

Зимен С., Бротт А.

## **БАРХАТНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В РЕКЛАМЕ**

*Сегодня на потребителя обрушивается мощный поток рекламной информации. Выбрать между «хорошим» и «лучшим» почти невозможно. Наверное, поэтому все рекламисты мира в один голос отмечают спад эффективности традиционных рекламных подходов.*

*Один из ведущих специалистов по рекламному бизнесу Серджио Зимен предлагает свой революционный взгляд на то, как компании должны строить свою рекламную политику в XXI веке.*

### **ВВЕДЕНИЕ**

Позвольте мне начать с предупреждения. Если вы купили эту книгу в надежде приобрести краткий курс создания сногшибательных 30-секундных телевизионных рекламных роликов, то вам лучше отложить ее и поискать учебник для начинающих. Эта книга – нечто гораздо большее.

Я не хочу сказать, что в книге ничего не говорится о подобной рекламе. Вы получите о ней некоторое представление, и, надеюсь, то, что вы узнаете, навсегда изменит ваш взгляд на 30-секундные ролики. Но рассказ о них занимает мизерную часть этой работы, и, что более важно, они составляют всего лишь малую долю того, что сегодня называют рекламой. К сожалению, немногие понимают, что рекламирование охватывает все виды коммуникаций, и в этом состоит причина того, почему реклама, какой вы ее знаете, умерла.

Она не дает результатов, на нее впустую тратятся колоссальные деньги, и, если вы не станете мудрее, она может убить и вашу марку, и вашу компанию (или компании ваших клиентов). Реклама – нечто гораздо больше, чем пресловутые 30-секундные ролики, и это главное, что нужно понять, являетесь ли вы главным администратором, менеджером по маркетингу, руководителем креативного отдела в рекламном агентстве или менеджером по торговой марке. Рекламу можно вернуть к жизни, но единственный способ сделать это заключается в том, чтобы забыть все, что вы знаете – или по крайней мере знали раньше, – и начать заново постигать азы рекламирования, для начала усвоив следующие понятия.

w     Реклама – это намного больше, чем всего лишь телевизионные ролики – она включает разработку и рекламу торговой марки, упаковки, привлечение знаменитостей для рекламы товара, спонсорство, обслуживание клиентов, стиль работы со служащими в вашей компании и даже манеру вашего секретаря отвечать на телефонные звонки.

w     Реклама – это не искусство. Реклама – это способ продавать больше товаров большему числу людей как можно чаще и по более высоким ценам.

w     Успех – это результат точно просчитанного процесса, где абсолютно все расходы должны окупаться доходом.

w     Если вы не будете постоянно давать повод клиентам покупать товары вашей фирмы, они и не станут их покупать. Известность фирмы не стоит ровным счетом ничего, если товар не продается.

И, наконец, последний и наиболее важный пункт: все ваши действия должны быть «говорящими» – все, что вы делаете или не делаете, говорите или молчите.

Также очень важным является то, что рекламу невозможно будет возродить к жизни, если каждый человек, участвующий в процессе рекламирования, не поймет, что наряду с самой рекламой изменились также его роли и обязанности. Обычно компании перекалывают ответственность за то, что они называют маркетингом, на плечи рекламных агентств. Они позволяют агентству разрабатывать стратегию рекламы и осуществлять ее. Когда дело касается новой компании или новой марки, такой подход прекрасно себя оправдывает. Компании хотят делать то, что они делают лучше всего, то есть производить продукт или оказывать услуги, и для них вполне естественно стремиться отдать маркетинг и рекламу в чьи-то другие руки.

Однако через некоторое время цели агентства (производить рекламные объявления и расширять сферу демонстрации товара или услуги) начинают расходиться с целями компании (продавать товары или услуги и делать деньги). Когда это происходит, пора проводить крупные структурные изменения: компания должна восстановить контроль над маркетингом и рекламой своих товаров или услуг. Это предполагает серьезные перемены для многих служащих. Внутренние отделы маркетинга и менеджеры по торговой марке должны будут изменить свой взгляд на продвижение товара. Им придется разрабатывать стратегию, которая, кроме всего прочего, будет включать также и рекламу.

Из всех участников процесса самые крупные подвижки придутся на долю рекламных агентств – теперь стратегия будет исключительной прерогативой самой компании-производителя. Роль агентств должна будет измениться: раньше они разрабатывали стратегию и определяли направления, а теперь они должны осуществлять стратегию и следовать уже выбранным направлениям. Агентства, которые примут такой подход, останутся на плаву. Остальные – исчезнут.

Должен предупредить вас, что далее в книге я не раз буду повторять большинство этих тезисов. Как компании-производители должны вновь и вновь анализировать причины, почему их клиенты должны покупать именно их товары, так и я буду продолжать подчеркивать разные аспекты этих тезисов, потому что не раз убеждался на своем опыте, что, если я этого не сделаю, вы можете их легко забыть. Не обижайтесь: консультируя моих клиентов, я поступаю так постоянно.

Многое из того, что вы прочтете на следующих страницах, может показаться вам странным, идущим вразрез вашей интуиции, или, наконец, просто смехотворным. Но каждое утверждение, которое я здесь делаю, основано на реальном опыте. Я получил в Гарварде степень магистра экономики управления и могу хоть целый день изливать на вас поток теорий и предположений. Но, откровенно говоря, меня не заботят теории. Меня больше интересуют фактические результаты, и в этой книге вы прочтаете о стратегиях, проверенных в экономических битвах и оправдавших себя в реальном мире. Я разрабатывал и поддерживал некоторые из крупнейших торговых марок в мире, и я также помогал множеству других компаний развивать их торговые марки, в значительной степени через стратегическое использование рекламы. Я знаю, что является эффективным, а что нет, потому что я был там, и немногие люди могут утверждать то же самое.

За годы, проведенные в компании «Coca-Cola», я имел возможность работать с некоторыми из крупнейших в мире специалистов по маркетингу. Уйдя из компании в 1998 году, я решил написать о наиболее важных уроках, преподанных мне моими наставниками

(часто в их роли выступали не только мои руководители, но и подчиненные или равные мне по положению сотрудники) и полученных в результате личного опыта.

Хотел бы я сказать, что у меня был шанс осуществить все эти идеи, в то время как я работал в «Coca-Cola», но не могу. Фактически одной из главных причин, почему я ушел оттуда в первый раз в 1988 году, было то, что компания категорически отказывалась вносить необходимые изменения. (Я все-таки вернулся туда через несколько лет, но это уже другая история.)

В 1990 году ко мне обратились Джо Рот и Страусе Зелник, два замечательных парня, управлявшие компанией «20th Century Fox». Они предложили мне должность президента по маркетингу и попросили меня встретиться с Барри Диллером, главным администратором этой компании. Мы с Барри сразу же нашли общий язык, и он решил связаться с президентом компании «Кока-Кола» Доном Кьюу, чтобы тот дал мне рекомендации. Позже Барри говорил мне, что Кьюу дал мне самые блестящие характеристики, а на вопрос: «Если он такой прекрасный сотрудник, почему же он у вас больше не работает?» – Дон, не растерявшись, ответил: «Он слишком умен для нас. Он хочет развивать бизнес слишком быстро и делать слишком много вещей, а мы – неторопливая организация. Мы привыкли работать сообща и не спеша». Думаю, он так никогда и не осознал, как странно, должно быть, прозвучали эти слова.

Я решил не принимать предложение «20th Century Fox» и в конце концов вернулся в «Coca-Cola», когда главный администратор этой компании пообещал мне, что я буду иметь свободу действий и делать то, что считаю необходимым для развития бизнеса. К сожалению, он умер, а у человека, занявшего его место, были те же самые первобытные представления, как и у тех, кто работал на этой должности раньше. Так что я снова ушел. Тем не менее на сей раз я решил записывать свои размышления. Результатом явилась моя первая книга «The End of Marketing As We Know It» («Конец маркетинга, каким мы его знаем»), вышедшая в 2000 году.

Сообщение, которое несла эта книга, было довольно простым: маркетинг – это не пустяки и не вздор; он напрямую связан с уровнем продаж. Это не искусство, это наука. И если вы не получаете прибыли от денег, вложенных в маркетинг, у вас неизбежно будут неприятности.

Еще до того, как книга «Конец маркетинга» поступила в магазины, выдержки из нее были опубликованы в журналах, и очень скоро со мной стали связываться люди, задававшие в основном один и тот же вопрос: «Я не знал, что на маркетинг можно смотреть с такой точки зрения – каким образом я мог бы извлечь из него прибыль?»

Реакция на книгу была настолько активной (я получал множество посланий по электронной почте), что я начал давать консультации. В итоге я основал компанию стратегического маркетингового консалтинга с броским, на мой взгляд, названием «Zuman Marketing Group» «Маркетинговая группа Зимена». Сейчас компания имеет уже три филиала в США, в которых работают 45 лучших в деловом мире специалистов по маркетингу, рекламе и финансам. У нас есть клиенты почти в каждой отрасли, включая банковское дело, алюминиевую промышленность, горнолыжный спорт, прокат видеокассет, телекоммуникации, гольф, и даже в сфере политики. Что примечательно, у нас не так уж много клиентов из сферы производства потребительских товаров. Я обнаружил, что эти компании склонны сопротивляться переменам и нововведениям. Думаю, годы, когда я продавал утоляющий жажду напиток, научили меня смотреть на товары как на предметы потребления и продавать не просто товары, а преимущества,

которые они дают. Только в прошлом году журнал «Time» назвал меня одним из трех лучших специалистов по рекламе XX столетия наряду с Дэвидом Огилви и Лестером Вундерманом. И все это выросло из одной-единственной книги, представляющей собой не более чем описание принципов и методов работы человека, усвоенных им на собственном опыте.

Многие компании поняли, что я хотел сказать своей книгой, но гораздо большее их число – нет. Несмотря на все отклики, которые я получил (и продолжаю получать), огромное количество компаний продолжает довольствоваться старыми методами.

Как-то раз, столкнувшись с приятелем, главным администратором компании «Fortune 500», я заинтересовался, как идет его бизнес. «Уровень нашей популярности достиг 70 процентов», – сказал он. Когда же я спросил: «Это великолепно, но каков уровень продаж?», он вдруг вспомнил, что опаздывает на встречу, и тут же испарился. Вот так-то.

Присутствуя на собрании одной из компаний, членом правления которой я являюсь, я высказал замечание, что она в корне неверно ведет свою маркетинговую политику. В ответ мне сразу же сказали: «О нет, Серджио, все идет прекрасно. Просто у нас сейчас период перехода». Тогда я спросил: «Перехода? Перехода к чему? Если все идет так хорошо, почему продажи упали на 30 процентов по сравнению с прошлым годом?» Последовали невнятные бормотания и оправдания. В конце концов, мы обсуждаем вопросы экономики, а не погоду или я еще не знаю что. Какая безответственность!

Примерно такую же реакцию я получаю во время моих выступлений. Причем неважно, в какой стране – перед японскими предпринимателями, менеджерами по маркетингу в Лондоне или профессорами и студентами в школе бизнеса в Варшаве. Всегда находится несколько человек, которые рассказывают, какое огромное влияние оказали на них мои теории, но в большинстве своем комментарии сводятся к следующему: «Да, то, о чем вы рассказываете, мистер Зимен, очень интересно, но у нас здесь ведь совсем иное дело».

Так вот, дело-то совсем не иное. Неважно, продаете ли вы топливо для печей в Ирландии, сувениры в саваннах Австралии или реактивные истребители в 125 стран. Если вы хотите остаться в бизнесе, ваши цели одни и те же: максимизируйте ваши активы и продайте большее количество товаров. Но если вы не предлагаете покупателю конкретную выгоду от приобретения вашего товара и не дифференцируете себя от ваших конкурентов, потребители и даже ваши нынешние (и наиболее лояльные) клиенты от вас отвернутся.

Большая проблема состоит в том, что большинство людей действительно не понимают, что маркетинг – это не просто рекламные объявления, это – сообщение о выгодах и особенностях продукта или услуги, поданное таким образом, чтобы заставить клиентов почувствовать, что их жизнь станет легче или проще благодаря им. Реклама – это только способ рассказать об этих выгодах. Но как вы оцениваете ваши маркетинговые усилия? Как вы измеряете их? Какие мероприятия вы продолжаете проводить? От каких отказываетесь?

Было очевидно, что мне нужно было глубже осветить проблемы, до сих пор мешающие большинству компаний эффективно осуществлять маркетинг. Но вместо того чтобы снова вступать на ту же самую территорию, я решил сосредоточиться на одной области маркетинга, где делается большинство ошибок и тратится, причем впустую, больше всего денег, а именно – на рекламе.

Во многих отношениях предпосылка этой книги та же самая, что и книги «Конец маркетинга», а именно: способ, которым действуют большинство современных фирм, не только не эффективен, но и фактически ухудшает ситуацию, а ситуация с рекламой почти трагична.

В этой книге я хочу наглядно показать, как умерла реклама, что ее убило и что нам нужно предпринять, чтобы оживить ее. Я покажу вам, как нужно анализировать усилия, как учитывать результаты, устанавливать связи с вашими потребителями и сделать вашу компанию лучше, чем она есть сейчас.

Если вы занимаетесь рекламным бизнесом, рассматривайте эту книгу как сигнал к пробуждению, своего рода предупреждение: или измените способ действий, или ищите другую работу. В рекламировании главное – не завоевывать престижные награды. Главное – это делать деньги для ваших клиентов, некоторые из которых прочитают эту книгу и наверняка здорово разозлятся, увидев, как вам на сцене в торжественной обстановке вручают премию – какого-нибудь Золотого Льва или Эффи, – в то время как продажи в их компаниях падают. Перемены даются нелегко, но вы можете быть уверены, что в итоге ваша компания будет превосходной. Я даже слышал, что сейчас создается новая организация – «Ad Execs Anonymous» – своего рода 12-этапная программа избавления от устаревшего мышления. Стоимость обучения невысока.

#### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ

Вначале я расскажу, где и почему рекламодатели действуют неправильно, и покажу, что нужно делать, чтобы не пойти по тому же пути. В главе 1 я объясню, почему рекламирование – это нечто гораздо большее, чем телевизионная реклама, и расскажу, почему она не работает. Я также буду говорить о том, что рекламный бизнес склонен к самовосхвалениям, и покажу, что «поглаживания по головке» и награды, которые рекламный бизнес склонен вручать самому себе, абсолютно не связаны с тем, насколько эффективна реклама на самом деле. В главе 2 я покажу, почему опасно почивать на лаврах известности своей торговой марки, и попытаюсь положить конец одному из самых старых – и наиболее идиотских – заблуждений, существующих в бизнесе, а именно: если люди знают, кто вы, они будут покупать ваш товар. Я приведу вам целую кучу примеров компаний, которых это заблуждение привело к краху.

Затем я расскажу о том, как заново продумать и лучше использовать традиционные методы рекламы. Основной тезис главы 3 – старания сохранить существующих клиентов более выгодны, чем попытки привлечь новых. Я покажу вам, что нужно делать, чтобы найти идеальное соотношение рекламы в средствах массовой информации для того, чтобы выйти на ваших клиентов и ваш целевой рынок. Я расскажу о том, как и когда покупать – или не покупать – время и место в средствах рекламы и почему очень важно сделать это до того, как обращаться в рекламное агентство. Поскольку большинство агентств больше беспокоятся об укреплении своего собственного бизнеса, чем об уровне продаж их клиентов, я расскажу, как выбрать агентство, которое будет искренне заинтересовано в вашем бизнесе, и как четко персонифицировать роль агентства.

Почти каждый из моих знакомых предпринимателей считает, что, если бы у него был подходящий человек, который рекламировал бы его продукцию, это сыграло бы решающую роль в успехе его компании. В главе 4 я расскажу, действительно ли использование знаменитостей в рекламе является лучшим способом увеличить продажи. Я приведу примеры множества рекламных компаний с участием знаменитостей и проанализирую причины их успеха или неудач. Затем я подскажу вам, как найти подходящую персону для рекламы ваших продуктов или услуг.

Наконец, я познакомлю вас с множеством новых элементов и стратегий, ранее не считавшихся составной частью традиционной рекламы, но вы должны будете овладеть ими, если собираетесь выжить в XXI веке, где все является «говорящим». Внешний вид ваших продуктов на магазинной полке – последний рубеж защиты против ваших конкурентов. Но большинство компаний бывают озабочены упаковкой, только когда собираются начать продажу товара, а затем забывают о ней – иногда на годы. В главе 5 я приведу реальные примеры успехов и неудач, дабы показать, что абсолютно все – от формы упаковки до цвета ярлыка – посылает определенное сообщение предполагаемым покупателям. Я также постараюсь заставить вас выйти за рамки ваших представлений об упаковке, чтобы вы не думали, что это только тюбики, коробки или пакеты, в которых находится ваш продукт. Упаковка – это также и размер и цвет грузовиков, доставляющих вашу продукцию в магазины, количество единиц продукции, содержащихся в одном целлофановом тюке, здание, где расположены ваши офисы, и даже обычные картонные коробки, в которых ваша продукция поступает на погрузочные доки.

Меня всегда удивляет, как много компаний не понимают, что они должны возместить деньги, потраченные на инвестиции. И я всегда поражаюсь тому, сколько компаний спонсирует те или иные мероприятия таким образом, что в результате получают возможность всего лишь получить бесплатные билеты и поболтать, например, с профессиональными спортсменами. Прочитав главу 6, вы будете знать, зачем нужно спонсорство, как его осуществлять и как оценить полученные результаты. Вы никогда не будете задаваться вопросом, как могло получиться, что единственная прибыль, которую вы сумели извлечь из ваших денег, это сомнительная возможность дать своему имени покрасоваться на чем-нибудь таком, на что никто и никогда не обращает внимания.

Глава 7 разоблачит миф, что любая реклама – это хорошо. Правда заключается в том, что появление имени вашей компании на страницах газет или на экране телевизора далеко не достаточно для того, чтобы вас начали замечать и всячески превозносить. Бесплатная реклама в средствах информации может не стоить вам ни цента, но, если вы не сумеете правильно организовать ее, последствия обойдутся вам невероятно дорого. В этой главе я покажу вам, как использовать бесплатную рекламу к своей выгоде и как сделать средства информации – газеты, радио, телевидение или Интернет – обязательной частью маркетинговых усилий вашей компании. Я также расскажу о наиболее эффективных способах овладеть ситуацией в моменты кризисов.

Казалось бы, это так просто, но меня просто ошеломляет огромное количество компаний, полностью забывающих о людях, благодаря которым существует их бизнес, а именно – о клиентах. В главе 8 я покажу вам, какое огромное влияние на намерение купить товар и покупательское поведение в целом оказывает способ взаимодействия с клиентами, принятый в вашей компании. Я также объясню, как организовать всестороннее обслуживание клиентов и разработать стратегию, предназначенную для того, чтобы их удержать. Затем я расскажу о том, что даже самая лучшая реклама и самые эффективные мероприятия по продвижению товара на рынок не помогут, если служащие фирмы не имеют четкого представления о своих обязанностях. Я также поведаю о том, как удостовериться в том, что с вами этого не случилось.

В главе 9 я подробно опишу вам две компании, чьи успехи и неудачи являются прекрасными иллюстрациями всех тезисов этой книги. Между прочим, это «Kmart» и «Taco Bell», которые не удосужились воспользоваться ни одним рекомендованным мной правилом рекламирования, за что и поплатились.

Ежедневно крупные и мелкие компании упускают множество возможностей расширить свою торговую марку и увеличить продажи. Глава 10 покажет вам, как начать думать о рекламе абсолютно в ином ключе, чем вы думали раньше. Думая так и не забывая о том, что любое ваше действие является «говорящим», вы сможете сделать вашу рекламу более эффективной, и она сможет помочь вам продавать большее количество товаров большему числу людей, чаще и по более высоким ценам.

Простудировав эту книгу, вы приобретете знания, получите представление о средствах и направлениях, которых вам нужно будет придерживаться, чтобы разработать эффективные рекламные стратегии и превратить их в деловой успех. Так вчитайтесь в нее, и вы научитесь очень многому!

## **ГЛАВА 1**

### **ПЕРВАЯ КАТАСТРОФА:**

#### **КАК МЫ УБИЛИ ТРАДИЦИОННУЮ РЕКЛАМУ**

Огромное большинство людей, занятых в рекламном бизнесе – а под этим я прежде всего подразумеваю агентства, – определяют рекламные объявления как 30 оплаченных секунд. Да, я знаю, всегда были и печатные объявления, и наружная реклама, но в действительности если работу агентства признают выдающейся, то всегда за телевизионные ролики.

Во многих случаях телевизионная реклама – лучший вариант, но существует также масса других способов рекламировать товар, не прибегая к большим затратам. Ваша упаковка, стиль работы со служащими в вашей компании, стиль их работы с клиентами, манера вашего секретаря в приемной отвечать на телефонные звонки, стиль одежды сотрудников, доставляющих ваши товары, – согласны вы с этим или нет, но все это является вашей рекламой. Сейчас объясню, что я имею в виду.

Приблизительно 30 лет назад я получил работу в компании «Procter & Gamble» в Мексике. Компания только что представила на рынок моеющее средство под названием «Ариэль». Большинство мексиканских домохозяек стирали вручную и не имели стиральных машин. Задача заключалась в том, чтобы убедить этих скептически настроенных женщин, что стиральный порошок в упаковке может сделать одежду такой же чистой, как и любое другое моеющее средство. Поэтому в некоторых рекламных роликах мы показывали традиционное корыто, вода в котором начинала пениться и бурлить, когда в него добавляли немного «Ариэля». Передаваемое этой рекламой сообщение было простым, прямым и очень остроумным: «Покупайте «Ариэль», потому что он превратит ваше обычное корыто в мощную стиральную машину».

Как начинающий маркетолог, я трепетал перед силой рекламы: ведь она была способна влиять на умы людей, и, что еще важнее, она действительно заставляла их идти в магазин и что-то покупать. Отчасти в результате той рекламы «Ариэль» стал (и остается до сих пор) наиболее покупаемым продуктом компании «Procter & Gamble». Его продажи превышают даже продажи порошка «Тайд».

Окрыленный возможностями рекламы, я оставил компанию «Procter & Gamble» и стал работать в агентстве «McCann Erickson», где меня назначили на рекламу продукции «Coca-Cola». Там я получил первые представления о мире рекламы газированных напитков. Это были 1970-е годы, и «Pepsi» только что начала рекламу, рассчитанную на «новое поколение». Целью философии «McCann Erickson» (такой же, как и в других компаниях этой отрасли, включая «Coca-Cola») было – «завоюйте их сердца, и бумажники

раскроются сами». Так что мы продолжали делать рекламу, заряжающую людей хорошим настроением, заставляющую их плакать, трогающую их сердца и в результате дающую нам деньги. Мы просто делали рекламные объявления, передавали их клиентам, собирали награды и переходили к следующей рекламной кампании, ни на секунду не задумываясь о том, что будет дальше. Нам просто было все равно. Или, возможно, мы просто не знали ничего лучшего. В любом случае это была творческая гонка – ни больше ни меньше.

Мы полагали, что бизнес компании «Coca-Cola» нарастает, потому что мы делали рекламу. Но на самом деле лидером в Мексике была компания «Pepsi». Она выпускала свою продукцию в стеклянных бутылках, позволив покупателю возвращать бутылки, вместо того чтобы оплачивать бутылочный залог, создав таким образом благоприятные условия для потребителей, что и позволило ей расширять свой бизнес. И это не мы, а наши клиенты способствовали расширению бизнеса. Мы просто делали отличные рекламные объявления, или, может быть, точнее сказать, снимали кино?

В то время руководителем отдела маркетинга фирмы «Coca-Cola» был симпатичный человек по имени Висенте Фокс. Да-да, тот самый парень с широкой улыбкой и в сапогах, который теперь руководит чуть более сложной структурой, а именно – Мексикой. Он тратил массу времени, убеждая разливочные заводы увеличивать объем бутылок, и частью этой мотивации была реклама. Мы обычно устраивали собрания представителей этих заводов, чтобы познакомить их с новыми рекламными роликами или объявить о начале новой рекламной кампании. Эффективность таких встреч мы оценивали по тому, насколько бурно рукоплескала наша аудитория (ну и, конечно, по тому, сколько денег мы зарабатывали в результате). Это было замечательное время!

Жизнь стала немного сложнее в 1973 году, когда я начал ездить по всему миру от агентства «McCann Erickson». Моей первой остановкой стала Япония. Джин Кюммель, фантастическая личность, глава агентства, был настоящим первопроходцем и провидцем в области рекламного бизнеса. Он решил, что, если я смогу делать рекламу в Японии, то смогу делать ее везде.

Меня назначили рекламщиком в «Nescafe», а по совместительству и во вновь созданное совместное предприятие «Isuzu» и «General Motors».

Моей задачей в «Nescafe» было остановить катастрофическое падение продаж кофе, регулярно происходившее в начале каждого лета. Японцы – люди, приверженные строгому порядку, и они пьют горячие напитки только в холодную погоду. Не мудрствуя лукаво, мы выдвинули идею ледяного кофе как способ противодействия снижению продаж горячего кофе. Я очень волновался: ведь кто-то еще, кроме меня, наконец понял, что реклама – это не просто ролики, что она напрямую связана с уровнем продаж.

С другой стороны, «Isuzu-GM» хотели вести бизнес как обычно. Все, что им было нужно, это получить стандартную рекламу, которую можно было бы крутить по всему миру. «Продажи? – сказали они. – Ха! Мы не можем позволить себе заботиться о продажах. Это дело дилеров».

В прошлом году я встречался с Джаксом Нассером, который все еще управлял компанией «Ford», и с его «маркетинговой» командой. (Я поместил слово «маркетинговой» в кавычки, потому что они на самом деле были специалистами по рекламе, рядящимися в одежды маркетологов.) Я сразу же начал расспрашивать его о том, как идут дела с рекламой в компании.

«Под каким девизом идет торговая марка «Эксплорер»?» – спросил я. Директор по маркетингу встала и объявила, что девизом этой марки является «дух Америки». На что я ответил: «Дух Америки? Но это не «Эксплорер», это «Джип». Она настаивала, а я приводил свои аргументы: «Если все построено на духе Америки, то почему об этом не упоминается в вашей рекламе? Почему в рекламных роликах в машинах сидят сплошь мамы с детьми?» Она сказала мне, что я просто не понимаю, что у «Ford» могут быть некоторые проблемы с рекламой, но что они над ними работают.

Я доказывал, что в сознании людей ни один автомобиль не связан с Америкой в большей степени, чем джип. Джип – это свобода, независимость, огромные открытые пространства. Для Форда утверждать, что «Эксплорер» символизирует тот же дух – это просто нахальство, и более того – невежество. Даже «General Motors» ближе к духу Америки, чем «Ford». Но я просто не смог убедить ее в этом.

Компания «Ford» упорно придерживалась традиционной точки зрения, а я бросил ей вызов. «Объявления рекламируют, дилеры продают автомобили» – вот девиз, которому следуют «Isuzu» и «GM» вот уже 30 лет. Ничто не изменилось! Неудивительно, что последующий обед был просто катастрофой, и они фактически выбросили меня вон.

После того как я некоторое время побыл в Японии, Джин решил, что воздух Нью-Йорка пойдет мне на пользу, и я вернулся к производству развлекательной рекламы для «Coca-Cola». Затем меня отправили в Гватемалу, где я занимался по большей части тем же самым до тех пор, пока не перешел в компанию «Pepsi» и поехал в Бразилию в качестве директора по маркетингу (в итоге я стал президентом «Pepsi Brasil»).

Прибыв туда, я обнаружил, что «Pepsi Brasil» в рекламе придерживается той же самой философии, что и «Coca-Cola», но ко всем неприятностям добавилось то, что «Coca-Cola» в 10 раз опережала нас по продажам. Это никуда не годилось. Я знал, что с такими шансами против нас и с почти нулевой степенью проникновения на рынок единственным способом выбраться из этой ямы была бы рекламная кампания, которая могла бы показать различия между нами и «Coca-Cola». Поэтому мы придумали «Вызов Pepsi».

Я считал это прекрасной идеей, но производители почти линчевали меня. Их страшно разозлило то, что я имел наглость придумать рекламу, предназначенную для увеличения продаж. «Не суйте свой нос в продажи! – заявили они. – Просто дайте нам такую рекламу, которую людям будет приятно смотреть». Какое заблуждение!

В 1979 году я участвовал в рекламной кампании «Coca-Cola» в Атланте, как раз в то время, когда она была весьма озабочена вопросом завоевания сердец потребителей. Именно тогда я точно выяснил, что произошло после того, как созданные мной в агентстве «McCann» рекламные ролики были в огромном количестве распространены по средствам массовой информации. Я был потрясен: не произошло ровным счетом ничего. Все те же замечательные, трогательные, получившие награды ролики, которые, как предполагалось, заставят людей покупать кока-колу, не произвели абсолютно никакого эффекта...

Я немедленно связался с моими старыми друзьями в «McCann Erickson» и других агентствах, где мы делали рекламу для «Coca-Cola». Моя речь была простой, но никто из них никогда раньше не слышал такого: «Перестаньте развлекать людей и начинайте продавать кока-колу. Если вы не можете делать этого, вы пропали». Никто из членов правления компании, за исключением Брайана Дайсона, президента «Coca-Cola USA», не разделял моей уверенности. Все остальные сразу же заняли оборонительную позицию. В

конце концов, кто я такой и какое право, черт подери, я имел говорить всякие гадости творческим гениям, которых наняли, чтобы они делали кино о «Coca-Cola»? И теперь я требовал, чтобы они продавали продукцию! Что ж, своего рода потрясение для целой отрасли.

До того случая рекламное сообщество смотрело на меня как на эдакого золотого мальчика – рекламиста, ставшего главой отдела маркетинга в большой компании, путешественника, «своего человека» внутри системы. Но как только я начал требовать измеримых результатов, меня стали считать предателем. К 1980 году рекламные агентства называли меня Айякола (по созвучию с именем одиозного иранского лидера аятоллы Хомейни, заправлявшего в Иране как раз тогда, когда там произошел кризис с заложниками, и ненавидимого всеми американцами) и считали парнем, который пытается поставить рекламный бизнес с ног на голову, предъявляя к нему неразумные требования. Деловая пресса во всем мире подхватила это прозвище, и оно надолго прилипло ко мне. Даже спустя почти 25 лет меня иногда так называют. И спустя годы я все еще проповедую тот же самый тезис: традиционная, исключительно развлекательная реклама неэффективна, и компании, не понимающие этого, обречены на гибель. Я говорю людям, что известность – именно на ее расширение направлено большинство рекламных объявлений – не увеличит продажи, и меня очень расстраивает тот факт, что многие до сих пор мне не верят. Иногда все, что я могу сделать, – это покачать головой и рассмеяться. А как же обстоят дела с известностью у компаний «Kmart» и «Enron», которые оказались банкротами? Осведомленность людей о компании не делает продаж. Она дарит всего лишь надежду, что ваша фирма будет учтена покупателем при выборе товара. Но потом вам все равно придется его продавать.

## ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ РЕКЛАМА НЕ РАБОТАЕТ?

Слишком многие – в том числе и те, кто непосредственно делает рекламу, и руководители рекламных агентств – даже не знают, что такое реклама. Я говорю совершенно серьезно. Задумайтесь на секунду. Какое определение вы дадите рекламе? Я знаю, что я уже говорил об этом, но первое, что приходит людям в голову – это 30- или 60-секундные ролики по телевидению, и что это – проблема. Да, иногда бывает важно показывать рекламу по телевизору, но иногда это – пустое дело. Подумав еще минуту, кто-то добавил бы, что реклама также бывает по радио, в газетах и журналах. И несколько человек могли бы упомянуть об объявлениях на автобусных остановках и щитах. Вот что такое реклама, по мнению большинства людей.

Но все упомянутое выше является лишь небольшой частью понятия рекламы. Вот мое определение: рекламой является все. Да, даже именно те самые телевизионные ролики – любимые детища рекламного бизнеса. И объявления по радио и в печати тоже. Плюс упаковка вашего товара и те, кого вы привлекаете – или не привлекаете – для того, чтобы они рассказывали в рекламе о вашем товаре. Это принятая в вашей компании манера обращения со служащими и, в свою очередь, их манера обращаться с вашими клиентами. Это ваши годовые отчеты, ваши рекламные материалы и статьи, которые о вас пишут, мероприятия, которые вы спонсируете, и даже то, как вы воспринимаете неожиданные успехи или неудачи в бизнесе. Короче говоря, все, что вы делаете, посылает то или иное сообщение о вашей марке вашим клиентам, как нынешним, так и предполагаемым. Все это влияет на мнение людей о вашей компании и вашей продукции и на то, купит ли кто-нибудь ваши товары или услуги.

Авиакомпания может хоть целый день крутить дорогие ролики, показывающие стюардесс, с улыбкой шедствующих по проходу между креслами и раздающих мягкие подушки. Но

когда вы, взойдя на борт, попросите подушку, а какая-нибудь стюардесса безучастно ответит: «А нам ни одной не дали», – то после полета вы не будете вспоминать рекламные ролики и обещания компании костями лечь, но ублажить своих пассажиров; вы будете помнить, как у вас болела шея после сна в самолете.

Подумайте о тысячах компаний, рассчитывающих на то, что потребители будут ежедневно покупать их продукцию – газированные напитки, продукты быстрого питания, кофе и тому подобные товары. Если вы не будете каждый день напоминать о себе потребителям, они вас забудут, останутся предоставлены сами себе и будут покупать под воздействием любой рекламы, которую они увидели вчера. Попытка достигнуть каждого потенциального клиента с помощью телевизионной рекламы была бы безумно дорогой – даже если бы это было возможно. Независимо от того, сколько времени люди смотрят телевизор, он не могут увидеть каждый ролик.

Рекламодатели и агентства ради поддержания на плаву своих фирм основали целую индустрию, отказываясь отступить от дурацкого представления, что реклама – это только ролики и больше ничего. Но в чем же суть рекламы?

Говоря попросту, цель рекламы состоит в том, чтобы помогать продавать большее количество товаров большему числу людей, чаще и по более высоким ценам. Привыкните к этому определению, потому что оно будет часто встречаться в этой книге.

Я хотел бы назвать эту идею своей собственной, но на самом деле это не так. Когда компании впервые начали рекламировать свои товары, цель рекламы состояла в том, чтобы помочь им продать большее количество их продуктов или услуг. И вначале все делалось ради этого. Но где-то на этом направлении произошел сбой. Вместо того чтобы сосредоточиться на потребителях их клиентов, рекламные агентства и ответственные за рекламу в компаниях влюбились в себя. И вместо того чтобы помогать клиентам увеличивать продажи, они вообразили себя истинными творцами, окутались атмосферой таинственности и сосредоточились на получении призов за свою работу (или просто на создании захватывающих роликов), которые больше походили на произведения искусства, чем на средство донести определенную информацию до потребителя.

## КУЛЬТ ТВОРЧЕСТВА, ИЛИ «НОВОЕ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО КОРОЛЯ»

Все это напоминает мне сказку, которую я читал моим детям, когда они были маленькими, «Новое платье короля». Вы помните ее, не так ли? Двое обманщиков приезжают в страну, где, как они слышали, король очень озабочен своим гардеробом. Им удается убедить его, что они – лучшие ткачи в мире и изготовят ему самую красивую ткань, которая когда-либо существовала. Они получают заказ, берут огромный задаток и... не делают ничего, причем, нимало не стесняясь, требуют для работы тончайший шелк и парчу и бессовестно все это присваивают. Когда придворные короля приходят, чтобы посмотреть, как продвигается дело, эти мошенники показывают им пустой ткацкий станок и уверяют, что ткань становится видимой только для тех, кто сам может ее выткать. Иными словами, глупцы ее увидеть не могут. Естественно, никто не хочет признавать, что он ничего не видит, поэтому они бегут к королю и заверяют его, что ткань выглядит великолепно.

Вы уже поняли, что я собираюсь сказать? То же самое происходит в рекламном бизнесе в течение десятилетий. Рекламные агентства соблазняют компании обещаниями сделать такую прекрасную рекламу, какой никогда еще не видел свет. Они берут под это большие деньги, и всякий раз, когда кто-либо сомневается в том, что они делают, эти «творцы»

разыгрывают обиду и обычно говорят то же, что и мошенники, обманувшие короля: «Реклама – это искусство, и только художники и творческие люди способны понять это. Глупцам не дано осознать наши творения». И точно так же, как королевские придворные, клиенты не хотят признавать своего невежества. Так что они продолжают давать деньги, а рекламные агентства (включая и рекламные отделы в самих компаниях) продолжают за закрытыми дверями вершить свои таинственные дела.

В конце сказки король наделяет фальшивых портных большой наградой, надевает свой несуществующий новый костюм и идет, красуясь, через весь город во главе процессии. Почти таким же образом рекламисты, наконец, выставляют на всеобщее обозрение законченную работу и объявляют, что она просто великолепна. В доказательство тому они хвастаются премиями Эдди и Клио, полученными за их творческий гений. Сотрудники рекламной службы компаний получают хвалебные отзывы в деловой прессе, поднимаются на сцену за призами, позируют фотографам, и все это заставляет их чувствовать себя на вершине блаженства.

В финале сказки маленький ребенок выкрикивает то, что и так всем очевидно: а король-то голый! Что же касается рекламы, то, думаю, в роли этого ребенка выступаю я, когда кричу, что рекламодателей догола раздевают агентства, чья реклама не выполняет своего назначения, которое заключается в том, чтобы помогать продавать большее количество товаров или услуг большему числу людей, чаще и по более высоким ценам.

Так же, как у короля должно было возникнуть хотя бы малое подозрение, когда он не увидел никакой ткани, так и у рекламодателей должно возникать подозрение, когда они не видят никакой прибыли от вложенных денег.

Кто бы что ни говорил, истина заключается в том, что реклама – это не искусство. В ней может присутствовать некоторый артистизм, но при окончательном анализе оказывается, что это наука, результаты использования которой можно полностью выразить в измеримых величинах.

Если кто-то в вашем отделе снабжения покупает оборудование стоимостью миллион долларов и оно прекрасно выглядит, но не работает, вы наверняка тут же с треском выгоните того, кто это сделал, вместе с его оборудованием. Бизнес не может себе позволить, чтобы вложенные средства лежали мертвым грузом, не принося прибыли. Так почему же он позволяет себе это, когда дело касается рекламы?

Я не говорю, что творческие люди не должны получать вознаграждения. Безусловно, должны. Но только тогда, когда они придумывают что-то такое, что заставляет людей покупать товаров больше, чаще и по более высоким ценам. Их нужно запугивать до смерти до тех пор, пока они не будут готовы перестать разыгрывать роль портных, обманувших короля, и не вылезут из своих таинственных комнат, чтобы встретиться лицом к лицу с реальностью, с которой сталкиваются все остальные сотрудники компании. Дэвид Огилви и Дэн Вейден усвоили это, и Джей Чиаат тоже. Почему же никто больше этого не понял?

На самом деле король не был просто несчастной жертвой. Он сам навлек на себя свои проблемы. То же самое справедливо и для большинства рекламодателей. Например, компания «Burger King» меняла рекламные агентства столько раз, что потребители полностью утратили представление о самом главном – о том, чем же ценна эта компания. Однако «Burger King» продолжает искать ту волшебную палочку, которая заставит людей выстраиваться в очереди у дверей ее ресторанов, но такой палочки не существует. Главное

– наладить устойчивую связь с потребителями и предложить ценности, привлекательные, во-первых, для постоянных потребителей и, во-вторых, для всех остальных.

Помните песенку «Ты ищешь любовь не там»? Так вот, это как раз о «Burger King». Но это не о рекламном агентстве, а о самой компании, о предлагаемых ею ценностях и о способности назвать людям причины, почему они должны пользоваться ее услугами.

## МИФ, ЧТО РЕКЛАМА НЕ РАБОТАЕТ НА ПРОДАЖУ ТОВАРА

Давайте снова вернемся к нашему голому королю. После самого позорного момента в его жизни король, скорее всего, бросился во дворец, надел какие-нибудь штаны и вернулся к своим обязанностям. Но рекламодатели обычно не желают понимать, что совершили ошибку. Они просто сидят и наблюдают, как падают продажи их товара. Они не говорят себе: «Мы были идиотами, что не настояли на измеримых результатах от рекламы. Давайте изменим порядок». Нет, вместо этого они решают, что могут остановить падение продаж, урезая бюджет рекламы. В трудные времена компании действительно в первую очередь сокращают расходы на рекламу. Поскольку они никогда не смотрели на рекламные расходы как на инвестиции, им кажется, что это разумный шаг. А между тем это большое заблуждение. Как говорил Брюс Бартон, основатель «BBDO»: «В хорошие времена люди хотят рекламировать; в тяжелые времена они вынуждены это делать».

Но не каждый так сообразителен, как Брюс. Позвольте привести несколько примеров компаний, которые, переживая жестокие финансовые кризисы, не воспользовались его советом и причинили себе еще больший урон:

w В 2001 году «Samsung» решила исключить «ненужные» затраты. Выступающий по этому вопросу представитель сказал: «Компания ищет способы уменьшить расходы на командировки, перевозки, рекламу и другие затраты». Извините, но если вы такая компания, которая помещает расходы на рекламу в один ряд с «другими» расходами, то вы заслуживаете того, что получаете.

w Компания «WorldCom» более чем на треть урезала расходы на рекламу, мотивируя это тем, что они хотят получить большую отдачу от своих инвестиций, рекламируя в одних и тех же роликах услуги и местной, и междугородной телефонной связи.

w Компания «Buy.com» снизила расходы на рекламу, думая, что это спасет компанию. Продажи немедленно снизились с 70 до 50 миллионов долларов.

w Беспокоясь о своих доходах, компания «Bristol-Myers» на 14% сократила расходы на рекламу и на 10% увеличила расходы на научно-исследовательские работы. В результате три из пяти наиболее доходных отделений этой компании потеряли монополию на производство лекарств.

w Компания «Wisconsin Tobacco Quit Line», помогающая курильщикам избавиться от своей пагубной привычки, в июле 2001 года сократила расходы на рекламу. С мая по июль они приняли 6200 звонков от курильщиков. С июля по октябрь количество звонков сократилось почти вдвое.

