех площадках, где это возможно);
- скрытый маркетинг с целью сформировать положительное восприятие бренда и повысить число упоминаний о компании.

# Глава вторая

## Тактическое планирование

### Аналитика и мониторинг

Репутационный аудит дополняет мониторинг — кто, где, какой отзыв оставил о бренде компании сегодня, в данный момент времени, через час и так далее. Это анализ упоминаний в динамике, нужный для того, чтобы отслеживать ситуацию в режиме реального времени и своевременно на нее реагировать.

Фактор интернет-среды, способствующей оперативному распространению различной информации, делает инструмент мониторинга необходимым.

Мониторинг может быть разным. Для локального салона красоты не требуется регулярный мониторинг. В этом случае достаточно раз в неделю отслеживать упоминания на нескольких ключевых площадках. Более глобальный бизнес, например крупный транснациональный банк, требует системного мониторинга на постоянной основе.

Мониторинг осуществляется с помощью специальных автоматизированных систем. На рынке их большое количество («Медиалогия», «Крибрум», IQBuzz, Brand Analytics, YouScan, Angry Analytics) с примерно одинаковым результатом в виде автоопределения тональности, распределения по источникам и прочее.

Существенный недостаток автоматизированного мониторинга в том, что он допускает потерю части ключевых сообщений в адрес бренда, если они не содержат конкретного упоминания заданного запроса.

*— Я занимаюсь в фитнес-клубе «Икс».*

— Я тоже туда ходил раньше, но ведь он ужасен: грязные полотенца и маленький бассейн.

В приведенном примере два упоминания бренда — нейтральное и негативное, однако автоматическая система мониторинга сможет выявить только первое. В то время как второе для репутации клуба является более важным.

Кроме того, система мониторинга ищет упоминания во всем публичном поле. Она не приоритизирует площадки по значимым параметрам — посещаемости, географии, наличию целевой аудитории. Поэтому для полноты картины мы подключаем ручной мониторинг.

Отдельной частью мониторинга является уже упомянутый анализ выдачи по репутационным и брендовым запросам — анализ топ-20 или топ-30 выдачи поисковых систем по таким запросам, как «ИКС» *отзывы*», «кто занимался в «ИКС», «кто покупал «ИКС», «фитнес-клуб «ИКС».

Выдача в поисковых системах должна быть положительной и иметь хорошую репутационную тональность, поскольку именно из них приходят основной трафик и покупательский спрос.

Думаю, будет уместным поделиться нашим набором практических инструментов, которые помогают нам на этом этапе. Итак, в основе анализа пассивного поля лежат аналитические данные [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru) и [google.trends](http://google.trends). Эти два инструмента показывают картину пользовательского спроса и интересов, дают возможность сформировать текстовую оболочку, в разрезе которой пользователь рассматривает объект нашего анализа.

Сформированная этими инструментами лингвистическая подложка далее попадает на анализ в сервисы [topvisor](http://topvisor) и [rush-analytics](http://rush-analytics). С их помощью мы формируем снимки выдачи и анализируем тональность каждого источника.

Отдельным блоком работы идет выдача в youtube, снимки выдачи которой также формируются с помощью инструмента topvisor.

Для ключевых ресурсов, таких как otzovik.com, irecommend, яндекс/гугл/2гис-карты мы пользуемся U100 — сервисом сбора NPS в динамике по ключевым площадкам.

### **Нашим будущим клиентам:**

- Хуже бренда, который никогда не работал с восприятием в интернете, может быть только бренд, который делал это, но перестал. Не стоит начинать работу с репутацией онлайн, если вы не готовы делать это постоянно, — она должна носить регулярный характер. Иначе потребитель увидит, что годом ранее вы отвечали на отзывы, а его свежий комментарий оставили без ответа; посчитает, что его игнорируют, и обозлится.

- Если вы не собираетесь выходить на публичный диалог с клиентами, то сделать это тоже можно грамотно. Например, донести до всех, что связаться с вашим официальным представительством можно только через сайт / телефонную линию / рабочую почту и так далее. Но, если вы начали отвечать, пути назад быть не должно.

- Важно, как именно вы отвечаете. Если потребитель говорит (или пишет): «Вы потеряли мой заказ!», — отвечать ему в духе: «Пожалуйста, оставайтесь спокойны. Наша компания очень ценит своих клиентов, и мы обязательно разберемся в ситуации», — ни в коем случае нельзя. Ответ на жалобы и претензии должен быть конструктивным, потребитель должен чувствовать свою значимость. В любом проекте на первоначальном этапе мы всегда разрабатываем проектную документацию, которая в том числе включает матрицу ответов бренда в зависимости от сложившейся ситуации и ее развития. *Если вы читаете эту книгу и испытываете острую необходимость в примере такой матрицы*

*или вообще проектной документации, то можете связаться со мной. Буду рада поделиться материалами.*

- Любая публичная история неуправляема, а уж тем более с хайповым потенциалом: в любой момент ситуация может свернуть не туда.

### **Специалисту по репутации:**

- Работа над репутацией HR-бренда. Если площадка посвящена отзывам о работодателях, но человек, оставивший негативный отзыв, пишет о собеседовании, уместен лайфхак: отзыв можно классифицировать как нецелевой и запросить, чтобы его удалили. Ведь автор комментария, по сути, ни дня не проработал в компании, о которой пишет, чтобы его комментарий действительно можно было отнести к «отзывам о работодателе». Он расстроен тем, что его не взяли, и поэтому распространяет негатив. Он не знаком с корпоративной культурой данного бренда и не в состоянии оценить, как компания работает. То, что он видел на собеседовании, — это лишь малый срез.

2% клиентов всегда недовольны. В абсолютных значениях это говорит о том, что чем больше у вас клиентов, тем больше негатива будет. Это нормально. При этом потребитель не считает чем-то позитивным и неординарным, когда услуги оказаны хорошо, без негативных прецедентов. В части hr-бренда 82% сотрудников после увольнения негативно настроены к компании. Точка наибольшей эмпатии к hr-бренду — сразу после успешного прохождения испытательного срока: именно в этот момент работник готов делиться положительным опытом о работе.



ЧАСТЬ IV

КЕЙСЫ





# Кейс 1

## Когда нужно быстро отразить негатив

*#репутация #негатив #риски #банк #хакерская\_атака*

Банк подвергся хакерской атаке, и персональные данные его клиентов попали в руки злоумышленников. Взамен на неразглашение украденных персональных данных хакеры требовали у руководства банка крупную сумму денег, а то обратилось к нам за помощью<sup>1</sup>.