В целом в 2001 году, когда слово «спад» было, вероятно, наиболее употребляемым в деловых кругах, расходы на рекламу снизились по сравнению с предыдущим годом почти на 16%. С другой стороны, несколько крупных рекламодателей, сопротивлявшихся этой тенденции и потративших на рекламу больше денег, чем в предыдущем году, оказались

способными поднять продажи. Компания «AOL-Time Warner» увеличила расходы на рекламу почти на 12%, в то время как «Ford» – на 5,4%. Когда «Home Depot» увеличила рекламный бюджет, продажи подскочили на 16%, а чистый доход вырос на 10%.

Меня всегда смешит, что, когда агентства «обхаживают» клиента, они обязательно показывают ему образцы сделанной ими рекламы. Может быть, было бы лучше показать результаты этой рекламы?

## КАКАЯ РЕКЛАМА ЭФФЕКТИВНА, А КАКАЯ – НЕТ

Позвольте мне привести несколько небольших примеров рекламных кампаний, завоевавших множество наград, но совсем не способствовавших росту продаж. Я также приведу несколько примеров рекламы, которая, возможно, не была столь очаровательной, но сделала именно то, что от нее и ждали: увеличила продажи.

### «ВАСП?»

В 2000 году компания «Budweiser» представила ряд роликов, показывающих четырех молодых афроамериканцев, которые назвали друг друга по телефону и приветствовали по-дурацки искаженным словом «васп». Реклама была необычайно популярной, и везде люди повторяли это словечко, спрашивая друг у друга: «Васп?» В 2000 году она завоевала все возможные призы на фестивалях рекламы во всем мире. Но в то время, как создатели рекламы под аплодисменты получали свои золотые статуэтки, доля рынка, занимаемая компанией «Budweiser», упала, а продажи снизились на 8,3%, что явилось крупнейшим падением продаж в этой компании с 1994 года и, безусловно, самым крупным за этот период.

### «Думай по-другому»

В ходе рекламной кампании, запущенной в сентябре 1997 года компанией «Apple», на улицах были выставлены огромные щиты с изображениями знаменитых людей, осуществивших крупные преобразования в своих областях, таких, как Альберт Эйнштейн, Мухаммед Али и Пабло Пикассо. По телевидению показывали черно-белые ролики с изображениями тех же самых известных личностей и рассказывали о том, в чем состояло их новаторство.

В заключение на экране появлялся логотип компании «Apple» и фраза «Думай по-другому». Рекламное агентство, создавшее эту рекламу, завоевало в 1998 году премию «Эмми» за лучший рекламный ролик, в этом же году – «Серебряную Клио» и также в 1998 году – «Серебряного Льва» в Каннах. Доходы компании в течение следующих трех кварталов упали до минимума. Падение остановилось, когда они представили на рынке «i-Mac». (После этого продажи чуть-чуть повысились, но рост имел место скорее благодаря более низким ценам, чем эффективной рекламе.) «Думай по-другому» был великолепным ходом позиционирования на рынке для «Apple», но этот девиз просто не доходил до сознания потребителей до тех пор, пока компания не выполнила своих обещаний. Этот пример хорошо показывает, как может реклама помогать – или не помогать – продавать товары.

Если вы в рекламе даете какое-то обещание, вы должны его выполнить. Это так просто. Предполагалось, что реклама под девизом «Думай по-другому» представит «Apple» как прогрессивную, самобытную марку, но до тех пор, пока они не вывели на рынок действительно новаторский продукт, ничего не происходило. Я никогда не слышал, чтобы

скучная, но несущая массу информации реклама завоевывала какие-либо призы, но то, что она способствует росту продаж, это факт. Так какая реклама лучше?

#### Веселая собачка компании «Pets.com»

Этот Интернет-магазин, торгующий товарами для домашних животных, больше не работает на рынке, но в свое время они давали очень много рекламы.

В одном кадре ролика собачка-марионетка поет песенку группы Blood, Sweat & Tears «Spinning Wheel», раскатывая на машине, развозящей корма для животных. В другом она наблюдает, как собаки играют с мячиком в парке. Одна из собак говорит: «Смотри-ка, сколько у него сухого корма в упаковках. Как я люблю такой корм». В другом ролике собачка пытается упросить охранника, чтобы он пустил ее в магазин купить корм для попугая. Эти ролики завоевали множество наград, 37 процентов потребителей, видевших рекламу, и создатели рекламы были просто в восторге, что кукла «перешла из разряда идолов рекламы в идола поп-культуры». Но как бы там ни было, никто не покупал продукцию «Pets.com». Они так увлеклись творчеством, что забыли о том, что реклама должна была помогать продавать товары для животных, а не рекламировать их. В одной из моих книг я уже подчеркивал иронию ситуации, когда компания давно развалилась, а персонаж, рекламирующий ее, продолжает жить и пользоваться известностью.

#### «Дейв»

С 1989 года основатель компании «Wendy» Дейв Томас выпустил почти 800 телевизионных рекламных роликов в лубочном стиле. В рекламном агентстве считали, что показывать ничем не примечательного Дейва будет просто самоубийством, но он настоял на своем. Зрители любили его, и, главное, несмотря на то, что эта реклама не завоевала никаких наград, продажи компании и ее доля на рынке неуклонно возрастали.

#### Утка компании «AFLAC»

«AFLAC» – страховая компания, о которой почти никто не слышал до июля 2000 года (сама компания в 1990 году оценивала уровень своей известности приблизительно в 2 процента). В тот момент они выпустили свой первый рекламный ролик, где утка бежит и крикает людям, которым нужна страховка: «ААА-ФЛАК!» На первый взгляд, предложение услуг оформлено по-дурацки, но это сработало. По оценкам компании, начиная с этой «утиной» рекламной кампании продажи страховых полисов по Америке повысились на 25 процентов, и тенденция продолжает сохраняться.

Моя компания, «Zyman Marketing Group», провела исчерпывающий анализ свойств, которыми обычно обладали рекламные ролики, завоевавшие награды. Мы выделили 15 категорий (если вам интересно, взгляните на таблицу 1.1) и обнаружили то, что в основном подтверждало мою точку зрения: 84 процента роликов – лауреатов премий с 1999 по 2001 год содержали юмор, сатиру, фарс и все такое. Но только 22 процента действительно содержали призыв к действию – говорили, что нужно купить товар. Любой специалист по маркетингу скажет, что именно это требуется, чтобы заставить людей встать с диванов и отправиться в магазин. Но рекламные агентства, очевидно, имеют другое мнение. Для них развлечение важнее, чем продажи.

Таблица 1.1.

#### СВОЙСТВА РЕКЛАМНЫХ РОЛИКОВ, ПОЛУЧИВШИХ НАГРАДЫ

КАТЕГОРИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
Степень охвата	Была ли это реклама торговой марки, под которой выпускается много продуктов или один определенный продукт?
Описание продукта	Описывался ли в рекламе продукт или торговую марку представляли в устной форме или с помощью титров?
Использование продукта	Было ли показано, как пользоваться рекламируемым продуктом?
Обращение к чувствам	Была ли реклама обращена к чувствам зрителя или только к его разуму?
Юмор	Использовался ли в рекламе юмор, шутки, фарс, сатира или у нее был неожиданный финал?
Обращение к сексуальной привлекательности	Использовалось ли обращение к сексуальной привлекательности (мужчины или женщины)?
Призыв к действию	Призывала ли реклама к действию (то есть «Пора покупать»)?
Цена	Упоминалась ли цена продукта?
Знаменитость	Рекламировал ли продукт какой-либо знаменитый человек?
Текст	Использовались ли для большего эффекта надписи на экране, а не просто показывали название торговой марки и ярлык?
Животные	Присутствовали ли в рекламе животные?
Люди	Присутствовали ли в рекламе люди?
Новый продукт	Была ли это реклама нового продукта?
Патриотизм	Взывала ли реклама к патриотическим чувствам?
Персонаж рекламы	Стал ли какой-либо персонаж рекламы частью поп-культуры (как в случае с роликом «ВАСП?» и куклами-марионетками)?

У тех, кто делает рекламу, есть еще одна проблема. Им крайне неприятно видеть, как результаты их тяжелого труда вылетают в трубу, поэтому, вместо того чтобы отказаться от неэффективных элементов рекламы, они пытаются каким-то образом переработать ее. Когда в 1982 году мы впервые выводили на рынок диетическую колу, то перебрали несколько вариантов, пока не остановились на кампании под девизом «Просто для того, чтобы попробовать», имевшей впоследствии огромный успех. Позже, в 1987 году, рекламное агентство пыталось продать мне один из отвергнутых вариантов под названием «Попробуй все это». Я завернул тогда этот вариант, потому что, как показало наше исследование, потребители интерпретировали «Попробуй все это» как «Попробуй напиток, будь самим собой, и ты сможешь сделать все, что угодно», что скорее соответствовало рекламному обращению для напитков, которые пьют во время спортивных соревнований, но этот девиз совсем не подходил потребителям диетических напитков. Поэтому я снова отверг его.

Затем, уже в 1992 году, я давал консультации для «Coca-Cola», и они показали мне новую рекламу диетической колы под девизом «Попробуй все это». Рекламное агентство имело наглость вытащить эту рухлядь из своих запасов и снова предложить ее. Но на сей раз это сработало. Они нашли нового менеджера по торговой марке, который купил эту рекламу! Неудивительно, что уровень продаж пополз вниз. Дуг Ивестер, в то время президент «Coca-Cola», вызвал на ковер Тони Д'Тригорио, творческого руководителя агентства, и сказал ему, что рекламная кампания не дает эффекта и что он хочет, чтобы тот разработал новую. Я работал с Тони прежде, и в нем всегда было что-то от примадонны, но то, что произошло, меня просто поразило. Тони настаивал на том, что с рекламой «Попробуй все это» было все в порядке, и отказался делать новую! В итоге в «Coca-Cola» прозрели и отказались от услуг Тони и его команды, но это было, конечно, болезненным шагом.

Подобные события можно объяснить двумя причинами. Рекламные агентства обычно получают 17,5 процента комиссионных от средств массовой информации за каждый выход рекламы. Так что существует финансовый стимул работать как можно меньше и стараться, чтобы реклама держалась на экранах как можно дольше. Но есть еще более важная причина. Правда заключается в том, что большинство режиссеров рекламных роликов являются неудавшимися кинорежиссерами, а большинство сценаристов являются неудавшимися драматургами – и те и другие считают себя художниками. Просить их что-то изменить в их работах было бы все равно, что пойти к Микеланджело и сказать ему, что его Сикстинская капелла никуда не годится. Микеланджело, скорее всего, сказал бы: «Забудьте об этом. Я выложил полностью на этой работе и хочу, чтобы люди на нее смотрели». Точно так же обстоит дело и с творческими личностями в рекламных агентствах (большинство из которых, безусловно, никак нельзя поставить в один ряд с Микеланджело). Они создали нечто, по их мнению, принадлежащее к высокому искусству, и хотят видеть это в печати или в эфире.

## НАБОР НОВЫХ ПРАВИЛ

Отчасти причиной того, что реклама, какой мы ее знаем, никуда не годится, является то, что правила рынка и правила бизнеса изменились. Взгляните на следующую таблицу, чтобы получить приблизительное представление о том, что я имею в виду. Затем я немного расскажу о каждом из этих изменений, а более подробное их описание представлю в следующих главах.

Таблица 1.2.

### ПРАВИЛА РЫНКА

СТАРОЕ ПРАВИЛО	НОВОЕ ПРАВИЛО
Обеспечивать ответственных сотрудников средствами с тем, чтобы они их разумно расходовали.	Обеспечивать средствами проекты, а не сотрудников.
Осведомленность потребителей о вашей компании – вот что главное.	Осведомленность о компании сама по себе не важна, главное – объяснять, объяснять и объяснять потребителям все о себе.
Продвигайтесь вперед, продвигая уже имеющиеся кадры.	Непрерывно обучайте свои кадры и регулярно пополняйте их.
Расширяйтесь, чтобы достичь успеха.	Максимизируйте уже имеющиеся у вас достижения.
Собирайте как можно больше информации.	Собирайте нужную информацию.
Реклама – это расходы.	Реклама – это инвестиции.

1. Правило «Обеспечивать ответственных сотрудников средствами с тем, чтобы они их разумно расходовали» превратилось в правило «Обеспечивать средствами проекты, а не сотрудников». Не так давно – на самом деле, во многих местах и сейчас продолжают действовать по старому правилу – компании не выделяли средства под отдельные проекты. Вместо этого они предоставляли средства конкретным людям – обычно руководителям отделов или подразделений – с тем, чтобы те тратили их по своему усмотрению. Поэтому могла иметь место ситуация, когда руководитель отдела или подразделения шел в бюджетную комиссию и говорил: «Знаете, вы должны дать мне на 10 процентов больше, чем в прошлом году, потому что мы собираемся открывать сеть новых

магазинов и повысить продажи на 10 процентов». Комитет выписывал ему чек на определенную сумму денег, которые он расходовал по мере надобности.

А потом оказывалось, что продажи возросли на один процент. Ну и что тут скажешь? Вот простое правило – тратьте, чтобы делать деньги, тратьте, чтобы продавать, и продолжайте делать это до тех пор, пока вы больше не собираетесь ничего продавать. Это напоминает мне о тех ребятах из Африки, которые гордо выступили с идеей установить киноэкран на задней стенке грузовика, перевозящего кока-колу. Идея состояла в том, что они будут ездить на этом грузовике по маленьким городам и показывать кино местным жителям. Я спросил главу команды, какую плату она собиралась брать со зрителей. «Вы не понимаете, – сказала она, – эти люди бедны!» Тогда я спросил ее, пьют ли эти люди колу. «Конечно!» – сказала она. «Так почему бы вам не брать плату крышками от бутылок колы?» – предложил я. Она решила, что это прекрасная идея, но потом спросила, по сколько крышек нужно брать. «Это очень легко, – сказал я. – Начните с одной крышки с человека. Если все места в зале будут заняты, берите по две крышки. Если все места за эту цену тоже будут заняты, повышайте цену до трех крышек и продолжайте повышать до тех пор, пока не увидите, что несколько мест пустует. Таким образом вы получите представление о реальной цене, за которую можно продавать билеты». То же самое применимо и к рекламе. Продолжайте тратить средства до тех пор, пока продажи ваших товаров растут, и урезайте расходы, когда они прекращают расти. Это мне подсказывает не ум, а простой здравый смысл.

Проблема состоит в том, что если вам собираются выдать чек, чтобы вы могли потратить эти деньги, как вам заблагорассудится, вполне естественно попытаться получить денег больше, чем вам нужно на самом деле. А если вы не получаете карт-бланш, то естественным будет сэкономить деньги. Это значит, что, когда к вам кто-нибудь приходит с прекрасной идеей нового проекта, вы отвечаете, что не можете себе этого позволить.

Решение проблемы заключается в том, чтобы обеспечить каждый проект средствами и сделать каждый из них отдельным центром получения прибыли.

Но будьте осторожны. Очень соблазнительно попытаться сэкономить деньги, не нанимая тех людей, которые вам необходимы для того, чтобы работа была выполнена хорошо – особенно специалистов по маркетингу и рекламе. Слишком многие ответственные сотрудники в компаниях (я видел сотни таких) полагают, что люди, делающие рекламу, – это настоящие расточители в отличие от тех, кто, по их мнению, действительно способствует развитию бизнеса. В результате они рассматривают увеличение штата сотрудников как признак слабости.

Конечно, кому-то из читателей может показаться забавной возможность требовать дополнительные ассигнования при уже существующем бюджете, допустим, в 5 млрд. долларов. Но в любом случае, независимо от того, насколько он велик, вы должны получить прибыль от вложенных денег. И если этого не происходит, значит, вы что-то делаете не так.

2. Правило «Осведомленность потребителей о вашей компании – вот что главное» превращается в правило «Осведомленность о компании сама по себе не важна, главное – объяснять, объяснять и объяснять потребителям все о себе». Компании полагают, что если они сами понимают, о чем они говорят, и знают, какова их стратегия, то потребитель также должен знать и понимать это. И в этом заключается одна из самых крупных ошибок при создании рекламы. Они также полагают, что если потребители знают название

компании, то продажи их товаров каким-то магическим образом возрастут сами собой. И это также является большим заблуждением.

Предполагать, что потребители, зная имя вашей компании, тут же раскроют вам свои сердца, а вслед за ними и бумажники, – глубочайшее заблуждение. Каждый знает имя компании «McDonalds's», но далеко не каждый питается в одноименных закусочных. И каждый знает имя компании «Honda», но не каждый готов потратить 20 тысяч долларов на одноименный автомобиль. Несомненно, что огромное множество людей не находит никакой пользы или важности в том, что предлагают «McDonalds's» и «Honda».

Компании тратят миллионы, чтобы поместить свое имя на футбольных стадионах, покупают время на радио и телевидении, и так далее... А затем садятся и ждут, когда на них посыплется золотой дождь. Но потребители далеко не всегда проявляют сообразительность. Если вы не будете рассказывать им о том, что и почему вы делаете и почему они должны покупать ваше изделие, они вас проигнорируют и отдадут свои бумажники (и свои сердца) тому, кто будет подробно информировать их о своих действиях. Множество крупнейших американских корпораций сделали ставку на известность своего имени и оказались перед лицом банкротства. О некоторых из этих компаний я расскажу в главе 2.

Слепо полагаться на то, что люди должны автоматически знать о вашей компании все, что вы знаете о ней сами, означает напрасно тратить деньги на мероприятия, не дающие никакого эффекта. С таким подходом вы никогда не сможете измерить ваши результаты и будете тратить массу денег на рационализацию изначально несостоятельных проектов вместо того, чтобы провести необходимые изменения.

Лучший пример – реклама Нью-Йорка после трагических событий 11 сентября 2001 года. Само собой, Нью-Йорк не нуждается в популяризации: даже житель пустыни Гоби знает, что такое Нью-Йорк. И каждый человек в мире знает, какие там есть достопримечательности: музеи, театры, спортивные команды, Эмпайр Стейт Билдинг, Статуя Свободы и т.д. Так что цель рекламирования не состояла в том, чтобы дать людям представление о Нью-Йорке. Целью должно было назвать испуганным потребителям множество причин купить товар – то есть приехать в Нью-Йорк и потратить деньги там, а не в каком-то другом городе.

В данном случае в роли менеджера по рекламе выступила сама трагедия. Ту же роль сыграли и скандалы с мафией, имеющей концессию на вывоз развалин зданий-«близнецов», и Джулиани, и Блумберг, и вооруженные полицейские, охраняющие входы в городские туннели. Каждый из этих элементов сообщал о городе ту или иную информацию и тем или иным образом влиял на решение потребителей, стоит ли им тратить свои деньги в Нью-Йорке.

То же самое можно сказать и о любом другом продукте. В самом начале любой политической кампании цель рекламирования состоит в том, чтобы познакомить людей с кандидатом и его взглядами. Но вскоре после того, как о нем узнают все, цель меняется. Теперь нужно заставить потребителей покупать кандидата (почему я должен покупать Джорджа Буша вместо Альберта Гора?). Каждый знает о компании «Delta airlines», но цель их рекламы состоит в том, чтобы заставить людей покупать билеты на их рейсы, а не на рейсы компании «United».

Тот же самый подход, то есть «считай, что им и так все понятно» вместо «объясняй, объясняй и объясняй», применяется также и внутри компаний. Меня всегда удивляет, как много моих клиентов полагают, что их служащие понимают стратегию компании.

Служащие во многом подобны потребителям: вы не можете надеяться, что они поймут все сами. Служащие, не осведомленные о вашей стратегии или вашей миссии, скорее всего, не смогут эффективно рекламировать вашу марку. Каждый сотрудник вашей компании, с которым вступает в контакт потребитель, – будь то регистратор, кассир, водитель, менеджер или вы сами, – является живой рекламой.

Недавно я поехал по делам в Филадельфию и остановился в отеле «Лоуз». Мы с моим клиентом встретились в холле отеля, чтобы обсудить тезисы речи, которую я собирался произнести по его просьбе, и отправились в гостиничный бар. 20 минут мы сидели там, безуспешно пытаясь привлечь внимание официантки. Наконец она удосужилась подойти к нам. Я спросил, давно ли она работает в этом баре. Выяснилось, что три недели. Тогда я поинтересовался: «Проходили ли вы какое-нибудь обучение?» Она наклонилась ко мне, словно собираясь поделиться секретом, и сказала: «Меня пытались учить, но я увильнула от этого дела». Весьма показательный пример.

Так где же решение? Оно лежит в словах «объясняйте, объясняйте и еще раз объясняйте». Вы должны объяснить вашим служащим, что представляет собой ваш продукт. Если вы хотите, чтобы потребители покупали ваше изделие, скажите им об этом и скажите, почему они должны это делать. Не тратьте много времени на волнения по поводу того, знают ли потребители ваше имя или нет. Вас должен волновать вопрос, намереваются ли они покупать ваше изделие (и если нет, то почему). И если вы хотите, чтобы ваши служащие хорошо делали свою работу, расскажите им о стратегии вашей компании и о том, как вы намереваетесь осуществлять ее, и они пойдут за вами туда, куда вы их поведете.

3. Правило «Продвигайтесь вперед, продвигая уже имеющиеся кадры» превращается в правило «Непрерывно обучайте свои кадры и регулярно пополняйте их».

Обратите внимание, потому что это исключительно важно: люди, которые привели вас к вашему нынешнему положению – независимо от того, насколько они хороши, – не могут привести вас туда, где вы хотите оказаться. Они просто не в состоянии. Если вы намереваетесь продвигаться вперед, расширять бизнес или выходить на новые рынки, вы должны пополнить свои кадры новыми людьми, имеющими новые идеи. Если вы не можете сделать этого, то по крайней мере должны послать своих сотрудников на переобучение с отрывом от работы. Почему не совместить работу с учебой? Да потому, что, когда они работают, у них просто не остается времени на повышение своей квалификации и приобретение новых знаний (если бы оно у них оставалось, то не было бы нужды посылать их на переподготовку!). Прежде чем баллотироваться на пост президента, Билл Брэдли объявил, что собирается взять годовой отпуск. Когда его спросили о причине, он сказал: «Как только я вступлю в борьбу за этот пост, у меня не будет времени на размышления».

Но большинство компаний вовсе не придерживаются такого подхода. Вместо этого они продолжают продвигать уже имеющихся сотрудников, основываясь при этом почти исключительно на сроке службы или положении человека в служебной иерархии, а не на эффективности его работы и личных способностях. Старшая стюардесса, которая обслуживала вас, когда вы в последний раз летели на самолете, является старшей, потому что она прослужила в этой компании 30 лет, а вовсе не потому, что она самая компетентная стюардесса на борту.

Вы могли бы достичь своей цели с помощью уже имеющихся у вас сотрудников, но только если вы постоянно их обучаете. Но это бывает невероятно редко. Большинство

компаний в какой-то момент просто прекращают обучать своих сотрудников, полагая, что они сами научатся всему, что им нужно знать, в процессе работы. Проблема состоит в том, что если они и обучаются чему-то, то только тому, как нужно делать работу привычным им образом, а не тому, как нужно работать, чтобы перейти на новый, более высокий уровень компетентности.

В компаниях «Kraft», «Procter & Gamble», «Coca-Cola» и многих других крупных объединениях, действующих на рынке, были разработаны прекрасные программы обучения. В компании «Procter & Gamble», например, каждому новому сотруднику, имеющему степень магистра экономики управления, перед тем как начать работать, полагалось пройти 6-месячную программу интенсивного обучения (на базе уже имеющихся у него знаний, полученных в учебном заведении). Через два года он уже мог занимать должность помощника менеджера по товарам.

Многие второразрядные компании сделали из этого свои выводы и использовали вышеупомянутые и другие крупные фирмы в качестве агентств по найму. Действительно, зачем нанимать едва оперившихся выпускников школ бизнеса, не имеющих никакого практического опыта, когда можно взять на работу того, кто обучался в процветающей фирме?

В результате в крупных фирмах стала ощущаться такая большая нехватка менеджеров по товарам, что они сократили время обучения сотрудников и начали быстрее допускать вновь принятых выпускников к работе. Поэтому теперь на этих должностях работает множество людей, не имеющих соответствующей квалификации. Компании могли бы организовать обучение новичков в рабочее время, но они сейчас наслаждаются теми миллионами долларов, которые, по их мнению, они сэкономили, не делая этого.

4. Правило «Расширяйтесь, чтобы достичь успеха» превращается в правило «Максимизируйте уже имеющиеся у вас достижения». В период нараставшей экспансии 1980-х и 1990-х годов компании росли поразительными темпами – на 20–30 процентов в год – и сохраняли такой рост на годы. Они на всю Уолл-стрит кричали о своих доходах и темпах роста, и Уолл-стрит вознаграждала их, повышая цены на их акции. Но на самом деле все это было лишь плодом их воображения.

Вместо того чтобы расширять свой бизнес традиционным способом (увеличивая продажи в одном и том же магазине), они в основном получали цифры прироста за счет открытия новых магазинов или покупки предприятий их конкурентов. Создание конгломератов стало распространенным способом расширения бизнеса.

Падение Берлинской стены дало многим компаниям прекрасную возможность выйти на новые потребительские рынки. Они открывали магазины и строили заводы по всей Восточной Европе. Совершенно неожиданно они получили бизнес, которого никогда не имели прежде. Никто – и меньше всего Уолл-стрит, – казалось, не замечал, или, может быть, никого просто не трогал тот факт, что эти быстро расширяющиеся компании не получали никакой прибыли со своих капиталов. И только через год, когда уровень продаж в этих фирмах сравнили с уровнем прошлого года, в головы финансистов с Уолл-стрит закрались некоторые подозрения.

Любой может поднять цифры продаж. Это совсем не сложно. Настоящий вызов – это определить, как продать больше товаров большему количеству людей, используя

имеющиеся у вас в данное время средства. А секрет состоит в том, чтобы делать рекламу более эффективной.

Другой способ увеличить продажи – это расширить количество линий товаров. Конечно, иногда это оказывается хорошей идеей, скажем, если ваши исследования указывают на наличие какой-то неудовлетворенной потребности среди потребителей. Но выпуск нового товара ради того, чтобы просто выпускать товары, – это просто глупая идея. Возьмем для примера крекеры «Saltine». Судя по названию, можно предположить, что это соленые крекеры[1]. Так о чем же, спрашивается, думала компания «Nabisco», когда начала выпускать «Saltine» с низким содержанием натрия? Еще можно было бы понять, если бы они выпустили новый сорт крекеров с низким содержанием натрия, но не содержащий натрия «Saltine»? Это просто нонсенс. Люди, имеющие проблемы с натрием, наверняка не будут выстраиваться в очереди, чтобы купить продукт, по определению содержащий соль.

А существует ли реальная причина, почему «Procter & Gamble» производит 19 видов типов шампуня «Pert» и 72 разновидности средства для ухода за волосами «Pantene»? Действительно ли существует спрос на все 19 видов зубной пасты «Colgate»? Почему выпускается 6 видов вафель «Eggo» с разными ароматами? Действительно ли фирме «Kleenex» нужно продавать 9 различных видов салфеток?

В большинстве случаев ответ на все эти вопросы – нет. Вместо того чтобы работать над тем, чтобы уже существующие продукты сохраняли значимость в глазах покупателя, компании решили, что они могут увеличить продажи, выпуская новые их виды. То есть они действуют по принципу: «Мы создали отдел развития новых продуктов, и мы хотим, чтобы он функционировал, даже если это не имеет смысла». Глупая идея. Если вы действительно удовлетворяете какую-то потребность, то это замечательно. Но в большинстве случаев все, что делают эти новые продукты, пожирают продажи уже существующих продуктов.

5. Правило «Собирайте как можно больше информации» становится правилом «Собирайте нужную информацию». В американском бизнесе отлично умеют исследовать рынок, и в течение многих лет мы перерабатываем массу информации. Мы строим модели, сегментируем рынки, делаем прогнозы, формируем группы опрашиваемых и выстраиваем графики тенденций. Существуют фирмы, такие, как «Nielsen», которые проводят подобные исследования, обрабатывают и анализируют данные. Воспользовавшись услугами этих фирм, вы можете узнать, пользуются ли потребители вашими продуктами и что о них думают. Мы фактически тонем в данных. К сожалению, все эти океаны сведений содержат далеко не Достаточно полезной информации. Данные показывают, что уже произошло или, в лучшем случае, каково ваше положение в настоящий момент. Они не позволяют вам изменить подход к вашим потребителям. Вы знаете, какова ваша доля на Рынке, но как это поможет вам увеличить ее? Изучение пользователей и их осведомленности о вашей фирме позволят вам узнать, пользуются ли потребители вашими продуктами, но они не скажут вам, почему они ими пользуются и, что более важно, почему не пользуются. Группы опрашиваемых могут помочь отследить перемены в отношении потребителей к вашей марке. Можно попросить их вести дневник, и это даст вам некоторое представление об их покупательских предпочтениях. Но ни одно из этих исследований не даст вам ни малейшего представления о том, чем руководствуются потребители, переходя на товары другой марки, и как вам убедить их покупать именно ваши товары. А ведь если вы этого не узнаете, большие неприятности не заставят себя ждать.

Чтобы эффективно вести бизнес, вы должны собирать только те данные, которые помогают вам реализовывать ваши задачи и понимать желания ваших потребителей. И так как это книга о рекламе, давайте еще больше сузим вопрос. Собирайте только те данные, что позволяют вам точно – и быстро – рассчитывать, насколько эффективны ваши рекламные инициативы. Собирать какие-нибудь еще данные будет напрасной потерей времени. Более подробно о том, как это делается, я расскажу в главе 3, где мы будем обсуждать рекламу, ориентированную на результаты.

6. Правило «Реклама – это расходы» становится правилом «Реклама – это инвестиции». Обычно принято считать, что маркетинг – это долгосрочное мероприятие и что создание и распространение торговой марки занимает много времени. Все думали, что реклама – это прекрасный способ рассказать потребителям о своей фирме, но ни у кого не возникало настоящей необходимости измерить в реальных цифрах ее эффективность. Предполагалось, что когда-нибудь она сработает.

Впрочем, в сегодняшнем мире «когда-нибудь» может также означать и «никогда». Реклама должна помогать продавать ваш продукт именно сегодня. Когда универмаг «Масу's» помещает в газетах по всей стране рекламу нижнего белья, причем каждое объявление занимает целую страницу, вы можете быть абсолютно уверены, что они сравнят количество трусов, проданных на следующий день после выхода рекламы, с количеством, проданным днем раньше. Если разницы в продажах не будет, в «Масу's» будут знать, что у них есть проблема.

Продавцы подержанных автомобилей поступают точно так же. Если на следующий день после выхода рекламы на радио количество проданных машин не превышает количества машин, проданных в те дни, когда рекламы не было, то они меняют свою политику продаж.

К сожалению, и «Масу's», и продавцы подержанных автомобилей являются исключением. Большинство компаний все еще надеются на «когда-нибудь».

Далее в книге будет представлена масса примеров такого подхода, но один из них позвольте мне привести прямо сейчас.

Я наблюдал по телевизору за финалом открытого теннисного турнира США 2000 года и, как всегда, смотрел всю рекламу, которую там показывали. Особо выделялся ролик компании под названием «Тусо». «Тусо делает победителей», – говорилось в нем. Кажется, они также производят одноразовые медицинские товары и налаживают подводные коммуникации. Согласно рекламе, компания имеет филиалы в более чем 80 странах, и на нее трудятся более 160 тысяч человек.

Я горжусь тем, что всегда в курсе того, кто и на каких рынках чем занимается, но, признаться, немного удивился, что никогда не слышал об этой крупной компании. Более того, я был поражен глупостью ее рекламы, показанной во время турнира по теннису. Из рекламы я вывел заключение, что «Тусо» – это компания, относящаяся к типу «Б2Б» (бизнес для бизнеса), и это означает, что почти никто из тех, кто смотрел ее в тот момент, не купит ни один из ее товаров. Так кто же является их аудиторией и почему «Тусо» тратит впустую кучу денег на телевизионную рекламу? Трудно сказать. Предполагаю, что целью рекламы было повысить уровень осведомленности потребителей об их марке, и они сочли, что дать рекламу по телевизору будет наилучшим способом сделать так, чтобы название их фирмы попало на глаза миллионам людей. Тот факт, что 99 процентам из

этих людей нет никакого дела до их компании, кажется, их совершенно не волновал. А возможно, он не волновал не только их, но и рекламное агентство, которое продало им эту рекламу.

Такой устаревший подход будет стоить «Тусо» очень дорого, и они никогда – я подчеркиваю – никогда не получат прибыли с денег, потраченных ими на рекламу, показанную во время теннисного турнира. За те же самые деньги они могли целый год помещать рекламу на глянцевых страницах специальных торговых журналов, где 99 процентов читателей могли бы ею заинтересоваться. Я знаю о компании «Тусо» немного, но могу гарантировать, что, если бы они купили оборудование для производства тех одноразовых медицинских изделий, которые они выпускают, они бы уже через несколько дней поняли, окупятся ли их затраты. И если нет, то наверняка быстро избавились бы от этого оборудования.

Тот же самый принцип должен применяться и в отношении ваших денег, использованных на рекламу. Если вы рассматриваете их как расходы – такие, как, например, арендная плата или плата за электричество, – то в вашем балансе они будут отражаться наряду с другими расходами, и вы просто не будете обращать на них внимания. Но если вы будете рассматривать их как инвестиции, то вы будете следить за тем, чтобы они приносили прибыль.

## САМОЕ БОЛЬШОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ИЗ ВСЕХ

Безусловно, самые большие перемены по сравнению с прошлым произошли в том, как люди тратят деньги.

Так, еще десять лет назад, если бы вы занимались консервированным тунцом, своими конкурентами вы считали бы другие компании, также занимающиеся тунцом. Свою долю на рынке вы оценивали бы по величине доли, занимаемой вами на всем рынке консервированного тунца. Правила игры были таковы: если вы выигрываете, ваши конкуренты проигрывают, и наоборот. Если бы ваши клиенты не покупали вашего тунца, вы захотели бы узнать, у кого в таком случае они покупают.

В современной экономической ситуации эта модель абсолютно бесполезна. Люди имеют почти неограниченный выбор товаров, но очень ограниченные средства, чтобы их покупать. В результате четко организованные категории покупателей перестали существовать. Покупатель, который когда-то мог выбирать между вашей маркой тунца, «Bumble Bee» и «Chicken of the Sea», теперь может сделать выбор в пользу пакетика чипсов или макарон и сыра. Поэтому вместо вопроса «Чей тунец они покупают?» нужно задавать более сложный вопрос:

«Если они не покупают моего тунца, на что тогда они тратят свои деньги?»

В России мы обнаружили, что главным конкурентом кока-колы был не пепси, или фанга, или квас. Это был автобус. У людей было очень мало денег, поэтому многие из них столкнулись с проблемой выбора, купить ли им бутылочку колы и идти домой пешком, или не покупать колу, а купить билет на автобус. В результате они предпочли покупать обычную воду, потому что она дешевле.

Тот, кто следит за своим весом, мог пойти в «McDonalds» и заказать диетический напиток, не содержащий жира и калорий, так, чтобы можно было съесть биг Мак и при этом не ощущать угрызений совести за то, что он съел жирный, калорийный бутерброд. Очевидно,

что такие фундаментальные изменения в покупательском поведении требуют таких же фундаментальных изменений в позиционировании и рекламе продуктов. Но рекламодатели и их рекламные агентства продолжают использовать те же самые старые методы, которые они использовали в течение десятилетий, и пускают деньги на ветер. Вы собираетесь делать то же самое?

## ГЛАВА 2

### **УСПЕХ МОЖЕТ БЫТЬ СМЕРТЕЛЕН – НЕ СЛИШКОМ ПОЛАГАЙТЕСЬ НА ИЗВЕСТНОСТЬ ВАШЕЙ МАРКИ**

Кажется, сегодня нельзя раскрыть ни одного журнала или газеты без того, чтобы в разделе бизнеса не наткнуться на статью о торговых марках. «Главное – это марка», – говорят эксперты. Поэтому каждая компания борется за то, чтобы позиционировать себя на рынке, обеспечить себе отличие от конкурентов и привлечь внимание публики.

Не поймите меня неправильно: все это, конечно, делать нужно. Но проблема состоит в том, что большинство компаний не понимает, что отличие ради отличия – это пустая трата времени и что создание торговой марки является только началом. На самом деле я даже не уверен, имеет ли большинство компаний представление о разнице между названием и маркой, несмотря на то что они весьма сосредоточены на лидерстве их марки.

Мое имя – Серджио Зимен, и если вы обо мне ничего не знаете (что само по себе, может быть, и неплохо), то это вам ни о чем не говорит, кроме того, что я человек и у меня есть имя. Но к тому времени, когда вы закончите читать эту книгу, марка «Серджио Зимен» будет ассоциироваться у вас с моим именем плюс чувствами, которые я у вас вызываю, и вашим восприятием того, что я сделал, чтобы помочь вам избавиться от трудностей или, наоборот, усугубить их. Если я хорошо делаю свою работу, то марка Серджио Зимен приобретет для вас определенную значимость и вы, скорее всего, купите еще одну из моих книг или наймете меня или мою компанию для консультаций. Если я делаю свою работу плохо, то марка «Зимен» будет вызывать у вас отрицательные ассоциации и вы, наверное, не купили бы у меня даже подержанный автомобиль.

Понятие торговой марки в наше время трактуется во многом настолько ошибочно, что мне хотелось бы немного рассказать о правильных и неправильных путях ее создания.

Мою компанию «Zuman Marketing Group» часто приглашают для разработки торговых марок. Наши заказчики считают нас чем-то вроде дизайнерской фирмы. Они полагают, что для создания марки достаточно просто придумать несколько картинок, сопроводить их музыкой, и восприятие публикой компании или ее изделий или услуг тоже каким-то волшебным образом изменится. Конечно, благоприятный имидж компании в глазах покупателей – это очень нужная вещь. Создать его – это почти то же самое, что навести внешний лоск, – то есть сотворить некий поверхностный, но в то же время очень важный образ. Но создание торговой марки – нечто совершенно иное.

Нередко компании также полагают, что разработать марку – значит обратиться к услугам рекламного агентства, чтобы оно сделало несколько рекламных объявлений. Обычно их показывают в течение какого-то короткого времени, а затем они занимают свое постоянное место в зале заседаний компании, где все сидят и ждут, когда их марка начнет развиваться и расти. Именно так, ни больше ни меньше.

Большая проблема современного бизнеса связана с вопросом дифференцирования своей фирмы от конкурентов с помощью способа, значимого в глазах потребителя. Повсеместное единообразие, которое сейчас так и лезет в глаза, – это просто результат ленивого маркетинга и отношения к торговым маркам, продуктам или услугам как к чему-то само собой разумеющемуся. И давайте не забывать о «Kmart» и «Euron» – свежайших примерах того, как можно бездумно полагаться на известность продукта.

Бывает, что компаниям в их корпоративные головы приходит сумасшедшая идея изменить свое название в надежде, что это поможет создать марку или пересмотреть и переоценить уже существующую. Почти всегда это оказывается идеей никудышной. В 1987 году компания «United Airlines», владевшая в то время также отелями «Hertz» и «Westin», переименовала себя в «Allegis», что не имело совершенно ничего общего с глобальной империей путешествий, которую они пытались создать. Потребовалось приблизительно шесть недель, чтобы они поняли всю бесполезность своей затеи, после чего они избавились и от этого названия, и от главного администратора, сыгравшего не последнюю роль в этой истории. А в 2001 году компания «Philip Morris» решила изменить имя на «Altria». Неужели они полагали, что потребители будут думать, что они по-прежнему выпускают сигареты?

Никакая компания – даже моя – не свободна от желания отличаться от других. Так как моя компания не единственная, специализирующаяся на разработке торговых марок, мы должны были придумать способы дифференциации себя от остальных подобных компаний. Несомненно, потенциальные заказчики оказываются в нашей приемной просто потому, что мое имя написано на дверях. Но заставить людей переступить через порог офиса – совсем не то же самое, что заставить их подписать контракт. Поэтому мы придумали диаграмму (рис. 2.1), где четко видны различия между услугами «Zuman Marketing» и услугами, которые предлагают другие фирмы, специализирующиеся в этой же области.

Например, большинство наших конкурентов осуществляют традиционное консультирование. Когда дело касается торговой марки, это означает, что они собирают пакет данных и передают его клиенту, а придумать способ, как превратить их в конкретный план действий, – это уже его задача. Они сообщают клиенту о динамике продаж по всем категориям товаров и динамике доли, занимаемой его фирмой на рынке, но они не помогают клиенту идентифицировать возможности.

А вот на этом этапе мы как раз и беремся за дело. Безусловно, информация об изменениях рынка важна, но мы идем еще дальше. Работа с торговой маркой – это не только сухие данные; она тесно связана с пониманием того, как и почему меняется жизнь людей и как нужно реагировать на эти изменения. Работа с торговой маркой включает в себя разработку и осуществление стратегии, основанной на глубоком понимании потребителей. Эта стратегия поможет компании наладить связь с ее клиентами и поможет ей продавать свои продукты и услуги более эффективным способом.

Даже компании, чьи марки имеют мировую известность, часто делают ошибку, принимая свою популярность как должное. Каждый знает «Polaroid», правильно? И каждый знает, какая это была яркая и значимая марка. И где «Polaroid» сегодня? Под защитой главы 11, вместе с огромным количеством других крупных компаний, которые не менялись и не сумели сохранить жизнь своей марки.

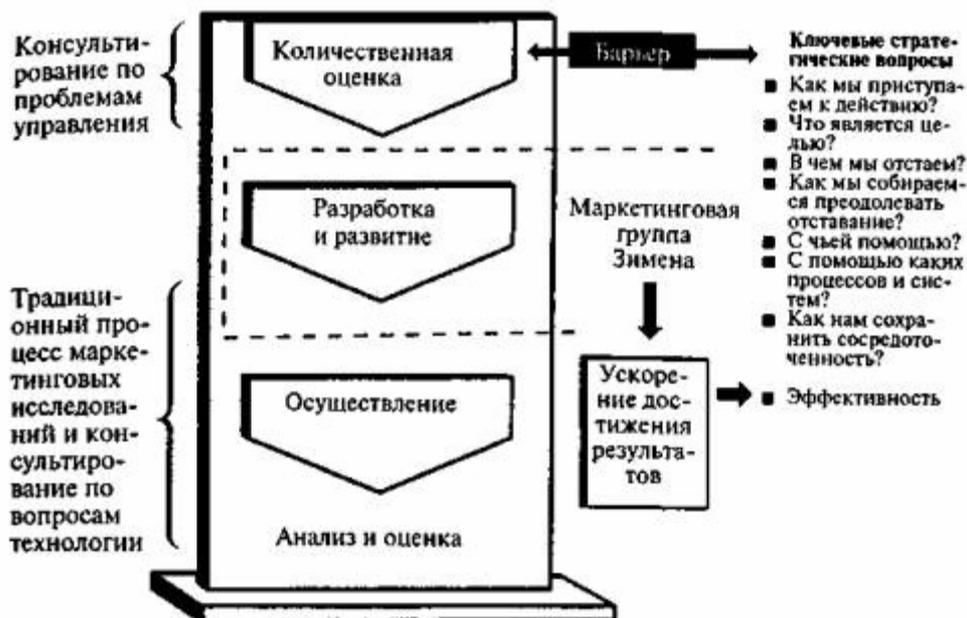


Рис 2.1.

Конечно, можно сказать, что «Polaroid» умер, потому что мгновенная фотография устарела и цивилизация значительно продвинулась в своем развитии. Возможно, это так и есть, но подумайте, что на самом деле предлагал «Polaroid»: новый способ запечатлеть моменты постоянно меняющейся жизни. Они назвали это мгновенной фотографией и создали чрезвычайно успешную марку. Но они никогда не развивались и никогда не приспособивали свою основную концепцию к постоянно меняющимся потребностям людей. Вместо того чтобы сконцентрировать внимание на разработке новых способов запечатлеть моменты – а это гибкая концепция, – они уперлись в мгновенную фотографию, а в нашу эру цифровых камер эта идея давно пережила свои лучшие времена.

Извлеките урок из опыта компаний «Target» и «Montgomery Ward». Обе эти компании имели громкие имена, но с течением времени лишились значительной части своего успеха, и у них уже не было той популярности, которую они могли бы иметь. «Montgomery Ward» полагалась на известность своей марки. Они верили, что одной осведомленности людей об их компании будет достаточно, чтобы их продукция раскупалась. Но «Ward» никогда не пересматривала сути своей марки и выражаемые ею потребности. И теперь эта компания сошла со сцены. Прощай. С другой стороны, «Target» оказалась способной пересмотреть свои приоритеты и цели, и она превратила себя в жизнеспособную компанию, занимающуюся розничной торговлей и имеющую устойчивый круг потребителей. И словно для того, чтобы еще прочнее утвердиться в этом качестве, компания «Target» разместила некоторые из своих магазинов на тех самых местах, где когда-то стояли магазины «Montgomery Ward».

Вывод из вышесказанного довольно прост: постоянно обновляйте и пересматривайте концепцию вашей торговой марки, иначе вы погибнете. Вы можете иметь громкое имя и, возможно, даже патентованный, уникальный продукт. Но от вашего имени не будет никакого толка, если вы вылетите из бизнеса. Так что же делать? Не полагаться всецело на известность вашей марки. Наблюдайте за ней. Наблюдайте за вашим целевым рынком.

Наблюдайте за тем, как вы продаете. Кому вы продавали прежде и кому вы продаете теперь? Остаются ли категории ваших клиентов неизменными? Если нет, изменили ли вы соответственно вашу рекламу? Пересмотрите ваше позиционирование и рассчитайте, каким образом вы можете сделать все, что должно быть сделано. И не делайте ошибку, полагая, что изменение марки – это единоразовая акция. На самом деле этим нужно заниматься постоянно.

Я знаю, вы думаете, что это будет непросто. В конце концов, вам и так нелегко достаются ваши нынешние достижения, а начинать все сначала было бы слишком болезненно. Но подумайте об этом вот в каком ключе. Победа на одном этапе является стартом для другого. Это как борьба в тяжелом весе. Вы можете выиграть один раунд, но вам все равно придется вернуться на ковер и бороться в течение следующих 14. В вашем распоряжении есть всего лишь 60 секунд, чтобы оправиться, прежде чем снова бороться за новую победу. И для каждого нового раунда нужна новая стратегия.

Потребители хотят знать, что предлагаемые вами продукт или услуга хотя бы в той же мере отвечают их сегодняшним потребностям, в какой они отвечали им вчера. Меняется наша жизнь, меняются наши потребности, меняются наши потребительские ценности и, что еще важнее, меняются наши человеческие ценности. И со сменой ценностей должна меняться и наша марка, представая в сознании людей немного другой и приобретая новую значимость. Не только для самой себя, но главным образом в терминах ответов на вопросы: «Что она может сделать для моей жизни?» и «Каким образом она может сделать мою жизнь лучше?».

Кладбище провалившихся на рынке торговых марок настолько велико, что уже нужно расширять его, чтобы было где хоронить новых «покойников». В 1989 году я консультировал компанию «Club Med», состояние которой оставляло желать много лучшего. Концепция лечебного комплекса была скопирована 100 раз, сначала в виде обычных высококлассных курортов, а затем, уже более успешно, в виде круизных судов и сети крупных гостиниц.

Рынок говорил: «Вы ничем не отличаетесь от других лечебных комплексов», но «Club Med» продолжал настаивать: «Вы не понимаете: мы – «Club Med», и мы любим вас, но хотим, чтобы вы принимали нас такими, какие мы есть». К сожалению, потребители не смогли сделать этого, поэтому компания все еще никак не может по-настоящему встать на ноги.

Возможно ли продолжать оставаться успешной компанией и никогда не менять своих подходов? Сомневаюсь. Конечно, вы можете поспорить, что девиз универсального стирального порошка «Wisk» – «Избавьтесь от грязных следов на воротнике» – работает отлично. Компания «Lever Bros.», производящая этот порошок, безусловно, является королем на сегменте рынка, имеющем дело с грязными воротниками. Но на самом деле насколько велик ее рынок? Насколько крупнее стала бы эта марка, если бы они расширили определение этого порошка, обозначив его как средство, избавляющее одежду также и от пятен пота под мышками?

Прежде чем глубже внедриться в эту тему, давайте оглянемся назад. Мы так много слышим и говорим о торговых марках, но уверены ли вы в том, что точно знаете, что это такое? Если вы не уверены на 100 процентов, не расстраивайтесь, вы не одиноки. На самом деле таких, как вы, скорее всего, большинство. Так или иначе, даже если вы уверены, выслушайте мои слова.

Марка – это исходный способ определить масштаб идеи, заставить ее вырасти, рассказать всем о вашем продукте. Идея торговой марки возникла, скорее всего, во времена американского Дикого Запада, 150 лет назад. В то время главной ценностью были коровы, и на их шкурах ставили тавро. Это давало возможность владельцам скота отличить своих коров от чужих. Позже покупатели начали полагаться на торговые марки, предоставлявшие сведения, которые невозможно было узнать, лишь глядя на товар.

Например, скажем, владельцы скота марки «Z» давали информацию, что их скот питался зерном и счастливо резвился на полях (благодаря чему мясо становилось более нежным), в то время как коровы марки «A» питались только травой перекасти-поле и содержались скопом в неудобных стойлах. В сарае, где проводился аукцион, коровы могли выглядеть одинаково, но покупатели-знатоки, благодаря информации, «клевали» на коров марки «Z». В их глазах марка «Z» очень отличалась от марки «A». И в результате марка «Z» могла продаваться по более высокой цене. Это был не только символ, показывающий людям, чьи коровы лучше; это был символ принципиального отличия этого товара.

В определенном смысле с того времени ничто не изменилось. Торговые марки все также являются способом сказать покупателям о главном отличии одного продукта от другого и назвать причины, по которым покупатель должен его приобрести. Но все это до поры до времени. Если вы не будете постоянно повторять покупателям, почему ваша марка лучше и почему они должны покупать ее, в конце концов у вас ничего не останется, кроме вашего имени. Симпатичная упаковка, вычурный символ, но никакой значимости.

Возьмем бизнес безалкогольных напитков. При всей моей любви к кока-коле должен признать, что большинство безалкогольных напитков в основном одинаковы. Конечно, одни из них прозрачные, другие – темные, но по большей части все они представляют собой подслащенную газированную воду. Люди покупают кока-колу вместо пепси или какого-нибудь другого напитка из-за того, что говорит им торговая марка. Кока – это нечто настоящее. Кока – это навсегда, пепси – это выбор нового поколения. Но одного лишь названия кока-кола или пепси на ярлыке недостаточно, чтобы заставить кого-нибудь купить их. Марка должна иметь значимость, она должна олицетворять собой нечто особенное в сознании потребителя (так же, как в примере с коровами). Марка, которая делает это наилучшим образом, которая больше всего совпадает с тем, что ищет покупатель, и является той, которую они покупают.

А теперь давайте снова вернемся к нашим коровам. В конечном счете покупатели марки «Z» обнаружили, что вкус мяса не становится лучше от того, что коровы кормятся зерном и гуляют по зеленым лугам. Конечно, каждый знает о марке «Z» и о том, что эта марка выступает за право коров на счастливую жизнь, но очень скоро покупатели сделали то, что делают всегда, когда продавцы не называют им ясной причины, почему они должны покупать их товар: они бросили марку «Z» и переключились на более дешевую марку. А почему нет? Зачем платить лишние деньги за марку, которая не предлагает никакой специфической ценности или не имеет никаких отличий от более дешевой марки? Если товар не обладает особой значимостью, покупатели в своем выборе начинают руководствоваться его ценой.

Этот урок иллюстрирует одно из основных ошибочных представлений о торговой марке: узнавание названия ведет к успеху марки. В соответствии с ним вам нужно лишь удостовериться, что все (потенциальные и нынешние клиенты) осведомлены о вашей марке, и можно продолжать каникулы. Если бы все было так просто. На самом деле, если вы будете опираться лишь на осведомленность потребителей о вашей марке и не будете

пересматривать аспекты ее существования, сохраняя ее значимой в их глазах, вы придете в никуда.

Всякий раз, когда я иду в продуктовый магазин, в отделе соков я вижу сок «V8», заметный на полках. И я прохожу мимо. Я прекрасно осведомлен о соке «V8». Я вижу его рекламные ролики много лет, и некоторые из них очень добротны сделаны. Я знаю все об этих восьми овощах и о том, как они полезны для здоровья, но я все равно ничуть не заинтересован в том, чтобы его покупать. Компания, изготавливающая этот сок, просто никогда не называла мне причины, почему я должен это сделать.

Конечно, не каждая компания может сделать так, чтобы ее продукты или услуги были нужны всем и каждому. Это замечательная, но абсолютно нереальная и недостижимая цель. Вот тезис, который я здесь подчеркиваю: узнаваемости названия самой по себе недостаточно, чтобы продать ваш продукт. Понятно? Надеюсь, что да!

Только подумайте об Альберте Горе, «Fuller Brush», приборах «Sunbeam» и даже «Херох». Все эти марки (да, и люди тоже могут быть марками) имели почти 100-процентный уровень осведомленности о них, и все же их постиг провал. Почему? В основном потому, что, добившись статуса общенациональной марки, они позволили себе скатиться назад, почивать на лаврах и ожидать, что дальше все будет складываться наилучшим образом само собой.

Они также забыли об одном из наиболее важных уроков бизнеса: если вы не называете клиентам причину, почему они должны покупать ваш товар и постоянно не вдальбливаете ее в их головы, они не будут покупать. Не верите? Мы уже говорили о марке «Polaroid», а как насчет «Singer» (швейные машины) и «Smith Corona» (пишущие машинки)? Помните их? Они исчезли. Их реклама? Великолепная. Их продажи? Нулевые. Позднее в этой главе мы будем говорить о том, как крупные компании разрушили свои собственные марки, но сначала давайте поговорим о том, что такое на самом деле торговая марка и как ее правильно построить.

## ТАК ЧТО ЖЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ТОРГОВАЯ МАРКА НА САМОМ ДЕЛЕ?

Определить, что такое торговая марка, кажется очень легким делом, на самом деле задача эта не так уж проста. Марку можно сравнить с полотнами импрессионистов: на расстоянии изображения кажутся единым целым, но, когда вы подходите ближе, выясняется, что они фактически состоят из множества отдельных мазков. Вот что включает в себя понятие «торговая марка»:

w Марка, по существу, является квинтэссенцией всего опыта, переживаемого клиентом в общении с продуктом и выпускающей его компанией. Например, марка «Microsoft» создает образ, внушающий потребителям, что компания и Билл Гейтс от всей души стараются сделать их продукты лучше, красивее, интереснее и полезнее.

Они даже пытаются вовлечь потребителей в развитие продукта. Постоянно производя продукт, не являющийся совершенным, но находящийся в ряду продуктов передовых технологий, они создают впечатление, что технология «Microsoft» настолько передовая, что их продукты постоянно находятся в процессе развития и совершенствования.

Компания живо

реагирует на предложения по решению тех или иных проблем, которые предлагаются как опытными пользователями их продукции, так и новичками, и в результате у людей возникает чувство, словно они сами являются владельцами этой компании.

w Торговая марка – это комплекс функциональных и эмоциональных выгод, неотъемлемых признаков, опыта использования продукта, изображений и символов. Могли кто-нибудь когда-нибудь предполагать, что белые медведи – символ кока-колы – станут настолько популярными? Но то, что они оказались связанными с потребителями на эмоциональном уровне, это факт. Люди не думают о белых медведях как об агрессивных (хотя на самом деле они столь же опасны, как гризли или другие медведи). Плюс компания заставила их казаться милыми и обаятельными. Белые медведи выглядят медлительными, степенными и надежными, что в глазах миллионов потребителей кока-колы совпадает с образом напитка: пьющийся не спеша, не обещающий никаких особенных неожиданностей, освежающий и приятный.

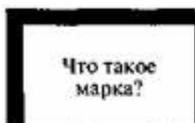
w Марка – это связь компании с предпочтениями, желаниями и потребностями ее потребителей. В течение десятилетий индустрия воздушных пассажирских перевозок не способна была полностью отвечать ожиданиям потребителей. Компания «People Express» изменила такое положение, установив плату за билеты в размере 99 долларов. Никто на самом деле не ожидал улететь вовремя, но пассажиры могли надеяться встретить много интересных людей, ожидая посадки на самолет. Через несколько десятилетий на рынок вышла авиакомпания «Virgin Atlantic». Она вызвала массу ожиданий просто из ничего, но затем зарекомендовала себя как единственная компания, которая могла сдерживать все свои обещания. На самолетах «Virgin Atlantic» были салоны «экстра-класс» вместо «первого класса». Они могли бы домчать вас в аэропорт даже на мотоцикле, если бы это было необходимо, они могли по желанию пассажиров провести сеанс массажа во время полета, а их стюардессы были великолепны. Они предложили настоящий выбор. «Virgin Atlantic» сказала потребителям, что им больше не нужно терпеть обычное обслуживание, предлагаемое другими авиакомпаниями.

w Торговая марка – это то, что заставляет преданных потребителей возвращаться к товарам данной компании. Возьмем водку «Absolut». Это действительно не более чем перебродивший картофельный сок в красивой бутылке. Но реклама компании содержала в себе обращение, говорящее о том, что «Absolut» находится везде и во всем – от зеленой травы на площадке для игры в гольф до облаков и повсюду между небом и землей вообще. Чтобы обратиться с такой рекламой к потребителям, требуется большое нахальство.

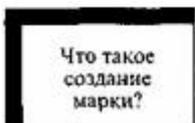
w Торговая марка – это способ донести до сознания потребителей значение продуктов или услуг компании. Компания «Hertz's №1 Club» несет в своем названии марку «Hertz» (крупная фирма по прокату автомобилей) и дифференцирует себя от своих конкурентов – даже если ее конкуренты предлагают, по существу, те же услуги. Кто сказал, что нам не придется ждать наш автомобиль в аэропорту? И кто сказал, что наше имя будет светиться на табло и что мы должны платить за эту привилегию бешеные деньги? Компания «Hertz» сказала и сделала это. Она заставила нас чувствовать себя особенными. Она определила свою марку, и она продолжает оказывать обещанные услуги.

В целом марка – самый ценный актив компании. Она наделяет продукт или услугу значением, выходящим за рамки их непосредственных свойств. Если управление маркой осуществляется разумно, она позволяет получить замечательные преимущества, в том числе и такое немаловажное, как возможность установить цену с надбавкой. Но неумелое управление маркой может уничтожить вашу компанию.

## ЧТО ТАКОЕ МАРКА И ЧТО ТАКОЕ СОЗДАНИЕ МАРКИ



- Марка — это квинтэссенция всего опыта, переживаемого клиентом в общении с продуктом и выпускающей его компанией.
- Марка упрощает процесс покупки, позволяя оценить товар по другим параметрам, помимо цены.
- Марка — это комплекс функциональных и эмоциональных выгод, неотъемлемых признаков, опыта использования продукта, изображений и символов, выражающий значение продукта или услуги.
- Марка — наиболее ценный актив компании.



- Создание марки — это выработка и осуществление стратегии, направленной на превращение предлагаемого продукта или услуги в марку.

Рис. 2.2.

«Gap» (компания, производящая недорогую модную молодежную одежду) прекрасно управляла своей маркой, по крайней мере вначале. Она в значительной степени определяла свою продукцию как стильную, современную и классную. Молодежь щеголяла в ее джинсах «Air Jordans» и футболках с эмблемой «Polo» или «Chanel». Проблема состояла в том, что доминирующим фактором начал становиться продукт, а не марка. Не потребовалось много времени, чтобы продукция компании начала копироваться каждым, кто мог ее видеть, и компания потеряла свою уникальность в глазах потребителя.

Хотя я говорил о марках в контексте компаний, понятие марки можно применить к чему угодно. В журнале «Foreign Affairs» была статья одного человека по имени Питер ван Хэм, где он сделал великолепное наблюдение по этому поводу: «Взгляните на обложки буклетов в любом туристическом агентстве, и вы увидите, как по-разному страны представляют свой образ на карте мира, отражающей менталитет разных народов. Сингапур представлен красивым, улыбающимся лицом, предлагающим нам вкусные закуски на самолете, а Ирландия — ветреным, зеленым островом, где полно веснушчатых, рыжеволосых детей». Страны Европейского Союза также представляют свою марку: они создали новый флаг (круг звезд) и делают марку из своей новой, поставившей всех на уши валюты — евро, — рекламируя ее как удобную альтернативу обмена денег при каждом пересечении границы.

## СОЗДАНИЕ УСПЕШНОЙ МАРКИ

Теперь, когда вы знаете, что такое торговая марка и чем она может быть для вас полезна, давайте поговорим о том, что требуется для создания успешной марки. Вот начальные этапы процесса:

- w разработать стратегию на основе понимания структуры своей торговой марки;
- w позиционировать себя как компанию;
- w обеспечить свое отличие от конкурентов;

- w проникнуться желаниями и потребностями ваших клиентов;
- w вернуться назад и сделать это снова.

Давайте подробно рассмотрим каждый из этих этапов.

## СТРАТЕГИЯ

Эффективная стратегия торговой марки начинается с тщательной экспертизы элементов, несущих о ней первичную информацию, то есть с экспертизы ДНК марки. ДНК вашей марки – это ее строительные блоки, определяющие образ вашей компании в глазах потребителей и то, насколько ваша марка соответствует их потребностям. Впрочем, имейте в виду, что, поскольку ваша марка является лишь одним компонентом ваших рекламных мероприятий, стратегия ее развития должна быть отражением общей стратегии, в которой каждое ваше действие несет потребителю определенную информацию о вашей компании.

Значение сильной стратегии нельзя переоценить. Вы не сможете создать эффективную программу развития вашей марки (а в перспективе – даже и успешно управлять вашим бизнесом), если не имеете очень четкого представления о том, чего и каким образом намерены добиться. Без четкой цели вы никогда не достигнете ничего.

Большинство компаний пытаются вести бизнес с помощью рекламы и действий, направленных на продвижение товаров. Эти мероприятия, конечно, нужны, если только они не носят случайный характер. Каждая ваша акция должна быть частью долгосрочного плана, который ведет вас к цели. Поэтому для начала спросите себя, за что выступает ваша марка, какова ваша цель, как вы собираетесь вписаться в жизнь ваших потребителей и какую политику вы собираетесь проводить по отношению к вашим конкурентам.

Кто будет всем заправлять? Очень важно найти подходящих людей, которые будут отвечать за вашу марку. Большинство компаний выбирают один из следующих подходов к управлению торговой маркой: (1) они или закрывают глаза и надеются, что марка будет каким-то образом управлять собой сама, или (2) они отдают управление ею в распоряжение отдела маркетинга.

Первый подход явно неуместен. Ничто само о себе не позаботится. Если вы надеетесь, что он сработает, то в один прекрасный день вы проснетесь и обнаружите, что потеряли всех ваших клиентов и вылетели из бизнеса. Второй подход кажется разумным, но в целом это не лучше, чем надеяться, что все делается само собой.

Как я уже говорил, создание и управление торговой маркой – дело слишком важное, чтобы можно было отдавать его на откуп специалистам по маркетингу. Человек, отвечающий за управление вашей маркой, должен быть способен наизусть повторить Правило Серджио № 1: цель создания торговой марки точно так же, как цель любого

другого вашего рекламного мероприятия, состоит в том, чтобы продавать товар. Именно так. Любой другой подход приведет к неудаче.

На судьбу вашей марки может повлиять не только тот, кто отвечает за управление ею, но и события, находящиеся вне вашего контроля. Подумайте о марке Джорджа Буша 10 сентября 2001 года, за день до террористических актов. Его деятельность одобряли приблизительно 45 процентов населения. Говоря языком маркетинга, это означало бы, что потребители марки Буша давали ему 45 процентов доли рынка. Этот результат основан на критериях, по которым американцы оценивают президентов, и включающих такие показатели, как налоги, образование, социальное обеспечение и внешняя политика. Но на следующий день все эти критерии изменились. До 11 сентября большинство людей и не думали о том, что им придется оценивать президента по его способности сплотить нацию. Мы совсем не задумывались о том, какие жесткие заявления он мог бы сделать, если бы нас атаковали террористы, или о том, смог бы он защитить нас от гибели, или о том, был ли у него план экономической помощи тысячам людей, внезапно потерявшим работу. Но после 11 сентября эти критерии стали самыми важными, далеко опережая по своей значимости планы президента относительно снижения налогов, реформы образования или социального обеспечения.

То же самое относится к продуктам и услугам. Например, кофе «Folger» обычно определялось по его аромату и лозунгу «Кофе в твоей чашке», сопровождаемому в рекламе звонком будильника. Затем появился кофе «Starbucks», и критерии оценки сместились в сторону того, насколько приятно пить кофе со сладкими булочками в приятной обстановке. Критерии оценки кофе вдруг изменились. Джордж Буш хорошо реагировал на новые критерии оценки и в течение нескольких дней после 11 сентября. Рейтинг одобрения его действий поднялся до 92 процентов. С другой стороны, «Folger» не приспособился к изменившимся критериям оценки кофе, и их бизнес понес тяжелое поражение.

Здесь я хочу подчеркнуть, что марка может управляться внутренними усилиями, но на нее также воздействуют факторы, абсолютно вам неподконтрольные. Поэтому очень важно, чтобы у вас был человек, которому вы можете доверить анализ всех факторов, влияющих на состояние вашей марки, и который будет должным образом ее позиционировать. И, что еще более важно, этот человек должен уметь мыслить самостоятельно, а когда происходит какое-то событие, меняющее покупательские критерии в отношении оценки вашей марки, он должен быть в состоянии заставить вас изменить ваши представления о выгоде, получаемой потребителями, приобретающими ваш товар.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: КТО ВЫ И ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ

После определения стратегии вашей следующей задачей является поиск путей к вашим потребителям. Более подробно о нахождении источников сбыта и сегментировании потребителей мы будем говорить в главе 4, а пока давайте поговорим о позиционировании вашей марки в целом.

Как и разработка стратегии, позиционирование не происходит само собой: или вы осуществляете его самостоятельно, или кто-то делает это для вас. То, как вы позиционируете себя и свою марку, зависит от каждого аспекта ваших рекламных и маркетинговых мероприятий. Это зависит от ваших служащих, связей с широкой публикой, от того, какие мероприятия вы спонсируете, от упаковки и от вашей ценовой политики. Это зависит от того, что вы делаете и чего не делаете, что и как вы говорите и

чего не говорите. Это зависит от того, что говорят о вас и о себе ваши конкуренты, и от того, что вы говорите о них.

Главное здесь – как можно раньше захватить инициативу в диалоге и никогда не выпускать ее из своих рук. Иначе это сделают ваши конкуренты. Бросив на президентских выборах 1996 года хлесткую фразу о глупости экономики, Билл Клинтон тем самым дал понять избирателям, что он беспокоится о рабочих местах, о безработице, благосостоянии, налогах и многих других волнующих их проблемах. Каждый раз, когда он повторял ее, он позиционировал себя как единственного, кого волновали эти проблемы. Другие кандидаты пытались набрать себе очки на той же теме, но Клинтон уже оккупировал эту территорию. Избиратели говорили противникам Клинтона: «Мы уже знаем об экономике. Что еще вы можете нам предложить?»

В 2000 году у компании «Ford» были некоторые проблемы с шинами «Firestone» на автомобилях класса SUV. Из-за дефектных шин погибло много людей. В конгрессе проводились специальные слушания по этому вопросу, а промышленные аналитики начали писать о том, как некачественные шины помогают конкурентам «Ford» получить долю на рынке грузовиков и внедорожников. Ситуация усугублялась тем, что компания «Firestone» выпустила официальное сообщение для печати, где возлагала всю ответственность на «Ford», утверждая, что Форд «рекомендовал, чтобы шины были накачаны не полностью».

Хотя то, что произошло с «Ford», в действительности было следствием неверной политики управления средствами информации (о чем более подробно мы поговорим в главе 7), это также может послужить хорошим примером того, что происходит, когда компания теряет контроль над своим позиционированием. Компания «Firestone» и средства информации невольно оказались виновниками того, что позиционирование компании «Ford» и ее флагмана, модели Explorer, подверглось изменению. В конечном счете «Ford» сможет восстановить контроль над диалогом и, возможно, окажется в состоянии обернуть все дело как проблему с шинами. Но в настоящее время компания определяется скорее неприятностями, случившимися с продуктом другой компании, и их последствиями для безопасности автомобиля, чем значением марки Explorer. Если «Ford» сможет перепозиционировать Explorer, поставив его в один ряд с такими моделями класса SUV, как Expedition и Excursion, они должны будут пересмотреть значение модели Explorer. Он должен будет стать основной моделью класса SUV, воплощающей в себе все требования, которые люди предъявляют к автомобилям для путешествий, или предложить другие уникальные преимущества, например, революционный способ целому семейству легко и быстро забираться и выбираться из машины. Чтобы уменьшить важность шин, основной упор нужно будет сделать на возможности автомобиля преодолевать большие расстояния и на его долговечность и выносливость, а также на многие другие вещи.

Так, а что же с компанией «Firestone»? Повлиял ли этот скандал на их бизнес? Еще бы! Несмотря на то, что им удалось основательно потрепать нервы компании «Ford», сами они почти что вылетели из бизнеса, потому что им пришлось вернуть со склада огромное количество уже готовых к продаже шин.

Чтобы вновь подняться на ноги, «Firestone» оказывается перед лицом необходимости пересмотреть свою концепцию не только в отношении самих себя, но и в отношении своих конкурентов.

В подобной же ситуации оказалась компания «American Express», позволив перепозиционировать себя компании «Visa USA». Не так давно Amex была

международной картой. Но в последние годы Visa позиционировала себя как карта, принимаемая всюду, а Amex является картой, которую принимают далеко не везде.

Подход компании «Visa USA» вынудил «Amex» защищаться. «Amex» представила ряд новых карт: общую, золотую, серебряную, платиновую и другие, и они предпринимают некоторые шаги к устранению доступности и принимаемости кредитных карточек как факторов, по которым можно оценивать выпускающую их компанию. Безусловно, по принимаемости все еще лидирует карточка «Visa», но «American Express» расширила свои позиции на рынке, чтобы дифференцировать себя от «Visa». Кроме того, они добились преимущества в сегментации рынка.

И, чтобы еще усложнить ситуацию, в борьбу вступила «MasterCard», позиционировав себя как карту, способную удовлетворить все повседневные жизненные проблемы. Они вообще не сравнивали себя с другими картами. Вместо этого они сказали нам, что они сделают нашу жизнь лучше. В мире много разных возможностей, заявили они. В жизни существует масса вещей, которые нельзя оценить деньгами, но для всего остального, для всех материальных вещей, существует «MasterCard». Блестяще!

Так долго ли «Visa» сумеет продолжать убеждать людей пользоваться их карточкой на том основании, что ее принимают в большем количестве мест, чем карточку «American Express»? И как долго сможет «MasterCard» убеждать нас пользоваться их карточкой, чтобы купить счастье? Думаю, что эти призывы потеряют свою ценность в глазах потребителей довольно быстро.

Фактически благодаря научному подходу к маркетингу, поддерживаемому рекламой, «American Express» снова выходит на первое место.

Начиная думать о позиционировании своей марки, тщательно оцените сильные и слабые стороны вашей компании. Что у вас получается лучше всего? А что хуже всего? Помогают ли вам ваши сильные стороны достигнуть желаемого, или вы игнорируете их? Например, компании «McDonald» великолепно удается выбирать местоположение их кафе, готовить гамбургеры и быстро обслуживать клиентов. А люди, управляющие компанией «Gap», отлично справляются с планировкой и дизайном торговых помещений и в совершенстве владеют умением побуждать своих служащих к эффективной работе.

При всей важности сильных сторон (я называю их глубинной компетентностью) они очень мало связаны с тем, в полной ли мере компания реализует свою способность стать значимой в глазах потребителей. Многие компании, например, путают глубинную компетентность с сущностью торговой марки. Они считают, что им не нужно создавать свою марку, потому что у них есть места сбыта продукции, и они знают, как правильно укомплектовать их служащими. Они тратят много времени на улучшение путей выхода на рынок, поиски источников сырья для производства продукции, совершенно забывая о том, что значение марки должно подтверждаться снова и снова. Они также забывают, что они должны заставить людей покупать их продукцию.

Не верите? Нравится вам это или нет, но даже такая успешная компания, как «McDonalds», выросла во многом благодаря тому, что открывала новые кафе. Открытие новых магазинов, где продаются одни и те же товары, – а это гораздо более надежный способ оценки положения компании – ведет к стагнации. Многие компании делают ту же самую ошибку, открывая новые магазины и пытаясь убедить себя, что продажи растут, потому что их марка приобретает большую значимость для покупателей. На самом деле,

таким образом они лишь расширяют сферу распространения их товаров и делают их более доступными. Но доступность – это совсем не то же самое, что значимость.

Между прочим, компания «Gar» тратит сотни миллионов долларов на рекламу, и во многом именно благодаря рекламе люди идут в магазины этой компании. Все эти люди, конечно же, хотят покупать, иначе они не пришли бы. Но из переступивших порог магазина покупателями становятся менее 20 процентов. «Gar» явно не называет потенциальным клиентам причины, почему они должны купить их товар. Клиенты приходят в магазин «Gar» потому, что он удобно расположен, и из-за силы марки. Но этого явно недостаточно.

Стиль марки «Gar», в числе прочего, состоит в возможности для покупателя примерить одежду и получить совет продавца о том, как он в ней выглядит. Если эта услуга не доступна – потому ли, что примерочные заняты или продавцы недружелюбны или не могут сказать ничего толкового, – марка не оправдывает ожиданий покупателей. Поэтому даже при том, что «Gar» покупает прекрасные ткани, шьет великолепную одежду и имеет магазины в удобных местах, пришедшие в магазин люди далеко не всегда будут делать покупку, и компания не может максимизировать свои активы. Они должны расширить свое представление о выгоде, которую получают покупатели, приобретая их товары, таким образом, чтобы она выходила за рамки непосредственно товара и месторасположения магазина. Иными словами, их определение одежды должно включать в себя не только саму одежду.

Так, когда вы покупаете рубашку от «Polo», в вашем воображении предстают все образы, ассоциирующиеся с именем Ральф Лорен. Вы думаете о лошадях, вы думаете об эмблеме Polo и вы думаете о качестве. Да, вы думаете о покрое и о том, как будет на вас смотреться рубашка, но вы также думаете обо всех внутренних и внешних преимуществах марки, и это наполняет вас ощущением удовлетворения и правильности сделанного выбора.

Если не производить никаких значительных перемен, то единственным способом увеличить продажи для компании «Gar» будет тратить еще сотни миллионов долларов, чтобы привлечь больше потенциальных потребителей, в надежде, что еще 20 процентов из них выйдут из магазина с пакетом в руках. Очень дорогой и очень сомнительный способ повысить значимость своей марки для покупателей.

## ОТЛИЧИЕ ОТ КОНКУРЕНТОВ

По определению, марка – это совсем не то же самое, что и товар, который является продуктом или услугой и воспринимается почти так же, как аналогичные товары или услуги в той же категории товаров и услуг. Как правило, единственным определяющим фактором ценности товара является цена. Предполагается, что качество товаров идентично, если покупатели не услышат другого мнения.

С другой стороны, устанавливая различия между вашими продуктами и продуктами других производителей, вы придаете им ценность и передаете клиентам четкое сообщение о том, почему они должны купить ваш продукт вместо продукта ваших конкурентов. В основе стремления отличить свой продукт от других лежит убеждение, что клиенты не покупают одинаковых товаров (даже в случае с потребительскими товарами покупатели будут ориентироваться на те, что дешевле). Устанавливая различия, вы дифференцируете себя от множества других компаний. Существует три основных способа дифференцировать вашу марку.

1. Дать больше за большую цену. Вы сообщаете вашим существующим и предполагаемым клиентам, что в обмен на более высокую цену вы дадите им больше, чем они могут получить в другом месте. Это подход, принятый крупнейшими в мире марками – «Coca-Cola», «Bays» и «McDonald». Эти компании утверждают: «Да, вы заплатите немного больше, но на самом деле вы получите больше – не только продукт, но и выгоду».

Иногда нелегко точно определить, что вкладывается в понятие «больше». В зависимости от продукта или услуги «больше» может относиться к количеству, обслуживанию, скорости, качеству или любому другому фактору, имеющему значение для потребителя. Но, определив, что такое «больше», недостаточно только предлагать это. Вы должны сказать об этом потребителю, иначе лишь впустую потратите время. Многие компании производят первоклассные продукты в своей категории, имеют отлаженные до совершенства технологические процессы и используют компоненты самого высокого качества. Но они никогда не сообщают это потребителям.

2. Дать больше за меньшую цену. Компании в этой категории утверждают: «Мы дадим вам больше, но вы заплатите меньше, чем, если бы покупали такой же товар общенациональной марки». Так поступают компании, чьи товары относятся к категории «частные марки». Они используют образы, во многом сходные с образом товаров общенациональных марок, копируют внешний вид, размер, цвет и форму упаковки. Но их затраты на маркетинг, производство и распространение товара ниже, поэтому они позволяют позиционировать себя в глазах потребителя таким образом.

3. Дать меньше за меньшую цену. Компании, принадлежащие к этой категории, фактически не говорят покупателю ничего. Но они пытаются произвести впечатление, что они предлагают продукты или услуги такие же качественные, как и те, что предлагают любые другие компании, только более дешевые. Это продукты, на ярлыках которых указано их родовое название, например «Пиво» или «Еда». В каком-то смысле они могут составить конкуренцию товарам общенациональных или частных марок на основе одной лишь цены. Качество даже не обсуждается. От этих продуктов потребители не ждут высокого качества, и они не могут предложить никаких выгод, кроме цены.

Воздушное путешествие – один из видов услуг, где кроме цены, авиакомпании располагают довольно ограниченными возможностями дифференцировать себя от своих конкурентов. В этой сфере компанию «Midwest Express» выбирают за подход «больше за большую цену»: они устанавливают стандартную цену на билеты и не предлагают никаких скидок. Но кресла в их самолетах обтянуты кожей, они кормят пассажиров на настоящей фарфоровой посуде, подают свежее печенье и бесплатное шампанское, и это то, что действительно отличает их от конкурентов.

В некоторых случаях можно перейти от одной категории дифференцирования к другой. «Southwest Airlines» начинала как авиакомпания, предлагающая «меньше за меньшую цену». Первоначально их предложение было таким: «Мы возьмем с вас меньше за то, что доставим вас туда же, куда доставляют крупные авиакомпании, но мы не будем вас кормить и не будем указывать места на билетах». Однако со временем эта компания стала постепенно перемещаться к подходу «больше за большую цену» и преуспела в этом направлении. Сегодня цена – лишь одна из многих причин, почему люди летают самолетами компании «Southwest Airlines». Ее самолеты каждый час приземляются в наиболее удобных аэропортах и обслуживаются квалифицированным и внимательным персоналом. Вот что получают клиенты в обмен на отказ от шикарных мест, бутербродов и бара, полного спиртных напитков на каждом рейсе.

Во время событий 11 сентября «Southwest Airlines» оказалась способной выдержать спад, обрушившийся на индустрию пассажирских авиаперевозок, продолжая осуществлять полеты в пункты, куда были отменены рейсы других авиакомпаний. Фактически они поддерживали функционирование аэропортов, рейсы до которых для самолетов крупных авиакомпаний стали по экономическим причинам невозможны. Но не стоит обманываться: ведь одной из причин, почему «Southwest Airlines» выжили в критический момент, было то, что они очень успешно контролировали затраты на выгодные перевозки, и у них в запасе было достаточно наличных, чтобы продержаться.

Так насколько же важно отличаться от других? Как говаривал мой бывший босс в «Coca-Cola»: «Будь отличным от других или будь проклят».

## ЗНАЧИМОСТЬ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ, ИЛИ КАК ДОБИТЬСЯ СООТВЕТСТВИЯ С ЕГО ПОТРЕБНОСТЯМИ И ЖЕЛАНИЯМИ

Ваше отличие от других компаний сработает только в том случае, если ваших потребителей действительно это волнует. Крупным отличием, которое предлагала компания «Domino's Pizza», являлось быстрое время доставки продукта. Если вы разрывались между необходимостью покормить детей и вовремя приготовить обед, вы могли получить пиццу в течение 30 минут, и это являлось проявлением заботы о ваших неотложных потребностях. «Domino's Pizza» создали всемирную сеть своих предприятий на основании того факта, что они действительно могли доставить пиццу за 30 минут. В сущности, они продавали не пиццу – они продавали решение проблемы, и оно формулировалось так: «Вот еда, которая сэкономит ваше время».

Но когда время не было проблемой, на сцену выступала компания «Papa John», делавшая акцент на качестве. Очевидно, что многие ценили качество выше скорости, поэтому «Papa John» сумела основательно подорвать бизнес «Domino's Pizza», которая сегодня все еще пытается определить, как им нужно себя позиционировать, чтобы они могли стать значимыми для большего количества людей.

Очень похожая вещь произошла с компанией «Levi». Много лет назад они позиционировали себя как классная марка, соответствующая образу жизни классных ребят. К сожалению, они злоупотребили этой концепцией, продолжая ориентироваться на ту же самую группу ребят, которые за эти годы постарели и потолстели. В конечном счете «Levi» вышли на рынок с новой линией джинсов, свободных в бедрах. Хотя такое позиционирование было значимым для большой группы потребителей, оно исключало из их круга молодых ребят, а ведь они действительно являются будущим этой марки.

Однако иногда компании выбирают способ отличить себя от других, вовсе не руководствуясь соображениями логики. Прекрасным примером тому может служить синяя бритва «Gillette». Всего лишь несколько лет назад компания «Gillette» представила «Mach 3» бритву в футуристическом стиле, которая обеспечивала лучшее качество бритья, потому что у нее было три лезвия вместо двух. Действительно, великолепная идея. Она оказалась настолько успешной, что компания расширила «Mach 3» и стала выпускать целую линию туалетных принадлежностей. Затем, непонятно почему, они представили «новый» «Mach 3», бритву, единственное отличие которой от предыдущего варианта было то, что она была синей. Фактически, это единственное, что они могли подчеркнуть, рекламируя ее: «Она – синяя!» К несчастью для «Gillette», никого это не волновало.

Несомненно, синие бритвы – это новинка, но для большинства тех, кто бреется, цвет бритвы не имеет никакого значения.

Они хотят лишь иметь гладкое и без порезов лицо, ноги или подмышки. Неудивительно, что новый продукт с треском провалился. Теперь «Gillette» добавил в рекламу строчку, призванную умаслить потребителей: «...бреет гладко». И что же? Успех не замедлил последовать!

Или вот еще пример: компьютер «Cube» корпорации «Apple». Когда Стив Джобс вернулся в «Apple», он начал кампанию, призванную отличить товары их корпорации от товаров аналогичных фирм, и придумал несколько продуктов. Они действительно отличались от других и имели ценность в глазах тех пользователей продукции «Apple», для кого имел значение фактор своеобразия. Прозрачный корпус и цвет нового компьютера «Macintosh» оживили марку, считавшуюся почти мертвой. Затем Стив представил компьютер «Cube». Это было ново, интересно и красиво, но красочный, прозрачный «Mac» уже достаточно отличался от других компьютеров, а «Cube» не предлагал абсолютно никаких дополнительных выгод. В конечном счете «Cube» не пошел, и «Apple» вынуждена была вывести его с рынка.