Проанализировав угрозы, поступившие от злоумышленников, наши специалисты дали технические рекомендации по поиску уязвимостей сайта и базы данных банка. Выяснив, что злоумышленникам стали известны не все данные, необходимые для воровства денежных средств с карт, мы настоятельно рекомендовали опередить злоумышленников путем вывода нескольких публикаций в топовые федеральные, региональные и банковские интернет-СМИ.

Кроме того, была открыта горячая линия по отдельному номеру телефона и в сообществах банка в соцсетях, где мы отвечали на вопросы клиентов — успокаивали их и предлагали бесплатно заменить карту, тем самым нивелируя негатив, который подогревался конкурентами.

В результате хакерская атака была отражена, и вымогатели не получили никакого вознаграждения. Банк исправил уязвимость своего сайта, потерпев незначитель-

---

<sup>1</sup> Репутация банка: отражение хакерской атаки / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/reputatsiya-banka-otrazhenie-hakerskoj-ataki/> (дата посещения: 16.07.2019).

ные финансовые потери в виде закрытых карт. Благодаря быстрой реакции были устранены репутационные риски и повышена узнаваемость банка — за счет большого числа перепечаток и расшариваний информации о неудавшейся утечке.

# Кейс 2

## Как изменить восприятие бренда на фоне черной PR-кампании

*#восприятие #конкуренция #негатив #черный\_piар  
#девелопмент*

Крупная российская компания в сфере девелопмента (далее — компания А) обратилась к нам с запросом: оценить, что можно предпринять, чтобы значительно увеличить продажи<sup>1</sup>.

Компания заказчика была основана в 90-е годы. Основной состав учредителей долгое время оставался неизменным, но в определенный момент у них появились разногласия. Половина команды решила уйти и начать свой бизнес.

Свою компанию (далее — компания Б) построили на базе существующих технологий, но подход к бизнесу скорректировали: стали активно использовать современные решения, в частности проведение масштабной черной PR-кампании против конкурентов. В том числе против А, руководство которой осознавало необходимость использования интернета как эффективного канала для привлечения клиентов, но не имело должного представления о том, как это работает (при построении бренда учитывались лишь существующие традиции и пожелания руководства, часто интуитивные). В итоге перед нами встала задача —

---

<sup>1</sup> Тулянкина Е. Как кардинально изменить восприятие бренда в интернете? Кейс // Контур. — 2016. — 29 июня. — Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4313> (дата посещения: 18.06.2019).

кардинально изменить текущее восприятие бренда в интернете.

Для достижения поставленных целей было предложено комплексное решение. В основу нашей стратегии были заложены данные, полученные в ходе исследования «Тайный покупатель» для обеих организаций и их ключевых конкурентов. Хотя по качеству услуги обеих компаний не отличались, оказалось, что по уровню обслуживания выигрывает компания-конкурент (персонал уделял внимание посетителям, изучал каждого и выявлял различные психологические особенности, чтобы понять, что предложить конкретному клиенту). Для решения этой проблемы мы подготовили ряд документов и чек-листов, чтобы внедрить их в офлайн-коммуникации с потенциальными и существующими клиентами.

Когда офлайн-исследования показали, что узнаваемость бренда уже достаточно высока, но аудитория иногда путает компанию с конкурентом или называет неверный адрес организации, мы решили использовать для продвижения комиксы. Придумали персонажа, который соотносился с названием и родом деятельности компании, воплощая в себе ее основные ценности. Персонаж должен был «гулять» по интернету, объясняя аудитории те вещи, которые обычно остаются за пределами сотрудничества, — какие подводные камни бывают при заказе услуг в данной сфере, на что стоит обращать внимание, и как отличить хорошее от плохого.

Что касается работы в интернете, то, поскольку близился высокий сезон, нам пришлось параллельно заниматься решением двух серьезных задач — нивелированием существующего негатива, формированием позитивного инфополя, созданием и развитием каналов коммуникации в социальных сетях.

Мы столкнулись с огромным количеством негатива на ведущих интернет-площадках. Было очевидно, что это не настоящий негатив, а брошенный — черный PR от ли-

ца конкурентов. В первые месяцы мы смогли добиться бесплатного удаления 40% таких отзывов, аргументируя тем, что данная критика неконструктивна.

Однако мы не могли воспользоваться такой популярной услугой, как «написание и публикация положительных отзывов», поскольку заказчик настаивал на том, что кампания должна быть честной. Пришлось действовать по-другому: мы взяли на себя функцию внешней службы контроля качества.

Мы заключили договор о конфиденциальности персональных данных и действовали от лица бренда: звонили клиентам и задавали им вопросы, обсуждая возможность встречи. Наш специалист выезжал на встречу с довольными клиентами и получал правдивые отзывы, которые мы, подкрепляя фото- и видеоматериалами, по соглашению с заказчиком публиковали в интернете. Это позволило поднять нашего клиента в рейтингах, а также изучить интересы и потребности потребителя для эффективной работы в соцмедиа.

Работа с социальными сетями велась параллельно с решением задачи по исправлению репутации. У бренда были серьезные проблемы с позиционированием — не только в интернете, но и в целом. Понимание, что общаться с потребителем и привлекать новых клиентов онлайн можно и нужно, отсутствовало. Поэтому мы взяли ответственность на себя и выстроили стратегию продвижения и присутствия в соцсетях. На сегодняшний день ее можно назвать успешной: мы получили отличные результаты по охвату, количеству подписчиков и их вовлеченности.

Мы предложили позиционировать сообщества бренда в социальных сетях как клуб по интересам. Деятельность нашего клиента была связана с загородной жизнью, это и стало основной темой: досуг на свежем воздухе, рецепты по уходу за садом, огородом и тому подобное. Мы не стремились немедленно получить прямые продажи с социальных сетей: задача заключалась в том, чтобы

стать маркой-экспертом, авторитетной в вопросах загородной жизни.

На данный момент у бренда сформировано три сообщества («ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook), каждое из которых имеет свои особенности, но в целом аудиторию объединяет уважение к бренду и желание получить от него совет. Мы стали получать значительное количество целевых запросов к бренду, которые затем сформировали существенную часть лидов.

Благодаря хорошо продуманной стратегии за два года удалось понизить долю негатива в инфополе с 72,1% до 6,1%.

# Кейс 3

## Как с помощью управления восприятием собрать аудиторию на мероприятие

*#восприятие #ивент #мероприятие #ца*

Сегодня самым дорогим ресурсом является время. Обилие мероприятий заставляет потребителя внимательно подходить к их выбору. Маршрут, наличие парковки, именитые спикеры и гости, команда организаторов — количество нюансов, которые могут сыграть за и против, огромно.

Если раньше посетители шли за контентом, которого было не так много, то сейчас идут преимущественно за статусом, возможностью продемонстрировать свое присутствие, профессиональную и социальную значимость — одним словом, за репутацией. Поэтому любое обесценивание, даже в виде бесплатного мероприятия, снижает его популярность и желание туда прийти.