Важно помнить, что значимость – цель изменчивая. Если сообщение о продукте сделано в подходящее время, в подходящих обстоятельствах и адресовано подходящей группе людей, это совершенно не означает, что оно всегда будет уместным в подобной ситуации. К сожалению, слишком много рекламодателей не усвоили этого урока. Весьма маловероятно, что средства, с помощью которых вы достигли своего нынешнего положения, помогут вам достигнуть новой цели.

Когда в 1982 году мы представили диетическую колу, позиционирование формулировалось лозунгом «Только попробуй это». В среде, где вкус продукта имеет первостепенное значение, продажа товара с упором именно на это (даже при том, что на вкус он был ужасным) позволила нам широко распространить марку диетической колы и быстро поднять ее долю на рынке более чем на 10 процентов, что в то время считалось отличным достижением. Но обращение к вкусу стало вскоре незначимым, и продажи упали. В 1992 году, пытаясь оживить марку, «Coca-Cola» обратилась к рекламному агентству, проводившему первую рекламную кампанию диетической колы. Ее новым лозунгом стало «Попробуй все это».

Это была красивая кампания. Все сотрудники агентства и маркетинговой службы компании праздновали и веселились от души. К сожалению, обращение: «Попробуй все это» – не сработало. Призыв к потребителям попробовать все, что предлагает им жизнь, было бессмысленным, несоответствующим и неуместным для такой марки, как диетическая кола. Продажи этого напитка стали падать угрожающими темпами.

Как я уже объяснял ранее, фраза Билла Клинтона о глупости экономики в 1996 году понравилась избирателям, потому что это выражение было для них значимым. Клинтон сообщал потребителям (и избирателям), что единственное, что должно волновать их – и президента, – это улучшение состояния экономики, которое приведет к улучшению их жизни. В то время это сообщение было исключительно уместным.

Но после 11 сентября, несмотря на то что состояние экономики снова ухудшилось, фраза о том, что во всем виновата она, была бы абсолютно провальной. Уровень безработицы сегодня может быть столь же высоким, как при Клинтоне, но сегодняшние задачи – это

здоровье и безопасность дома. Конечно, экономика важна, но я думаю, что люди больше беспокоятся о том, чтобы быть живыми, чем богатыми.

Определить, что является значимым для вашего целевого рынка, и соответственно переориентировать свою марку – вот что имеет наиважнейшее значение не только для роста вашей марки, но и для ее выживания.

## ОБРАЗ ВАШЕЙ КОМПАНИИ И ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О НЕЙ ШИРОКОЙ ПУБЛИКИ

Планировали ли вы это или нет, но ваша компания, так же как и ваша марка, имеют свой образ. Иногда они совпадают, а иногда отличаются. Не так давно компании создавали свой целостный образ с помощью одной лишь рекламы. Но сегодня ваш образ является отражением всех ваших маркетинговых и рекламных мероприятий. Во многих случаях образ компаний определяется способами, с помощью которых они дистанцируют себя от своих конкурентов. Например, компания «Avis» (прокат автомобилей) дифференцирует себя с помощью лозунга «Мы вкалываем больше», «Visa» – «Везде, где вы хотите оказаться», «Southwest Airlines» – «Для нас нет мелочей».

Дезодорант «Old Spice» доказывал свое высокое качество, оказываясь в таких потных местах, как раздевалки. А «Heinz» убеждал, что высокое качество кетчупа определяется его густотой, а затем объявил себя единственным, у которого есть все, что нужно для настоящего кетчупа.

Лозунгом очередной рекламной кампании кока-колы был «Всегда кока-кола». Если немного подумать, то это действительно было довольно умно. Реклама имела успех в 190 странах, где у компании «Coca-Cola» был бизнес, укрепляя идею, что кока-кола всюду и что этот напиток всегда доступен. Реклама подчеркивала факт 115-летнего существования «Coca-Cola» в бизнесе и проводила параллель с прежним рекламным лозунгом компании «С кока-кола все идет лучше».

И что же произошло? Продажи пошли вверх. Но через пять лет производители устали от этой рекламы (чего нельзя сказать о потребителях) и решили изменить ее. Это было большой ошибкой, потому что управляющие компании не понимали, что лозунг «Всегда кока-кола» продвигал значимость марки «Coca-Cola», причем несколькими путями. Они попытались убедить потребителей в еще одной выгоде этого напитка, выдвинув лозунг «Наслаждайтесь». Извините меня, но каким образом лозунг «Наслаждайтесь» помогает отделить одну марку от другой? Пассивный подход – в лучшем случае, глупый – в худшем. Дело было в том, что один малый из службы маркетинга (на самом деле специалистом по маркетингу он, конечно, не являлся) захотел иметь собственную рекламную кампанию! Он получил ее, и продажи поплыли. Рекламные кампании имеют марки, а не люди или фирмы.

Неудивительно, что потребители не понимали, в чем смысл рекламы «Наслаждайтесь», и у компании «Coca-Cola» была веская причина, чтобы отказаться от этой рекламы. Затем появился лозунг «Жизнь хороша на вкус», ассоциировавшийся с лозунгом «Попробуй все это», который слишком устарел, чтобы снова к нему возвращаться, и действительно ни о чем не говорил. Лозунг «Всегда» подкреплял мысль, что кока-кола существует всегда. Финансирование ряда мероприятий – от Мирового кубка до Олимпийских игр – укрепило позиционирование, проводившееся с помощью этого лозунга, и компания «Coca-Cola» хорошо на этом заработала. Лозунг «Жизнь хороша на вкус» ей никогда не удавалось использовать столь же эффективно.

Когда вы переходите от лозунга «Всегда» к «Наслаждайтесь», вы начинаете задаваться вопросом, что вам нужно сделать, чтобы заставить работать все те вещи, которыми вы заполнили рынок. Вы заканчиваете тем, что выдаете ряд противоречивых сообщений, которые очень запутанно позиционируют вашу марку: с одной стороны, вы поддерживаете Олимпийские игры. С другой стороны, вы говорите о том, что жизнь хороша на вкус. С третьей стороны, ваша рекламная графика говорит о чем-то еще и так далее и так далее.

Каждое событие, происходящее с вашей маркой и со всем, что с ней связано, несет о ней ту или иную информацию. И лучший способ заработать на этом – убедиться, что все сообщения связаны между собой и создают целостный образ. Если вы это сделаете, то, угадайте, что будет? Вы продадите много товаров и заработаете много денег. Если вы этого не сделаете, то на всякий случай убедитесь, что телефон адвоката, занимающегося обанкротившимися фирмами (или охотника за профессионалами), у вас под рукой.

Слишком много компаний ошибаются, полагая, что создание образа является некоей самоцелью, и стоит им внедрить свой образ в сознание публики, как продажи тут же поползут вверх, а лояльность клиентов будет гарантирована. К сожалению, таким путем дело не пойдет. Как мы уже обсуждали в начале этой главы, известность марки может заставить людей переступить порог магазина, но не гарантирует, что человек что-нибудь купит.

Девяносто процентов компаний измеряет лояльность такими категориями, как известность и привлекательность. Они говорят: «Ну и дела, смотрите, 100 процентов людей знают, кто я; 93 процента думают, что я – их любимая марка; 85 процентов говорят, что я очень симпатичная марка», – а потом не могут понять, почему их доля на рынке составляет 15 процентов. К сожалению, одной любовью сыт не будешь. Слишком легко добиться супервысокого уровня осведомленности людей о марке, которая не соответствует их потребностям, или высокого уровня привлекательности такой же несоответствующей потребностям марки – то есть известности и привлекательности, которые не мотивируют людей на покупку товара.

Вспомните о чихуахуа и веселом щенке – фирменных товарных знаках компаний «Taco Bell» и «Pets.com». Оба эти логотипа представляли собой забавные, живые, запоминающиеся образы, создававшие впечатление, что и товары этих компаний связаны с чем-то веселым и интересным. Но когда люди приходили в «Taco Bell» или регистрировались на сайте «Pets.com», они не находили там того, что ожидали. И ни одна из этих компаний не могла доказать, что их реклама соответствовала их товарам. Другими словами, они давали обещания, которые не могли сдержать. В результате известность рекламных роликов продолжала расти даже тогда, когда продажи компаний падали.

В конце концов, именно востребованность товаров обеспечивает преданность клиентов. И единственной причиной создать тот или иной образ (так же, как и единственной причиной выстроить торговую марку или стать первыми в своей сфере бизнеса) является стремление продавать так, чтобы заработать деньги. Если сомневаетесь в этом, сопоставьте показатели известности вашей марки и приверженности потребителей товарам вашей марки. Известность и признанность – это, конечно, великолепно, но лучше, когда вашу марку не только знают, но и покупают.

Образ и позиционирование идут рука об руку, вот почему очень важно тщательно контролировать свой образ. Если вы этого не делаете, то кто-то другой будет рад

использовать ваш образ против вас, и если ваш отрицательный образ, созданный кем-то другим, получит широкую известность, разрушить его будет очень нелегко.

Возьмем, например, Альберта Гора. Он отличный парень, один из самых опытных политиков в Вашингтоне. Но этого никто не видел. Вместо этого везде рекламировался его образ как личности сухой, склонной к чрезмерному анализу. Он понимал, что должен попытаться разрушить свой образ человека непошибаемого, поэтому отправился на передачу «Поздний вечер с Дэвидом Леттерманом», главным образом, чтобы доказать, что ничто человеческое ему не чуждо и что он даже не прочь посмеяться над собой. Он носил костюмы в болотных тонах и даже обратился к услугам Наоми Вульф, чтобы она научила его, как найти путь к сердцам избирателей-женщин. Однако образ сухаря прилип к нему намертво. Две тысячи опросов, проведенных среди избирателей, показали, что многие считали Альберта Гора сообразительнее, чем Джордж Буш, и были убеждены, что он лучше справится с обязанностями президента. Но все же они решили голосовать за Буша, потому что он казался более непосредственным и более «своим парнем». Страшно подумать, что люди отдают свои голоса, оценивая кандидата в президенты по его привлекательности, а не по квалифицированности, но именно так они и поступают. Если мы не располагаем достоверной информацией, то мы принимаем решения на основе той, что у нас есть. И часто люди, принимая решение о покупке, руководствуются тем же подходом.

Конечно, поколебать создавшийся образ возможно, но для этого нужны какие-то действия. Билл Клинтон, например, блестящая личность, но у него был образ парня, который обманывал свою жену, а потом лгал об этом перед миллионами американцев. Я не совсем понимаю, как он этого добился, но, так или иначе, Клинтон сумел вновь заставить людей воспринимать его как государственного служащего, умеющего прекрасно управлять страной.

А посмотрите, что произошло с лекарством «Tylenol». Оно предлагалось как средство, более эффективно избавляющее от боли в желудке, чем аспирин. Затем выяснилось, что вместо него может продаваться подделка. Люди внезапно перестали покупать «Tylenol», и марка оказалась на грани исчезновения. Но компания изменила стиль диалога с потребителями, начав выпуск лекарства в упаковке, обеспечивающей защиту от подделки. Это помогло потребителям снова почувствовать себя в безопасности и вдохнуло в марку новую жизнь.

Понимание того, какие кирпичики составляют целостный образ вашей марки, имеет исключительно важное значение, потому что в зависимости от этого вы будете выбирать стиль управления ими. Нефтяная корпорация «Exxon» оказалась в состоянии отделить впечатление от катастрофы одного из ее танкеров, «Valdez», от хорошего впечатления, которое производили ее бензоколонки. Но это не произошло само собой. Это произошло потому, что кто-то из руководства корпорации решил, что им нужно подойти к решению этой проблемы с научной точки зрения. Так они и сделали.

Если вы хотите проникнуть в нужды и потребности людей, а не в их сердца и умы, то вы сумеете найти подход и к их бумажникам. Приверженность потребителей вашей компании означает, что они покупают много ваших товаров, а не то, что они от вас без ума. Когда вы говорите людям, что ваш стиральный порошок лучше отстирает их одежду, чем порошок любой другой марки, вы таким образом устанавливаете связь с их желанием; когда вы говорите им, что ваш автомобиль класса SUV имеет скользкие двери так, чтобы их старенькая бабушка могла входить и выходить из него, вы устанавливаете связь с их потребностью. Но когда вы говорите людям, что ваша зубная паста рекомендуется

четырьмя из пяти дантистов или что вы являетесь маркой номер один среди марок свиной колбасы – вы пытаетесь установить связь с их сердцами и умами. Короче говоря, желания и потребности рожают продажи. Сердца и умы рожают лишь реакцию типа: «Отлично, ну и что из этого?»

В условиях огромного выбора товаров и жесткой ценовой конкуренции заставить ваших клиентов оставаться приверженными вашей марке – цель, достигнуть которой довольно-таки сложно. Эту задачу нельзя решить ни с помощью одного лишь образа компании, ни с помощью красочной рекламы. Многомиллионная рекламная кампания, призванная заставить клиента один раз купить ваш продукт, возможно, даст результаты в ближайшей перспективе, но вы потратите впустую массу денег, если снова отпустите клиентов в «свободное плавание» по рынку, не попытавшись установить с ними отношения. Единственная вещь, которая делает клиентов лояльными, – это привычка, а единственный способ развить привычку – это втянуть их в отношения с вашей маркой.

Лояльные клиенты – это лучшие вероятные клиенты. Они убеждены, что именно ваша марка может наилучшим образом удовлетворить их важные потребности. Они часто выступают в роли своего рода прививки против конкуренции, фактически исключая для себя возможность обращения к другим маркам. Лояльные клиенты покупают товар почти исключительно от вас и рассматривают вас как своего «поставщика», говоря о вас: «их виски», или «их кофе», или «их автомобиль». Для лояльного клиента цена больше не является доминирующим фактором мотивации. На самом деле, цена на ваш продукт может быть выше, но вас все равно будут воспринимать как компанию, производящую продукт гораздо более ценный, чем кто-либо еще. Лояльные клиенты становятся для вашего продукта своего рода «послами доброй воли» и являются одними из ваших важнейших (не говоря уж о том, что совершенно бесплатных) маркетинговых каналов.

Помню, как я присутствовал на совещании в Стокгольме вскоре после моего повторного прихода в компанию «Coca-Cola» и мы обсуждали результаты анализа трех категорий потребителей нашего напитка. К ним относились ежедневно пьющие (те, кто пил коку каждый день), еженедельно пьющие (те, кто пил ее один или два раза в неделю) и ежемесячно пьющие (те, кто пил ее один или два раза в месяц). Конечно, ежедневно пьющие составляли самую маленькую группу, но они были очень, очень выгодны для нас. Они также знали нас лучше всего, понимали политику нашей компании и разделяли наши заявления. Они ценили нас за то, что мы спонсировали их любимую спортивную команду, или за то, что наш напиток можно было купить в их любимом магазине, или за то, что ярлыки на бутылках были как раз того цвета, который им нравился, или за то, что на наших грузовиках были те же надписи, что появлялись в рекламных роликах и на плакатах, висевших в привлекательных для них магазинах, или за то, что наши мероприятия по стимулированию оказывались в русле желаний их детей. Это были настоящие лояльные потребители. Да, они любят вас, они считают вас своей любимой маркой и показывают это, покупая много вашего продукта.

Убедитесь, что не путаете лояльность с частотой покупок.

Клиенты – это люди, и время от времени, соблазнившись более низкой ценой, рекламой другой компании или какой-нибудь другой приманкой, некоторые из них временно отдают предпочтение другому поставщику в той же категории товаров. Но убедитесь, что это лишь временное явление. По-настоящему лояльные клиенты возвратятся, если вы дадите им повод вернуться. Но если они оставляют вас ради более низкой цены, и вы не даете им повода вернуться, они и не вернуться.

Так что же создает отношения? Это не скидки, не мероприятия по продвижению, не статус привилегированного покупателя, хотя все это, конечно, не повредит. Так же как и в личной жизни, отношения с вашими клиентами основаны на честности, близости, доверии, общении и взаимном чувстве, что другая сторона дает что-то важное, что-то ценное.

Позже мы поговорим более подробно о том, как укрепить отношения с клиентами. А пока начните думать о каждом аспекте взаимодействия между вашей маркой и вашими клиентами как о возможности узнать их лучше и углубить ваши отношения с ними.

## ВЕРНИТЕСЬ И ПРОДЕЛАЙТЕ ЭТО СНОВА: ИЗМЕНИТЕСЬ ИЛИ УМРИТЕ

Итак, вы разработали сногшибательную стратегию, блестяще позиционировали себя, создали мощный, запоминающийся образ и приучили клиентов считать вас своей любимой маркой. Великолепно! Но все это не будет стоить ровным счетом ничего, если вы не будете возвращаться к первому шагу и не будете делать это снова и снова. Лояльность – товар скоропортящийся.

Взгляните на рисунок 2.3 и запомните следующее: вы хотите, чтобы люди думали о вас, испытывали по отношению к вам определенные чувства и выражали эти чувства в действиях – покупали ваши товары или услуги.

Как бы ваши клиенты ни любили вас, ваши конкуренты постоянно стараются сделать все возможное, чтобы заставить их переключиться на их марку, частично или полностью. Если вы не будете владеть ситуацией, то окажетесь там же, где и начинали: перед лицом необходимости создавать вашу марку на пустом месте. Простое решение состоит в том, чтобы сохранять динамику вашей марки, постоянно обновляя ее и добавляя ей ценности. Продолжайте двигаться вперед. Вносите изменения прежде, чем это будет вызвано необходимостью. Сделайте себя устаревшими, прежде чем это сделает за вас кто-то другой.

Чтобы заставить потребителя повернуться лицом к другой марке, требуется совсем немного. Они всегда ищут оправдания. Почему? Потому что слишком много компаний становятся ленивыми, и клиенты перестают чувствовать, что их нужды и потребности удовлетворяются.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МАРКИ НАЧИНАЕТСЯ И ЗАКАНЧИВАЕТСЯ



Рис. 2.3.

Только посмотрите, что произошло с Чарльзом Швабом и его компанией «E-trade». Они предложили предпосылку, в корне отличную от той, что предлагают другие брокерские фирмы. Первый шаг был основан на цене услуг. Но Шваб и «E-trade» также обеспечивали весь комплекс услуг, предлагаемых и другими крупными брокерскими фирмами. Как выяснилось, это было очень сильным предложением и позволило Швабу занять серьезные позиции на рынке, а со временем расшириться и укрепиться на нем. Компания «Merrill Lynch» осталась вне дешевого, работающего в оперативном режиме маклерского рынка. Эта фирма сохранила некоторых из своих клиентов, но в конечном счете потеряла значительную долю рынка и была вынуждена сойти со сцены.

Компанию «Rand McNally», специализирующуюся на географических картах, в последние годы преследовали серьезные финансовые проблемы, главным образом потому, что они позволили перепозиционировать себя Интернет-компания «MapQuest». Зачем идти в магазин и покупать кучу карт, на которые можно случайно пролить кофе и которые после этого покоробятся, когда можно войти в Интернет и совершенно бесплатно получить карту, где будет указан точный маршрут вашего будущего путешествия? Имея 145-летнюю историю, компания «Rand McNally», безусловно, была отлично позиционирована в мире картографических изданий. Если бы они сделали это правильно, они, возможно, сумели бы даже брать плату за какие-то свои услуги. Но вместо этого они сосредоточились на попытке удержать рынок карт автозаправочных станций по 3,95 доллара и в итоге все равно потеряли его вместе с остальной частью компании. В 1999 году они открыли вебсайт, который пытался составить конкуренцию «MapQuest», но, думаю, этого было недостаточно, да и слишком поздно.

Позвольте мне показать вам, как легко это случается, проведя вас по тому же пути, по какому идут потребители, совершая путешествие, конечный пункт которого – принятие марки.

w Плата за вход. Прежде чем ваша компания сможет еще только обнаружиться на радарх ваших потенциальных клиентов, вы должны войти в набор компаний, учитываемых ими при принятии решения о покупке. И единственный способ заплатить за вход на рынок – это выступить с предложением, которое, по сути, является завуалированным способом сказать, что у вас есть возможность удовлетворить те или иные важные потребности потенциального клиента, причем это надо сделать до того, как на вас обратят внимание. Иногда эти потребности материальны, а иногда нет. Иногда потребитель осознает их, принимая решение о покупке, а иногда нет. Но единственное, что остается неизменным в отношении платы за вход, – это то, что она постоянно меняется и постоянно возрастает.

Например, когда компания «Avis» выходила на рынок, она предприняла несколько шагов, включая обеспечение своих клиентов автобусами, которые подвозили их от здания аэропорта к месту стоянки их автомобилей. Людям понравились отличительные особенности «Avis», и клиенты потекли к ним рекой. Но вскоре предлагать те же самые услуги стали многие компании. Через некоторое время иметь машины, курсирующие от аэропорта до стоянки, стало обычным для каждой компании, сдающей напрокат автомобили в аэропортах. Конечно, сегодня на этом не сделаешь бизнеса, но отсутствие машин-челноков гарантирует вам отсутствие клиентов. Самая потрясающая вещь, связанная с платой за вход на рынок, состоит в том, что, когда вы используете ее, чтобы дифференцироваться с помощью тех или иных материальных отличий от других, в большинстве случаев ваши конкуренты поступят так же, как и вы, чтобы сравняться с

вами. Компания «American Airlines» впервые ввела программу поощрения часто летающих пассажиров, суть которой заключается в том, что за каждый полет пассажиру присваивается определенное количество баллов в зависимости от дальности полета. Когда пассажир налетает определенное количество миль, ему полагается приз в виде бесплатного повышения в классе полета, бесплатного авиабилета по определенным маршрутам и т.д.

Очень скоро другие авиакомпании стали вводить на своих линиях подобные же программы, причем условия предлагались все более выгодные.

Сегодня, если вы владеете авиалинией и не имеете подобной программы, вам будет невероятно трудно найти кого-то, кто захотел бы за обычную плату регулярно летать вашими рейсами. Подобных примеров можно привести массу. Так, компания «Gillette» выводит на рынок бритву с двумя лезвиями – первое лезвие отрезает волосы, а второе сбривает их под самый корень. Компания «Heinz» представляет кетчуп в гибкой бутылке. Сегодня можно купить автомобиль с гарантией пробега в 100000 миль и зубную пасту, содержащую фтор. Существуют клубы почетных авиапассажиров, экспресс-обслуживание в отелях, и этот список можно продолжать. Все эти вещи дают вам доступ на соответствующий сектор рынка, но они не обеспечивают вам продаж. Компания «Hertz» имеет «№ 1 Gold Club». Пепси слаще, чем кока-кола.

Сеть кафетериев «Burger King» имеет в качестве стандартного блюда многослойный бутерброд-гигант. Ну и что же? Повторяю еще раз, если отличия вашей компании от других не имеют ценности в глазах потребителей, они не стоят ничего.

- **Предпочтение.** Это настоящее Золотое Руно. Если вы можете заставить ваших клиентов предпочитать ваш продукт и услугу не только из-за их неотъемлемых свойств, то считайте, что вы добыли то самое руно. Предпочтение обычно основывается на неосязаемых свойствах продукта. Конечно, некоторые предпочитают один вид гамбургера другому из-за вкуса или размера, но обычно человек предпочитает тот или иной продукт, так как между ним и этим продуктом устанавливается некая эмоциональная связь. Завоевание предпочтения у ваших клиентов может выдвинуть вашу марку в лидеры в своей категории товаров быстрее, чем любой другой фактор.

К сожалению, предпочтение клиентов несет на себе штамп с датой: сегодняшние предпочтения завтра становятся платой за вход на рынок. Когда я работал в компании «Coca-Cola» в 1993 году, я предложил выпускать наш напиток в бутылках классической формы, бывших в ходу в 1950-х годах. Это оказалось отличием, которое предпочли потребители, и результаты были просто удивительные. Кока-кола в бутылках современной формы шла по 39 центов за штуку, а в бутылках классической формы – уже по 89 центов. Потребители явно предпочитали уникальный стиль «ретро» и были готовы платить дороже, чтобы приобщиться к старине.

Но никогда не забывайте, что предпочтение – это скоропортящийся товар; вы должны вести за него ежедневную борьбу. В течение месяца или около того все производители безалкогольных напитков начали выпускать свою продукцию в бутылках такой же формы. Наше уникальное преимущество – то, что заставило клиентов предпочесть нас, – стало

потребностью, и мы были вынуждены двигаться дальше. Бутылка классической формы стала обязательным условием, не более чем дополнительной частью платы за вход.

Оценивая свои усилия в отношении рекламы, помните, что вы постоянно должны обновлять взгляд потребителей на те вещи, которые делают вас уникальной компанией, на то, почему они важны и почему потребители должны покупать прежде всего вашу марку, а не чью-нибудь другую. Пренебрежение этим советом может вам дорого обойтись. Упомянутая выше бутылка старинной формы является в этом смысле отличным примером. На каком-то этапе она была различием, которое быстро стало предпочтением и, наконец, превратилось в плату за вход в бизнес безалкогольных напитков. Но люди забыли, почему они сначала стали покупать бутылки классической формы (потому что они казались старинными, и это было круто). Сейчас они кажутся просто устаревшими, и никто больше на них не клюет. Выходить с товаром на рынок без всяких объяснений – верный путь лишиться ценного преимущества.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И СТРУКТУРА ТОРГОВОЙ МАРКИ

Модель процесса принятия марки потребителями помогает лучше понять, как осуществить позиционирование таким образом, чтобы марка стала для них неотразимой.



Рис. 2.4.

По общему признанию, иногда это подобно стрельбе по движущейся цели. Самую значимую тенденцию рынка сегодня можно выразить в восклицании «И я тоже!», а технологии настолько развиты, что почти любая компания может создать продукт, имитирующий оригинал, и выбросить его в продажу в течение 48 часов. Поэтому запомните, что даже самые мощные марки не продержатся на рынке, если не будут работать над собой. Марки похожи на мышцы. Упражняйте их, растягивайте и заставляйте двигаться, и они будут жить долго и сохраняют здоровье. Позвольте им без движения валяться на диване, и они атрофируются.

Что касается торговой марки, то здесь лучше не пускать дело на самотек. Если вы хотите, чтобы ваша марка преуспевала, а сами вы оставались конкурентоспособными на рынке, вам необходимо предвосхищать события и вносить необходимые перемены, прежде чем

они примут неблагоприятный оборот. Вы оказываетесь перед необходимостью постоянно приспосабливать свои рекламные обращения и свой образ к потребностям и желаниям ваших клиентов.

Но значит ли это, что ваша марка постоянно пребывает в зависимости от прихотей ваших потребителей? Что, если вы захотите полностью изменить направление? Всякий раз, когда мои клиенты задают мне этот вопрос, я отвечаю всегда одинаково: хотя переделка марки может принести с собой некоторые преимущества, например привлечь новых клиентов, это также может оттолкнуть ваших основных клиентов, тех, кто поддерживает вашу марку именно сейчас. Поэтому, прежде чем полностью перестраивать марку, вам нужно иметь для этого достаточно серьезное основание.

Несколько лет назад я выполнял одну работу для издателей журнала «National Enquirer». Они решили, что им стоит включать в него больше развлекательных и новостных материалов. Плохая идея, сказал я им. Марка «National Enquirer» пользуется большим успехом и занимает прочное место среди изданий, пестрящих такими сенсационными заголовками, как «двухголовые младенцы», «нашелся живой Элвис», «вторжение инопланетян» и т.п. Люди покупают этот журнал в первую очередь из-за них. Если вдруг «Enquirer» попытается выдать себя за «People», популярный источник занимательной информации об известных людях, или «New York Times», признанный источник новостей, он потеряет свою основную аудиторию. Кроме того, маловероятно, что люди, привыкшие забавляться, читая «People», или получать новости, читая «Times», переключились бы для этого на «Enquirer».

С подобной же проблемой столкнулась компания «La-Z-Boy». Они запускали новую рекламную кампанию, чтобы представить некоторые модели стульев современного дизайна, предназначенные для молодежи. Не думаю, что эта реклама когда-нибудь принесет свои плоды. Когда люди слышат «La-Z-Boy», им представляется Арчи Банкер (персонаж комического телесериала «Дела семейные») – зрелый мужик, просиживающий штаны перед телевизором с пультом в одной руке и банкой пива в другой. Этот образ может только отпугнуть молодых покупателей – если только компании не удастся каким-либо образом убедить их покупать стулья, на которых удобно полулежать, играя в видеоигры. Но, пытаясь завоевать молодежь, они, скорее всего, потеряют большую часть их обычной аудитории, из тех, кто потягивает пиво, щелкая пультом.

Это не значит, что «La-Z-Boy» никогда не смогут делать ничего, кроме того, что они уже делают. Конечно, они смогут. Но они должны правильно понимать свою марку, возможные пути ее развития и средства вероятного расширения. Можно изменить свое направление, но при этом нельзя идти напролом.

То же самое относится к массе других компаний. Может ли компания «Johnny Walker» продавать джин? Не думаю, но они могли бы продавать отдельные солодовые напитки и, возможно, выпускать коктейли в консервных банках. Конечно, не всегда нужно перепозиционировать свою марку, но иногда это является обязательным условием для ее успеха и выживания.

Позвольте мне привести два примера компаний, сумевших оттащить себя от края пропасти, перестроив и перепозиционировав себя на рынке: «Apple» и «IBM». Хотя эти две компании представляются совершенно разными – впрочем, это так и есть на самом деле, – их истории в чем-то сходны.

Это началось, когда компания «Apple» впервые пошла вслед за «IBM», в то время полностью владевшей рынком персональных компьютеров, и позиционировала себя как альтернативную компанию. В значительной степени «IBM» с ее подходом «всех под одну гребенку» оказала большую помощь «Apple», позволив им привлечь к себе потребителей, которые сами хотели распоряжаться своими компьютерами, а не наоборот.

Неожиданным событием оказалось появление графического пользовательского интерфейса (ГПИ). «Мы здесь, чтобы выручить вас, – говорил ГПИ. – Больше никаких F7 или ctrl-shift-alt-F3 и других замысловатых комбинаций клавишей». Внезапно появились иконки, оказавшиеся настоящей революцией для компьютерного бизнеса. Конечно, позже идея иконок была скопирована (или украдена, в зависимости от вашей точки зрения) компанией «Microsoft», и иконки теперь можно увидеть повсюду.

Но в то время иконки «Apple» вовсе не перепозиционировали эту компанию. Они перепозиционировали «IBM». Они убедили потребителей, что «IBM» была неподатливой и негибкой компанией, руководствовавшейся принципом: «Делайте так, как хотим мы, а не как хотите вы».

Затем в «IBM» пришел Лу Герстнер. Он быстро понял, что подход «всех под одну гребенку» не устраивает очень многих людей, и изменил философию компании, повернув ее в сторону выпуска продуктов, основанных на нуждах потребителей. Цифры говорят за себя. Лу удалось вновь сделать «IBM» символом компании, выпускающей высококачественную вычислительную технику. И это еще не все. Компания больше не продает персональные компьютеры через магазины, а делает это в специальных центрах. И она полностью осуществляет постпродажное обслуживание. В отличие от «Apple», Герстнер не рекламирует постоянно новшества «IBM», но ясно, что новшества появляются все время и что они обусловлены потребностями пользователей. Короче говоря, Лу изменил «IBM», и из компании, обслуживающей машины, она превратилась в компанию, обслуживающую людей.

Такая политика поставила «Apple» на грань краха. Они быстро вскарабкались на вершину, но забыли, что нужно делать, чтобы на ней удержаться. Их основой были новшества, и они продолжали определять себя в терминах выбора и перемен в противоположность традициям и обычному подходу к бизнесу.

Довольно долго «Apple» боролась и в итоге вновь взяла на работу Стива Джобса, первоначального соучредителя компании. Нельзя было подать более четкого сигнала о том, что они собираются возвратиться к своей первоначальной миссии. И действительно, Джобс вернулся к тому, с чего начинала «Apple», заставив компанию сосредоточиться на потенциальных клиентах – на людях оригинальных, ищущих своеобразие и желающих получить продукт, отличающийся от других и имеющий более высокое качество, чем любой другой продукт на рынке. Компьютеры разных цветов и даже с прозрачным корпусом и рекламная кампания под девизом «Думай по-другому» вернули компанию к тому, что ей всегда удавалось лучше всего. Однако на этом пути случались и неудачи.

Например, компьютер «Cube» был сделан на основе самых передовых технологий, имел великолепный дизайн, но его позиционирование по отношению к потребителям было ужасным, в результате произошел огромный провал. Мы еще посмотрим, как пойдут дела у плеера «iPod», сделанного по самым современным технологиям. Его недостаток в том, что он работает исключительно в комплексе с компьютерами «Apple». И сможет ли Джобс выпускать его в достаточных количествах, чтобы получить прибыль, – это большой

вопрос. Или он сподвигнет множество других компаний на выпуск подобной же аппаратуры на основе персональных компьютеров?

Впрочем, в целом похоже, что «Apple» вновь выбирается на ровную дорогу. Самая последняя модель «iMac» выполнена в футуристическом стиле и невероятно удобна. Кроме того, сейчас они открывают свои магазины. Да, именно магазины, где они смогут продавать опыт «Apple» пользователям своих компьютеров – своеобразные мини-клубы, где смогут собираться приверженцы «Apple», чтобы покупать аппаратуру. Отлично придумано, да? Впрочем, посмотрим.

В качестве прекрасного примера можно привести репозиционирование компании «Audi». В начале 1980-х «Audi» была позиционирована так же прочно, как «Mercedes Benz» или «BMW». У этой машины был потрясающий ход, просторный салон и обтекаемые формы, напоминающие маленький «Mercedes». А потом по какой-то случайности у них вдруг начались проблемы с акселератором. Люди могли просто сидеть в машинах перед светофорами, а их машины внезапно начинали двигаться сами собой. В результате компания сильно пострадала. Они пытались репозиционировать свою марку обычными способами, например, изменили номера моделей («Audi 2400» стала «Audi 2»), но это не сработало.

Ясно, что косметические средства не могли помочь. Им необходимо было репозиционировать марку коренным образом, вплоть до пересмотра самого значения марки «Audi». Им блестяще удалось это с автомобилями с алюминиевым кузовом. Модели А4, А2, и ТТ были представлены по-новому и дали совершенно другое понимание того, что олицетворяет собой «Audi». Это позволило компании занять абсолютно новую платформу на рынке и поместило эти автомобили в ряд настоящих конкурентов «Mercedes» и «BMW» средних размеров. С такой релевантностью на рынке компания даже смогла повысить цены на свою продукцию.

На днях кто-то спросил меня, смогла бы Бритни Спирс репозиционировать себя. Моей первой реакцией было: «Зачем это нужно?» Но через несколько секунд я понял, что Бритни, как и многие другие, столкнулась с целым рядом проблем, явившихся следствием террористических актов 11 сентября 2001 года. Через два месяца после этого события она выпустила новый диск, быстро занявший первые места в хит-парадах. Но продажи нового диска составили лишь половину продаж ее предыдущего диска. Образ, создаваемый Бритни на сцене, стал терять популярность. Однако Бритни реагировала удивительно правильно, перейдя от агрессивной манеры сексуальной кошечки к манере, напоминающей образы из скучного фильма «Перекрестки». В результате звезда Бритни снова начала подниматься на музыкальном небосклоне.

Никто не репозиционировал себя так удачно – или так часто, – как Мадонна. Она начинала в развязной, несколько сумасшедшей манере певицы, которая умеет танцевать, и постепенно переделывала себя, примеряя совершенно разные образы. Она была девушкой из плоти и крови, она была неряхой, она была Эвитой Перон и даже молодой матерью. Когда Майкл Джексон начал скакать по сцене и хватать себя за интимные места, Мадонна тоже начала хватать себя за те же места, словно говоря: «Я тоже могу проделывать такие штуки». Мадонна, в отличие почти от любого, кто работает в шоу-бизнесе, имеет удивительную способность переделывать свою марку – марку Мадонны, – не прерывая своей деятельности и не уходя от сути своей марки, которая, подобно ей самой, олицетворяет перемены и скандальность.

Как и когда вы перепозиционируете свою марку, полностью зависит от того, знаете ли вы точно, куда вы хотите направиться в данное время, и от вашей целеустремленности. Перепозиционировать себя – это как раз то, что прекрасно умеют делать политики. Их цель состоит в том, чтобы победить на выборах, и они точно вычисляют, что им для этого нужно делать. На этом пути они меняют методы и тактику, а иногда даже основной посыл. Конечно, я не призываю вас лгать вашим клиентам или давать обещания, которые вы не собираетесь выполнять. Я хочу сказать только, что вы не можете всегда полагаться на те средства, что помогали вам раньше, чтобы с их помощью продвинуться вперед. Если вы не упускаете из виду свои цели, вы всегда сможете сказать себе: «Ох, здесь я сделал ошибку» или «Да, эта тактика не сработала. Похоже, нам нужна другая».

## ПЛАНИРОВАНИЕ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Конечно, однажды может случиться событие, которое неблагоприятно повлияет на вашу марку. Именно поэтому вам нужно иметь наготове план непредвиденных обстоятельств, чтобы начать скоординированными усилиями спасать то, что от нее осталось, залатать прорехи и перепозиционировать себя, если нужно. Это как раз то, что вынужден был сделать Форд после постигшей его неудачи с шинами «Firestone».

К сожалению, в соответствии с правилами бизнеса (кто их только придумал?) считается, что изменить свое мнение – значит показать свою слабость, а не силу. Дурацкое суждение. Каждая ракета на космическом корабле имеет двойные или тройные резервные системы. И на каждом самолете есть два или три компьютера – просто на всякий случай. По той же самой причине у людей две почки. Все это к вопросу о непредвиденных обстоятельствах.

А что, если что-то случается с вашей компанией или вашей маркой? Что вы собираетесь делать, если ваши нынешние подходы и стратегии перестают быть эффективными? Всегда необходимо иметь запасной план действий. На самом деле во многих случаях именно наличие запасного плана отличает те компании, которые остаются в бизнесе, от тех, которые из него вылетают.

## КАК ПОДСТЕГНУТЬ СВОЮ МАРКУ

Что происходит, когда все идет наперекосяк по причинам, находящимся вне вашего контроля? Возможно, дело в общем состоянии экономики, а возможно – в чем-то другом. Но положение таково, что в вашей отрасли бизнеса не наблюдается никакой положительной динамики, потребители не особенно рвутся переключаться на товары вашей марки, и всё – включая и вашу основную линию товаров – продается из рук вон плохо.

Когда я в первый раз пришел работать в компанию «Coca-Cola» в 1979 году, промышленность безалкогольных напитков переживала спад. Мы были старой, известной маркой, нас знали во всем мире. Бизнес шел неплохо, но и не отлично. Рыночная доля всех крупных игроков на рынке оставалась довольно устойчивой в течение нескольких лет, что вообще довольно нетипично для рынка. В подобной ситуации находилась несколько лет компания «Lego», выпускающая детские конструкторы. Рынок игрушек был довольно вялым, и доля «Lego» также не повышалась.

В таких случаях многие делают ошибку, полагая, что, раз рынок находится в состоянии застоя, можно позволить своей марке также не развиваться. Не очень-то дальновидный

вывод. Время застоя является идеальным для того, чтобы заставить вашу марку вырваться вперед. Потребителям все надоело до смерти, никто не показывает им ничего нового, и марка, которая делает это, получит огромное преимущество. Все, что для этого нужно, это найти творческие пути повысить активность потребителей.

Время застоя также прекрасно подходит для переоценки вашего мнения о вашей марке и для того, чтобы подумать об очень важных вещах, а именно: существуют ли способы наладить более тесную связь потребителей с вашей маркой? И дает ли образ вашей марки наиболее полное представление о достоинствах ваших товаров? Изменились ли особенности использования вашего товара потребителями, и если да, то приспособились ли вы к этим изменениям?

Такую переоценку ценностей мы проводили в «Coca-Cola», и несколькими годами позже я помог в этом компании «Lego». Мы распределили потребителей по большому количеству сегментов на рынке, предоставив им больше причин покупать. В результате продажи резко поднялись.

## НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ, НЕ УСВОИВШИЕ ЭТИ УРОКИ

Ниже описаны компании, ныне полностью исчезнувшие с рынка или близкие к исчезновению, несмотря на их необычайную известность. Громкое имя не пошло им впрок. Эта информация позволит вам увидеть их промахи и определить действия, которые нужно было предпринять, чтобы удержать марку на плаву.

w Компания «AMF Group» в сознании потребителей связывалась исключительно с боулингом. Но затем они начали выходить на рынок товаров, связанных с греблей и другими видами спорта, и совершенно потеряли из виду объект приложения своих усилий.

w Фирма «Baldwin Pianos» занимала приоритетное положение на рынке кабинетных роялей (рынок концертных роялей держала фирма «Stainway»). Но затем на рынок пришла компания «Yamaha» и другие японские производители, предлагавшие более высококачественные рояли за меньшую цену. У «Baldwin» имелась масса возможностей, чтобы внедриться в свободные родственные ниши рынка (электронные клавиатуры, например), но они этого не сделали. В результате японцы, по существу, вытеснили «Baldwin» с рынка.

w Компания «Budget Group» выступала с исключительно выгодным предложением для своих клиентов: брать автомобили в аренду за более низкую плату, таким образом оправдывая свое название компании, умеющей экономить деньги клиентов. Но, начав устанавливать такие же цены, как и в других аналогичных компаниях, они потеряли свою значимость и полностью разрушили свое маркетинговое обращение. Это все равно как компания, продающая продукты, способствующие снижению веса, начала бы продавать жирную, калорийную еду.

w Компания «Chiquita Brands International», владея огромной долей американского рынка бананов, пыталась выехать исключительно на своем названии, не подумав, что, кроме ярлыка, ничто не отличает их бананы от бананов компаний «Dole» или «Kroger».

w Компания «Converse» выпускала спортивную обувь, но в 1980-х годах ее затмили «Nike», «Adidas» и другие специализированные производители. В 1990-х у них был шанс подняться в качестве компании, выпускающей качественную обувь, благодаря которой они и пользовались известностью. Но они продолжали пытаться переиграть «Nike» на рынке дорогостоящих товаров. К сожалению, у них не хватило средств на то, чтобы вести эту войну, и они потерпели тяжелое поражение.

w Компания «Day Timer» в течение десятилетий являлась компанией, выпускающей календари, и ее название ассоциировалось со словом «ежедневник». Каждый, кто считал себя деловым человеком, имел ее календари. Но затем на рынок пришли «Lotus Notes» и «Outlook», ну и, конечно, «Palm», и внезапно «Day Timer» с ее бумажными календарями превратились в динозавров календарного бизнеса. Нет никакой причины, по которой они не могли бы и дальше доминировать на этом рынке, но они слишком медлительны.

w Компания «Fruit of the Loom» всегда была производителем дешевого нижнего белья. Они ввязались в большую битву за взятие под полный контроль своего предприятия, так как в этот бизнес стали приходить крупные дизайнеры, такие, как Келвин Кляйн, и весь рынок стал фрагментироваться. Вместо того чтобы вложить деньги в то, чтобы продолжать убеждать потребителей и дальше покупать их белье, они потратили все, что было возможно, на покупку контрольных пакетов акций с помощью кредита. Дело кончилось тем, что их самих купил Уоррен Баффетт. Попытка спасти компанию, вместо того чтобы спасти бизнес, почти убила их.

Интересно, что проблемы, с которыми столкнулась «Fruit of the Loom» (FOL) в борьбе со своим давним конкурентом – фирмой «Hanes», были очень похожи на те, с которыми столкнулся я, когда работал в «Coca-Cola» и мы боролись с компанией «Pepsi». И FOL, и «Coca-Cola» оперировали на высоко конкурентных, но довольно застойных рынках, имели одного главного конкурента и доминировали на этих рынках с долей в 45 процентов. Обе компании являлись известнейшими марками в своей категории товаров.

Но ни господство на рынке, ни известность не принесли ни одной из этих компаний ничего особенно хорошего. «Coca-Cola» проигрывала по сравнению с «Pepsi». Девизом «Pepsi» был выбор и перемены, и потребители меняли свои предпочтения. Мы должны были глубоко исследовать составляющие марки «Coca-Cola», чтобы точно понять, чего ожидали потребители от марки, и определить функциональные и эмоциональные выгоды, которые мы должны были им предложить. Занимаясь этой проблемой, мы сделали очень простое, но исключительно важное открытие: наша марка в глазах потребителей ассоциировалась с традициями и стабильностью, а не только с отдыхом и утолением жажды. С учетом этого вывода мы разработали несколько маркетинговых программ, повлекших за собой самый крупный в истории компании рост доли, занимаемой ею на рынке.

У компании «Fruit of the Loom» есть все шансы возродить свою марку почти таким же способом. Хотя их известность больше не гарантирует им ничего, они могут воспользоваться ею, чтобы увеличить долю завоеванного внимания среди торговцев и покупателей. Но, чтобы добиться этого, им необходимо тщательно исследовать составляющие элементы своей марки. Им также следует пересмотреть свои отношения с основными розничными поставщиками их продукции и определиться с позиционированием. Хотят ли они представлять себя как компанию, чьи товары отвечают

требованиям моды или полезности (комфорта, удобства и т.д.)? На основании своего опыта в подобной ситуации я могу гарантировать, что, если «Fruit of the Loom» проведет необходимую работу, они очень быстро смогут вновь встать на ноги.

w «Loews Cineplex Entertainment», компания-владелец кинотеатров, изобрела концепцию «многоэкранных» театров, объединяющих сразу несколько кинозалов. Думаю, это имеет смысл, потому что чем больше у вас экранов, тем меньше вероятность, что один провал принесет большие убытки. Но они никогда не развивали свою марку, и довольно скоро «Sony», и «United Artists», и все остальные ввели такое же новшество. Все кончилось тем, что у «Loews» теперь масса недвижимости, за которую они не могут вносить арендную плату.

w Символ компании «Mary Kay Cosmetics» – розовый кадиллак, которым отмечаются достижения женщин-консультантов и продавцов косметических товаров этой компании, – все еще пользуется огромной популярностью, но эта компания никогда не могла на самом деле определить, продает ли она уникальные высококачественные продукты или уникальную систему продаж и поощрения. Она так и не определила себя в этом смысле, посему это сделали за них конкуренты. Лично я не думаю, что потребуется слишком многое, чтобы эта компания вновь вышла на передовые позиции.

w Компания «Revlon» использовала Синди Кроуфорд для позиционирования себя как компании, продающей косметику среднего и высшего класса. Но после того как Синди рассталась с ними, голубь – символ компании – уже не может взлететь так высоко, как раньше. Компания потеряла своих основных потребителей, тех, кто покупал их продукцию, желая походить на Синди Кроуфорд.

w Собственник отелей и казино – компания «Trump Hotels and Casino Resorts» – являла собой финансовую модель, неразрывно связанную с показным образом жизни Дональда Трампа: красивые женщины, швыряние деньгами и т.д. Эта модель хорошо подходит казино, но действительно ли она соответствует гостиницам и небоскрегам? Очевидно, что нет. Какова сущность марки парня, который сегодня находится на вершине мира, а завтра – в суде, рассматривающем дела о банкротствах?

w Компания «Херох» была совершенно разгромлена событиями 11 сентября 2001 года, но и до этого они уже находились под огромным давлением аналитиков рынка и потребителей. Рейтинговые агентства давали им низкие оценки, у них были проблемы с движением ликвидности и наличности, доходы снижались, и их акции на бирже упали на 85 процентов по сравнению с 1999 годом.

Особенно тяжело эти проблемы отразились на служащих: компания переставала функционировать на определенных секторах рынка и иногда даже в целых регионах, и, пытаясь контролировать расходы, она значительно сократила штаты. Но тем не менее компания заслуживает похвалы за свои героические усилия: они перестроили модель своего бизнеса, исключили некоторые производственные операции, а также некоторые из своих второстепенных умений и сосредоточились на нескольких ключевых, выгодных областях роста.

Но им еще предстоит пройти долгий путь. Марка «Херох» является символом необыкновенной точности, но настолько ли она релевантна, насколько могла бы быть, и управляется ли она так, чтобы извлекать из нее максимальную пользу? Является ли

принятая компанией в 1994 году концепция «The Document Company» (то есть компания, которая занимается документами), включающая создание и распространение технологий и оборудования для обеспечения документооборота на предприятиях, до сих пор значимой и неотразимой концепцией? Насколько хорошо компания знает нужды и желания своих клиентов, и позволяет ли ей ее позиционирование приспособливаться к изменениям их желаний и потребностей?

И в довершение ко всему, компании «Хегох» требуется основательно оживить свою марку в глазах потребителей, служащих компании и акционеров. Это означает заново продумать неотъемлемые свойства услуг, символизируемых маркой, и подать их таким образом, чтобы они сочетались с основными компонентами марки, и это также двинет марку – а вместе с ней и бизнес – вперед. Потребуется провести определенную работу, но, если им удастся справиться с ней на фоне недавних скандалов, связанных со счетами компании, это можно сделать.

w Коллапс Интернет-компаний, начавшийся в 1999 году, не был большой неожиданностью. Те из нас, кто тратит свою жизнь на создание и управление торговыми марками, всегда знали, что они развалятся; это был только вопрос времени.

Все это началось еще с подхода «готовься, пли!», доминировавшего во времена зарождения таких компаний, иначе говоря: «Делай что-нибудь, даже если это глупо; главное, делай быстро». Идея состояла в том, что, раз бизнес развивается так быстро, можно успеть моментально исправить ошибки, не позволив им нанести непоправимый вред. Некоторые имели какое-то представление о важности торговой марки, но за очень немногими исключениями у них не было никакой стратегии ее создания. Их единственной целью было заявить о себе широкой публике.

Консультанты и специалисты по маркетингу в фирмах стали говорить всем, что создание марки обойдется в 250 миллионов долларов, и эта цифра – сама по себе нелепая – утвердилась в умах. И словно для того, чтобы усугубить ситуацию, они сумели убедить массу людей, включая венчурные компании, что известность гарантирует успех. (Уже по одной этой причине они заслуживают специального места в аду, предназначенного для некомпетентных брэндмейкеров.) Зарядив свои дробовики, они начали палить рекламой по всем без разбора. Затраты на завоевание клиентов поражали, иногда достигая несколько сотен долларов за одного человека. Не нужно быть великим математиком, чтобы вычислить, сколько времени понадобится, чтобы спустить 250 миллионов долларов по таким расценкам. В итоге мы получили целую кучу компаний, имеющих огромную известность, но не имеющих ни клиентов, ни прибыли. Плохое сочетание

## КАК ПРАВИЛЬНО СТРОИТЬ ТОРГОВУЮ МАРКУ

Теперь вы видите, как легко можно превратить в ничто вполне успешную марку. А сейчас позвольте мне привести два примера компаний, которые сумели избежать ошибок, явившихся причиной краха многих других деловых предприятий. Наверное, вы ожидаете, что я заведу подробный рассказ о том, как блестяще компания «Coca-Cola» управляет своей маркой вот уже в течение ста лет. Может быть, это и так, но на самом деле эта компания не сумела полностью реализовать потенциал своей торговой марки.

Хотя мне это и не очень приятно, но я хочу начать с рассказа о «Pepsi». Эта марка фактически возникла из ничего и выросла в целое учреждение. На первых этапах своего становления компания «Pepsi» испытывала некоторые трудности с разработкой стратегии и позиционированием, и им случилось пережить два или три провала. Но, в конце концов,

они преодолели свои проблемы, и вот уже в течение 50 или 60 лет «Pepsi» прекрасно управляет своей маркой и развивает ее.

Их стратегия на самом деле очень проста. Ее суть заключается в том, чтобы отличаться от других. Сколько раз вы видели, как претенденты на высокие государственные посты говорили о том, что наступила пора перемен? Именно так Тони Блэра выбрали в первый раз в Великобритании и Висенте Фокса в Мексике.

Иногда, конечно, предложение перемен не срабатывает. В Канаде последние выборы выиграл кандидат, чьим девизом было: «Давайте сохраним существующий порядок», и в США Билл Клинтон был выбран на второй срок под тем же лозунгом.

В то время, когда юный Давид («Pepsi») собирался выйти на арену борьбы с «Coca-Cola» – Голиафом в сфере безалкогольных напитков, – многие другие компании поддались искушению копировать «Coca-Cola», действуя по принципу «и я тоже так могу». Но первое, что сделала «Pepsi», это предложила другую выгоду. В то время «Coca-Cola» продавала 8 унций напитка за 5 центов, а «Pepsi» начали продавать 16 унций за 5 центов, предложив в качестве отличительного признака своей продукции лозунг «Вдвое больше за ту же цену». Обращение формулировалось так: «Пепси так же хорош, как и кола, и мы даем вам стимул попробовать его». Это был невероятно успешный подход. И «Pepsi» добились, чего хотела, а именно заставила людей попробовать их продукт, после чего они быстро сделали еще более смелый шаг. Они перешли от позиционирования «так же хорош, как кола» к позиционированию «полностью отличный от колы». (Это было время, когда кока-кола позиционировалась как серьезная семейная марка, напиток, который люди пьют в гостиной, а пепси был юным выскочкой, напитком, который пьют дети на кухне. Предложение выгоды «в два раза больше за ту же цену» позволило пепси перебраться из кухни в гостиную комнату, где он мог лицом к лицу конкурировать с кока-колой.) В компании определили, что есть два вида людей: консерваторы, которые были рады остаться с кока-колой, и либералы, которым консерваторы хотели отомстить. Так был рожден слоган «поколение пепси». И тот фантастический лозунг «Вам долго жить, а пепси есть, что предложить» прямо говорил потребителям, что есть люди кока, а есть люди пепси и что быть человеком пепси веселее.

А их рекламные ролики с маленьким ребенком и щенками? «Pepsi» взяли образы, бывшие в течение многих лет на вооружении «Coca-Cola» – семья и стабильность, – но окружили их легким ореолом молодости. Им удалось перепозиционировать «Coca-Cola», одновременно позиционируя себя, то есть пепси – для Поколения Pepsi, а кола – для всех остальных, особенно для старших. Этим ходом им удалось просто штурмом взять весь мир.

Многие могли бы на этом остановиться и почивать на лаврах, но не «Pepsi». (Кстати, «Coca-Cola» именно это и делала в течение многих лет, и потребовалось много времени, чтобы она начала принимать «Pepsi» всерьез.) Вместо этого они еще больше повысили ставки, выступив с «Вызовом пепси» другой компанией, отличающейся элегантною простотой. На сей раз обращение формулировалось так: «Мы не только другие и более дешевые, но многие думают, что мы также лучше на вкус. Мы думаем, что вы согласитесь, поэтому попробуйте сами». В большей мере, чем что-либо еще, это было вызовом с большой буквы, который и вывел пепси на нынешний уровень продаж во всем мире – особенно в торговых автоматах. Неудивительно, что слоган «Вызов пепси» стал частью жаргона. Постоянно переделывая себя и поддерживая жизнь своей марки, «Pepsi», опираясь на свои прошлые успехи, запустили рекламную кампанию «Выбор нового

поколения», и этот лозунг стал названием знаменитого рекламного ролика Майкла Джексона.

Невероятно, но только в начале девяностых годов компания «Coca-Cola» публично признала существование «Pepsi» и сделала серьезную попытку отделить и дифференцировать себя. «Pepsi» говорили о поколении pepsi, а «Coca-Cola» использовали слоган «Это – реальная вещь». Проблема состояла в том, что в магазинах потребители реагировали приблизительно так: «Хорошо, что вы – реальная вещь, но, пожалуйста, дайте мне пепси».

Звучит глупо, но это абсолютная правда. Это все равно как если бы США говорили: «Мы – самая большая страна в обеих Америках», а Мексика говорила бы: «Приезжайте в Мексику, и вы отлично проведете время на наших пляжах». Или компания «Hertz» говорит: «Мы – номер один», в то время как компания «Avis» утверждает: «Мы вкальваем больше». Одно утверждение – констатация факта; другое – коммерческое обращение. Именно так это выглядело в случае с «Поколением pepsi». «Coca-Cola» говорила: «Мы всегда были здесь, и мы всегда будем», а «Pepsi»: «Вам долго жить, а «Pepsi» есть, что предложить». Это было сногшибательное обращение, которое сделало чудеса для марки «Pepsi».

Рекламные ролики «Coca-Cola» с Биллом Косби в конечном счете помогли нам вновь занять прочное положение. В этих роликах мы утверждали, что единственная причина, по которой «Pepsi» бросала вызов, состоит в том, что «Coca-Cola» – самая лучшая компания. Этот подход очень помог вселить в компанию «Coca-Cola» свежую энергию, но почти никак не повлиял на уровень продаж «Pepsi». Хотя в течение нескольких лет, когда «Pepsi» забыли о сути своей марки, их преследовали проблемы, им удалось быстро справиться с ними и вновь добиться успеха.

Вся история компании «Pepsi» являет собой урок стабильности. Как приверженец научного, ориентированного на результат подхода к маркетингу и человек, убежденный, что последовательная стратегия и разнообразная тактика являются ключом к успеху, я не думаю, что когда-либо видел еще одну компанию, так много и в течение такого долгого времени работающую над развитием и расширением своей марки, как компания «Pepsi». На этом пути они совершали много новаторских, рискованных шагов, и, хотя порой и набивали себе шишки, они никогда не отказывались от глубинной сущности своей марки, которую можно сформулировать как выбор и перемены. Они падали, вставали, отряхивались и шли дальше, бунтари, не знающие покоя. И удивительно, что им удается сохранять этот дух в течение более чем 50 лет.

Сразу же после террористических атак 11 сентября у «Pepsi» возникли небольшие проблемы с поддержанием интереса у потребителей к их обращениям. Когда люди жаждали стабильности и последовательности, продвигать идею перемен и новизны явно стало труднее. Для «Coca-Cola», чья марка ассоциируется со стабильностью и последовательностью в большей степени, чем любая другая, это было прекрасной возможностью, но они недостаточно быстро шевелились. «Pepsi» спешно перестраивалась, выпустила несколько новых роликов к Суперкубку по американскому футболу 2002 года, и их действия полностью соответствовали сути их марки. Они показывали, что, хотя их отличительными признаками являются молодость и непохожесть на других, в то же время «Pepsi» имеет долгую историю молодости и непохожести – интересный способ сочетания перемен и стабильности.

Да, компания «Pepsi» переживала неудачи, но быстро оправлялась от них. Скорее всего, именно поэтому выражение «Поколение пепси» войдет в обиходный язык будущих поколений, а история ее марки может служить наглядным примером того, как нужно правильно строить торговую марку. Они никогда не боятся перемен, а способность рисковать является важной составляющей торговой марки.

Другая компания, мастерски сумевшая создать марку и управлять ею, – это «Starbucks». Ей удалось самостоятельно возродить к жизни кофе как категорию товаров. В 1960 году уровень проникновения на рынок для кофе составлял 70 процентов. Люди пили в среднем 3,2 чашки кофе в день. К 1988 году уровень проникновения снизился до 50 процентов, а ежедневное потребление – до 1,67 чашки. Все были готовы признать, что кофе как товар находится на грани вымирания. Считалось, что новые, молодые потребители не хотели пить горячие напитки, не любили вкус кофе и не имели времени пить напиток, который полагалось пить не спеша. Затем на рынок вышла компания «Starbucks» и сделала четыре удивительные вещи:

1. Они переопределили бизнес. В кофейные заведения вдруг стали ходить не из-за самого кофе, а для того, чтобы провести там время.
2. Они перепозиционировали кофе как категорию товаров. Больше никаких скучных «кофе, пожалуйста». Теперь кофе – это смеси для гурманов, капучино, эспрессо, нежирные маффины и столики, где вы можете расположиться с вашим портативным компьютером.
3. Они снова заинтересовали потребителя. Кофе стал способом возбудить чувства, открыть новый мир и побаловать себя.
4. Они вновь зажгли страсть потребителя к кофе. «Мой кофе, мой образ жизни, черт побери!»

В результате кофе как товар полностью возродился, и тенденция к снижению его потребления была полностью преодолена. В 1999 году проникновение кофе на рынок возросло до 76 процентов, а ежедневное потребление кофе – до 3,5 чашки. Оба эти показателя выше, чем в 1960 году. Вырос даже размер порций: 33 процента чашек были объемом больше 8 унций. В 1988 году, когда уровень потребления кофе был очень низким, у компании «Starbucks» было только 33 магазина. Сегодня у них почти 5000. Всем нам хорошо бы стать такими удачливыми.

## **ГЛАВА 3**

### **РЫБАЧЬТЕ ТАМ, ГДЕ ЕСТЬ РЫБА**

Когда я работал в компании «Coca-Cola» первый раз, товарной маркой «Sprite» управлял Патрик Гарнер. Пат был отличным парнем, но он продолжал твердить мне, что можно поднять уровень проникновения марки с 15 процентов, если убедить пить «Sprite» каждого, кто не пьет этот напиток. Это утверждение, хотя и звучит достаточно логично, совершенно неверно. На самом деле те, кто не пьет «Sprite», просто не любят вкус лимона и лайма. Но это не удержало Гарнера и сотни тысяч других менеджеров по торговым маркам во всем мире от того, чтобы заниматься обратным маркетингом, то есть гоняться

за оставшейся долей рынка (которая в случае «Sprite» составляла 85 процентов) вместо того, чтобы сосредоточиться на доле, которую они уже имеют.

Конечно, если бы вы смогли заставить всех тех, кто не пользуется вашей маркой, стать ее приверженцем, вы были бы богаты, но это у вас никогда не получится. Политические деятели всегда мечтают привлечь на свою сторону сторонников оппозиционной партии, в то время как им следовало бы заботиться о том, чтобы их базовый электорат не переметнулся на сторону противника и не увлек бы за собой колеблющихся. Так же обстоит дело с продуктами и услугами: ловите рыбу там, где она есть, и вы преуспеете гораздо больше, чем если будете ловить там, где ее нет. Этот процесс состоит из трех этапов:

1. Выясните, где находятся люди, которые уже покупают ваш продукт, и заставьте их покупать еще больше.
2. Назовите сомневающимся причину, почему они должны покупать ваш продукт.
3. Забудьте обо всех остальных.

Если в ноябре 1963 года вы уже достигли сознательного возраста, вы, вероятно, помните, где были и что делали, когда застрелили президента Кеннеди. Возможно, вы также помните, где были и что делали в 1986 году, когда услышали, что взорвался «Challenger», или когда были атакованы башни Центра международной торговли. Но помните ли вы, где были, когда рухнула Берлинская стена? Вероятно, нет. А я помню. Но не из-за того, что я увлекаюсь политикой, а из-за того, что начали говорить деловые люди в тот момент, когда заработал первый отбойный молоток.

«Только подумайте, все эти восточные европейцы – это же миллиард новых клиентов!»

Вот прекрасный пример ленивого маркетинга и ленивого бизнеса. Предполагалось, что, если мы выйдем на рынки этих стран, мы расширим наш бизнес. Это казалось таким простым делом. «Да, кстати, – шептали они, – нам больше не надо будет волноваться о росте бизнеса во всех тех трудных местах, куда мы уже вложили деньги».

Удивительно! Они потратили кучу денег и всего через несколько лет собирались списывать их на счет убытков. От сотен прекрасных заводов в России и тысяч великолепных грузовиков в странах бывшего соцлагеря просто отмахнулись, потому что компании, владевшие ими, не уделили достаточно внимания потребителям. И это были те же компании, которые пропагандировали лозунг: «Думайте в глобальных масштабах, а действуйте на местах».

Как глупо. То же самое говорили, когда Китай стал открытой страной, и подобные комментарии являются прекрасной иллюстрацией двух из самых больших проблем маркетинга: первая – это убеждение, что все проблемы могут решить новые потребители, и вторая – что ко всем потребителям, как новым, так и уже существующим, можно подходить с одной меркой. Но на самом деле вы не можете просто слепить вместе несколько рекламных роликов и надеяться, что все будет отлично.

Кока-кола долгое время не продавалась в Индии, и компания готова уже была отказаться от этого рынка (в первый раз индийское правительство потребовало предоставить формулу напитка, и компания, естественно, отказалась. Так что они вышвырнули нас вон). Мы купили франчайзинговую компанию «Parle Business», имевшую лицензию на продажу популярных и успешных марок. Важные шишки в Атланте, где находится правление компании, решили, что им нужен индеец, чтобы всем заправлять в Индии, так что они нашли одного в Соединенных Штатах и послали его в Индию. К сожалению, он не имел ни малейшего представления о том, как управлять марками, и решил попробовать в Индии то, что было эффективным в США. Вы не поверите, но это правда: этот парень собрал кучу подростков по всей стране и заставил их петь песни, прославляющие кока-колу. Для местной аудитории такая реклама не значила абсолютно ничего, поэтому вся кампания продлилась не больше недели. Напрасная трата денег, только и всего.

Совершенно очевидно, что разные группы людей имеют разные потребности и желания и к ним должен быть разный подход. Вы ведь не будете продавать памперсы для взрослых на концерте рок-группы, ведь так? И интуитивно должны понимать, что нужно удовлетворить потребности существующих клиентов, прежде чем искать новых. Но вы удивитесь, как мало компаний понимает эти два тезиса.

Главная проблема состоит в том, что большинство компаний не знает, кто их клиенты. А если вы этого не знаете, то произойдут две вещи: вы будете переживать тяжелое время, пытаясь найти клиентов, которые могли бы действительно покупать ваш продукт, и вы потратите на рекламу гораздо больше денег, чем вам требуется.

Так кто же на самом деле является вашими клиентами? Мы должны начать с того, кем они предположительно могут быть, затем постепенно просеивать их до тех пор, пока не получим разумную цифру. Мой друг придумал аналогию, которая, как мне кажется, является в данном случае хорошим примером. Скажем, вы решаете отправиться на рыбалку. Первое, что вам нужно сделать, – определить, где находятся озера. Затем нужно определить, в каких из них водится рыба. После этого нужно выяснить, какая рыба находится в каждом из озер, где есть рыба. Затем вы должны решить, в каких озерах есть рыба, которая вам нужна. И только тогда вы можете закидывать удочку.

В терминах вашего бизнеса это означает, что люди делятся на две группы: (1) люди, которые пользуются или могли бы пользоваться товаром вашей категории, и (2) люди, которые не пользуются и не могли бы этого делать. Отбросьте тех, кто не пользуется, а оставшиеся и будут вашим потенциальным рынком. Если вы – политический деятель, баллотирующийся на уровне штата, то ваш потенциальный рынок – только те, кто живет в вашем штате или имеет право в нем голосовать. Если вы продаете бифштексы, вы не сможете продать много вашего товара вегетарианцам.

Но даже нацеливать свою рекламную кампанию на каждого жителя штата или на всех, кроме вегетарианцев, это немногим лучше, чем нацеливать ее абсолютно на всех. Ваш потенциальный рынок состоит из пяти типов людей:

1. Верные сторонники. Они не только любят бифштексы вообще, но они предпочитают ваши бифштексы всем прочим. Они не обращают внимания на рекламу конкурентов, они не любят пробовать новые виды бифштексов, и они готовы выстраиваться в очередь и платить больше за ваш бифштекс.
2. Умеренные сторонники. Эти люди регулярно едят бифштексы, и они, возможно, покупали бы и ваши, но вы должны назвать им конкретные причины для этого.

3. **Нерешительные.** Эта группа обычно бывает самой большой, и ее завоевание обходится дороже всего. Нерешительные избиратели переключаются от одного кандидата на другого в зависимости от последней информации, которую они услышали. Нерешительные едоки бифштексов не видят никакой реальной разницы между куском мяса, предлагаемым вами, и вашими конкурентами, и они купят тот, что раньше попадется им на глаза. Фактически они могут обойтись и гамбургером, если им захочется мяса.
4. **Умеренная оппозиция.** Эти люди не любят вашу марку, и они не будут покупать у вас, но, если вы представите им действительно серьезное основание для покупки (например, огромную скидку), они могли бы дать вам шанс.
5. **Стойкая оппозиция.** Вы никогда не угодите тем, кто однажды отравился одним из ваших бифштексов, или тому, кто испытывает личную неприязнь к вашей политической партии, поэтому даже и не пытайтесь.

Роб Смит, блестящий эксперт по прямому маркетингу и хороший друг, иллюстрирует это следующим образом:

#### ЭТО – ОТНОШЕНИЯ

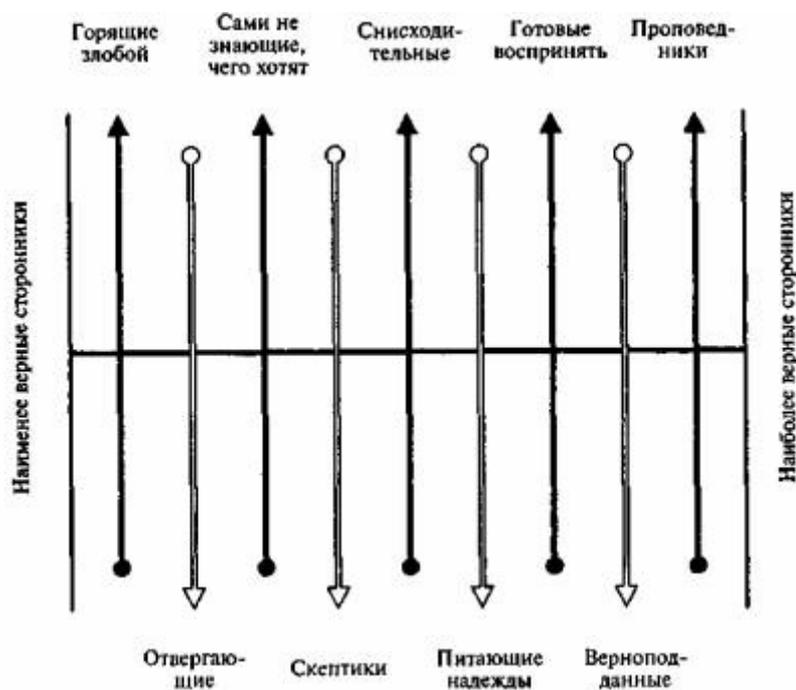


Рис. 3.1.

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКОЕ СРЕДСТВО ИНФОРМАЦИИ БУДЕТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Мы знаем, что для разных потребителей требуется реклама в разных средствах массовой информации. (В конце концов, Вы ведь не будете пользоваться наживкой для окуня, чтобы поймать форель.) Но традиционно рекламодатели и их рекламные агентства применяют подход «под дулом пистолета», то есть пытаются охватить столько людей, сколько можно, Невзирая на то, являются ли они их потенциальными потребителями или нет. Или, если продолжать «рыбные» аналогии, можно сказать, что такой традиционный подход подобен ловле с помощью динамита: после взрыва вытащить из озера как можно больше рыбы, не обращая внимания на то, вся ли она съедобна.

Конечно, пистолетный (или динамитный) подход звучит слишком уж неразумно, поэтому рекламисты используют такие термины, как «досягаемость» и «частота», что в принципе то же самое, что динамит. Рекламные цели были установлены как достижение «икс» процентов населения «игрек» количество раз в месяц (или в день или неделю – в общем, за единицу времени) и остаются пока довольно-таки расплывчатыми.

Ясно, что такой подход не мог быть эффективным абсолютно для всех. Поэтому следующей тенденцией явился метод непрерывности, представлявший собой, по сути, разновидность все того же метода «досягаемость – частота». В основе метода непрерывности лежала идея, что, если вы хотите, чтобы люди что-то покупали, вы должны доставать их каждый день. Поэтому мерой измерения стала частота появления рекламы.

Метод непрерывности также не сработал. Наконец кто-то удосужился проанализировать покупательское поведение и определил, что из всех факторов самыми важными на самом деле являлись содержание и место размещения рекламы, то есть то, что вы говорите и где вы это говорите, гораздо важнее, чем количество людей, которым вы говорите. Но по какой-то странной причине производители решили, что единственным средством рекламы являются телевизионные ролики.

Но если отвлечься от общепринятого мнения, существует – и всегда существовало – множество других средств рекламы помимо телевидения. Большинство из них не столь притягательны, как возможность покрасоваться на экранах миллионов телевизоров, но часто они гораздо более эффективны.

Основными средствами рекламы являются средства вещания (радио и телевидение), печать (газеты и журналы), наружные средства (автобусные остановки, доски объявлений и т.д.), Интернет (баннеры и т.д.) и продажа товаров по почте. Каждое средство имеет свои достоинства и недостатки. Не все из них подходят всем типам компаний.

Я знаю, что вы сейчас скажете: «Вы делали рекламу для компании «Coca-Cola» и могли тратить несметное количество долларов на средства информации. А теперь вы даете консультации целой куче еще более богатых важных шишек. А как насчет компаний, не имеющих возможности тратить такие деньги?» Отвечаю: вы делаете то же самое, что важные шишки, то есть определяете свой целевой рынок – из кого он состоит, где находятся эти люди, почему они делают то, что делают, – и точно формулируете свою цель. Что, как вы предполагаете, будут делать потребители после того, как увидят вашу рекламу, чего они не делают сейчас? Наконец, выберите те средства информации, с помощью которых вы достигаете наибольшего количества потребителей и с наименьшими затратами. В большинстве случаев целесообразным оказывается использование двух или

более типов рекламы. Но если вы не можете себе это позволить, ограничьтесь одним, тем, который с наибольшей вероятностью заставит ваших потребителей держать курс на ваш товар. Таблица 3.1 яснее освещает этот вопрос.

## ПОТРЕБИТЕЛИ: КОГДА ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ НИХ, КОГДА НАХОДИТЬ НОВЫХ И КОГДА СОХРАНЯТЬ ТЕХ, ЧТО У ВАС ЕСТЬ

Так вот, вернемся к вашим потребителям. Вероятно, вы продавали ваш продукт потребителям, относящимся по крайней мере к четырем из пяти категорий, о которых я говорил ранее (забудем о тех, кто действительно ненавидит вас). Но потребители – так же, как и продажи, – не распределяются по категориям равномерно. Вот как это происходит:

w Восемьдесят процентов ваших продаж приходится на долю 20–30 процентов ваших потребителей. В сфере быстрого питания и товаров массового потребления эти потребители относятся к категории интенсивных.

w Сто процентов прибыли вы получаете от тех же самых 20–30 процентов лучших покупателей.

w Вы тратите приблизительно 80 процентов расходов, связанных с продажами, продавая продукт 20 процентам ваших основных потребителей. Назовите это обратным маркетингом или глупым маркетингом, но суть от этого не меняется: вы не тратите деньги, пытаясь привлечь тех, кто уже и так покупает у вас много, и заставить их покупать еще больше. Вместо этого вы тратите кучу денег, пытаясь привлечь большие группы потребителей, не заинтересованных в вашем продукте. Но зачем?

Недавно корпорация банков провела исследование, результаты которого укрепили меня во мнении, что эти цифры верны. Банки проанализировали социальный статус своих клиентов и обнаружили, что их можно объединить в две большие группы. Одна группа имела тенденцию открывать счета и вносить много денег. Они использовали кредитные карточки и банкоматы, но почти никогда не приходили в отделения банков. Это были очень выгодные клиенты. У другой группы клиентов были очень маленькие суммы остатков на счетах, их чеки возвращали ввиду отсутствия средств на счету, они часто пользовались круглосуточной телефонной линией обслуживания вкладчиков и все время приходили в отделения банков с проблемами – настоящими или надуманными. Эти люди стоят банку кучу денег.

Выяснилось также, что 30 процентов клиентов банков дают от 100 до 150 процентов прибыли. Остальные клиенты или не давали никакой прибыли, или их обслуживание обходилось так дорого, что они практически приносили убытки. Фактически 90 процентов затрат банка приходилось на долю 10 процентов клиентов-плакс с самыми мизерными счетами.

Это исследование побудило банки в значительной мере изменить методы ведения бизнеса. Они поощряют «хороших» потребителей, предлагая большое количество бесплатных услуг в обмен на обязательство хранить на счетах большие суммы, а также услуги, позволяющие клиенту свести к минимуму физические контакты с банком, например, возможность пользоваться банкоматом и подписку на прямые депозиты. В то же время они почти открыто отваживают «плохих» потребителей, назначая плату за посещение

кассира, обращения по телефону в центр обслуживания, маленькие суммы остатков на счетах, за то, что клиент подписывает слишком много чеков, и за то, что он едва способен сохранить счет. Тактика отваживания клиентов может показаться неразумным деловым решением, но подумайте об этом вот в каком ключе:

w Шестидесят пять процентов большинства продаж в компаниях приходятся на долю существующих, удовлетворенных потребителей. Происходит реализация сценария повторяющейся покупки. Каждый раз, когда вы приходите в тот же самый ресторан, останавливаетесь в той же самой гостинице или покупаете хлеб у того же самого булочника, отношения компании с вами укрепляются, и это способствует снижению расходов на маркетинг. И как они продолжают развивать отношения с вами? Понимая и угождая вашим потребностям. Это значит, что в гостинице вас спросят, хотите ли вы, чтобы вас будили утром два раза (через 10 минут после первого звонка в ваш номер), в булочной вам продадут 13 пончиков по цене 12, а изготовитель программного обеспечения предложит вам скидку за модернизацию вашего компьютера как постоянному пользователю. С другой стороны, вы подписались на журнал, который продается тем, кто подписывался на него раньше, за более низкую цену, чем тем, кто подписался только что. После того как вы аннулируете подписку, они потратят сотни долларов, пытаясь вернуть вас в ряды подписчиков.

w Привлечь нового потребителя стоит в шесть раз дороже, чем сохранить старого.

w Увеличение потребителей на 5 процентов может повысить прибыль на 25–125 процентов.

Очевидно, что для того, чтобы увеличить прибыль, нужно вычислить, какие из ваших потребителей находятся в наиболее выгодной группе, и расширить размер этой группы, верно? Если вы будете упорно искать новых клиентов каждый день, вы вылетите из бизнеса, прежде чем поймете, что случилось. Конечно же, хитрость состоит в том, чтобы определить, кто ваши лучшие и худшие клиенты. Для этого нужно просто собрать информацию.

Отправляйтесь в те места, где, скорее всего, есть потребители вашего продукта или услуги, и поговорите с этими людьми. Пойдите в продовольственный магазин и остановите тех, у кого в тележке лежит пакет с мясом. Если они купили вашу марку, то почему? Из-за цены? Из-за качества? Из-за рекламы? Из-за удобства? Какие еще товары вашей марки они предпочитают? Если они не купили товар вашей марки, то почему? И, самое важное, что заставило бы их переключиться на вашу марку (или по крайней мере дало бы ей шанс привлечь их внимание)?

В течение многих лет Интернет-компании проводят такие опросы среди людей, делающих покупки в их магазинах. Нечто подобное делают и продовольственные магазины: каждый раз, когда вы расплачиваетесь кредитной карточкой, они получают информацию, что и сколько вы купили. Если вы не торгуете в Интернете, то можно опрашивать людей по телефону или на торговых улицах и анализировать данные, которые вы уже получили от продавцов ваших продуктов, – то есть в вашем распоряжении может оказаться гораздо больше информации, чем вам кажется. У вас также есть возможность купить некоторые основные данные у таких компаний, как «АС Nielsen». Но какими бы способами вы ни добывали информацию, вот те ее виды, которые вам следует искать:

w Демографический состав ваших потребителей. Возраст, доход, пол, размер семьи, вероисповедание. Например, большинство из тех, кто покупает спортивное оборудование,

являются мужчинами от 18 до 35 лет. Что касается вашего бизнеса, то вы могли бы обнаружить, скажем, что большинство ваших потребителей зарабатывают от 25000 до 50000 долларов в год и не имеют детей.

w Местонахождение ваших потребителей. Возможно, вы обнаружите, что большинство ваших потребителей сгруппированы в определенном регионе или области или в близлежащей округе. Этот вид информации поможет вам избежать неприятностей и расходов, связанных с продажей, скажем, меховых курток на Гавайях.

w Какими мотивами они руководствуются при покупке. Почему люди могли бы быть заинтересованы в вашем продукте или услуге? Люди, страдающие от беспокойства, – это потенциальные покупатели транквилизаторов; люди, страдающие неприятным запахом изо рта по утрам, – потенциальные покупатели жидкости для полоскания рта.

w Какие выгоды люди получают, покупая ваш продукт. Люди пользуются теми или иными продуктами и услугами по очень многим причинам, и количество этих причин гораздо больше, чем вы можете предположить. В одном комфортабельном жилом районе одинокие люди ходят в определенные продовольственные магазины, потому что там они могут с кем-то познакомиться. А подростки отправляются по магазинам не затем, чтобы что-то купить, а просто чтобы провести время с друзьями.

Эта информация не только поможет вам удержать клиентов, но будет ценной для вас во многих других отношениях. Вы узнаете, что вашим покупателям нравится, и что не нравится в вашем продукте и в вашей рекламе и что вам нужно делать, чтобы заставить их купить ваш продукт в следующий раз. Эти неоценимые знания могут помочь вам сохранить существующих клиентов, постоянно удовлетворяя их потребности, а они могут помочь вам правильно построить свою рекламу – и саму вашу марку, – чтобы она подходила для каждой подгруппы потребителей, которую вы хотите охватить.

Помните следующее: основной целью сбора данных является установление или углубление ваших отношений с существующими и предполагаемыми клиентами. Потребителям нет никакого дела до того, как вы сегментируете ваш рынок, или почему, как вам кажется, они покупают то, что покупают. Все, что их заботит, – это удовлетворяете ли вы их потребности. Сделаете это, и они будут покупать у вас. Не сделаете – и они будут покупать у другой компании.

Недавно моими услугами пользовалась компания под названием «Sonosite», которая изобрела новый способ делать эхограммы. Вопрос состоял в том, к кому должна быть обращена реклама: к очевидным потребителям – беременным женщинам – или менее очевидным – кабинетам неотложной помощи. Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы должны были выяснить, где находятся деньги. Это значит, что мы выясняли, какие доктора или больницы могут купить эту новую технологию и чьи пациенты могут воспользоваться ею. Суть? Целенаправленно собранные данные приводят вас прямо к цели.

**ВАЖНОСТЬ НАЛИЧИЯ ДАННЫХ, ПОЛУЧЕННЫХ В РЕЗУЛЬТАТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Чтобы определить, в какую сторону вам двигаться дальше завтра, нужно знать, где вы с вашими потребителями находитесь сегодня. Что они думают, чувствуют относительно вашей марки и каковы их действия относительно нее? Единственный способ ответить на эти вопросы – провести исследование. (Не могу не подчеркнуть важность проведения исследований до того, как начать швырять ваши тяжелым трудом заработанные деньги на средства информации.) Если вы не знаете, кто ваши потребители, вы не сможете достичь их. Это так просто. Не надейтесь, что сотрудники, работающие в средствах информации, скажут вам правду. Их дело – продать вам место для рекламы, и им все равно, продаете ли вы что-нибудь на самом деле или нет. На самом деле просто провести исследование недостаточно: главное – это полученные в результате данные, а это означает, что ваше исследование должно быть качественным.

Но что такое качественное исследование? С научной точки зрения качественное исследование должно быть обоснованным и надежным. Это означает, что оно точно измеряет то, что должно быть измерено, а методы измерений, если пользоваться ими неоднократно, должны быть такими, чтобы можно было получить представление об устойчивой перспективе. Проще говоря, качественное исследование дает вам понимание, которое вы можете превратить в действия, способствующие тому, что люди будут покупать ваши товары чаще и больше, способствующие улучшению качества вашей марки, увеличению продаж и росту прибыли. Оно стимулирует к действию. Оно позволяет узнать то, чего вы не знали раньше, и указывает направление действий.