Гораздо больше посетителей привлечет платный вход, популярная площадка проведения, присутствие популярных брендов (кросс-промо). А также приглашенные спикеры — те, кого целевая аудитория уважает и за кем следует: для бизнес-мероприятий это спикеры от «Яндекс», «Mail.Ru», «ВКонтакте», для фешен-ивентов — известные дизайнеры и директора модных домов.

Когда мы организовывали открытие магазина японского модельера Цумори Чисато, то пригласили блогеров и редакторов нескольких модных журналов. Их присутствие стало триггером для того, чтобы люди пришли на открытие магазина.



Самое главное — продемонстрировать целевой аудитории то, какую пользу от присутствия на мероприятии получит посетитель. Когда нам требовалось за семь дней собрать аудиторию на ярмарку образования, помимо таргетированной рекламы в соцсетях мы также активно транслировали, что эта ярмарка — прекрасная возможность устроиться на работу либо обзавестись полезными контактами для дальнейшего профессионального продвижения.

Без этого четко сформулированного посыла, апеллирующего к ценности мероприятия, мы вряд ли достигли бы тех показателей, которые получили, — свыше 200 зарегистрировавшихся пользователей за неделю<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Как мы собирали посетителей на ярмарку образования за 7 дней до старта / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/kak-my-sobirali-posetitelej-na-yarmarku-obrazovaniya-za-7-dnej-do-starta/> (дата посещения: 25.06.2019).

# Кейс 4

## Как популяризировать продукт через узкую профессиональную аудиторию

*#управление\_восприятием #популяризация #эксперты*

К нам обратился изготовитель брендовых кормов для домашних животных для повышения продаж своего продукта<sup>1</sup>. Но одной таргетированной рекламы в соцсетях, направленной на популяризацию бренда и его продукции, было недостаточно. Как заставить потребителя, для которого цена премиального продукта будет допустимой, покупать для своего любимца корм определенной марки? Только транслировать ценность этого продукта через аудиторию, которая считается экспертной в данном вопросе — то есть аудиторию заводчиков.

Мотивировать заводчиков можно с помощью акций либо по бартеру. Если популяризировать продукт у них и управлять таким образом с их помощью восприятием бренда, то привить к нему доверие массовой аудитории реально.

Сложность технической стороны вопроса заключалась в том, что профили заводчиков в соцсетях не имеют кон-

---

<sup>1</sup> Продвижение брендовых кормов для домашних животных / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/prodvizhenie-brendovyh-kormov-dlya-domashnih-zhivotnyh/> (дата посещения: 25.06.2019).

кретных характеристик, которые легко позволяли бы выявить их среди прочих пользователей. Поэтому мы пошли нетривиальным путем: вручную собрали базу заводчиков в «Авито» и написали парсер, который постоянно обновлял контакты, дополняя их данными из новых объявлений.

С помощью приложения для поиска аудитории для таргетинга в сети «ВКонтакте» нам удалось выявить около 7 тыс. профилей заводчиков из центрального региона РФ на сайте «ВКонтакте».

Популяризация продукта при помощи аудитории экспертов возможна практически в любой области. Если Ассоциация бухгалтеров использует определенный сервис для управленческого учета и оценивает его как качественный, то потребитель, которому нужен инструмент для управленческого учета, будет доверять ее мнению. То же самое с дизайнером, который рисует с помощью определенного графического редактора, например Adobe Illustrator, и так далее.

# Кейс 5

## Когда имя перестало работать

*#продвижение#активационные\_механики #конкурс-ные\_механики #рок-школа*

Спустя 30 лет существования на рынке основатели рок-школы «Красный химик» столкнулись с проблемой привлечения новых учеников, особенно на направление игры на гитаре<sup>1</sup>.

Понимания, как работают современные инструменты продвижения и продаж, у клиента не было. Школа не имела сети (ее центр располагался в одной из московских локаций) и отдела продаж (заявки принимались руководством школы). Помещение школы было арендовано, и бюджет на привлечение был ограничен.

Видя ситуацию изнутри, мы понимали, что классический подход с абонентской платой не принесет немедленного эффекта, и решили активировать аудиторию не прямой рекламной активностью, а через личные качества, эмоции и интерес потребителя: дали возможность людям проявить себя, устроив музыкальный конкурс в честь Джими Хендрикса — культового гитариста и одного из легендарных музыкантов в истории рок-музыки.

По условиям конкурса победитель получал в подарок от школы (в которой учились участники «Арии» и «Кипелова») гитару модели Fender Stratocaster, которая благода-

---

<sup>1</sup> Продвижение рок-школы с помощью активации в соцсетях / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/prodvizhenie-rok-shkoly-s-pomoshhyu-aktivatsii-v-sotssetyah/> (дата посещения: 13.06.2019).

ря Джими и его многочисленным последователям стала одной из самых известных и распространенных моделей электрогитар в мире.

Благодаря такой эмоционально насыщенной активационной механике в школу на один пробный месяц пришли заниматься 30 человек, половина из которых, по прогнозам заказчика, должна была остаться на регулярные занятия на следующие месяцы.

# Кейс 6

## Когда репутация требует работ «под прикрытием»

*#репутация #риски #девелопмент #подпольные\_работы*

Целевая аудитория рынка жилой недвижимости весьма разнородна. Однако несмотря на все различия, почти каждый потребитель при выборе застройщика опирается прежде всего на его надежность. Представление о надежности складывается не только из опыта в строительстве и финансовой устойчивости застройщика, но и его репутации.

Строительство нескольких московских ЖК премиум-класса завершились с незначительной задержкой. Не до конца были выполнены некоторые обязательства по оснащению инфраструктурой. Девелопер имел собственную управляющую компанию. Недовольство будущих жильцов подогревалось агитаторами от конкурирующих УК, которые стремились занять ее место<sup>1</sup>.

Чтобы сформировать положительную репутацию жилых комплексов и защитить УК, которая была дочерней компанией застройщика, несколько наших сотрудников стали ее «агентами». Специально для них были созданы аккаунты на закрытых форумах дольщиков, где они общались с собственниками, изучали их проблемы и потребности и участвовали в дискуссиях, нивелируя негатив.

---

<sup>1</sup> Репутация застройщиков и управляющих компаний / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/reputatsiya-zastrojshnikov-i-upravlyayushhih-kompanij/> (дата посещения: 13.06.2019).

Однако из-за действий конкурирующих УК, которые также внедряли своих «агентов», одних онлайн-работ было недостаточно. Наши сотрудники вышли в «поле», чтобы отстаивать интересы девелопера на встречах с жильцами, собраниях и других офлайн-мероприятиях.