Недавно я встретился с крупным производителем игрушек, и он сказал, что цель его компании – «иметь самую мощную марку в мире». Хорошо, но что же, черт возьми, это означает? Взглянув на список наиболее мощных мировых марок в 2001 году (составленный компанией «Interbrand»), вы заметите, что почти все из 20 лучших марок (включая такие компании, как «Cisco», «Sony», «American Express» и «Citibank») имеют некоторые финансовые проблемы. Только две из списка десяти лучших компаний 1993 года – «Coca-Cola» и «Intel» – остались в списке лучшей десятки 2001 года. И просто для того, чтобы подкрепить мой тезис о том, что доходность компании никак не связана с ее известностью, приведу результаты исследования, проведенного в 2000 году, где от людей требовалось назвать компанию, которая первой придет в голову. Так вот, только четыре из наиболее узнаваемых марок («Coca-Cola», «Microsoft», «IBM» и «General Electric») 2000 года остались в числе наиболее доходных марок в том же году. Впечатление о марке как о процветающей – еще не гарантия того, что она не развалится. Разве не было бы более разумным стремиться не к тому, чтобы иметь самую сильную марку, а к тому, чтобы удвоить продажи и утроить прибыль?

Вот что нужно иметь в виду – и это исключительно важно, – когда вы собираетесь проводить какие бы то ни было маркетинговые исследования, неважно, будете ли вы делать это своими силами или обратитесь к услугам специальной фирмы.

1. Вместо того чтобы идентифицировать потребителей, попытайтесь их понять. Первое правило маркетинга – быть общественным человеком. Нет, я не имею в виду быть душой компании или любителем посплетничать. Быть общественным человеком – значит понимать, почему люди поступают так или иначе. Как этого добиться? Во-первых, попробуйте понять мир, в котором мы живем. Текущие события, социальные и политические тенденции, кино, книги, заголовки газет – все это оказывает воздействие на восприятие, мысли и действия потребителей. В первую очередь вы должны понять ваших потребителей как людей.

2. Сохраняйте концентрацию на вопросе «почему?». Вы знаете, что ваши потребители стремятся к удобству, разнообразию, материальным ценностям, они хотят соответствовать требованиям времени и быть успешными, верно? Конечно, вы должны знать, какой размер, аромат, тип упаковки, модель и набор услуг они предпочитают, – словом, все то, что описывается вопросами «что?», «когда?» и «где?». Но достаточно ли знать только это? Вряд ли. Большинство компаний, проводящих маркетинговые исследования, ограничивается выяснением ответов лишь на эти вопросы, и легко понять, почему они так делают. Со временем все они начинают лениться, и исследование становится скорее описанием, чем руководством к действию. Иными словами, оно сосредоточивается на вопросе «что?», а не на «почему?». Если вы заплатили за то, чтобы вам провели маркетинговое исследование, и в результате получаете выводы, отвечающие именно на вопрос «что?», считайте, что вас обокрали. Скорее всего, вы и до исследования знали, как обстоят у вас дела в этом отношении, а кроме того, информация такого рода – даже если она и новая – не поможет вам наладить значимые связи с потребителями. Чтобы быть успешным рекламодателем, вы должны знать ответ на вопрос «почему?». К какому аспекту жизни людей имеет отношение ваша марка? Как она заставляет их чувствовать себя? Что потребители пытаются сказать о себе, когда они используют ваш продукт? Какими они хотят предстать в глазах других людей? Что они хотят, чтобы о них думали?

3. Конструкция вопросов – король исследования. Качественное исследование включает вопросы, которые дали бы вам реальное представление о поведении потребителей. Но здесь есть одно большое препятствие: потребители в массе своей не знают, почему они покупают то, что покупают, а если знают, то не хотят, чтобы вы об этом знали. Прямые вопросы не смогут выявить глубинные причины их поведения, поэтому вы должны добывать информацию окольным путем. Чтобы правильно понимать поведение потребителей, вы должны увидеть связь между тем, что они думают и чувствуют, и тем, что они делают. Если можете, используйте гипотетические вопросы «что, если». Что вы будете делать, если вы узнаете какой-то факт о ваших потребителях, и как это повлияет на их отношения с вашей маркой?

4. Содержание – королева. Задайте много вопросов и удостоверьтесь, что они правильные. Каждый вопрос должен быть подобен мини-гипотезе. Чем лучше ваша гипотеза, тем лучше исследование. Одним из лучших примеров того, куда могут завести неправильно поставленные вопросы, является исследование, проведенное перед выводом на рынок напитка «New Coke». Мы провели сравнительные испытания вкуса и обнаружили, что потребители, казалось, предпочитали более приятный вкус пепси более резкому вкусу кока-колы. На этом мы остановились и решили, что, если бы мы сделали вкус кока-колы похожим на вкус пепси, его стали бы пить больше людей. И вот мы вышли на рынок с новой кока-колой, а потребители вообще не заинтересовались напитком. Дело в том, что мы не подумали в анкете сопроводить вопрос: «Какой напиток вам нравится больше всего?» – вопросом «Если бы мы сделали кока-колу похожей на него, стали бы вы покупать кока-колу?»

Многие компании проводят подобные исследования, собирая вместе группу опрашиваемых. Вам не стоит так поступать. Люди, ходящие на подобные собрания, являются, так сказать, профессиональными респондентами. У них много времени, им нравится, что их кормят и платят несколько долларов за то, что потревожили их покой. Меньше всего им хотелось бы быть исключенными из состава опрашиваемой группы, поэтому они дадут вам такие ответы, какие, как им кажется, вы от них ждете. Конечно, когда вы проводите исследование, приятнее иметь дело с сообразительными людьми, нежели с какими-нибудь тугодумами. Но ведь вам нужны респонденты, а не мыслители.

Вы хотите получить честные ответы на вопросы, а не хорошо продуманные ответы людей, пытающихся объяснить свое поведение.

5. Знание помогает вам только наполовину – возможно, даже меньше. Если за начальную точку исследования принять ноль, а числом сто обозначить успех (то есть новые знания, которые позволят вам продвинуться на рынке), то даже самая лучшая конструкция и содержание вопросов дадут вам только 50, и никак не больше. Откуда же берутся остальные составляющие успеха? Из рекламной стратегии, основанной на информации, полученной в результате исследования. Знания по любому аспекту жизни, будь то спорт, война, вложение капитала, и в значительной степени по многим другим, не стоят ничего, если вы не можете реализовать их на практике.

6. Не слишком увязайте в цифрах. Когда вы почти что готовы утонуть в цифрах, отвлекитесь от них и постарайтесь посмотреть на своих потребителей просто как на людей. Узнайте, о чем они мечтают, на что надеются, что им дорого, что для них действительно важно, как они проводят свое свободное время, как развлекаются. Вы должны узнать, что у них в головах и в душах.

7. Будьте любопытными. Когда вы видите, что кто-то покупает «Snickers», спросите себя, почему этот человек не купил «Milky Way». Когда вы видите вереницу машин, выстроившихся в очередь к экспресс-кафе «Wendy», спросите себя, что они покупают, куда они поедут потом и является ли такая очередь обычным явлением или это случайность. Каждое действие имеет причину, и вы должны эту причину знать.

8. Быстрота, хорошее качество, дешевизна исследования – вы сумеете воспользоваться лишь двумя из трех преимуществ. Благодаря Интернету сейчас можно проводить исследования быстрее, лучше и дешевле, но в целом это правило продолжает действовать и сегодня. Если вы думаете, что вам удастся получить все три, вы ошибаетесь. И если кто-то скажет вам, что проведет вам исследование быстро, хорошо и дешево, прячьте подальше свой бумажник.

Я понимаю, что некоторые из моих рассуждений могут показаться немного несколько отвлеченными, поэтому приведу некоторые соображения, которые помогут вам связать все воедино. Я не буду рассматривать отдельно каждый пункт, дам лишь общую картину.

Возьмем для примера крупную компанию, торгующую продовольственными продуктами в розницу. Ее марка известна всем, и абсолютно все покупают ее продукты. Этой компании можно позавидовать, но также в чем-то и посочувствовать. Когда вы крупная величина, все, кто помельче, пытаются отхватить кусок вашей доли на рынке, и вам приходится постоянно бороться за то, чтобы оставаться первым.

Это происходит со многими крупными игроками на рынке и до некоторой степени объясняет, почему они должны искать способы вновь и вновь укреплять свою марку. Перестройка марки, доминирующей на рынке, – задача довольно сложная, так что вам нужно начать с исследования относительно действий, которые придется предпринять компании, чтобы не утратить своего лидерства.

В главе 2 я говорил, что марка, по существу, является хранилищем всего опыта, полученного клиентом в результате общения с компанией и ее продуктами. Это – больше, чем теория. Для потребителей марка кафетериев быстрого обслуживания – это не только яркие символы и броские рекламные ролики; это больше, чем возможность закусить, сидя в кино, и даже больше, чем сама еда. Правда заключается в том, что на каком-то уровне

потребители видят, чувствуют, касаются, нюхают, слышат и ощущают вкус марки продуктов быстрого питания.

Одной из главных причин, почему люди едят в ресторанах быстрого питания, является скорость. Человек знает, что, если он торопится, там можно поесть очень быстро и вновь вернуться к своим делам. Быстрое обслуживание – это огромное достоинство в глазах потребителей, но, с точки зрения большинства таких компаний, трудно строить отношения с людьми, которые всегда спешат куда-то еще. В результате, какие бы связи с потребителями они ни налаживали, со временем они естественным образом ослабевают.

Чтобы преодолеть эту проблему, большинство компаний обращается к потребителям через один из следующих каналов: личное счастье, семья и удовольствие от жизни. Местные банки позволяют людям «реализовать свои мечты» (личное счастье и удовольствие от жизни); марки фирм, предлагающих видеofilмы напрокат, действуют под лозунгом «Удовольствие и близость» в доме (семья и удовольствие от жизни); провайдеры Интернета приносят «весь мир для вас» (личное счастье). Учитывая это, компаниям, занимающимся быстрым питанием, довольно трудно ответить на вопрос: «Какие жизненные ценности мы предлагаем?»

Проведя тщательные исследования, многие компании могут сказать, что думают и чувствуют потребители, и что заставило их покупать товар. Но для того, чтобы занимать позицию лидера, компания должна придумать рекламу, позволяющую ей воспользоваться преимуществами этого знания, и предложить людям то, что они хотят.

## ПОСЛЕДСТВИЯ ТЕРРОРИСТИЧЕСКОГО АКТА 11 СЕНТЯБРЯ

Честно говоря, меня уже начинают утомлять те, кто постоянно ссылается на события 11 сентября 2001 года, но не проводят ни малейших параллелей между своими делами и тем, что произошло тогда. Но правда такова, что все вокруг, в том числе и мир рекламы – так же, как и средства, необходимые для достижения в нем успеха, – подверглось значительным изменениям.

Я не говорю о рекламодателях, которые из кожи вон лезут – причем очень неискренне, – чтобы показать свою поддержку Нью-Йорку в борьбе с терроризмом. Я также не говорю о циничных попытках некоторых компаний использовать эту трагедию, чтобы продать свои товары и заработать. Такого рода явления всегда имели место и вряд ли исчезнут в будущем.

Значительные изменения, о которых я говорю, произошли во взглядах людей на два совершенно разных события, случившихся 11 сентября 2001 года: на террористическое нападение, положившее начало войне совершенно нового типа, и на явное углубление экономического кризиса, уже надвигавшегося к тому времени. Каждое из этих событий повлекло за собой разные последствия для мира рекламы.

Террористическая атака изменила нормы, ценности и потребности потребителей. Люди сейчас чувствуют себя в меньшей безопасности, чем раньше, и они сузили рамки своего мира. Страна, церковь, семья, социальная гармония и безопасность стали более важными факторами, чем личный успех, социальное признание и приобретение материальных благ.

В то же время экономический спад, из которого мы сейчас, кажется, начинаем выбираться, заставил многих потребителей больше ценить свою работу и заботиться о полезности товаров, сделал их более бережливыми и менее склонными к риску. Сочетание

войны и экономического кризиса может заставить людей больше беспокоиться о будущем, чем раньше. В результате возникает интересное противоречие: стремление к безопасности заставляет их проводить больше времени с семьей, а стремление сохранить работу заставляет их трудиться упорнее, чем раньше.

В результате этих двух важных событий люди меняют свое представление о качествах, которые они учитывают, оценивая торговую марку. В каких-то случаях движущим мотивом покупки будет цена, в каких-то – удобство или что-то другое. Хотя может показаться, что мотивы покупки остаются такими же, как раньше, разница состоит в том, что сейчас изменились объемы покупок товаров разных категорий. Например, крупнейшая американская сеть розничной торговли «Wal-Mart» сумела пережить эти трудные времена практически без потерь. Продажи в ее магазинах продолжают расти, но теперь они продают больше садовых инструментов и меньше видеоигр.

Интересно, что такие вещи происходят все время. Конечно, не в таких масштабах, как после 11 сентября, но каждый день случаются события, заставляющие людей по-новому взглянуть на себя и переоценить свои ценности. Если вы собираетесь преуспевать в бизнесе, вы должны быть готовы не только вовремя распознавать эти изменения, но и, что более важно, реагировать на них соответственно.

В смутные времена потребители в своей личной жизни ищут традиционности и безопасности. И того же самого они ищут, когда идут в магазин или планируют покупки: они обращаются к маркам, обеспечивающим им такие выгоды, как комфорт, полезность, надежность и подлинность. Если вам повезло иметь марку, наладившую прочные эмоциональные и психологические связи с потребителями («Coca-Cola», «Starbucks» и «Disney», например), то это сыграет вам на руку. Потребители будут искать безопасности и ценности, и они, скорее всего, захотят потратить свои деньги на марки, являющиеся лидерами в своей отрасли; на марки уважаемые, популярные, отзывающиеся на нужды своих потребителей и, главное, символизирующие собой стабильность и, вероятно, долго существующие на рынке.

Если ваша марка (все еще) не так глубоко запечатлелась в умах и сердцах потребителей, вам придется преодолеть довольно-таки много препятствий, если вы хотите, чтобы они включили ее в набор значимых для них вещей. Это возвращает нас к утверждению, которое я уже делал прежде и буду повторять и дальше на страницах этой книги, а именно: простая осведомленность людей о вашей марке больше не будет приносить дивидендов (если она вообще когда-либо их приносила). В смутные времена – и сейчас в большей степени, чем когда-либо, – вы должны показать потребителям четкий способ отличать вашу марку от марок ваших конкурентов и назвать ясную причину покупать ваши, а не чьи-нибудь другие товары. И вам нужно обращать внимание не на то, где и какие товары они покупают, а на то, почему они их покупают.

## ОБРАЩЕНИЕ К УСЛУГАМ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА

Сейчас я скажу то, что наверняка будет приятно слышать тем, кто работает в сфере рекламы. Вы наверняка обращаетесь к услугам специалистов, чтобы они почистили ваши вещи, сменили масло в автомобиле, починили сантехнику или электропроводку и т.д. Что-то вы могли бы сделать и самостоятельно. Но сумели бы вы справиться с этим так же хорошо, как они, и можно ли было бы это назвать эффективным использованием вашего времени и энергии? То же самое относится и к управляющим и менеджерам по маркетингу, когда дело касается управления вашими рекламными усилиями. Возможно, вы могли бы сделать рекламу и сами, но положив руку на сердце ответьте, разве реклама –

это ваш конек, и из всего, чем занимается ваша фирма, вам лучше всего удастся именно она? Если да, то вам нужно подумать о том, чтобы сменить сферу деятельности.

Всегда нужно знать свои пределы. Поэтому будьте честны с самим собой. Если вы менеджер и у вас нет ресурсов или специалистов, чтобы делать рекламу внутри компании, прибегните к помощи со стороны. Создание, управление и оценка рекламы может быть дорогостоящим процессом, отнимающим много времени, поэтому вам нужно найти людей, имеющих соответствующие навыки и делающих эту работу за вас.

В остальной части этой главы я буду обращаться к человеку, ответственному в компании за принятие решений в части рекламы. Полагаю, вы решили воспользоваться посторонней помощью. Поздравляю, это, скорее всего, правильное решение. Но это не повод, чтобы расслабиться. Найти подходящее агентство – это целое дело. Внимательно прочитав несколько следующих страниц, вы значительно продвинетесь к своей цели. А если вы занимаетесь рекламным бизнесом, перечитывайте их почаще. Вы действительно должны услышать и понять эту информацию, чтобы соответствовать ожиданиям вашего клиента.

## В ЧЕМ ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ?

В бизнесе невозможно сделать ничего, не имея стратегии. Вы должны очень ясно представлять себе, каково состояние вашей марки на настоящий момент, какой вы хотите видеть ее в будущем, как вы планируете этого добиться и когда. И особенно точно вы должны придерживаться своей стратегии, когда обращаетесь к услугам рекламного агентства. Люди, которых вы нанимаете, будут иметь огромное влияние на будущее вашей марки. Они могут возвысить вас, и они могут отправить вас в небытие. Выбор за вами.

Прежде чем привлекать агентство, очень важно обрести четкое понимание того, кто является вашим потребителем. В некоторых случаях агентство может выручить вас с демографическим исследованием, но никто не знает вашей марки лучше, чем вы (а если знает, то вам лучше побыстрее нанять его).

## СОСТАВЬТЕ ПЕРЕЧЕНЬ СВОИХ ТРЕБОВАНИЙ И ДВАЖДЫ ПРОВЕРЬТЕ ЕГО

Начнем с важного вопроса: чего вы ожидаете от рекламного агентства? Да, да, я знаю, вы хотите, чтобы они разработали для вас сногшибательную рекламную кампанию. Но что это на самом деле значит для вас и для них? Какие, по вашему мнению, навыки должно иметь агентство? Каковы ваши минимальные требования и в чем вы могли бы пойти на компромисс?

Лучший способ ответить на эти вопросы состоит в том, чтобы нарисовать портрет идеального агентства. Это означает составить полный перечень навыков, которые являются важными для вас, и расположить их по порядку. Возможно, это напоминает глупое школьное упражнение, но на самом деле это очень важно. Перечень поможет вам как минимум определить и организовать свои приоритеты. Он также послужит вам отличным инструментом оценки при выборе агентства. (Хотя будьте разумны в требованиях. Вряд ли вы найдете агентство, которое удовлетворяло бы им всем.) Главное, что с его помощью вы сможете отсеять агентства, совершенно вам не подходящие. Те, что останутся, будут иметь очень четкое представление о ваших требованиях, что поможет им яснее представлять стоящие перед ними задачи и не позволит им тратить время и силы на то, что вам совершенно не нужно.

Поскольку каждый бизнес имеет свои особенности, все рекламодатели имеют разные потребности, поэтому я не смогу дать вам исчерпывающий перечень требований. Но вот несколько пунктов, которые обязательно должны в нем присутствовать и которые я всегда советую своим клиентам проверить, прежде чем подписывать договор с агентством:

w Знание бизнеса. Есть ли у агентства опыт работы с клиентами, работающими в той же отрасли? Если да, то они, вероятно, будут знать, в каких средствах информации вам лучше будет размещать рекламу. Если нет, что ж, ничего страшного, просто им потребуется больше времени, чтобы вникнуть в дело.

w Понимание потребителя. Хорошо ли агентство разбирается в потребительском поведении, и могут ли они ориентировать свою рекламу на различные типы потребителей?

w Контакты. Есть ли у них нужные связи в деловом мире? Знают ли они нужных людей так, чтобы с помощью нескольких телефонных звонков добиться нужной цели, или они собираются преодолевать бюрократические препоны подобно всем другим смертным?

w Стабильность. Является ли агентство устойчивым в финансовом отношении? Как долго они находятся в бизнесе? Велика ли текучесть кадров среди их вышестоящего персонала? Хватит ли у них профессионализма, чтобы выполнить работу, которую вы на них взваливаете?

w Клиенты. Насколько внушителен список их клиентов? Есть ли среди них те, о ком вы слышали? Насколько крупными покупателями средств информации они являются? Насколько тщательно они контролируют свои расходы на средства информации? Не стесняйтесь ознакомиться со списком их рекомендаций.

w Широта и глубина. Работали ли они с разнообразными средствами информации? Иными словами, многие делают прекрасные телевизионные объявления, но совершенно беспомощны, когда дело касается внешней рекламы или объявлений по радио. Вам нужно такое агентство, которое имеет навыки в областях, наиболее важных для вашей марки, и тех, которые будут наиболее важными по мере ее роста и развития.

w Творческий потенциал. Насколько сильна в агентстве творческая команда, и кто у них генерирует творческие идеи? Вам нужно, чтобы на вас работали профессионалы, а не неоперившиеся юнцы.

w Планирование. Действительно ли агентство ставит на первый план своей работы стратегическое планирование, или для них это не важно? Если у вас есть ощущение, что они не обращают на это должного внимания, не стоит с ними связываться.

w Производственные процессы. Имеет ли агентство собственные производственные ресурсы или нанимает кого-то со стороны? Если так, то не грозит ли вам перерасход средств?

w Исследование. Проводят ли они исследования? Тестируют ли они образцы рекламных объявлений, хранят ли рекламные обзоры и т.д.? Ищут ли они постоянно способы лучше понять ваших клиентов? Если они выполняют эти виды исследований, делают ли они это своими силами или нанимают кого-то со стороны?

w Определение успеха. Как агентство контролирует и оценивает свою собственную работу? Совпадает ли их определение успешного объявления или рекламной кампании с вашим?

w Мероприятия и акции по продвижению рекламируемого товара. Как агентство оценивает роль мероприятий и акций в части общего плана установления связи между маркой и потребителями? Способны ли они объединить отдельные программы в единый план? Существует ли у них отчет об успехах в этой области? Располагают ли они ресурсами для проведения такой работы?

w Какова ваша роль? Предполагает ли агентство относиться к вам как к боссу, или они собираются игнорировать вас и делать то, что им хочется? Разделяют ли они ваше определение успеха? По возможности найдите такое агентство, для которого вы будете одним из их самых крупных клиентов. К вам будут относиться с гораздо большим уважением и уделят гораздо больше времени.

w Нравятся ли вам сотрудники агентства? В агентстве вы ищете не друзей, а людей, которые могут сделать работу, о которой вы договорились за цену, о которой вы договорились, чтобы достигнуть результатов, о которых вы договорились. Если они приятные люди, что ж, отлично. Если нет, не стоит приглашать их на праздники в свой офис. С другой стороны, вы ведь собираетесь тесно работать с этими людьми над какими-то очень важными проектами, так что если с ними работать невозможно, они неотзывчивы или просто сопливы, примите это во внимание.

w Компенсация. Готовы ли они к тому, чтобы по крайней мере часть их платы за работу зависела от результатов рекламной кампании? Если нет, не связывайтесь с ними! Потому что, скорее всего, они больше заинтересованы в наградах на конкурсах рекламы, чем в том, чтобы возросли продажи товаров вашей марки. И это не теория, это самая настоящая практика. Именно при условии положительного ответа на этот вопрос мы нанимали рекламные агентства, когда я работал в «Coca-Cola». Те, кто посообразительнее, соглашались на этот пункт, потому что понимали, что чем лучше они сделают свою работу, тем больше в результате заработают. Те, кто не понимал своей выгоды, делали хуже только себе.

Составив перечень требований, можно спокойно организовывать презентацию лучших агентств-кандидатов. Вам нужно заранее ознакомить каждого участника презентации с основными правилами. Скажите им, сколько времени вы отводите на презентацию и что конкретно вы хотели бы услышать и увидеть. И убедитесь, что на презентации присутствуют именно те представители вашей компании, которые и должны присутствовать, и что лишних людей там нет. В ходе презентации сопротивляйтесь соблазну вскочить и начать спор по тем или иным вопросам. Просто слушайте, как они представляют свои идеи, как объединяют их в единое целое, наблюдайте за тем, проскальзывает ли в их речах искренняя страсть и интерес к делу, и отмечайте, учли ли они ваши предложения в своих идеях. Произвела ли на вас впечатление лучшая, по их мнению, работа, сделанная ими для другой компании? И, повторяю, отметьте, понимают ли они, что означает успех и как его можно измерить?

После окончания презентации дайте им знать, когда вы вновь свяжетесь с ними. Разумный срок – две недели или около того. Когда представители агентства уйдут, группа сотрудников вашей компании, принимающая решения, должна оценить презентацию, обращая наибольшее внимание на то, насколько ваше впечатление совпало с образом идеального агентства, сложившееся у вас в голове. Принимая решение, сохраняйте

объективность и постарайтесь исключить все побочные факторы, способные на него повлиять. Одной только роскошной презентации или громкого имени в мире рекламы недостаточно. Убедитесь, что за формой скрывается какое-то содержание.

## ПОСЛЕ ВЫБОРА АГЕНТСТВА

В конце этого процесса ваш список, должно быть, сократится до одного или двух агентств, с которыми вы намереваетесь работать или по крайней мере попытаетесь. Вначале свяжитесь с проигравшими кандидатами. Поблагодарите их за проделанную работу и объясните, почему вы решили не пользоваться их услугами. Конечно, нет никакой нужды сообщать, какое агентство оказалось победителем. Рано или поздно они это узнают.

Связавшись с агентством-победителем, поздравьте их и скажите, какие факторы повлияли на ваше решение. Кстати, не бойтесь распределить работу между несколькими агентствами. Очень возможно, что одно агентство может не справиться со всей той работой, которую вы собираетесь им предложить. Если вы решите пойти по такому пути, готовьтесь к борьбе. За годы работы агентства привыкают к тому, что они работают самостоятельно, и им может не понравиться идея делить управление всем делом с кем-то еще. Но я обнаружил, что, стоит поставить их перед выбором – или соглашайтесь с моим предложением, или отправляйтесь на все четыре стороны, – они становятся довольно сговорчивыми.

Затем позаботьтесь о деталях контракта, о договоре о неразглашении, о том, кто будет входить в состав исполнительской группы, и так далее. Исключительно важно прийти к соглашению о том, кто конкретно будет работать над вашим заказом. Агентства часто устраивают ловушки-приманки, посылая на презентацию «тяжелую артиллерию» в лице своих опытейших сотрудников, а затем, получив работу, заменяют их более молодыми.

## ПРОВЕРЯЙТЕ ИХ ОЧЕНЬ ТЩАТЕЛЬНО: ТРЕХЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ

Вы собираетесь передать большую сумму денег кому-то, кто будет инвестировать их для вас. Да, именно инвестировать, а не просто тратить. Вы ведь проверили бы нового брокера, прежде чем доверять ему портфель ценных бумаг, и вы проверите хирурга прежде, чем позволите ему делать пересадку вашей почки. То же самое относится и к рекламным агентствам.

Проверьте несколько рекомендаций, поговорив с прошлыми и нынешними клиентами агентства, особенно с теми, кто предъявлял такие же требования к средствам информации, что и вы. Потратьте достаточно времени, чтобы познакомиться с ключевыми сотрудниками агентства: руководителями групп, директорами творческих служб и другими. Подумайте о том, чтобы заказать нескольким кандидатам небольшие проекты для проверки уровня их работы.

Не впадайте в ошибку, полагая, что вы можете выбрать рекламное агентство, а затем ждать, когда начнут сыпаться чеки. Вся тяжелая работа, которую вы проделали, когда составляли перечень требований к агентству, сидели на презентациях и заключали контракты, может пойти насмарку, если вы не будете постоянно следить за тем, как складываются отношения между вашей компанией и агентством. Я упростил этот процесс до трех простых шагов:

1. Думайте о целях, которых вы хотите достигнуть. Вообще-то вам следовало определиться со своими целями задолго до того, как вы выбрали агентство. Но сейчас вы должны удостовериться, что агентство знает то, чем ваши цели являются для вашей марки и каковы ваши планы в отношении средств информации и маркетинга. Выясните их мнение на этот счет; у них может быть другая точка зрения, или они могут помочь вам прояснить ваш взгляд на эти вопросы. Но прежде чем вносить какие-либо серьезные коррективы в свои планы, убедитесь, что вы понимаете, почему вы это делаете. Убедитесь также, что это понимают и другие ответственные сотрудники вашей компании.

2. Определите для себя, что такое успех. Чего вы ждете от вашей рекламной кампании, и как вы собираетесь измерять ее результаты? Ростом продаж? Ростом количества людей, намеревающихся купить ваш продукт? Ростом количества людей, пробующих воспользоваться вашим продуктом? Ростом посетителей вашего магазина? Уменьшением затрат на привлечение новых клиентов? Улучшением образа вашей компании? Увеличением рыночной доли? Установите критерии и заранее договоритесь о каждом пункте, включая временные рамки, в течение которых вы хотите увидеть результаты. Если вы не оговорите все это сразу, вполне возможно, что в результате вместо всесторонней рекламной кампании, имеющей положительный и измеримый результат, вы получите кучу красивых телевизионных роликов, которые никак не помогают увеличению продаж.

3. Оцените и запишите результаты. Итак, как поживаете? Достигли ли вы своих целей? Уложился ли весь проект в отведенный бюджет? Занимаясь оценкой, имейте в виду, что при всей своей важности финансовые, измеримые результаты – это еще не все. Попробуйте оценить вашу рекламную кампанию еще и под несколько иным углом. Подумайте, действительно ли ваш план был разумен? Возможно, он был чуть более амбициозным, чем следовало бы? Сделали ли вы что-то, что пошло ему во вред? Будьте честны с самим собой – если одного из ваших служащих застукали с проституткой на заднем сиденье его роскошного автомобиля, эта история получила огласку, и продажи вашей компании упали, то не стоит винить в этом ваше рекламное агентство. Наконец, понравилось ли вам работать с этим агентством? Все эти вещи должны быть приняты во внимание, когда вы будете составлять план следующей рекламной кампании.

## КОГДА ЗА АГЕНТСТВО НУЖНО ДЕРЖАТЬСЯ И КОГДА ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ НЕГО

В принципе, если вы хорошо потрудились, когда нанимали агентство и когда оценивали его работу, вам никогда не нужно будет волноваться о том, чтобы избавиться от него. Но иногда, точно так же как и в ситуации с браком, ваши надежды не оправдываются. В этом случае держитесь своих принципов: если требования, которые вы предъявляете к агентству, не удовлетворяются, прекращайте с ним отношения – для вашей и для его пользы.

## ГЛАВА 4

### **ЗНАМЕНИТОСТИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОДУКТ: КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ, А КОГДА НЕТ**

Вспомните свои школьные годы. Если тогда вы не принадлежали к «крутым» личностям, вам наверняка хотелось быть таким. И если вы не могли стать таким на самом деле, вы могли бы по крайней мере быть похожим на них. Это значило одеваться, как они, водить

машины, как они, слушать ту же музыку и смотреть те же фильмы, что и они. Конечно, в самих этих фильмах, музыке, одежде или машинах не было ничего особенно выдающегося. Все эти вещи делало привлекательными то, что они ассоциировались с теми людьми, на которых вы хотели быть похожи. «Классные» качества классных личностей – во всяком случае, в ваших глазах – распространялись на продукты и услуги, и пользование ими словно бы делало вас тоже выдающейся личностью.

Не знаю, как вы к этому отнесетесь, но должен сказать, что с тех пор, как вы окончили школу, нравы людей ничуть не изменились. Они все еще приобретают продукты и услуги, потому что связывают их с привлекательными для них качествами, но сами таковыми не обладают.

С точки зрения бизнеса результаты образования таких связей в умах потребителей могут быть просто поразительными. Только посмотрите, к каким результатам привело использование имени Пола Ньюмана для таких заурядных продуктов, как попкорн и соусы для спагетти. И неважно, действительно ли соусы от Ньюмана лучше, чем попкорн компании «Orville Reddenbacher» или соусы компании «Ragu». Дело в том, что Пол Ньюман в сознании многих людей является воплощением определенных качеств, и когда он передает эти качества конкретному продукту, люди начинают смотреть на него не просто как на продукт, а как на способ приобщиться к качествам, которые они связывают с Полом Ньюманом. И они готовы платить за эту привилегию.

Поэтому, если ваша марка уже не вызывает у потребителей желательных для вас ассоциаций, вам нужно будет заимствовать соответствующие качества у того, кто (или что) уже их имеет. Иначе у потребителей никогда не возникнет нужных ассоциаций, и они будут искать такой продукт до тех пор, пока не найдут, но он будет не вашим.

Сразу хочу сказать, что я не предлагаю вам выложить 25 миллионов долларов, которых у вас нет, чтобы нанять Пола Ньюмана, Майкла Джордана или даже Гарри Поттера в качестве лица, представляющего ваш продукт. Это совсем не нужно. Важно, чтобы лицо, представляющее ваш товар, обладало качествами, соответствующими вашей марке. Конечно, известное имя может помочь, но не всегда. Например, компания «Chevrolet Chevy», принадлежащая корпорации «General Motors», умудрялась продавать миллионы грузовиков, ассоциируя эту марку со скалой! («Как скала» долгое время являлось одним из их девизов.)

А покойный Дейв Томас, владелец сети экспресс-кафе «Wendy's», в течение многих лет сам представлял свою компанию и пользовался невероятным успехом.

## ЧТО ЭТО МОЖЕТ ДАТЬ ЛИЧНО МНЕ?

Для некоторых компаний привлечение знаменитости для рекламы их товара может оказаться прекрасным способом наделить марку значимостью, которой она до сих пор не обладала. Но знаменитость, выступающая от имени вашей марки, – далеко не гарантия, что клиенты толпой повалят в магазин за вашим продуктом. Иногда привлечение знаменитости может даже нанести марке серьезный вред.

За эти годы мне доводилось слышать массу причин, почему нужно приглашать знаменитых людей для рекламы марки. Некоторые идеи были хороши, а некоторые настолько идиотские, что просто не лезли ни в какие ворота. Позвольте мне познакомить вас с лучшими и худшими из тех, что я знаю.

Чтобы воспользоваться достоинствами знаменитости. Это действительно единственная причина нанять знаменитость. Конечно, когда мгновенно узнаваемая личность рассказывает замечательные вещи о вашем продукте, это может привлечь внимание людей, которые в противном случае проигнорировали бы его. Но вот за что вы действительно платите, когда нанимаете знаменитость, это за создание ассоциативных образов, за то, чтобы образ и ценности, связанные в сознании потребителей с данной знаменитостью, перешли на вашу марку. Именно это будет заставлять людей покупать ваши продукты или услуги.

В свое время была такая реклама «Disney World», где разных людей, недавно совершивших какие-нибудь замечательные поступки и ставших известными, спрашивали: «А что вы собираетесь сделать сейчас?» Конечно же, они отвечали: «Я иду в «Disney World». Диснею удалось очень успешно увязать вместе две идеи: (1) люди, на которых вы хотите походить, идут в «Disney World»; (2) если вы хотите быть похожими на них, тоже идите в «Disney World». Этот подход великолепно сработал для компании «Disney», но только потому, что звезды, задействованные ими в рекламе, были уместны для марки «Disney», и в умах потребителей возникали логические ассоциации (назовите это уместностью) с тем, чем занимается компания и рекламирующие ее знаменитости. Если же никакой связи нет, выберите другой путь, иначе ваша реклама, представляемая знаменитостью, будет гореть синим пламенем.

Известный игрок в гольф Тайгер Вудс великолепно подходит для рекламы гольф-клубов «Nike». Но тот же Тайгер, в силу своей известности в области спорта, совершенно не годится для рекламы продовольственных товаров или компьютеров.

А что предположительно мы должны подумать, увидев, что нью-йоркскую фондовую биржу рекламирует Сара Хьюз, золотая медалистка Олимпиады 2000 года в фигурном катании? А? Какая связь там? Безусловно, есть люди, стремящиеся походить на Сару Хьюз, и есть масса людей, являющихся потенциальными клиентами биржи. Но эти две группы не имеют между собой ничего общего. Неужели кто-то на фондовой бирже действительно думает, что компания 11-летних девочек, которые боготворят Сару Хьюз, вдруг пойдут торговать акциями, потому что им хочется быть похожими на Сару? Уж, наверное, нет. Далее в этой главе я поговорю об этом подробнее.

Чтобы выделиться среди массы рекламных объявлений, быстрее добиться известности марки и заставить людей запомнить ее. Это очень веские причины. Знаменитая личность, представляющая ваш продукт, сможет в нескольких словах и за короткое время сказать о нем очень многое, и без сомнения это сможет дать вам преимущество в конкурентной борьбе, выделит вашу марку и заставит людей обратить на нее внимание. Реклама с участием знаменитости может привлечь новых клиентов и поднять престиж вашей марки в глазах уже существующих. Если выбран правильный подход, то есть знаменитость каким-либо образом ассоциируется с вашим продуктом, это во многом поможет вам укрепить вашу марку, наделить ее индивидуальностью или даже изменить образ марки. Исследования показывают, что люди лучше реагируют и более дружелюбно относятся к продуктам, ассоциирующимся со знаменитостями. Но самое главное, и об этом я уже говорил в главе 2, осведомленность людей о вас абсолютно бесполезна, они не покупают то, что вы продаете.

Чтобы сразу же завоевать доверие и/или заверить потребителей в отличном качестве продукта. Это разновидности двух предыдущих причин. Ваша знаменитость

должна быть человеком, заслуживающим доверия. Только так ему или ей удастся заверить ваших потребителей в качестве вашей марки (если, конечно, их требуется в этом заверять) или заставить их верить вам, когда вы будете в этом нуждаться. Например, телерепортер Уолтер Кронкайт, в свое время признанный одним из самых популярных людей в США, является человеком, которому поверит каждый американец, что бы тот ни говорил. С другой стороны, Билл Клинтон является человеком, который в сознании большинства людей ассоциируется с таким качеством, как недостаток честности.

w Чтобы воспользоваться появлением знаменитости в средствах информации и охватить еще больше потенциальных клиентов. Здесь снова в качестве примера будет уместен Тайгер Вудс. Компания «Nike» платит ему за то, что он рекламирует их товары и они отлично продаются. Но польза Тайгера Вудса для компании «Nike» не ограничивается одним только участием в ее рекламе. Его фотографии постоянно появляются в газетах, он участвует в разных ток-шоу и просто ходит по городу. И каждый раз, когда вы видите эмблему «Nike» на его рубашке или шляпе, это является дополнительным контактом с рекламой «Nike». Но помните, что люди смотрят рекламу, но далеко не всегда покупают товар.

w Потому что знаменитостей используют в рекламе ваши конкуренты. Глупая причина. Такой подход к рекламе в первую очередь приводит к тому, что эффективность использования знаменитости в рекламе снижается. Знаменитость может помочь вам дифференцировать вашу марку от ваших конкурентов, особенно в тех категориях товаров, где трудно найти много признаков, отличающих ваш продукт от продукции других производителей. Но если все будут использовать знаменитостей, то вы снова приходите к тому, что ваш товар ничем не будет отличаться от прочих.

w Потому что ваше рекламное агентство хочет произвести на вас впечатление или потому, что они исчерпали свои идеи и полагают, что использование знаменитостей – это беспроигрышная ставка для рекламодателей. Еще более глупая причина. Вам пора искать другое рекламное агентство.

w Потому что вам хочется якшаться с известными людьми. Наиглупейшая причина. Если вы нанимаете знаменитость только потому, что вам хочется похвастаться знакомством с ней перед другими или чтобы иметь шанс появиться в ее компании на фотографиях в прессе, это может внести путаницу в головы ваших клиентов, подорвать значение вашего продукта и ослабить вашу марку. Когда я работал в «Coca-Cola», некоторые руководители компании очень настаивали на том, чтобы я нанял для рекламы Тома Ватсона, знаменитого игрока в гольф и уже не очень молодого человека. Том был отличным человеком, и он действительно хотел помочь нам всем, чем можно. Но Том Ватсон и кока-кола? Как реклама с его участием могла помочь связать марку нашего напитка с молодежью? Я всеми силами боролся против его участия в рекламе, но проиграл. Очевидно, все это происходило из-за того, что члены правления компании частенько играли с Томом в гольф, а вовсе не из-за того, чтобы с помощью его образа создать определенные ассоциации в умах потребителей. Точно такая же ситуация создалась с Грэггом Норманом: замечательный человек, великий игрок в гольф, но совершенно не подходит в качестве лица, представляющего наш продукт. Но, надо сказать, я не всегда бываю прав в этих вопросах. После Олимпийских игр 1996 года я хотел пригласить для участия в нашей рекламе спринтера Майкла Джонсона, золотого призера игр. Вот это был парень, чей образ, как я полагал, мог соединить наш продукт и с молодежью, и со спортсменами. Но проведенные исследования показали, что у потребителей не создавалось таких же ассоциаций. В конце концов мы решили не задействовать его.

Я готов прямо сейчас держать пари, что у того, кто принял решение об участии Сары Хьюз в рекламе фондовой биржи, есть дочь, которая берет уроки фигурного катания, и хотела бы сфотографироваться вместе с олимпийской золотой медалисткой.

Итак, теперь вы знаете причины, почему вы могли бы пригласить знаменитость рекламировать ваш продукт. Но остается еще один важный вопрос. Даже учитывая все преимущества рекламы с участием известной личности, выиграет ли от этого ваша компания и ваша марка? А вот это уже зависит от очень многих факторов, в частности, от того, в какой сфере бизнеса вы работаете, от вашего целевого рынка и от вашей рекламной стратегии в целом. Не существует непреложных правил касательно того, какие компании должны, а какие не должны привлекать знаменитостей. Но позвольте мне дать вам несколько общих принципов, способных облегчить для вас процесс принятия решения.

Говоря в целом, знаменитости прекрасно подходят для рекламы продуктов, пользование которыми не предполагает большого риска или технических знаний, – то есть для продовольствия, приборов, автомобилей, одежды, пива и тому подобных вещей. И если вы продаете или производите, по существу, родовой продукт, такой, как кофе, макаронные изделия или батарейки, то какая-нибудь потрясающая личность может помочь вам очень быстро наладить связь с вашими потребителями.