Это дало понимание того, на кого из жильцов можно было полагаться, а с кем вести конструктивный диалог не представлялось возможным. Также выход в офлайн позволил выявить основных критиков бренда и адептов конкурирующих организаций (было проведено целое расследование, доказывающее аффилированность наиболее яростных агитаторов с конкурентами из других УК).

В результате в течение полутора лет сотрудничества с девелопером было отбито шесть попыток смены УК, а также предотвращены поползновения конкурентов, желавших скомпрометировать репутацию застройщика перед потенциальными покупателями квартир в ЖК.

# Кейс 7

## Когда целевая аудитория — #яжемать

*#продвижение #ца #мамы #партизанский\_маркетинг*

Молодые мамы-домохозяйки в интернете — особенная аудитория. С одной стороны, такая женщина — самый активный потребитель, решает чуть ли не все бытовые вопросы (и проблемы этого мира): начиная с квартирного ремонта и заканчивая покупкой товаров первой необходимости домочадцам. С другой — для этой аудитории характерны свои особые паттерны поведения, изучив которые вы сможете легко продвигать нужный товар в массы.

Так, являясь друг для друга малознакомыми людьми, мамочки в интернете крайне легко выносят на обсуждение любые проблемы личного и интимного характера, имеют склонность ставить себе, друг другу и всем вокруг диагнозы, не являясь при этом квалифицированными специалистами в области медицины, и тому подобное.

Действуя в ряде случаев абсолютно иррационально и руководствуясь исключительно эмоциями и стадным инстинктом, такая аудитория может очень легко и быстро как поднять продажи товара, так и в корне испортить его репутацию.

Реальная история из жизни: некая мама год держит открытую кашу на полке, достает — а там червяки! И пишет гневный отзыв в интернет, даже не думая о том, что, возможно, не стоило держать открытым столько времени товар с определенным сроком годности.

Привлечь внимание такой аудитории к продукту возможно с помощью договоренности с одной из мам, предва-



рительно отслеживая обсуждения на релевантных площадках и вовремя делая нужный вброс, например ответным комментарием:

*— После родов растолстела.*

*— Я тоже! Но у меня есть решение — спейслифтинг по всему телу, помогает при троих детях! Контакты пришлю в личку.*

Далее работает чистый word-of-mouth marketing, или, как мы привыкли его называть, сарафанное радио, — желающих воспользоваться заветной услугой тут же набирается огромное количество.

Увеличить свою узнаваемость среди аудитории и повысить ее вовлеченность в коммуникацию с продуктом в дальнейшем возможно с помощью активационных и конкурсных механик<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Продвижение детских колясок Inglesina / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/prodvizhenie-destkih-kolyasok-inglesina/> (дата посещения: 25.06.2019).

# Кейс 8

## Как с помощью управления восприятием сформировать спрос на товарную категорию

*#восприятие #спрос #ца #целевые\_группы #сегментирование #беременные #токсикоз #фармацевтика*

Однажды нашим клиентом стала компания, производившая препарат против токсикоза на ранних сроках беременности. При весьма обширной целевой аудитории (женщины детородного возраста — 20–30 лет в среднем по России), знание продукта отсутствовало. Товар не имел спроса, а компания не имела достаточно средств, чтобы заполучить широкий доступ к аудитории через такие каналы, как ТВ, радио и широко тиражируемая пресса.

Кроме того, целевая аудитория обладала набором характерных особенностей, таких как:

- быстрое «вырастание» из проблемы;
- восприятие токсикоза как незначительного либо естественного фактора, сопутствующего беременности, а отсутствие решения как привычного состояния;
- отрицание препаратов в этот период времени;
- разнообразие типажей внутри единого сегмента аудитории.

Поэтому первым шагом стало исследование и сегментирование аудитории — в зависимости от того, на каком этапе (беременности или только планирования) или сроке находится будущая мама.

В процессе сегментирования мы исключили тех женщин и девушек, которые планируют забеременеть, но испытывают с этим трудности. Также мы исключили женщин на сроке второго-третьего триместра, когда токсикоз является скорее признаком вероятных осложнений, нежели естественной частью протекания беременности.

Далее мы провели исследование типажей внутри каждого сегмента аудитории. Отдельной группой для нас стала категория женщин, беременных впервые и на раннем сроке. Внутри нее нам удалось выделить пять психотипов:

1. «Тревожная» — готова к родам практически на следующий день, крайне импульсивна, слабо разбирается в информации и потребляет много контента.

2. «Не замечающая» — не меняет привычки и образ жизни, не задается вопросом, что будет дальше.

3. «Депрессивная» — скептически к позитиву и активнее реагирует на негативный контент, так как склонна усугублять.

4. «В эйфории» — переживает сильный душевный подъем.

5. «Оптимум» — спокойна в рамках своего положения.

Принцип, по которому мы действовали, — «каждому сегменту — свой месседж и свой канал» (PR, SMM, скрытый маркетинг, лидеры мнений — в зависимости от того, какому каналу данный сегмент больше доверяет).

Так, лучший стимул к покупке для «тревожных» — наличие препарата в чек-листе необходимых товаров. Для «не замечающих» и «оптимумов» — ненавязчивое касание для формирования знания. Для «депрессивных» — создание и продвижение контента, который бы описывал риски токсикоза. Группе «в эйфории» бренд должен всего лишь создать условия для импульсивной покупки и при помощи блогеров и отзывов в интернете сформировать триггер: беременность с токсикозом — совет.

Для женщин, впервые планирующих свою беременность, бренд должен был стать эксперт-маркой, которая формировала бы доверие и лояльность за счет полезного контента (что такое токсикоз, насколько он опасен для здоровья матери, плода, как правильно вести себя будущей маме в этой ситуации).

До тех, кто на раннем сроке беременности повторно, бренд должен был доносить, что беременность бывает разной, привлекая в качестве амбассадора и носителя знания с помощью рассылок и коллабораций.

Таким образом, опираясь на восприятие разных целевых групп, с помощью социальных медиа и комплексного управления информацией мы обеспечили бренду формирование спроса на малознакомый товар и рост его продаж.

# Кейс 9

## Как с помощью работы с восприятием вывести смежный продукт

*#репутация #восприятие #продукт #иняз #школа*

Работа с восприятием дает возможность расширить ассортимент и, как следствие, рынок сбыта. Быстро и успешно вывести в топ продаж новый смежный продукт можно, популяризовав его через основной. Так, для продвижения школы иностранных языков мы запустили конкурсную механику, по итогам которой группа учеников-призеров поехала в Лондон<sup>1</sup>.

Краткая предыстория: бренд не использовал возможности социальных сетей как коммуникационного канала, что затрудняло выстраивание лояльности текущих учеников и привлечение новых. Вместе с тем он запускал новую международную программу для школьников.

Наша задача заключалась в продвижении обоих продуктов. Мы разработали стратегию присутствия бренда в соцсетях, а также идею конкурса и механику его проведения. По итогам проведенных работ конкурс повысил интерес к программе «Поездка в Лондон», сгенерировав на нее большое количество заявок.

Таким образом, школа смогла запустить свой второй продукт, предварительно «обкатав» его на тех учениках, которые пришли не на коммерческой основе, а как призе-

---

<sup>1</sup> Школа иностранных языков / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/shkola-inostrannyh-yazykov/> (дата посещения: 25.06.2019).

ры. Важную роль сыграло то, что продукт был подан не в виде прямой рекламы, а в качестве бонусного поощрения, подарка, что сразу обеспечило ему положительное восприятие и искренний интерес со стороны аудитории — не из-под палки, а по собственному желанию.

# Кейс 10

## Когда маркетинг ведет к потере репутации

*#репутация #маркетинг #негатив #пищевая\_продукция*

Если у вас нет понимания того, как работает маркетинг, идти на использование трендовых и маркетинговых инструментов, которые есть у конкурентов, не стоит — в противном случае вы рискуете усугубить ситуацию и оттолкнуть аудиторию.

Лет 10 назад многие продуктовые магазины выглядели не как современные супермаркеты, они были обычными витринными магазинами. На сегодняшний день в ряде регионов эта ситуация сохранилась. К нам обратился собственник крупной сети таких магазинов и производства с несколькими линейками продуктов. Его жалобы сводились к следующему: «В моих магазинах плохо пахнет», «Рядом понастроили „Пятерочки“, и никто не приходит!», «Наша продукция высокого качества, но непопулярна».

В ходе разговора выяснилось, что с запахом ничего нельзя сделать (люди не хотят работать за низкую заработную плату, и заставить их поддерживать чистоту невозможно), статистика по объемам и сезонности не ведется (в наличии только накладные и учетная тетрадь), а маркетинговой стратегии нет, но есть маркетолог, который ведет группы в социальных сетях («ВКонтакте» и «Одноклассники», всего 600 подписчиков).

На полноценную стратегию собственник был не готов, и мы порешили на том, что на первых порах приведем ему клиентов на акцию за малый бюджет: настраиваем «ВКонтакте» на 20 тыс. рублей таргетированную рекламу

по геолокации, а сеть в это время делает акции со скидками на товары.

Мы отрисовали баннеры и запустили рекламу, практически сразу получив очень хороший отклик — по итогам работ в группу пришли 900 новых подписчиков.

Но на второй день акции случилось ЧП: посетители магазина закидали сообщество гневными комментариями. Оказалось, что «акционная» курица стоит на 4 рубля дороже обычной, «акционный» зефир — столько же, сколько и всегда, а известное всем печенье «Орео», которое мы по просьбе заказчика разместили на баннере с привычной упаковкой и фотографией, в сети продается под названием «ОреоН» и выглядит несколько иначе.

В ответ на наши вопросы последовало встречное недоумение: «Курица — наша продукция, — „разъяснил“» собственник. — Во всех других магазинах ее продают на 6 рублей дороже, а мы на время акции решили поднять цену. Вы ведь рекламу нам крутите — нам бы хотелось не только траты отбить, но и заработать. Зефир тоже нашего производства, в соседних магазинах продается в разы дороже. Печенье и правда у нас называется „ОреоН“ — оно точь-в-точь по технологии оригинала, но нашего производства».

Подобный кейс — один из примеров, когда попытка заработать больше ведет к высоким репутационным рискам, а те, в свою очередь, к финансовым потерям. Так, за 20 тыс. рублей бренд получил от потребителей, обманутых в своих ожиданиях, абсолютный негатив.



# Кейс 11

## Как увеличить продажи, снизив число рекламаций

*#репутация #репутационный\_аудит #сервис #сетевой\_бизнес*

Каждый бизнес имеет свою специфику. Выбор любых сервисных мест — ресторанов, гостиниц, отелей, химчисток — напрямую зависит от отзывов. Уничтожить их репутацию способен всего один плохо размещенный гость или неудовлетворенный результатом клиент.

При этом в работе крупных сервисных предприятий задействовано большое количество человек, и отследить качество сервиса и профессионализм персонала в каждой рабочей точке не всегда представляется возможным. Однако с помощью работы с репутацией взять под контроль качество оказываемых услуг вполне реально.

Так, обратившись к нам за услугой анализа информационного поля и разработки репутационного аудита, сеть химчисток с расширенным комплексом услуг смогла увеличить продажи, лояльность и возвращаемость клиентов — сразу после того, как начала работать с репутацией и с помощью системы мониторинга анализировать рекламации в адрес каждого филиала.

# Кейс 12

## Как с помощью управления восприятием отстроиться от конкурентов

*#восприятие #конкуренция #отстройка\_от\_конкурентов #пищевая\_продукция*

Производителю мяса требовалось раскрутить птицефабрику в Узбекистане, где самое большое потребление мясной продукции сосредоточено в точках продаж шаурмы и курицы-гриль.

Основная проблема заключалась в том, что потребитель не задавался вопросом качества продукта. Каким образом в таком случае отстроиться от конкурентов и попасть в большие продажи?

Решением стало ввести в продажу герметично запаянный лоток, который гарантировал неприкосновенность продукта, следовательно, его безопасность и качество — в отличие от продукции конкурентов, которая продается в обычном пакете и стерильность которой ничем не подтверждена.

Восприятие продукции заказчика на контрасте с шаурмой моментально выросло в продажи.

# Кейс 13

## Работа с управлением репутацией и восприятием бренда госучреждений

*#репутация #восприятие #мониторинг #аналитика #акция #гос*

Однажды нашим клиентом стало государственное учреждение, которое совместно с МФЦ Москвы проводило акцию к 9 Мая: открытие специальных центров, куда москвичи могли принести и сдать документы военных лет, тем самым пополнив базу государственного архива и увековечив память о подвиге своих предков. Документы отправляли на хранение, а участникам выдавали специальный сертификат.

За месяц до начала акцию активно рекламировали и получали большое количество живой обратной связи — преимущественно позитивной.

Наша задача заключалась в технической поддержке акции: мы вели мониторинг упоминаний о ней, отслеживая явный негатив.

Несмотря на общее позитивное информационное поле, присутствовали также вбросы необоснованного негатива. Например, комментарии в духе «зачем вы отдаете свои реликвии, в архиве постоянно то пожары, то потопы», авторы которых даже не потрудились вникнуть в нюансы акции: полная передача документов была добровольной и при необходимости их сразу же возвращали владельцам после сканирования.