Но если вы продаете товары, пользуясь которыми потребитель подвергает себя какому-либо риску – физическому или финансовому, – вам, наверное, нужно будет нанять эксперта. Именно поэтому Питер Линч, менеджер одного из наиболее успешных фондов взаимных инвестиций «Fidelity Investment», представляет продукты компании «Fidelity». И вот почему вы часто слышите в рекламе такую фразу, как «Четверо из наших пяти стоматологов рекомендуют...». Если вы продаете лыжи или оборудование для прыжков с моста с помощью эластичного троса, вам могут понадобиться рекомендации пользователей этого оборудования. Иногда для рекламы лекарств привлекают бывших больных, и это бывает для них довольно-таки тяжело, как, например, для Ланса Армстронга, человека, излечившегося от рака, который рекламирует препарат, уменьшающий побочные эффекты химиотерапии.

Конечно, здесь есть и исключения. Так, услуги маклерской компании Чарльза Шваба рекламируют известные спортсмены. Не думаю, что большинство людей обращается к спортсменам за финансовыми советами. Но Швабу удалось использовать статус знаменитых спортсменов таким образом, что они очень авторитетно рассказывали о распределении активов, о прибыли на инвестированный капитал и об отношении рыночной цены акции компании к ее чистой прибыли в расчете на одну акцию. Великолепная реклама, сумевшая эффективно растолковать потребителям, что управление их деньгами – не такое уж сложное дело, и Шваб может кого угодно научить, как это делается.

Еще одним исключением являются многочисленные рекламные ролики сиропа от кашля «Vicks», где его представляет актер, играющий врача в телевизионном сериале. Вам хотелось бы, чтобы о достоинствах этого сиропа, волшебным образом излечивающего все болезни, рассказывал настоящий врач или парень, жена которого всю ночь напролет кашляет, не давая ему заснуть, или по крайней мере какой-нибудь больной ребенок. Но в данной рекламе о сиропе рассказывает звезда мыльной оперы, не имеющая к нему

никакого отношения, не знающая о нем ничего и не имеющая соответствующей квалификации для того, чтобы его обсуждать. Я был поражен, насколько эффективной оказалась эта реклама, но, если подумать, это не так уж и удивительно, учитывая, сколько людей пишут письма и посылают подарки на день рождения вымышленным персонажам.

Всякий раз, когда вы привлекаете эксперта, убедитесь, что выбрали того, кого нужно. Когда впервые появились укороченные лыжи, производители наняли всех этих скоростных лыжников и заставили их прыгать со скал в полной уверенности, что такая реклама покажет всем, какие это замечательные лыжи. Проблема состояла в том, что эти лыжи были предназначены не для лыжников-виртуозов, а для тех, кто ходит на лыжах лишь время от времени, но хочет делать это лучше. Поэтому, воспользовавшись услугами опытных лыжников для демонстрации продукта (хотя я не уверен, что они на самом деле пользовались короткими лыжами), производители в результате полностью упустили свой целевой рынок. Все неопытные лыжники или лыжники средних лет решили, что короткие лыжи высокоскоростные, и они даже и не думали о том, чтобы их приобрести.

Иногда привлечение подходящих людей для представления продукта дает даже лучшие результаты, чем привлечение знаменитости или эксперта.

Примером тому является компания «Subway» (сеть экспресс-кафе, специализирующаяся на продаже горячих и холодных сэндвичей), пригласившая для рекламы своей продукции студента, известного тем, что он меньше чем за год сбросил 245 фунтов веса, питаясь только двумя видами постных сэндвичей из ассортимента «Subway», чипсами и диетической содовой. В его честь эта диета получила название «Subway».

А вот еще два примера. Компания «Weight Watchers», производящая низкокалорийные продукты для людей, следящих за своим весом, и компания «Jenny Craig», выпускающая средства для похудения, привлекают для рекламы женщин, получивших возможность влезть в одежду на несколько размеров меньше, чем до того, как они стали пользоваться их продуктами. Реклама с участием обычных людей, своим примером наглядно показывающих, чего они смогли добиться, может быть намного более эффективна, чем реклама, где о том, как похудеть, рассказывает профессиональный диетолог или какой-нибудь спортсмен, у которого и без того нет ни грамма лишнего жира.

Компания «New Balance», выпускающая спортивную обувь, также пошла по пути использования никому не известных людей для рекламы своей продукции, оставив право привлекать выдающихся спортсменов таким компаниям, как «Nike». Таким образом, они теряют рынок тинэйджеров, но зато приобретают покупателей из числа людей среднего возраста, которые хотят носить качественную обувь, а не просто подчиняться веяниям моды.

## РАЗНЫЕ ЗВЕЗДЫ ДЛЯ РАЗНЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

Предположим, вы решили нанять знаменитость для рекламы своей продукции, полагая, что это поможет вам продвинуться на рынке. Отлично. И что вы теперь собираетесь делать? Ну, во-первых, нужно несколько раз глубоко вздохнуть и успокоиться. Пока не стоит начинать составлять списки, звонить агентам или заказывать время в студии, где будет сниматься реклама. Я знаю, что очень многие бизнесмены, решившие нанять звезду, начинают впадать в своего рода психоз по поводу знаменитости, разрабатывая сложные рекламные кампании, связанные с именем спортсмена или актера, которого они собрались привлечь. Это как раз то, чего делать не нужно.

Как и с любым другим компонентом вашей рекламной стратегии, вы должны начать оценивать знаменитость, намеченную для представления вашего продукта, с точки зрения вашей деловой стратегии в целом. Не бойтесь спрашивать себя снова и снова, подходит ли данное лицо для вашей марки. До тех пор пока у вас не будет четкого представления о своих целях, вы не сможете выбрать нужного человека, который поможет вам их достигнуть. Процесс выбора занимает много времени, но он исключительно важен. И, поверьте мне, если вы пропустите этот этап, позже вы будете сожалеть об этом.

Прежде чем начать обсуждать специфические особенности выбора нужной знаменитости, хочу сделать небольшое отступление. До сих пор я не делал различий между двумя типами лиц, представляющих продукт в рекламе, а именно: рекомендующими продукт и теми, кто им в действительности пользуется. Большинство потребителей и не заметят различий между ними. Но на самом деле они есть. Каждый из них посылает рекламное обращение слегка по-разному, вследствие чего обращения могут возыметь разный эффект. Поэтому вам нужно понять, когда использовать один тип лица, представляющего ваш продукт, а когда другой.

Обычно суть обращения лица, рекомендующего продукт, состоит в следующем: «Я богат и известен (или по крайней мере это человек, которому вы доверяете), и я рекомендую этот продукт». С другой стороны, пользователь продукта говорит: «Я богат и известен, и я на самом деле использую этот продукт. Если вы купите его, вы можете стать таким, как я». Рекламное обращение пользователя может также быть представлено в несколько иной, более тонкой форме. С ней, я уверен, вы знакомы по множеству рекламных роликов, где знаменитость фактически вообще ничего не говорит о продукте, а о ней рассказывают в третьем лице, например, так: «Вот Боб, делающий что-нибудь такое (все равно что), благодаря чему он приобрел известность». В вашем сознании Боб связывается с определенными качествами и атрибутами. И, как бы между прочим, на экране мелькает изображение вашего продукта. Делайте выводы. Позвольте мне привести несколько примеров.

## ЛИЦА, РЕКОМЕНДУЮЩИЕ ПРОДУКТ

w Эд Макмахон, актер, рекомендовал продукцию издательского дома «Clearinghouse». Он никогда не говорил, что подписывался на журналы по каталогу, и вы, возможно, не поверили бы ему, если бы он утверждал это. Но его личность вызывает доверие, и, скорее всего, вы воспользуетесь его рекомендациями.

w Боб Доул, сенатор, представлял виагру. Он никогда не говорил, что принимает это средство, чтобы улучшить у себя эрекцию. Да и кто бы стал говорить такое? Как и Эд Макмахон, Боб – человек, которому доверяют. Он ветеран войны, имеет награды и заслуживает доверия. У него также был рак простаты, и он – как и многие другие люди в подобной ситуации – беспокоился о том, что у него могут развиваться расстройства половых функций. Суть рекламного обращения состояла в том, что, если бы у Боба Доула были бы какие-нибудь сексуальные проблемы, он, скорее всего, пользовался бы виагрой. И если бы виагра помогла такому человеку, как Боб, то только представьте себе, какие чудеса она могла бы сделать с вами. Компания «Pfizer» недавно решила расширить привлекательность виагры для молодых людей, и это им вполне удалось. Компания выступила спонсором гоночной команды, а для рекламы привлекла известного молодого гонщика Марка Мартина.

w Билл Косби, комедийный актер, рекомендовал кока-колу, когда у нас шла борьба с «Вызовом пепси». Билл ничего не говорил о продукте. Он просто вел хронику того, что он

видел (ладно, того, что он должен был видеть после того, как мы ему заплатили), а именно: что компании «Pepsi» не нужно было бы придумывать никаких вызовов, если бы она не признавала того, что кола является напитком номер один.

w Компания «American Express» выехала на образе мудрого полицейского, которого играл Карл Молден в сериале «Улицы Сан-Франциско». В рекламе Карл Молден не говорил, что он пользовался дорожными чеками «American Express». Но он говорил так же авторитетно, как говорят настоящие полицейские (даже при том, что все мы знаем, что он никакой не полицейский), и когда он нам что-то рекомендует, мы склонны ему верить.

w Любой продукт, появляющийся в телеиграх «Колесо Фортуны» и «Цена угадана верно», посылает сообщение: «Мы не показывали бы этих продуктов, если бы они не были лучшими», хотя ни телеведущий Пат Саджак, ни актриса Ванна Уайт этого не говорят.

## ЛИЦА, ПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ ПРОДУКТОМ

w Актриса Синди Кроуфорд пользуется косметикой фирмы «Revlon», и послание рекламы довольно прямолинейно: «Пользуйтесь этой косметикой, и вы можете стать столь же красивой, как я».

w Флоренс Хендерсон, телевизионная актриса и певица, рекламирующая масло «Crisco», выглядит как женщина, которая действительно может заниматься приготовлением еды. Поэтому, когда Флоренс говорит, что она использует «Crisco», мы верим ей.

w Актер Джеймс Уитмор в течение десятилетий рекламирует продукцию компании «Miracle-Gro» (растительные продукты). Лично я ни на секунду не поверю, что он вообще способен заниматься огородничеством, не говоря уже о том, чтобы покупать продукцию этой компании, но масса людей явно этому верит.

w Те, кто выступает в роли пользователя продукта, не всегда должны быть реальными людьми. Компании «Ericsson» и «BMW» заплатили кучу денег за то, чтобы их продукция появилась в последнем фильме о Джеймсе Бонде. Там не было никаких откровенных призывов купить продукт, но, когда зрители видят, как Джеймс Бонд пользуется сотовым телефоном Ericsson, чтобы выбраться из неприятной ситуации, и управляет своим шикарным BMW (по крайней мере до тех пор, пока он не распадается на две половины), они начинают понимать все значение этих марок. Если бы они не были потрясающими, стильными и лучшими в своем роде, агент 007 не пользовался бы ими.

## СОЗДАЙТЕ СПИСОК ВОПРОСОВ И ПРОВЕРЬТЕ ЕГО ДВАЖДЫ

Так, а теперь вернемся к бизнесу. Выбирая знаменитую личность для своей рекламы, вам нужно сосредоточить свое внимание на следующих вопросах:

w Существует ли логическая связь между важной шишкой, которую вы собираетесь нанять, и вашей маркой? Когда Майкл Джексон собирался в свое последнее кругосветное турне, он приехал в компанию «Coca-Cola» и попросил, чтобы мы спонсировали его. Казалось бы, отличная идея – только представьте, сколько плакатов с рекламой нашего напитка мы могли бы разместить на стадионах и концертных залах по всему миру. Но я

отказался от нее. Имя Майкла Джексона ассоциировалось (и, возможно, все еще продолжает ассоциироваться) с новизной и переменами, а это не имеет никакого отношения к марке «Coca-Cola». Тогда он обратился в компанию «Pepsi», тем самым сделав наилучший выбор из всех возможных. Майкл прекрасно вписывался в рекламную концепцию «Новое поколение выбирает пепси», и эта идея принесла невероятный успех и Майклу, и компании.

Но вскоре после этого события многие специалисты по маркетингу в компании «Coca-Cola» начали забывать о том, как важно, чтобы между маркой и лицом, ее представляющим, имелась какая-то связь. Правление компании хотело иметь личность, поэтому они пригласили для рекламы Хулио Иглесиаса – великолепный певец, красивый парень, харизматическая популярная личность, словом – величина. Но он не соответствовал нашей марке, он просто не был похож на человека, который пьет колу. Шотландский виски, сидя перед камином, – да, но не кола, нет. И уже на съемках первого ролика он отказался даже дотронуться до бутылки, тем более пить из нее! Вся эта затея оказалась огромным провалом, и единственное, что смогла сделать компания, – это попытаться без ущерба расторгнуть контракт и в дальнейшем держаться от Хулио как можно дальше.

Такую же ошибку они сделали, пригласив певицу Кристину Агилера. Компания «Pepsi» попала в самую точку, пригласив Бритни Спирс, которая отлично вписывалась в их концепцию новизны и выбора, и в «Coca-Cola» чувствовали, что им необходимо было нанести ответный удар. Но Кристина, апеллируя к тем же самым революционно, а не консервативно настроенным потребителям, что и Бритни, совершенно не соответствовала сути марки «Coca-Cola».

Компания «Buick» сделала ту же самую ошибку с Тайгером Вудсом. Тайгер сейчас так известен, что все компании стремятся во что бы то ни стало заполучить его. Но неужели кто-то действительно поверит, что он водит «Бьюик»? Да ни за что.

w Действительно ли знаменитость соответствует вашему целевому рынку? Это особенно важно в том случае, если вы имеете дело с несколькими типами потребителей. Знаменитость, прекрасно подходящая одному рынку, может совершенно не подходить другому. Так, по результатам исследования, связанного с использованием в рекламе знаменитых спортсменов, выяснилось, что люди, родившиеся в период демографического взрыва, и подростки восхищаются совершенно разными их типами. Первые предпочитают классных парней, играющих чисто и по правилам (баскетболист Летрелл Спревелл здесь был бы неуместен). И они гораздо более восприимчивы к рекламным сообщениям, исходящим от спортсменов или знаменитостей, выступающим уже давно, таким, как игрок в гольф Арнольд Палмер. Когда Арнольд говорит, что в том или ином гольф-клубе вы сможете мастерски овладеть этой игрой, вы верите ему. С другой стороны, подростки ценят стремительных, постоянно меняющихся, шокирующих, независимых, игнорирующих правила спортсменов, таких как баскетболист Деннис Родман и золотой призер Олимпийских игр по фристайлу Джонни Мосли. Но я сомневаюсь, что в нашем мире, так сильно изменившемся после 11 сентября, такие парни, как они, смогут успешно рекламировать новый подход к жизни. И, наконец, маленькие дети гораздо более восприимчивы к сообщениям, исходящим от мультипликационных персонажей, чем любая другая группа потребителей (более подробно об этом я расскажу позже).

Реклама «Pepsi» с участием Боба Доула, думаю, была попыткой привлечь к этой марке людей старшего возраста. Она представляла собой пародию на рекламные ролики виагры с его участием, где он знакомил аудиторию с продуктом, который, как предполагалось, изменил его жизнь и заставил снова почувствовать себя молодым: «Мой маленький дружок пепси». Все это было полным провалом.

w Действительно ли знаменитость внушает доверие? Вы были бы поражены, узнав, сколько компаний используют в рекламе людей, не имеющих ни малейшей связи с их продуктами. Почему меня должно заботить, что говорит Майкл Джордан о телефонах или хот-догах? Или баскетболисты Скотти Пиппен и Чарльз Баркли, рекламирующие Гинкго Билоба? Я понимаю, они уже не так молоды, как раньше, но неужели мы должны поверить, что у них проблемы с памятью? Сомнительно.

Такого же рода трудности с доверием к знаменитости создала для себя компания «1-800-COLLECT», помогающая своим клиентам экономить на междугородных телефонных звонках, когда наняла для рекламы своих услуг Терри Брэдшоу, известного спортсмена и спортивного комментатора. Сомнительно, что человек, зарабатывающий несколько миллионов долларов в год, будет обращаться к кому-то, кто сэкономит для него доллар или два. Да он вообще не будет задумываться об экономии такой мелочи.

С другой стороны, рекламные ролики с участием Пола Хогана для компании «Outback Steakhouses» (рестораны, специализирующиеся на стейках, к ним обычно подается кочанный салат и печеная картофелина) имели шумный успех. Благодаря сыгранному им персонажу, «Крокодилу Данди», Пол стал человеком, в сознании американцев ассоциирующимся с Австралией, местом, где есть только огромные дикие просторы, и нет ничего лишнего. И его образ отлично сочетался с образом мясного и картофельного изобилия, который и стремилась создать компания у потребителей.

w Можете ли вы использовать образ, воплощаемый знаменитостью, для создания образа своей компании? (Какие ценности символизирует этот человек?) Вам нужно, чтобы в сознании потребителей ваша марка связывалась с определенными ценностями. Но привлекать к ее рекламе знаменитость, не обладающую соответствующими качествами для их воплощения, – это все равно что бросать деньги на ветер.

Журнал «Forbes» увеличил ценность своей марки в сознании потребителей, наняв для рекламы высококлассных политических комментаторов, чьи имена высоко ценятся читателями. В нем печатались передовые статьи Эрнесто Зедилло, бывшего президента Мексики, и они регулярно печатают статьи Каспара Вайнбергера и других крупных фигур политического и делового мира. Эти имена способствуют росту доверия читателей к журналу и увеличению его тиража.

«American Express» всю использует популярность каждой звезды, которую вы только сможете вообразить, в своей рекламной кампании под лозунгом «Владелец нашей карточки имеет особые привилегии». Они весьма эффективно насаждают потребителям идею о том, что «American Express» – это особая карточка для особых людей. Другими словами, если вы пока еще личность ничем не выдающаяся, то обладание карточкой «American Express» тут же возведет вас в этот ранг, со всеми вытекающими отсюда последствиями, включая особое обслуживание.

Совет молочной промышленности штата Калифорния попытался сделать нечто подобное, выпустив рекламу с разными известными людьми, где они были показаны с молочными

усами. Но большинство из них вообще не имели никакого отношения к молоку. Неудивительно, что реклама совершенно не пользовалась успехом.

w Вы разделяете ценности, исповедуемые знаменитым лицом? Откровенно ли он высказывает свои политические взгляды? Если да, то нравятся ли они вам? Принадлежит ли он к каким-либо группам или организациям, которые вам не нравятся или каким-либо образом задевают? вспомните о том, в какое трудное положение попала Кэти Ли Гиффорд, владелица фирмы по изготовлению одежды, когда стало известно, что ее продукция производится на фабриках стран третьего мира, где используется детский труд.

w Что, если с вашей звездой неожиданно случатся какие-либо неприятности? Как и во всем другом, что касается вашего рекламного набора, вы должны знать о вашей знаменитости все. Поэтому проведите некоторые изыскания. Выясните, есть ли у кого-то из тех, кто предположительно появится в вашей рекламе, проблемы с алкоголем или наркотиками. Проверьте это по любым доступным вам источникам информации. Нравится ли вам подход к жизни этих людей и их поступки? Конечно, все учесть очень трудно. Обстоятельства могут меняться очень быстро, и о каких-то новостях из жизни вашей предполагаемой звезды вы можете узнать последним. Это означает, что если вы не будете настороже, то рискуете сесть в лужу.

Реклама с участием известного баскетболиста Аллена Иверсона пользовалась большим успехом до тех пор, пока его не арестовали по обвинению в незаконном хранении огнестрельного оружия. У киноактера Бена Аффлека с рекламой также все шло отлично, но затем стало известно, что он лечится от алкогольной зависимости, и рекламу с его участием пришлось снять с показа. Сегодня О. Дж. Симпсон, знаменитый футболист и спортивный комментатор, рекламирует компанию «Hertz», а завтра он уже находится в суде по обвинению в убийстве своей бывшей жены и ее друга.

Гонщик NASCAR Дэйл Эрнхард рекламировал массу вещей, и его изображение появлялось на упаковках очень многих продуктов. Но, когда он погиб при аварии гоночного автомобиля, его изображение внезапно стало источником неприятностей. Никто, кроме, может быть, коллекционеров, не хотел покупать леденцы с фотографией умершего парня на обертке.

w Существует ли опасность перенасытить потребителей образом звезды? Два слова: Джон Мадден. В течение многих лет этот актер рекламирует огромное множество разного барахла, от тренажеров до кремов для лица. Его присутствие в рекламе совершенно не помогает отличить данный продукт от конкурирующих. На самом деле это может даже отвратить некоторых людей от покупки. То же самое можно сказать о бегуне, олимпийском медалисте Брюсе Дженнере. По правде говоря, этих парней нельзя назвать лицами, представляющими товар. Их можно скорее сравнить с уличными торговцами, агрессивно его навязывающими.

Изображение Майкла Джордана появляется всюду, и большинство людей не могут просто от него отмахнуться, но даже образа Майкла становится слишком много. Недавно я был в магазине запчастей для автомобилей и, проходя вдоль прилавка, где продавались батарейки компании «Ray-O-Vac», заметил плакат с изображением улыбающегося Майкла, держащего упаковку с этими батарейками. Ну и что бы это значило? Никто на самом деле не думает, что Майкл действительно пользуется этими батарейками. Предполагается, что, если мы купим батарейки Ray-O-Vac, мы будем лучше играть в баскетбол – так, что ли? Здесь нет вообще никакой связи. Что касается воздействия этой

рекламы на меня, то в результате я не только потерял уважение к Майклу, но и в меньшей степени склонен покупать батарейки Ray-O-Vac, чем раньше. Если компания платит кучу денег, чтобы нанять знаменитость, не имея ни малейшего представления о том, что они с ней собираются делать и соответствует ли она их марке вообще, вы должны задаться вопросом, думают ли они так же много над созданием изделия высокого качества, как над своей рекламой.

w Какова вероятность возникновения «эффекта вампира»? В конце 1970-х и в начале 1980-х годов Cinzano (очень популярный в Европе алкогольный напиток) рекламировали английский актер Леонард Росситер и американская актриса Джоан Коллинз. Реклама была основана на скетче, где неуклюжий малый все время умудряется пролить на платье девушки Cinzano, даже не понимая, что произошло. Реклама была невероятно популярна и принесла большой успех Cinzano. Но через некоторое время личность Росситера начала затмевать марку (это и есть эффект вампира, а именно: привлечение внимания аудитории к объекту, на котором она, как предполагается, сосредоточиваться не должна). И хотя реклама оставалась исключительно популярной среди зрителей, она больше не выполняла своей цели, то есть она больше не способствовала увеличению продаж продукта. В каком-то смысле то же самое произошло с чихуахуа компании «Naco Bell» и с игрушечной собачкой компании «Pets.com». Обе они стали знаменитостями и затмили своих владельцев.

w Как долго этот человек будет оставаться популярным? Никакой компании еще не удалось хорошо заработать, используя знаменитость, чья слава сиюминутна. Возможно, вы еще помните Монику Левински, а как насчет Дайаны Росс (манекенщицы, замешанной в скандале, разрушившем политическую карьеру Гэри Харта, кандидата от демократов на президентских выборах 1988 года) или Марлы Маплз (которая только что разрушила один из браков миллиардера Дональда Трампа)? Такие знаменитости прекрасно подходят для краткосрочных рекламных кампаний, но, если вы собираетесь создать крепкую связь между вашей маркой и известной личностью, ищите того, чье имя, скорее всего, будет оставаться популярным довольно долго.

w Действительно ли будущая звезда вашей рекламы пользуется популярностью? Это к вопросу о том, что известность имени еще не гарантия того, что ваша рекламная кампания не провалится. Многие слышали оба актера Чаро и Поли Шор, но вряд ли вы захотели, чтобы они представляли вашу компанию. И о чем же, спрашивается, думали в «Old Navy», компании, производящей одежду, когда они наняли эстрадных сатириков «Smothers Brothers» для рекламы зимней шерстяной одежды? Во-первых, «Smothers Brothers» не часто появлялись на эстраде с 1970-х годов – задолго до того, как родились большинство потенциальных потребителей продукции этой компании. Во-вторых, все ли знают, какой образ создают «Smothers Brothers» или каким боком они могут быть связаны с шерстяной одеждой?

Более или менее непредвзятую оценку популярности вашей будущей звезды можно получить, заглянув на сайт [www.qscores.com](http://www.qscores.com), где представлен рейтинг популярности теле- и радиопрограмм, персонажей, сотен известных людей, в том числе актеров и спортсменов США.

w Насколько привлекательным (или привлекательной) внешне является ваша будущая звезда? Это кажется пустяком, но может быть очень важно. Дело в том, что люди вообще предпочитают смотреть на красивых людей и покупать у них. Красивый человек также способен дольше удерживать их внимание. Конечно, из этого правила бывают и исключения. Выступающие в рекламе эксперты, а также те, кто вызывает доверие у

потребителей, не обязательно должны быть красивы. В качестве примера приведу актеров Уилфорда Бримли, Флоренс Хендерсон и Эд Макмаона. Но спортсмены и артисты обязательно должны быть привлекательны – если только они не достигли такого уровня известности, когда внешность уже не важна.

Я уверен, что кто-то находит Джона Маддена, например, сексуальным, но действительно важно – это то, что он выглядит органично, вот почему он так популярен. Если вы делаете рекламу для товаров, предназначенных для красивых людей, лучше, чтобы их тоже рекламировали красивые люди. С другой стороны, не все ли вам равно, как выглядит в рекламе мастер по ремонту чего-либо?

w Действительно ли знаменитость пользуется продуктами вашей марки? На самом деле он не обязан ими пользоваться, но только если он не пользуется товарами ваших конкурентов. Возможно, вы слышали все эти истории о том, как знаменитостей, снимающихся в рекламе той или иной фирмы, предупреждают о нежелательности пользования продукцией конкурентов. «Pepsi» вынуждена была просто дать Бритни Спирс список продукции компании, потому что ее заметили в тот момент, когда она пила колу. В каком-то смысле вы должны рассматривать звезд вашей рекламы как отдельную группу потребителей, которым вы должны продать продукцию. Если вы не будете все время напоминать им о вашей марке, они могут просто забыть, кто им платит, и перекинуться на продукты какой-нибудь другой компании. Фирме «Revlon», конечно, не хотелось бы уличить Синди Кроуфорд в использовании косметикой «Max Factor».

w Можете ли вы использовать знаменитость в разных средствах информации? Так как чаще всего знаменитости используются в телевизионной рекламе, больше всего я уделю внимания именно этому. Но большая часть из того, о чем я говорю, с равным успехом применительна и к другим средствам информации. Что касается рекламы на радио, то здесь разница лишь в том, что у слушателей возникают слуховые ассоциации, а не зрительные, как в рекламе по телевидению.

Если ваша реклама требует привлечения не телевидения, а других средств информации, убедитесь, что ваша звезда будет восприниматься в них достаточно адекватно. Некоторые лица не смотрятся на страницах прессы так же хорошо, как на экране. Зрители прекрасно воспринимают юмор Джерри Сейнфилда в рекламе карточки «American Express» по телевидению, но реклама в прессе наверняка не будет иметь такого же эффекта.

Как я уже писал в книге «The End of Marketing As We Know It», реклама с участием футболиста Мин Джо Грина не пользовалась успехом, но он прекрасно выступал на встречах с торговцами и служащими фирм. Когда я еще работал в Мексике, мы обнаружили, что на одном из самых наших успешных рекламных плакатов была изображена девушка из США. Мы разыскали ее и в дальнейшем очень эффективно использовали в акциях, включающих ее личное появление на публике.

Иногда бывает, что вам просто везет. Так, мы наняли никому не известного манекенщика по имени Лаки Вендросс для рекламы диетической колы. Ролики с его участием мгновенно стали хитом. Ему удалось связать свою личность с образом кока-колы, и он вдруг стал знаменитостью. Затем мы организовали для него выступление на публике, и это оказалось очень полезным для нашей марки.

НУ А КАК НАСЧЕТ ЖЕНЩИН В РЕКЛАМЕ?

Рискуя обидеть некоторых читателей – женщин, хочу сказать вот что: реклама, в которой товар представляет мужчина, обычно пользуется большим успехом, чем реклама, где товар представляет женщина. Я не считаю это правилом, просто так получается. Думаю, в основном из-за того, что многие рекламные сюжеты основаны на высмеивании кого-то или чего-то, и так сложилось, что рекламодатели не решаются делать женщин объектом шуток или выставлять их в неприглядном свете. Возможно, потому, что женщины распоряжаются приблизительно 75 процентами семейного бюджета и в 80 случаях из ста именно они принимают решение о покупке (это правда, я не преувеличиваю), и рекламодатели вполне обоснованно опасаются оттолкнуть своих покупателей. Возможно, это происходит также потому, что и мужчины, и женщины более склонны обращаться за советом к мужчинам. А может быть, потому, что у женщин больше здравого смысла и они более вдумчиво подходят к выбору товаров. Хотя надо сказать, что актриса Ванна Уайт и ведущая ток-шоу на ТВ Опра Уинфри весьма популярны у некоторой части потребителей.

Что касается женщин-спортсменок, то к ним просто не возникает большого интереса. Мужчины-спортсмены более заметны, и их карьера длится обычно дольше. Кроме того, они привлекательны и для мужчин, и для женщин – все хотят быть похожими на них. Но очень немногие мужчины и мальчики рассматривают женщин-спортсменок как образец для подражания, хотя, надо признать, девочки в этом отношении не столь категоричны.

Естественно, здесь есть множество исключений. Например, актрисы Кендис Берген и Села Уорд с успехом рекламировали «Sprint». Лыжница Пикабо Стрит долгое время рекламировала товары для лыжников и массу других вещей. Джоан Беноит очень эффективно рекламировала товары компании «Nike». Думаю, что реклама чая с участием теннисистки Крис Эверет пользовалась большим успехом потому, что ее имя долго было у всех на устах и она казалась человеком, которому можно доверять. Но в целом можно сказать, что потребители больше доверяют мужчинам, рекламирующим товары, связанным с техникой и финансами, и женщинам, рекламирующим все, что связано со здоровьем, питанием и товарами, продающимися в универсальных магазинах.

## МУЛЬТИПЛИКАЦИЯ, УЧАСТИЕ В РЕКЛАМЕ ЖИВОТНЫХ И ВЫДУМАННЫХ ПЕРСОНАЖЕЙ

Не могу не подчеркнуть еще раз, для чего необходимо участие в рекламе лица, представляющего продукт. Его образ и символизируемые им ценности должны создавать связь между потребителями и вашей маркой. Во многих случаях вы можете найти для этого спортсмена, бизнесмена или просто человека, которому потребители будут доверять. Но иногда вы можете добиться успеха, просто выдумав персонаж. Главное, чтобы в сознании потребителей его характер и особенности ассоциировались с вашей маркой. Вот несколько примеров:

w Mr. Уиппл с рекламой туалетной бумаги «Charmin»: парень действительно напомнил продавца в магазине. Вряд ли она будет так же эффективна с Томом Крузом.

w Мэдж, маникюрша в рекламе мыла «Palmolive» – не правда ли, она очень напоминала маникюршу – любительницу посплетничать? И это делало ее очень достоверной.

w Мастер по ремонту стиральных машин «Maytag»: вынужден признать, мне никогда не казалось, что этот герой рекламы смотрелся органично. Возможно, именно поэтому компанию так долго преследовали неприятности.

w Малыш Майк в рекламе полезных злаков (Life cereal): ребенок, которому невозможно угодить. Если уж ему нравятся эти каши, то, наверное, они должны быть хороши.

w Рональд Макдоналд: настоящая фантазия с участием вымышленного персонажа. Этот клоун заставил всех, особенно детей, поверить, что он действительно готовит Harry Meals («счастливый обед» – комплексные обеды для детей, которые подаются в ресторанах McDonald's).

w Мужчина из рекламы сигарет «Marlboro»: совершенное воплощение независимого, мужественного парня, который ценит свою свободу. Прошли годы с тех пор, как исчез последний рекламный щит с его изображением, но его образ так прочно вошел в сознание людей, что, когда проходила кампания против курения, ее организаторам пришлось использовать антирекламу, чтобы донести суть своих обращений до сознания людей. В одной такой антирекламе весьма мужественного вида ковбой с понишкой сигаретой, свисающей у него изо рта, стоит и смотрит на великолепный закат. Картина сопровождается надписью: «Курение вызывает импотенцию».

ЛИЦА ТЕХ, КОГО УЖЕ НЕТ

Как это ни странно, но людям, представляющим продукт в рекламе, даже не обязательно быть живыми. В начале 1990-х годов реклама компании «Gap» «Кто носит хаки?» использовала образы уже ушедших из жизни известных нонконформистов, таких, как Джек Керуак, писатель, поэт «поколения битников», и актер Джеймс Дин, кумир молодежи 1950-х годов. Оба эти образа отлично сочетаются с независимым, бунтарским духом, который любит воплощать в своей одежде компания «Gap».

Благодаря современным цифровым технологиям образы умерших знаменитостей можно вновь вернуть к жизни и заставить продавать товары. Почти через 20 лет после своей смерти актер Джон Уэйн рекламировал пиво «Coors». Кто лучше его мог бы создать образ настоящего мачо? И Фред Астер танцует на стенах с пылесосом Dirty Devil, показывая, какой он легкий и удобный. Мэрилин Монро продает Chanel № 5, а Хэмфри Богарт потягивает диетическую колу вместе с живехоньким Элтоном Джоном.

Если вы намереваетесь использовать в рекламе умершую знаменитость, будьте готовы к тому, что, кроме многочисленных сражений с законом, вам неизбежно придется противостоять массе его (или ее) поклонников, склонных расценивать использование их идола в рекламе как бесстыдную эксплуатацию. И думаю, они будут правы. Но с другой стороны, вам никогда не придется волноваться о том, чтобы ваша звезда не сказала или не сделала чего-нибудь такого, что пойдет во вред и ему, и вашей компании.

## ЖИВОТНЫЕ

Животных также можно с большим успехом использовать в качестве лиц, представляющих ваш продукт и подчеркивающих особенности вашей марки. Впервые в этой роли выступил пес Ниппер – символ звукозаписывающей корпорации «RCA Victor». Привередливый кот Моррис великолепно представлял корм «9 жизней», рекламировавшийся как корм для очень разборчивых кошек. Настоящая пума, появлявшаяся в рекламных роликах автомобиля «Mercury Cougar» (cougar – пума (англ.)),

символизировала скорость, обтекаемость форм и красоту – именно те качества, которые стремились воплотить в этом автомобиле его создатели. Ревущий лев кинокомпании «MGM», появляющийся в начале каждого фильма, сообщает вам, что вы собрались посмотреть зрелище, созданное королем.

Белые медведи компании «Coca-Cola» – одни из самых моих любимых рекламных персонажей-животных. Они были созданы исключительно силой воображения и стали одним из наиболее успешных символов компании. В образах этих медведей интересно то, что они со своей наивностью были в равной степени обращены и к детям, и к пожилым людям и укрепили образ прямоты и откровенности, ассоциирующийся у потребителей с кока-колой. Мы могли всегда использовать медведей в каждой рекламной кампании, но решили этого не делать. Как и в случае со многими другими рекламными кампаниями, основанными на использовании животных, они запоминаются надолго.

А чихуахуа компании «Taco Bell»? Я уже довольно подробно рассказывал о нем в этой книге, но сейчас достаточно сказать только, что он был одним из самых знаменитых рекламных персонажей-животных. И он совсем не виноват, что ему так не повезло.

Компания «Budweiser», производящая пиво, давно использует в своей рекламе самых разных животных, но, наверное, самые замечательные из них – ящерицы. Люди часто пьют пиво, когда вспоминают прекрасные времена своей молодости, когда они, бывало, выходили прогуляться, попить пивка и повеселиться. Ящерица Луи в рекламе компании «Budweiser» позволяет основным потребителям ее пива ощутить свою связь с этой маркой.

## МУЛЬТИПЛИКАЦИОННЫЕ ПЕРСОНАЖИ

Мультипликационных персонажей в рекламе можно использовать столь же эффективно, что и живых людей, с той лишь разницей, что вам не нужно будет волноваться о том, что они могут попасть в тюрьму или быть уличенными в использовании продукции конкурентов. Они никогда не переметнутся в другую команду, и никогда не будут просить о большей оплате за свой труд.

Мультипликационные персонажи делают как телевизионную, так и печатную рекламу более радостной и оживленной, так что их нельзя использовать для любого продукта. Вот некоторые из наиболее успешных:

w Фрито Бандите: Никто в Соединенных Штатах никогда не слышал о чипсах из круп, и маркетинговая уловка их производителя состояла в том, что он решил представить этот продукт как мексиканскую закуску. (Как вы, наверное, знаете, я мексиканец, и я могу ручаться, что зерновые чипсы пришли не из Мексики.) Они придумали этого мальчишку, одетого в сомбреро и мексиканскую шаль, который носится на бешеной скорости, совсем как другой знаменитый мексиканец – популярный герой американских мультфильмов 50–70-х годов – мышонок Speedy Gonzales (Быстрый Гонсалес). Это был прекрасный способ внедрить марку Frito в сознание людей.

w Тигр Тони: Сделать так, чтобы ваша коробка засахаренных кукурузных хлопьев отличалась от других – не легкая задача. Но Тони с его «Пр-р-р-екрасно!» показывал, что этот продукт не просто заурядные хлопья – это забава и удовольствие.

w Снап, Крэкл и Поп: Самый большой недостаток хлопьев состоит в том, что они очень быстро размокают. Снап, Крэкл и Поп показывают, что рисовые хлопья «Rice Krispies» хрустят (snap), трещат (crackle), лопаются с треском (pop) и не размокают в молоке, как это происходит со всеми другими хлопьями. Эти ребята были великолепны, но им не удалось удержаться на вершине. Сегодня рынок воздушного риса находится во власти марок торговых посредников, и «Rice Krispies» растворились в массе множества других марок.

w Эльфы компании «Keebler»: Как и Снап, Крэкл и Поп, эльфы Киблер были очень популярны в течение долгого времени. Но в отличие от других компании «Keebler» удалось использовать этот персонаж, чтобы внушить потребителям идею, что их кондитерские изделия действительно делают эльфы, что они уникальны, сделаны по специальному рецепту и обладают волшебными свойствами.

w Пекаренок Пиллсбери: Рекламный персонаж и товарный знак мукомольной компании «Pillsbury». Этот улыбающийся подмастерье пекаря в поварском колпаке долгое время также был очень популярен. Компания сделала ошибку, отказавшись от него несколько лет назад, но в итоге все же вернули его, когда им понадобилось вновь сообщить потребителям, что тесто Пиллсбери поднимается быстрее и лучше, чем любой другой компании.

w Повар Боярди: Этот персонаж был придуман исключительно с целью отличить один продукт в родовой категории от других: обыкновенные макароны с обыкновенным соусом. В течение какого-то времени идея работала, но в итоге остальные компании в этой сфере бизнеса скопировали ее, и стало почти невозможно отличить одну марку от другой, так что эта категория товаров снова стала в значительной степени родовой.

w Чистящие пузырьки: Что можно сказать? Они делают свою работу прекрасно. Кто может знать о чистке больше, чем сами чистящие пузырьки?

w Парень компании «Quaker Oats»: Не думаю, что кто-то поверит, что этот парень действительно квакер (quaker – квакер), так как большинство из нас все равно никогда не видели настоящих квакеров, но это не помешало ему стать символом овсяных хлопьев и символом постоянства, полезности и качества. Когда вы покупаете пакет овсяных хлопьев «Quaker», вы знаете, что получаете продукт высшего качества. Недавно выяснилось, что потребление овса снижает уровень холестерина в организме, и, учитывая это открытие, марка овсяных хлопьев стала еще более популярной. К сожалению, компании не удалось сделать такими же популярными другие свои продукты.

w Тунец Чарли: Вот еще один пример удачной попытки отличить свои продукты от других в жесткой, родовой категории продуктов. Большинство компаний выпускают консервированного тунца в собственном соку, более соленого, менее соленого и в других всевозможных вариациях. Но Чарли действительно удалось передать идею о том, что тунец компании «Star Kist» был другим, особым и более высокого качества. Компания, вероятно, не использовала все возможности старичка Чарли, прежде чем отправить его на пенсию.

w Панчи из рекламы гавайского пунша (безалкогольный напиток компании «Procter & Gamble»): Как и большинство других продуктов, предназначенных для детей, реклама гавайского пунша была призвана убедить не только детей, но и их мам и пап, что этот напиток стоит того, чтобы его покупать. Придумать Панчи оказалось хорошим способом привлечь обе группы потребителей.

w Маленький Цезарь: Отличительный признак компании «Domino's pizza» – доставка пиццы на дом в течение 30 минут. И рекламный гений Клифф Фриман (тот, что делал рекламную кампанию «А где же говядина?») придумал парнишку, одетого в тогу, который кричит: «Пицца, пицца!» Этот персонаж сумел быстро убедить потребителей, что отличием сети быстрого питания «Little Caesars» от других является возможность получить две пиццы за одну низкую цену.

Использование мультипликационных животных в рекламе особенно эффективно, если вы собираетесь продавать продукт детям. Первым из таких персонажей, вероятно, был медведь Смоки. Он не говорил ничего такого, чего бы мы не знали; он просто играл на наших глубочайших чувствах, выражая страх животных перед лесными пожарами. А затем появился пес МакГрафф – борец с преступниками – еще одна рекламная кампания, направленная в основном на детей.

Мультипликационные животные настолько привлекательны для детей, что вам следует использовать их очень осторожно. Верблюд Джо был невероятно популярным, но через некоторое время для марки сигарет «Camel» (camel – верблюд) наступили тяжелые времена, когда выяснилось, что Джо, один из наиболее опознаваемых персонажей у детей, был виноват в том, что миллионы из них начали курить.