По итогам работ мы обеспечили бренду учреждения эффективную коммуникацию с аудиторией и своевремен-

ную отстройку от негатива, всплески которого были минимальны по сравнению с количеством обратной связи от воодушевленных москвичей.

# Кейс 14

## Как противостоять информационному вбросу

*#репутация #восприятие #вброс #атака #троллинг*

В феврале 2018 года я поставила своего рода эксперимент: написала в Facebook, что купила лицензию такси и теперь буду ездить по «выделенке» (легальные такси могут ездить по выделенным полосам для маршрутного транспорта).

Я действительно получила лицензию и решила использовать эту новость в качестве инфоповода. В марте должна была вести вебинар на тему активационных механик в соцсетях, и провокационный пост мог стать хорошим кейсом для обсуждения.

Чтобы еще сильнее привлечь внимание и вызвать незамедлительную реакцию, я использовала в посте красную подложку. Текст был коротким и провокационным (на тот момент лицензии у меня еще не было): «Ну все, теперь езжу по выделенке. Сегодня я таксист на 5 лет. Кому еще надо?»

Я предполагала две реакции: «Ты что, с ума сошла, зачем тебе это надо, это нехорошо» и «Расскажи, как ты это сделала, я тоже хочу». Все шло по плану только первые несколько часов. На пост отреагировал один из SMM-троллей, отыгрывая борца за справедливость: «Боже мой, какое дно...» После этого ситуация вышла из-под контроля, посыпались репосты, угрозы, оскорбления: «Как такое допустимо? Сжечь ее на костре», «Если я мимо буду проезжать, я своей машиной ее ударю».

Аудитория, которой в целом присуще клиповое мышление, не готова разбираться в сути вопроса. Соцсети пе-

ренасыщены постами, и гораздо легче и быстрее вырвать кусок из общей информации, ориентируясь на оценку любого стороннего авторитета. Поэтому тут же нашлись пользователи, которые меня не знают, не разбираются в ситуации, но поддержали тролля.

Новость разошлась по нишевым и федеральным СМИ. Пост из социальной сети, «заряженный» на хайп, превратился в новость федерального масштаба. Знакомые звонили мне со словами: «Катя, ты должна это удалить».

Но это означало бы поражение в развязанной против меня информационной атаке. Я не сделала ничего нелегального, репутационных рисков у меня не было, и единственное, что нужно было сделать тогда, — успокоиться. Это именно то, что я советую клиенту в кризисной ситуации, — не терять лицо. Я не написала ни одного обидного комментария, никого не заблокировала.

Telegram-канал «Беспощадный пиарщик» сделал про меня нелицеприятный пост — я опубликовала его скриншот у себя в Facebook. Первое правило защиты вашей репутации — не отвечать на угрозы, оскорбления, неконструктивную критику и негатив. Иначе перепалка может дойти до «базарного» спора, где ни одна из сторон не выглядит красиво, в том числе и вы. С клеветой, в которую неконструктив часто перерастает, я рекомендую своим клиентам идти в суд. У нас есть успешные примеры, когда суд занимал сторону истца.

Если пользователь оставляет реальный конструктивный негативный отзыв, то он, скорее всего, готов и даже хочет разобраться в ситуации. В его комментарии преобладают не эмоции, а рациональность — конкретные факты, детали, аргументы. На такой негатив надо отвечать, даже если вы не до конца согласны с автором.

Ваши любимые фолловеры не пойдут защищать вас от обидчиков. Большинство моих подписчиков (95%) прошли мимо этого поста, хотя многие из них меня знают и реагируют на другие мои публикации. Но тут сработала

психология: они не понимали, чем сейчас эта история закончится, и боялись попасть под раздачу.

Если против вас разгорелся публичный скандал, просить о поддержке своих близких не стоит. Наоборот, предупредите их, чтобы они не комментировали ситуацию в своих соцсетях и тем более не отвечали на негативные комментарии, которые сыплются на вас. К их аргументам никто не прислушается, они не смогут ничего доказать и только рискуют обратить негатив в свою сторону. Более того, хейтеры могут пойти в соцсети к вашим близким — искать компрометирующие фото.

# Заключение

В качестве заключения хочется рассказать о том, что эта книга писалась с 2019-го года. Точнее в 2019-м она была практически закончена, но мне не хотелось ее выпускать: все время было ощущение, что можно сделать лучше, дополнить, расширить и пр. Так и с репутацией — она динамична, все время дополняется новыми фактами, опытом, сравнениями и пр.

Управление репутацией — работа невидимого фронта, каждодневная и даже ежеминутная. Может быть ощущение, что она не имеет смысла, так как прямо здесь и сейчас не выливается в показатели выручки и сверхприбыли. Но не сомневайтесь в ценности выстраивания и управления восприятием. Помните, что потерять хорошую репутацию можно за один миг, а потерять плохую репутацию очень сложно.

Благодарю вас за ваше внимание. Я всегда открыта к вопросам и пожеланиям в телеграме — @katikt.



# Глоссарий репутационного менеджмента

**ORM** (online reputation management) — управление репутацией в онлайн-среде.

**Агент влияния** — представитель целевой аудитории, который может распространять целевые сообщения, влияющие на выбор в пользу бренда. В интернете агенты влияния — это профили в разных социальных медиа. Они инициируют тематические дискуссии и встраиваются в них, чтобы популяризировать продукт/услугу и отстроиться от конкурентов.

**Адвокат бренда** — представитель целевой аудитории, который лоялен бренду и защищает его без какой-либо дополнительной мотивации.

**Амбассадор** — посланник бренда. Часто является лицом компании или одного из ее направлений.

**Аудитория критиков** — критиканты бренда. Определяются по результатам репутационного аудита, который позволяет спрогнозировать источники будущих проблем и избежать дополнительной работы.

**Информационный вброс** — спланированная массовая публикация материалов на подготовленном пуле площадок и ресурсов. Направлена на широкий резонанс со стороны аудитории. Чаще всего имеет негативную окраску и агрессивное, агитирующее и даже пропагандирующее послание. Может нести как заведомо ложную, так и достоверную информацию.

**Коммуникационный бриф** — документ, который определяет правила публичной коммуникации в процессе репутационного менеджмента. Как правило, содержит в себе описание формата кампании, ролей агентов влия-

ния, потребностей покупателей, типовых и нестандартных ситуаций и вариантов реагирования на них.

**Лидер мнения** — представитель целевой аудитории, чье суждение весомо и авторитетно в ее кругах. Чаще всего специализируется на определенной отрасли и является в ней экспертом.

**Месседж** — основная мысль, которую бренд хочет донести до своей аудитории.

**Мониторинг бренда** — отслеживание упоминаний товара/услуги/медиалица в публичном поле. Осуществляется вручную и/или автоматизированными системами.

**Нивелирование** — сглаживание негативного окраса упоминаний бренда или компании.

**Пресс-секретарь** — официальный представитель компании, транслирующий ее мнение в публичное поле.

**Репутационный аудит** — анализ отношения целевой аудитории к бренду. Как правило, готовится в сравнении с конкурентами за определенный период (квартал, полугодие, год).

**Репутационный маркетинг** — маркетинговые онлайн- и офлайн-активности бренда, направленные на выстраивание или поддержание положительной репутации.

**СКК** — служба контроля качества, входит в структуру компании.

**Социальные медиа** — интернет-площадки, позволяющие пользователям коммуницировать друг с другом и публиковать пользовательский контент.

**Тональность упоминаний** — эмоциональный окрас контекста сообщения в адрес бренда.

**Черный пиар** — спланированная информационная кампания, направленная на ухудшение имиджа бренда. Как правило, представляет собой недостоверные или сфабрикованные сведения.

**NPS (net promoter score)** — индекс потребительской лояльности. Чтобы рассчитать NPS, все положительные

и нейтральные упоминания о бренде необходимо разделить на сумму всех его упоминаний.

**SERM** (search engine reputation management) — формирование положительной репутационной выдачи в топе поисковых систем. Комплекс мер, которые позволяют вытеснять негативные площадки и замещать их положительными по определенным запросам.

# Литература

1. Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — 208 с.

2. Барановская М. С. Пятифакторная модель личности П. Коста и Р. МакКрея и ее взаимосвязь с факторными теориями личности Г. Айзенка и Р. Кеттелла // Психологический журнал. — 2005. Т. 26. №4. С. 52–57.

3. Берк М. Питались шоколадками, делились бутылочками с водой: как 12 школьников-футболистов и их тренер выжили в затопленной пещере // Комсомольская правда. — 2018. — 5 июля. — Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/26851/3892982/> (дата посещения: 14.06.2019).

4. Грей Д. Лиминальное мышление. — Режим доступа: <https://mybook.ru/author/dejv-grej/liminalnoe-myshlenie-kak-perejti-granicy-svoih-ube/citations/1766905> (дата посещения: 29.07.2021).

5. Гумилева Э. «Мы — это то, что мы помним». Фрагменты из лекции Татьяны Черниговской «Нейронная сеть и сознание», прочитанной в рамках Всероссийского фестиваля науки. — Режим доступа: <https://republic.ru/posts/1/852959> (дата посещения: 13.06.2019).

6. Дубина И. Модные бренды выступили за разумное потребление — зачем им это? // Wonderzine. — 2017. — 10 августа. — Режим доступа: <https://www.wonderzine.com/wonderzine/style/opinion/228566-fashion> (дата посещения: 21.06.2019).

7. Зубков Б. Если бы пиво росло на деревьях // О современной экспериментальной психологии и не только. — Режим доступа: <https://mindware.ru/blog/?p=3895> (дата посещения: 17.06.2019).

8. Ильин В. Поведение потребителей. 2003. — Режим доступа: <http://www.globalmedia51.ru/old/50behaviourofconsumers.pdf> (дата посещения: 17.06.2019).

9. История бренда / Pandora. — Режим доступа: <https://www.pandora.net/ru-ru/company/about/the-story> (дата посещения: 23.07.2019).

10. Карпова А., Бородина В., Касьян А., Миткевич А. Попасть в тренд. Рейтинг брендов-2019. — Forbes. — 2019. — 9 января. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/370553-popast-v-trend-reyting-brendov-2019> (дата посещения: 24.06.2019).

11. Кейсы. Лучшие истории о нашем сотрудничестве с любимыми клиентами / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/> (дата посещения: 25.06.2019).

12. Киселев В. М., Гайфулина Р. Р. Основные факторы, формирующие поведение покупателей в предприятиях розничной торговли. — Режим доступа: <https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/osnovnye-factory-formirujushhie-povedenie-pokupatelej-v-predpriyatijakh-rozничной-torgovli/> (дата посещения: 24.06.2019).

13. Козловский Б. Максимальный репост. Как соцсети заставляют нас верить фейковым новостям. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 198 с.

14. Кузина С. И., Федан М. А. Этническая идентичность как фактор самокатегоризации групп в политической системе России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2012. — №3. С. 120–127.

15. Кулик А. Анализ личности по социальным сетям как эффективный метод подбора кадров // Что делать Обзорное. — Октябрь — ноябрь, 2018. — №8 (162). — Режим доступа: <https://www.4dk.ru/news/d/20181005135017-analiz-lichnosti-po-sotsialnym-setyam-kak-effektivnyy-metod-podbora-kadrov> (дата посещения: 13.06.2019).

16. «Лучше спите»: ИКЕА обставила вагон для ночного поезда Москва — Петербург / dp.ru. — 13 февраля. —

2019. — Режим доступа: <https://www.dp.ru/a/2019/02/13/Luchshe spite IKEA obsta> (дата посещения: 01.07.2019).

17. Макарова А. 7 PR-инструментов для продвижения вашего мероприятия // Rusability. — 5 июля. — 2019. — Режим доступа: <https://rusability.ru/internet-marketing/7-pr-instrumentov-dlya-prodvizheniya-vashego-meropriyatiya?fbclid=IwAR170h9Нахуег5M4САК1ZuSeMrWMIмQURzRoNQPFеAiu7k> (дата посещения: 08.07.2019).

18. Мельник Н. Б., Черняева Н. А. От импринтинга к «естественному родительству»: Конрад Лоренц и его влияние на идеологии материнства в XX в. // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. — 2015. Т. 137. №1. С. 44–58.

19. «Мир становится другим...»: интервью с Андреем Милехиным // Что делать Обзорение. — Февраль — март, 2019. — №1 (164). — Режим доступа: <https://www.4dk.ru/news/d/20190215100721-mir-stanovitsya-drugim-intervyu-s-andreem-milekhinum> (дата посещения: 13.06.2019).

20. Мы любим Россию! / ВкусВилл. 4 июня. — 2018. — Режим доступа: <https://vkusvill.ru/news/my-lyubim-rossiyu.html> (дата обращения: 28.06.2019).

21. Ньюсджекинг: раскрываем технику на примере. — Режим доступа: <http://smcomm.ru/newsjacking> (дата обращения: 29.07.2021).

22. О нас / Karen Millen. — Режим доступа: Режим доступа: <https://www.alltime.ru/brand/?ID=603> (дата посещения: 27.07.2021).

23. Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2015. — 464 с.

24. Пономарева Е. 22 основных закона маркетинга в одной таблице // Коммерческий директор. — 2019. — 7 января. — Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2468-zakonu-marketinga> (дата посещения: 14.06.2019).

25. Посытанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Моногра-

фия. — Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. — 296 с.

26. Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга: нарушайте их на свой страх и риск! — М.: АСТ, 2005. — 160 с.

27. Резепов И. Психология рекламы и PR. 2009. — Режим доступа: <http://htbiblio.yolasite.com/resources/Психология%20рекламы%20и%20PR.pdf> (дата посещения: 24.06.2019).

28. Рейтинг SMM-агентств: 2018 / Ruward. — Режим доступа: <https://ruward.ru/index-ruward/united-smm-rating-2018/> (дата посещения: 11.07.2019).

29. Репутация банка: отражение хакерской атаки / Faros.Media. — Режим доступа: <https://faros.media/case/reputatsiya-banka-otrazhenie-hakerskoj-ataki/> (дата посещения: 16.07.2019).

30. Сбербанк принял решение о создании Лаборатории нейронаук и поведения человека / Сбербанк. — 2019. — 12 февраля. — Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=a1ad1d1d-d0e2-41d6-b0e6-d6ee4b727919&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=a1ad1d1d-d0e2-41d6-b0e6-d6ee4b727919&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS) (дата посещения: 13.06.2019).

31. Ставропольский Ю. В. «Минимальная групповая парадигма» в теории социальной идентичности Генри Тэддфела // Общество: социология, психология, педагогика. — 2011. Вып. 3–4. С. 69–73.

32. Стогней А., Позычанюк В. «Директор бренда смотрел на все цитаты и говорил, как ему нравится фраза про гроб»: The Bell пообщался с автором скандальной рекламы Reebok. — 2019. — 8 февраля. — Режим доступа: <https://thebell.io/direktor-brenda-smotrel-na-vse-tsitaty-i-ulybayas-govoril-kak-emu-nravitsya-fraza-pro-grob-the-bell-roobshhalsya-s-avtorom-skandalnoj-reklamy-reebok/> (дата посещения: 01.07.2019).

33. Толмачева А. «Ситуация вышла из-под контроля»: как «Вимм-Билль-Данн» справлялся с ложной информа-

цией об испорченных продуктах фирмы. — 2016. — 26 декабря. — Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/20983-wbd-reputation> (дата посещения: 24.06.2019).

34. Тулянкина Е. Как защитить репутацию бренда? // Что делать Обзорение. — Октябрь — ноябрь, 2018. — №8 (162). — Режим доступа: <https://www.4dk.ru/news/d/20181123000000-kak-zashchitit-reputatsiyu-brenda?> (дата посещения: 17.06.2019).

35. Тулянкина Е. Как кардинально изменить восприятие бренда в интернете? Кейс // Контур. — 2016. — 29 июня. — Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4313> (дата посещения: 18.06.2019).

36. Тулянкина Е. Работа с негативом в соцсетях: кейс Zenden // Лайкни. — 2018. — 1 марта. — Режим доступа: <https://www.likeni.ru/analytics/negativ-eto-norma-esli-ego-ne-ochen-mnogo/> (дата посещения: 17.06.2019).

37. Тулянкина Е. Репутационный аудит: как проанализировать восприятие // vc.ru. — Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/68810-reputacionnyu-audit-kak-proanalizirovat-voxpriyatie> (дата посещения: 08.07.2019).

38. Уппит О. «Хайп непредсказуем»: как бороться с негативом в Сети // Skillbox. — 2018. — 14 мая. — Режим доступа: [https://skillbox.ru/media/marketing/khaup\\_nepredskazuem/](https://skillbox.ru/media/marketing/khaup_nepredskazuem/) (дата посещения: 17.06.2019).

39. Фирсов А. Бизнес и «вата». Как скандал вокруг «Леруа Мерлен» диагностирует сетевую культуру // Forbes. — 2018. — 4 июля. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/364149-biznes-i-vata-kak-skandal-vokrug-lerua-merlen-diagnostiruet-setevuyu> (дата посещения: 17.06.2019).

40. Фрит К. Мозг и душа. Как нервная деятельность формирует наш внутренний мир. — Режим доступа: [https://batrachos.com/sites/default/files/pictures/Books/Frit\\_2016\\_Mozg%20i%20dusha\\_Kak%20nervnaya%20deyatelnost'%20for](https://batrachos.com/sites/default/files/pictures/Books/Frit_2016_Mozg%20i%20dusha_Kak%20nervnaya%20deyatelnost'%20for) (дата посещения: 13.06.2019).



41. Чалдини Р. Б. Психология согласия. — М.: Эксмо, 2016. — 297 с.

42. 10 Best Reputation Management Agencies / 10BestSEO. — Режим доступа: <https://www.10bestseo.com/agencies/reputation-management/> (дата посещения: 11.07.2019).

43. Ad Age Advertising Century: Top 100 Campaigns / Ad Age. Режим доступа: <https://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/ad-age-advertising-century-top-100-campaigns/140918> (дата обращения: 29.07.2021).

44. Allison R. I., Uhl K. P. Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception // Journal of Marketing Research. — 1964. August 1. P. 36–39.

45. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets by Gerald Zaltman. A summary of the original text / Audio-Tech Business Book Summaries. — Режим доступа: <https://media.imaxws.com/912/howcustomersthink.pdf> (дата посещения: 13.06.2019).

46. Interbrand: Рейтинг самых дорогих глобальных брендов 2014 года / Центр гуманитарных технологий. — 2014. — 9 октября. — Режим доступа: <https://gtmarket.ru/news/2014/10/09/6914> (дата посещения: 28.06.2019).

47. Leibenstein H. Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand // Quarterly Journal of Economics. — 1950. Vol. LXIV. №2. P. 183–207.

48. Mehrabian A. Nonverbal Communication. — Chicago, IL: Aldine-Atherton, 1972. — 226 p.

49. Milgram S. Behavioral Study of Obedience // Journal of Abnormal and Social Psychology. — 1963. №67. P. 371–378.

50. Mills E. Study: eBay sellers gaming the reputation system? // Cnet. — January, 11. — 2017. — Режим доступа: <https://www.cnet.com/news/study-ebay-sellers-gaming-the-reputation-system/> (дата посещения: 11.07.2019).

51. Our 10 Principles / Anheuser-Busch InBev. — Режим доступа: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/our-vision/our-values.html> (дата посещения: 28.06.2019).

52. *Sherif M.* A study of some social factors in perception // Archives of Psychology. — 1935. №27 (187). 61 p.

**Екатерина Игоревна Тулянкина**

На сто кораблей одно море

*Редактор* Лейсан Набиева

*Редактор* Татьяна Сазонова

*Редактор* Адель Саватеева

*Дизайнер обложки* Мария Логвинова

НЕ ПЕЧАТАТЬ!

ISBN 978-5-0055-5693-6



9 785005 556936 >