## КАК ПОДОБРАТЬ К РЕКЛАМЕ УДАЧНУЮ МЕЛОДИЮ

Я уверен, что большинство людей не считает музыку способной представлять товар. Но все же задумайтесь об этом на минутку. Музыка используется, чтобы убеждать нас в чем угодно. Альфред Хичкок использовал отрывистые, визгливые аккорды в фильме «Психо», чтобы внушить нам состояние страха. И я знаю, что я не единственный, кому вспоминается тревожная музыка из фильма «Челюсти» каждый раз, когда я собираюсь поплавать в океане.

Музыка имеет удивительную способность почти сразу же вызвать эмоции, воспоминания и ассоциации. Если сможете понять, какие ассоциативные образы и качества люди связывают с той или иной мелодией, музыка может стать мощным инструментом передачи отличительных признаков вашей марки. (Вспомните хотя бы мелодию, сопровождающую вход и выход из Windows на вашем компьютере.)

Рекламные агентства обычно придумывали собственную музыку к рекламе. Но через некоторое время рекламодатели выяснили, что можно вызвать в сознании потребителей еще больше ассоциативных образов, если использовать уже существующую мелодию. Компания «Nike», возможно, была одной из первых, кто сделал это, когда использовала в рекламе песню «Битлз» «Революция». (Вначале им предъявили иск за использование песни, но позже они купили права.)

С тех пор почти все компании используют музыку для продвижения своих марок. Компания «Heinz» эффективно использовала песню Карли Саймона «Anticipation» («Ожидание»), чтобы подчеркнуть, что их кетчуп густой, но такой вкусный, что стоит подождать, пока он выльется из бутылки.

Компания «Apple» использовала песню «Роллинг Стоунз» «She's a rainbow», чтобы вызвать ассоциации с радугой – своим логотипом. Alta Vista (поисковая машина Интернета) использовала песню Нэнси Синатра «These Boots Are Made for Walking» («Эти ботинки предназначены для прогулок»); компания «Nissan» использовала песню Ленни

Кравиц «Fly Away» («Улетай»), чтобы показать, с какой легкостью «Xterra SUV» может доставить вас туда, где не пройдет обычный внедорожник. Даже серьезная финансово-консалтинговая компания «Coopers & Lybrand» поддалась общему настроению и использовала в своей рекламе песню Боба Дилана «The Times They Are A-Changin'» («Времена, когда они меняются»), чтобы сказать всем, что в эти нестабильные времена никто лучше их не сможет провести анализ ваших деловых показателей. Этот список можно продолжать и дальше.

Интересно отметить, что связь между продуктом и музыкой иногда распространяется в обоих направлениях. Рекламодатели подчас используют совершенно новые песни, поэтому при их прослушивании у потребителей просто не может возникнуть никаких ассоциативных образов. Так, для рекламы фруктового пунша «Gatorage» используется песня Смэш Маус «All-Star» («Только звезды»). Этой песней компания хочет сказать, что все звезды спорта, как нынешние, так и будущие, пьют «Gatorage», а использование такой популярной марки, как музыкант Смэш Маус, прямо нацеливает рекламу на подростков и молодежь. Но следует задаться вопросом, пытается ли компания, которая записывала эту песню Смэш Маус на диск, продавать его, также опираясь на потребительские ассоциации этой песни с образом пунша. Эта двусторонняя связь отлично сработала в случае со Стингом. Его диск «Desert Rose» продавался очень плохо до тех пор, пока песни с него не прозвучали в рекламных роликах автомобиля «Ягуар», после чего он стал хитом.

## НЕКОТОРЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ТОНКОСТИ: ОБЕЗОПАСЬТЕ СЕБЯ НА СЛУЧАЙ НЕПРИЯТНОСТЕЙ

Я не хочу тратить много времени, говоря о контрактах, – для этого у вас есть адвокаты. Но я хочу отметить несколько важных моментов:

w Обеспечьте себе путь к отступлению. Если с вашим бизнесом что-то случится или в нем произойдут какие-либо изменения, у вас должна быть возможность аннулировать контракт с лицом, рекламирующим ваш продукт.

w Предусмотрите в контракте статью о поведении звезды.

Манера поведения вашей звезды на публике может сильно сказаться на эффективности рекламы, в которой она участвует. Если вы наняли баскетболиста Дэниса Родмана, это значит, что вы хотите, чтобы он и в жизни не выходил из своего образа дебошира. Если он вдруг перестанет красить волосы, избавиться от татуировок и пирсинга, перестанет украшать себя блестками и боа из перьев и облачится в строгий костюм от «Brooks Brothers», у вас должна быть возможность без проблем расторгнуть с ним контракт. То же самое относится к токсикомании или неприятностям с законом. Если знаменитость хочет разрушить свою карьеру, что ж, прекрасно, только не позволяйте ей увлечь за собой и вас. Департамент цитрусовых штата Флорида столкнулся с подобной проблемой, когда нанял для рекламы актера Берта Рейнольдса, что в любом случае выглядело странно. Берт Рейнольдс и апельсиновый сок? Не вижу связи. Но когда развод Берта и актрисы Лони Андерсон начал превращаться в настоящий скандал, руководство департамента вынуждено было снять рекламу с его участием.

w Предусмотрите пункт, запрещающий вашей звезде пользование продуктами ваших конкурентов. Всего лишь одно фото вашей звезды, на котором она изображена пользующейся продукцией ваших конкурентов, может разрушить всю вашу рекламную

кампанию. Актриса Кэтрин Зета-Джонс казалась настоящей находкой для рекламы «Sainsbury», сети английских продовольственных магазинов. Ведь она красивая, знаменитая, и она такая же мать. Но когда ее застали в магазине «Tesco», главном конкуренте «Sainsbury», доверие к ней у потребителей упало. Если случается что-то подобное, у вас должна быть возможность быстро и без потерь избавиться от этого человека.

Если для вашей рекламной кампании важен конкретный род деятельности знаменитости, ее имя, окружение или что-либо еще, обеспечьте возможность расторгнуть контракт, если ваша знаменитость теряет причину, по которой вы используете его или ее в рекламе.

## ПРОВЕРЯЙТЕ, ПОЛЬЗУЕТСЯ ЛИ УСПЕХОМ ВАША ЗНАМЕНИТОСТЬ

Я снова хочу вернуться к тезису, который я уже неоднократно повторял в этой книге и постоянно вдалбливаю в головы моих клиентов: тратить деньги на что-либо – в данном случае на знаменитость – просто глупо, если вы не получаете желаемых результатов. Это естественным образом возвращает нас к вопросу о том, определились ли вы со своей стратегией и каких результатов вы хотите добиться от рекламной кампании с участием знаменитости.

Все это не так уж трудно проверить. Во-первых, сравните данные о продажах до и после выхода рекламы. Если продажи не растут, это значит, что у вас проблемы. Одновременно вам нужно «пойти в народ», то есть отправиться туда, где чаще всего встречаются ваши клиенты, и выяснить следующее. Видят ли люди связь между вашей маркой и знаменитостью? В большей ли степени они стали склонны покупать ваш продукт после того, как вы запустили рекламу со знаменитостью, чем до того? Относятся ли они к вашей марке как к «марке, предназначенной для меня и для таких людей, как я»?

Сводя воедино получившиеся результаты, можете быть абсолютно уверены, что вы измеряете именно воздействие рекламы на вашу марку, а не просто отслеживаете реакцию потребителей на знаменитость или то, насколько знаменитость ассоциируется с вашей маркой. Реакция и ассоциации совершенно бесполезны, если они не превращаются в продажи.

Если вы не получаете желаемых результатов, у вас есть на выбор два варианта действий: (1) Определить, что пошло не так, и зафиксировать это, или (2) прекратить передавать рекламу и сократить потери. Вообще-то, думаю, есть также и третий вариант: не делать ничего. Именно так поступают в Совете молочной промышленности штата Калифорния с рекламой молока. Они платят знаменитостям 240 миллионов долларов в год, чтобы получить их фотографии с молочными усами. Реклама довольно симпатичная, но на нее уходит прорва денег. Продажи возросли на 2 процента, что означает, что совет фактически теряет больше денег, показывая рекламу, чем не показывая ее. Но они не отказываются от этой рекламы. Такой подход напоминает мне одну старую шутку о парне, который приходит в магазин, где продаются хорошие итальянские костюмы по 25 долларов. Парень удивляется такой дешевизне и спрашивает хозяина магазина, как ему удастся заработать, продавая товар по таким ценам. «На самом деле, – говорит хозяин, – я теряю деньги на каждом проданном костюме, но я компенсирую потери объемом продаж». Мораль ясна?

## ГЛАВА 5

## **ВОПРОСЫ УПАКОВКИ: ЭТО ВАШ ПОСЛЕДНИЙ, ЛУЧШИЙ ВЫСТРЕЛ, ТАК ЧТО НЕ ПРОМАХНИТЕСЬ**

Представьте, что вы собрались на свидание с девушкой, которую никогда не видели. По электронной почте вы обменялись посланиями, а возможно, даже и фотографиями, несколько раз приятно поболтали по телефону, и ваш общий друг уверяет вас, что она просто великолепна. Вы волнуетесь, предвкушая встречу, но прежде чем отправиться на настоящее свидание, потратите некоторое время, чтобы сделать себя насколько возможно привлекательным в глазах человека, которого вы никогда не видели. Хотя на самом-то деле вы знаете, что, несмотря на все эти приготовления, окончательное решение о том, встретитесь ли вы еще раз, не говоря уже о регулярных встречах, вы примете, когда посмотрите друг другу в глаза. То же самое относится к упаковке вашего продукта или услуги.

Сегодня большинство компаний тратит массу денег, чтобы отправить вам красивую фотографию (30-секундный телевизионный рекламный ролик), они нанимают автора, который придумает к рекламе изящный текст (печатная реклама), они нанимают знаменитость, чтобы вызвать у вас доверие к продукту (рекомендация общего друга). А затем они являются на свидание нематыми и помятыми. Таким образом, роман кончается, даже не начавшись.

Связь вполне очевидна: не примете душ – не получите второго свидания. Не потратите достаточно времени, чтобы сделать вашу упаковку максимально привлекательной для потребителей, и они пройдут мимо, даже не взглянув на вас. В любом случае второго шанса у вас наверняка не будет.

И вот вам вопрос: что вы собираетесь получить в обмен на деньги, потраченные вами на исследования рынка, создание марки, рекламу, привлечение знаменитостей, спонсорские мероприятия и все остальное? Если вы обратили внимание на фразу, которую я повторял уже неоднократно, то, наверное, вы скажете, что цель всех этих расходов – продавать большее количество товаров большему числу людей, чаще и по более высоким ценам. И оказались бы не правы, по крайней мере отчасти. В действительности вы стремитесь – на самом деле это лучшее, на что вы можете надеяться, – к тому, чтобы потребители включили вас в свой покупательский набор (список предпочтений, которым они руководствуются, принимая окончательное решение о покупке).

А сейчас, прежде чем бросаться обвинять меня в том, что я ввел вас в заблуждение, глубоко вздохните и расслабьтесь. Нет, вы не потратили впустую ваши деньги на рекламу, исследования, разработку марки и тому подобное. Но правда состоит в том, что реклама может возбудить интерес, она может заставить людей думать о вашем продукте и она может даже соблазнить их зайти в магазин или на вебсайт. Однако независимо от того, сколько денег вы потратите, это не заставит их купить ваш продукт, если вы не отработали все связи между покупателем и продуктом. И одним из самых важных связующих пунктов здесь является упаковка. Она является «лицом» вашего продукта, которым он поворачивается к покупателю в критический момент – в момент принятия им решения о покупке.

Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, едины в своем мнении о том, что от 75 до 80 процентов решений о покупке принимается покупателями в пункте продажи товара. Дальше – хуже. В продовольственных магазинах, например, покупатели тратят в среднем

меньше 10 секунд на то, чтобы ознакомиться с одной категорией товаров. Неудивительно, что больше трети товаров, лежащих на полках, они даже не замечают. Те же цифры справедливы почти для любого пункта розничной торговли.

Звучит устрашающе, но не думайте, что все так ужасно на самом деле. Когда вы пойдете в продовольственный магазин в следующий раз, шагая по его проходам, обратите внимание, сколько времени вы проводите в одной секции магазина. Что заставляет вас останавливаться? Когда вы берете с полки какой-то продукт, задумайтесь на секунду, почему вы выбрали именно этот, а не тот, что находится рядом или полкой выше или ниже. Что заставило вас взять его? Цвет упаковки? Текст на ярлыке? Цена? Само название продукта? Потом задержитесь еще на несколько секунд и отметьте, сколько других аналогичных продуктов вы даже не увидели. Удивительно, не так ли?

Положа руку на сердце вы наверняка признаете, что именно упаковка заставила вас приобрести продукт. А если вы купили больше, чем одну единицу того или иного продукта, то упаковка продолжала оставаться главным аргументом, когда вы принимали решение о покупке. Не расстраивайтесь. Даже я, человек, который более тридцати лет занимается маркетингом и считает себя искушенным покупателем, все время попадаю на эту удочку. Взгляните только на фотографию настоящей магазинной полки, где выставлена краска для волос. Можете ли вы мне объяснить, как человек, не имеющий в запасе трех свободных часов, чтобы прочитать текст на каждой упаковке, может отличить одну марку от другой?

#### «ВЫБОР, СБИВАЮЩИЙ С ТОЛКУ»

Раньше упаковка предназначалась исключительно для того, чтобы защитить то, что внутри, от загрязнения или поломки. Но торговцы довольно быстро поняли, что упаковка продукта – это отличное место для маленькой рекламы, которую можно сделать в последний момент. В конце концов, последний рубеж обороны против ваших конкурентов – это внешний вид вашего продукта, когда он лежит на полке магазина. Особенно важное значение упаковка приобретает в наши дни, когда каждый год на рынке появляется более 30000 новых продуктов, включая разные версии одного продукта, – 15 ароматов одного и того же дезодоранта, зубная паста отбеливающая, зубная паста, препятствующая образованию зубного камня или содержащая пищевую соду, и т.д. и т.п.

Современная упаковка привлекает внимание, успокаивает, волнует, торопит и, главное, указывает необходимые сведения о содержащемся в ней продукте и о вашей марке. Возьмите, к примеру, маленькую синюю коробочку компании «Tiffany». Она посылает покупателю такое же мощное сообщение, как находящийся в ней продукт. Фирменная упаковка позволяет «Tiffany» с успехом продавать драгоценности, а ведь для этой компании они являются родовыми продуктами в гораздо большей степени, чем для любой другой.

Хотя все согласны с тем, что упаковка очень важна, большинство компаний склонны совершать две крупные ошибки:

1. Они думают об упаковке, только когда начинают выпуск продукта, а потом забывают о ней на годы, а иногда и навсегда.

2. Они слишком узко трактуют понятие упаковки. В мире, где все является «говорящим», упаковка – это больше, чем тюбики, коробки или пакеты, в которых находится ваш продукт. Упаковка – это также количество единиц продукции в одном целлофановом тюке, поступающем на склад магазина, интерьер складских помещений, размер и цвет грузовиков, доставляющих вашу продукцию в магазин, здания, где расположены ваши офисы, и многое другое, о чем вы, возможно, никогда даже и не думали. Далее в этой главе я буду приводить вам примеры того, о чем я говорю.

Так из каких же элементов состоит хорошая упаковка? Говоря попросту, упаковка хороша, если она заставляет вас покупать продукт. Если нет, значит, она плоха. По существу, хорошая упаковка имеет три основных компонента:

1. Привлекательный внешний вид.
2. Сообщение, находящееся в русле с другой вашей рекламой и подкрепляющее ее.
3. Способность выделиться среди массы другой рекламы.

А теперь давайте рассмотрим эти компоненты более подробно.

## ТОЛЬКО НЕ ГОВОРИТЕ МНЕ, ЧТО НЕ СТОИТ СУДИТЬ КНИГУ ПО ОБЛОЖКЕ

Есть прекрасное выражение: «Не судите книгу по обложке». Оно означает, что внешний вид – это далеко не все и что мы должны выносить свои суждения о тех или иных вещах, оценивая их суть, а не внешние качества. Что ж, все это замечательно. Но на этой планете вы можете иметь самый замечательный продукт в мире, сделанный из лучших компонентов, предлагать его по самой низкой цене и все же не продать ни одного изделия.

Ученые установили, что вербальные средства коммуникации, то есть слова, дают нам только 7 процентов информации. Остальные 93 процента мы получаем от невербальных средств – то есть от тона, которым говорят слова, от жестов, мимики, позы говорящего и т.д. Точно так же люди получают гораздо больше информации о продукте, рассматривая картинки на упаковке, чем читая текст.

Таким образом, если ваш продукт не способен с помощью визуальных средств информации передать послание, которое несет ваша марка, вас почти наверняка ждет провал. Потребители – люди в массе своей поверхностные. Они судят книги – и почти все остальное – по внешнему виду, и если они не замечают ваш продукт, они никогда не станут его покупать. Поэтому или ваша упаковка громко кричит: «Купите меня!», пробивая себе дорогу среди массы других привлекательных упаковок, или ваш продукт останется лежать на полке, в то время как продукты других компаний будут раскупаться.

Внешний вид вашего продукта особенно важен, если его можно купить только через Интернет-магазины. В этом случае предполагаемый покупатель рассматривает ваш продукт как картину. Он не может даже взять его и подержать в руках.

Поэтому, я снова подчеркиваю: или вы передаете свое послание наглядно, или не передаете никак.

А теперь о других средствах передачи информации. Внешний вид упаковки – это действительно еще не все. Важную роль могут сыграть слова на упаковке. Очень хорошо, если на упаковке будут такие фразы, как «новый и улучшенный продукт», или «плюс 30 процентов бесплатно», или «новая, легко открывающаяся упаковка». Они помогают объяснять суть вашей марки и подсказывают потребителю, почему он должен купить именно ваш продукт, а не чей-то другой. К настоящему моменту вы ведь, наверное, уже усвоили, что, если не предоставить потребителям причину, почему они должны покупать, они и не будут этого делать.

Независимо от того, что вы производите, текст на упаковке ваших продуктов должен быть лаконичным и точно выражать суть того, что вы хотите сказать. Исследования показывают, что наличие множества надписей на упаковке уменьшает вероятность того, что люди прочитают хотя бы одну из них. И обязательно читайте текст на упаковке своих товаров, чтобы убедиться, что там написано именно то, что вы имеете в виду. Вот несколько реальных примеров текста на упаковке, который нуждается в дополнительном редактировании:

w Текст на упаковке с закуской: «Вы можете стать победителем. Покупать не обязательно. Подробности внутри». И как же можно узнать об этих подробностях, не купив закуску?

w Упаковка с замороженным обедом. Написано: «Рекомендации по приготовлению: разморозить». Интересно было бы посмотреть на людей, предпочитающих есть замороженные обеды в первозданном виде.

w На упаковке со стиральным порошком написано: «Снимите одежду перед тем, как положить ее в стиральную машину». Ха, большое спасибо. А то я сам полез бы в стиральную машину, если бы не прочитал это.

w А чего стоит предупреждение на упаковке с хлебным пудингом: «После нагревания пудинг будет горячим». Вот так сюрприз.

Ваша упаковка также должна быть функциональной. Эта книга не о дизайне или конструкции упаковок, поэтому я не собираюсь рассказывать вам, как создать эргономичную упаковку. Но важность функциональных возможностей нельзя недооценивать. Облегчает ли ваша упаковка пользование продуктом (как, например, гибкие бутылки для кетчупа, бутылки с моющим средством со встроенными мерными чашечками и т.д.). Или ваша упаковка действует на потребителя как средство устрашения? Ведь бывают такие пластиковые упаковки, чтобы открыть которые, нужна пила. А чтобы сообразить, как открываются некоторые компакт-диски, требуется как минимум диплом технического колледжа. Некоторые продукты, выпускаемые в бутылках, закрывают для пушей безопасности специальными печатями, и, чтобы от них избавиться, требуется не меньше 10 минут.

Потребители не склонны легко прощать промахи. Заставьте их возиться с тяжелой, неудобной упаковкой или ломать голову над бессмысленными сообщениями, и они могут больше никогда к вам не вернуться.

ЦВЕТ

Цвет способен сказать очень о многом. Он может вдохновлять и подавлять нас, делать счастливыми или грустными. Подобно вкусу и запаху, разные цвета могут вызывать разные эмоциональные состояния. Некоторые цвета напрямую ассоциируются с некоторыми вещами. Цвет сепии сразу же напоминает о старине. Некоторые оттенки желтого – о школьном автобусе, и, увидев какую-нибудь другую машину такого же цвета, вы наверняка на секунду подумаете, что это он и есть. И сколько бы вам ни было лет, вы знаете, что расцветка «tie-dye» означает 1960-е годы.

Цвета играют одинаково важную роль в маркетинге и рекламе. Мелькнувшее где-то за пару кварталов от вас сочетание определенного оттенка красного и золотого говорит о том, что там находится кафе «McDonald's», а если красное и золотое несколько другого оттенка – значит, там бензоколонка «Shell».

Цвет также очень многое говорит о продуктах. Сообщения, посылаемые цветом, через какое-то время укореняются в культуре той или иной страны так же прочно, как желтый школьный автобус в культуре Америки. Красная и золотая упаковка, например, является знаком высокого качества товара. Упаковка перечной мяты почти всегда красная и белая; мяты кустовой – зеленая и белая. Молочные продукты с низким содержанием жира имеют упаковку белого цвета. Антибактериальное мыло часто продается в обертке золотистого цвета. Использование цвета – прекрасный способ быстро наладить связь с потребителями. Цвет упаковки сразу же указывает, какие выгоды несет с собой данный продукт и какие потребности удовлетворяет. Все это упаковка говорит безо всяких слов.

Интересно, что очень немногие компании действительно понимают значение цвета, с которым они себя ассоциируют. Когда я работал в компании «Coca-Cola», оказалось, что красный цвет подходит нам как нельзя лучше. Все это началось, когда мы вышли на рынок Китая, где красный символизирует массу вещей: силу и власть, но также и суеверие и страх. Мы решили выяснить, сможем ли мы извлечь выгоду из красного цвета в других странах, и обнаружили удивительные вещи. Так, в Испании красный цвет означает страсть и является признаком агрессии. В Индии и Пакистане он символизирует жизнерадостность, а также дух состязательности и гордость. (Примечательно, что в США красный цвет не ассоциируется с этими понятиями, хотя красный – один из главных цветов американского флага.) Мы использовали свои знания о красном цвете, чтобы устанавливать связь с потребителями в тех странах, где он имел специфическое значение, и не старались акцентировать на нем внимание там, где это не имело смысла.

Прежде чем выбирать цвет упаковки для ваших продуктов, выясните, что он может означать, особенно если вы ведете торговлю за границей. Например, в Соединенных Штатах белый означает свет, прохладу, чистоту. Но в Китае он символизирует траур, а это явно не тот образ, который вы хотите передать с помощью упаковки для мятных леденцов, облегчающих дыхание.

Я не имею ни малейшего понятия, почему те или иные цвета ассоциируются с теми или иными понятиями. Но я точно знаю, что из этих правил почти нет исключений, и что не стоит пытаться идти против них. Я потратил много времени, рассуждая о том, насколько важно дифференцировать свою марку от марок конкурентов и сделать так, чтобы ваш продукт выделялся на магазинных полках среди прочих товаров. Безусловно, это очень важно. Но если вы не имеете на то очень, очень серьезных причин, крепко подумайте, прежде чем пытаться поломать сложившиеся стереотипы оценки разных цветов.

Если вы производите пиво, зачем тратить драгоценное место на упаковке и писать, что эта банка содержит светлое пиво, когда можно просто выпустить продукт в банке

серебристого цвета? С помощью такого приема суть вашего послания дойдет до потребителя гораздо быстрее.

Завернув свое антибактериальное мыло в розовую обертку (или бритву – в синюю) или разлив легкое пиво в оранжевые банки только лишь с целью отличить свой продукт от других таких же, вы не получите никакой пользы.

Вам придется потратить массу времени и денег, чтобы объяснить потребителям, почему вы провели изменения, не преследующие никакой конкретной цели. Потребители уже знают, что внешние отличия товаров имеют определенное значение, и они хотят знать, что они значат для них.

Значение цвета упаковки может иногда меняться. Например, использовать зеленый цвет на упаковке продовольственных продуктов было не принято. Компания «Health Choice» пошла на риск и поместила зеленый цвет на упаковке своих продуктов. Теперь зеленый стал символом того, что замороженные продукты полезны для здоровья и питательны. Использование черного цвета также было табу, но затем на рынок вышла компания «Minute Maid» и использовала его для того, чтобы подчеркнуть высокое качество выпускаемого ею сока.

Но учтите, что и «Health Choice», и «Minute Maid» были исключениями. «Health Choice» представляла совершенно новую категорию товаров, и, использовав упаковку нетрадиционного цвета, компания тем самым подчеркнула новизну и смелость продукта. С другой стороны, «Minute Maid» выходила с уже существующим продуктом – охлажденным соком, – но это была категория товаров, в которой 100 процентов рынка занимала компания «Tropicana». Продукция «Minute Maid» имела хоть какой-то шанс быть замеченной на полках магазинах только лишь в том случае, если бы ее упаковка радикальным образом отличалась от упаковки других продуктов этой категории.

## ЭЙ, И Я ТОЖЕ! КОГДА БЫТЬ ЛИДЕРОМ И КОГДА ДЕРЖАТЬСЯ В ЕГО ТЕНИ

Если вам не удастся выразить индивидуальность вашей марки с помощью цвета, то как насчет броского дизайна упаковки? Что ж, это возможно. Если вы заняты бизнесом в сфере музыки или собираетесь продавать товары для молодежи (или их родителей), то вам обязательно понадобится упаковка, отличающаяся новизной и оригинальностью. Будь вы рок-звезда или видеоигра, вы должны стать стильной вещью, прежде чем приобрести значимость в глазах потребителей. Нигде так хорошо не заметен контраст между последователем и лидером, как в вашем местном универсаме. Упаковка любого продовольственного продукта, нацеленного на то, чтобы его купил взрослый человек, довольно проста и говорит о качествах, обычно значимых для взрослых людей, таких, как его ценность для здоровья. Но упаковка продукта, нацеленного на детей, такого, например, как шоколадное молоко, зеленый кетчуп или злаковые хлопья для завтрака, буквально кричит (или по крайней мере пытается): «Я крутой!» Пытаясь сделать себя отличными от других, многие журналы экспериментируют – одни более успешно, другие менее – с привлекательными обложками и форматами. Это может дать результаты, но только если такие приемы находятся в русле общей стратегии дифференциации, принятой компанией.

Часто наилучший способ нейтрализовать товар конкурента – это сделать вашу упаковку похожей на упаковку его продуктов. Мой друг рассказал мне однажды о том, какой казус случился с ним, когда он покупал жидкое моющее средство «Tide» в одном из магазинов «Costco» (сеть магазинов-складов компании «Costco Wholesale Corp.»). Он взял с полки

две большие бутылки, но только дома он обнаружил, что вместо «Tide» он купил моющее средство торговой марки магазина «Costco». Это кажется глупой ошибкой, но десятки тысяч людей по всей стране, вероятно, совершают ту же ошибку ежедневно – не только с моющим средством «Costco», но и с сотнями других продуктов. Это ошибка, на которую рассчитывают многие производители.

Я уверен, что, когда «Costco» решили начать продажу моющего средства собственной марки, им не хотелось тратить деньги на разработку новой оригинальной упаковки. Поэтому они специально сделали свою упаковку похожей на упаковку «Tide», надеясь, что их внешнее сходство окажется тем самым средством, которое поможет продавать продукты под маркой «Costco». Тот же самый прием использует компания «Walgreen», владеющая крупной сетью аптек, продавая сиропы от кашля «Wal-tussin», которые выглядят подозрительно похожими на микстуру от кашля «Robitussin» производства компании «A.H.Robins Co.».

Розничные продавцы располагают продукты своей торговой марки по соседству с продукцией какой-нибудь крупной товарной марки – упаковка того же размера, с таким же внешним оформлением, те же цвета, тот же шрифт. Когда человек спешит, он вполне может спутать марки. Даже если вы не ошиблись и купили ту марку, которую хотели, вы все равно получаете сообщение от родовой марки, то есть марки магазина, что единственным различием между продуктами является цена.

#### ЧТО ЖЕ ВЫ ВСЕ-ТАКИ ХОТИТЕ СКАЗАТЬ?

Большинство людей, производящих товары и оказывающих услуги, трактуют понятие упаковки слишком узко – просто как вещь, внутри которой содержится их продукт. Но на самом деле упаковка – это нечто гораздо большее. Вот несколько примеров нетрадиционной упаковки и мощных сообщений, которые она посылает:

w авиакомпания «Southern Airlines» не резервирует места для своих пассажиров, и в полете их могут угостить разве что арахисом – это упаковка. В большинстве случаев цены на рейсы этой компании не ниже, чем у других, но они все же выглядят как у компании, чьи услуги обходятся дешевле. Одежда ее обслуживающего персонала – шорты и рубашки поло – это тоже упаковка, которая очень сильно отличает ее от других авиакомпаний, чьи служащие носят одежду, выглядящую более профессионально.

w Банки и брокерские конторы используют в качестве упаковки огромные здания с массивными колоннами и 30-футовыми потолками. Эти солидные сооружения посылают сообщение о том, что сама компания очень надежна, что так будет всегда и что это самое безопасное место для помещения ваших денег. (Финансовые учреждения, работающие в режиме on-line, вынуждены иметь дело с теми же проблемами. Многочисленные попытки создать банк on-line неизменно терпели неудачу. Даже в брокерской конторе Чарльза Шваба, одном из наиболее успешных учреждений подобного рода, работающих в режиме on-line, большинство новых клиентов предпочитают открывать счета в отделениях конторы. Люди просто не чувствуют себя спокойно, посылая деньги в место, которое они не могут увидеть воочию.) Упаковка производит настолько сильное впечатление, что большинство людей ничуть не беспокоит тот факт, что эти гигантские здания не очень эффективно используют свое пространство, их содержание обходится очень дорого, в результате чего увеличиваются эксплуатационные расходы и уменьшается доход клиентов.

w Грузовики почтовой службы «Federal Express» – это упаковка. Их всегда легко заметить в массе других машин, а тот факт, что их можно увидеть очень часто, ненавязчиво сообщает вам о том, что «Federal Express» доставит вашу посылку куда угодно и когда угодно. Поскольку грузовики вообще большие, они предлагают богатые возможности в смысле упаковки. Когда я работал в «Coca-Cola», мы как-то раз подсчитали, сколько могли бы заработать, продавая место для рекламы на торцах грузовиков, перевозящих наш продукт по всему миру. Сумма достигала нескольких миллионов в год. Конечно, мы, так же как и вы, не собирались никому продавать место на наших грузовиках. Просто я хочу сказать, что очень многие компании не замечают, что они сидят на настоящем мешке с золотом.

w На складах-магазинах компании «Costco», где постоянно сигналият грузоподъемники, не всегда продаются самые дешевые товары, но есть что-то такое в самом факте покупки товара именно там, словно вы приобщаетесь к процессу заключения некоей сделки.

w Длинный кортеж сопровождающих президента пуленепробиваемых лимузинов и крепкие парни из секретной службы в темных очках и с рациями – это упаковка. Она говорит о том, что наш президент – действительно очень важная персона, которую стоит защищать. Знаменитости делают то же самое, используя лимузины и телохранителей как способ сказать всем, что и они не лыком шиты.

w Грузовики компании «Webvan», доставлявшей свежие продукты на дом, были упаковкой. Для утверждения этой идеи грузовики должны были выглядеть чистыми и быстрыми, словно продовольственный магазин на колесах. В итоге эта компания, конечно, закрылась. Думаю, отчасти проблема заключалась в том, что люди застревают в транспортных пробках рядом с грузовиками «Webvan» и начинали представлять, как продукты внутри грузовика медленно гнили. Такое сообщение явно не соответствовало имиджу компании.

w Когда Винсент Фокс, президент Мексики, проводил избирательную кампанию, он обычно был одет в ковбойские ботинки, открытые рубашки и ездил на лошади, тем самым передавая следующее сообщение: «Я не просто напыщенный политикан, каких вы привыкли видеть всюду. Я не такой. Я – из народа». Это послание возымело эффект и пользовалось успехом.

w Свои компьютеры компания «Gateway» поставляет в упаковке, на которой изображены следы коровьих копыт, видимо, призванные напоминать о том, что путь этой компании в большой бизнес начался 17 лет назад с небольшой фермы в штате Айова. У потребителей ее продукции упаковка должна вызывать в воображении образ такого места, где никто никуда не торопится и где у продавцов компании достаточно времени, чтобы подобрать компьютер с учетом требований каждого клиента.

w Иногда даже название может служить упаковкой. Так, например, биржевой символ авиакомпании «Southwest Airlines» – LUV. Обычно большинство компаний стараются получить символ, состоящий из букв их названия. Но в «Southwest Airlines» понимали, что LUV[1] скажет инвесторам очень многое о корпоративной культуре этой компании и, о ее стремлении удовлетворить потребности своих клиентов. «Lexus» – также прекрасное название. В нем слышатся слова «роскошь» (luxury) и «секс» (sex) – неплохое сочетание. Обезболивающее средство «Aleve» объединяет в себе слова «облегчать» (alleviate) и «уменьшать» (relieve), а в названии антидепрессанта «Paxil» обыгрывается латинское слово «рах» – мир. Великолепные названия. С другой стороны, какой образ может вызвать

в воображении слово «Zocor»? Звучит, как имя какого-нибудь японского монстра, объединившегося с Мотрой, чтобы победить Годзиллу. Вы никогда не догадались бы, что это препарат для снижения уровня холестерина.

Иногда неправильное название может быть просто опасным. Известно, что врачи и фармацевты путают Celebrex (средство против артрита), Cerebux (противосудорожное средство) и Celext (антидепрессант). Или вот еще пример пагубного сходства: Zyban – средство, помогающее бросить курить, и Zyban (да-да, пишется точно так же) – фунгицид, использующийся в сельском хозяйстве.

Увидев в магазине для садоводов второе средство, человек, которому прописали первое, может запросто решить, что это именно то, что ему нужно. Не смейтесь – такие казусы происходят постоянно.

## ВАЖНОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

Думаю, к этому времени вы уже имеете достаточно полное представление о том, какую выгоду предлагает товар вашей марки для покупателей, и с каким сообщением вы обращаетесь к вашим потребителям. И, конечно, вы помните, что любое ваше действие является «говорящим». Но просто забрасывать потребителей сообщениями недостаточно. Если вы хотите, чтобы каждый ваш шар попадал в лузу, то абсолютно все – и ваша реклама, и спонсорские акции, и мероприятия по развитию вашей марки, и, конечно же, ваша упаковка – должно посылать не противоречащие друг другу сообщения, находящиеся в русле всего комплекса вашей рекламы. Непоследовательные сообщения способны свести на нет ваши рекламные усилия быстрее, чем что-либо другое.

Какой реакции вы ждете от потребителя, продавая чипсы с низким содержанием жира в упаковке по 5 фунтов? С одной стороны, вы говорите, что эти чипсы помогут похудеть. С другой стороны, вы говорите: вот вам целая гора этих чипсов, тем самым дискредитируя цель самого продукта.

Вновь начав выпуск колы в фигурных бутылках, мы имели возможность продавать напиток по более высокой цене. Бутылка говорила о стильности, уникальности и отличии от других, за что потребители кока-колы готовы были платить немного больше. Но потом кому-то пришла в голову светлая идея продавать фигурные бутылки в упаковках по 6 штук, что полностью перечеркивало сообщение об их уникальности и неповторимости. Я наложил вето на эту идею. (После того как я ушел из компании «Coca-Cola», они все равно реализовали ее, после чего продажи колы в фигурных бутылках значительно упали.)

С подобной проблемой столкнулась компания «Strata», производящая мячи для гольфа. С помощью рекламы они продвигали идею о том, что мячи «Strata» имеют превосходное качество, и это истинная правда. Но потом они стали продавать свои мячи в упаковке по 15 штук. Проблема состоит в том, что другие производители мячей продают их в упаковке по 12 штук. А упаковка по 15 штук создает впечатление, что с этими мячами что-то не в порядке, иначе почему бы они продавались такими большими партиями? Таким образом, вместо помощи эта упаковка принесла компании одни только неприятности.

## КАК УЗНАТЬ, КОГДА НАСТАЛО ВРЕМЯ ВНОСИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Я всегда подчеркиваю, что очень важно продолжать приспосабливать ваше сообщение к постоянно изменяющимся нуждам потребителей. Это справедливо и для упаковки. Как и с остальными составляющими ваших рекламных усилий, здесь также очень важно регулярно следить за состоянием дел.

Лучшим показателем являются продажи. Если они не повышаются, значит, у вас есть проблема. Но вам понадобится какое-то время, чтобы выяснить, связана ли она с упаковкой. Задайте себе следующие вопросы:

- w Продолжает ли мое сообщение оставаться уместным для потребителей?
- w Правильно ли я выбрал людей, на которых оно ориентировано?
- w Использую ли наиболее эффективным образом форму, цвет и символы на моей упаковке?
- w Извлекаю ли я выгоду из преимущества использования цветов, типичных для упаковки данной категории товаров?
- w Если я предпринимаю определенные действия, чтобы достичь отличия от других, получаю ли все возрастающую выгоду от этого отличия?

Если вы ответили «нет» на любой из этих вопросов, значит, пришла пора вносить перемены. Но прежде убедитесь, что вы получили ответы не из источников, находящихся внутри вашей компании. Вы сами не являетесь вашей целевой группой потребителей. Получите ответы от ваших потребителей, а не от специальных групп опрашиваемых, состоящих по большей части из своего рода профессионалов в этом деле, которые в действительности могут совсем и не являться потребителями вашего продукта. Опрашивая их, вы только зря потеряете время. Вам нужны не теоретические измышления, а реальные данные. И найти ответы на эти вопросы легче всего там, где продаются ваши продукты. Поспрашивайте настоящих потребителей, покупают ли они ваш продукт из-за его упаковки. Если да, то почему? Если нет, то почему нет? Затем покажите им несколько образцов вашей упаковки и спросите, какую из них они скорее всего купили бы и почему.

Показывайте людям настоящие продукты и настоящую упаковку. Не надо показывать им картинки и спрашивать, какая им нравится больше всего. Люди должны видеть упаковку воочию и подержать ее в руках, прежде чем сделать свои выводы. И не просите, чтобы они помогали вам создавать дизайн упаковки или давали абстрактные умозаключения. («Что бы вы подумали, если бы мы нарисовали здесь еще одну полоску?»)

Эти исследования будут стоить вам денег. Не стоит исчислять их в процентах от продаж или выделять определенную сумму заранее. Сумма должна быть не слишком велика, но достаточна, чтобы получить качественную информацию. Делать что-то со своей упаковкой без достаточно серьезных причин – значит совершать ужасную ошибку. Это все равно, что вести машину с завязанными глазами и надеяться, что вы доберетесь до своей цели живым.

А теперь давайте на минуту вернемся к нашим вопросам. Если вам не удалось получить на них ответы, то есть много других ситуаций, служащих сигналом тому, что необходимо вносить перемены. Вот некоторые из них:

- w Ваш продукт потерял свою индивидуальность и стал просто предметом потребления.
- w Изменились ожидания потребителей.
- w Вы хотите донести до потребителя информацию о крупных изменениях, связанных с вашей маркой, продуктом или услугой.
- w Вы хотите продвигаться на новые рынки или расширить ваш целевой рынок.
- w Вы внесли значительные усовершенствование в ваш продукт или услугу.

### ...И КАК УЗНАТЬ, КОГДА ДЛЯ НИХ НЕ ВРЕМЯ

Итак, вы поняли, что изменения – это вещь хорошая, даже очень важная. Но часто бывают времена, когда вносить изменения совсем неразумно. И в первую очередь тогда, когда ваши исследования показывают, что ваша упаковка оказывает желательный эффект. Смотрите только, чтобы вас не одолело желание заполучить одну из немногих премий в области упаковки. Это не конкурс красоты. Помните, что успех измеряется в долларах и продажах.

Перемены просто ради перемен – идея никудышная. «Smuckers», компания, поставляющая на рынок варенье, джемы и желе, заплатила за нее высокую цену. Они организовали прекрасную рекламную кампанию, люди стали чаще посещать отделы варенья и желе в магазинах, их упаковка полностью соответствовала их рекламе, и продажи росли. Но кто-то в компании решил, что неплохо было бы оживить старомодный ярлык на упаковке. В результате на ней появилось современного вида изображение, напоминающее круг мишени и не имеющее никакой связи с сообщением, посылаемым этой компанией своим потребителям. Они тут же потеряли 15 процентов своего рынка.

Несколько лет назад в ознаменование своей столетней годовщины компания «Coca-Cola» приняла решение обновить упаковку продукции своих основных марок. Я боролся против этой идеи как мог, но в итоге Дон Кью, президент, и Аик Герберт, исполнительный вице-президент по маркетингу, велели мне сидеть спокойно и не выступать.

Они обратились к услугам консалтинговой фирмы «Landor», которая действительно проделала первоклассную работу: убедила компанию в том, что все марки кока-колы должны выглядеть одинаково, лишь с незначительными вариациями для разных сортов – диетической, вишневой, без кофеина и т.д. К сожалению, при этом они забыли о главной функции упаковки: сделать товар отличным от других товаров на магазинных полках и дать компании последний шанс рассказать покупателю об истории марки, перед тем как тот примет окончательное решение о покупке. Заставьте все выглядеть одинаковым, и потребитель будет обращать на вас меньше внимания.

Компания пошла на поводу у «Landor», поступив в соответствии с ее глупым планом и, по существу, устранив все различия между марками колы в магазинах. Новые бутылки словно бы говорили: «Смотрите, дети, «Cherry Coke» – это то же самое, что «Coke». Этот напиток старый, неповоротливый и совсем не забавный, совсем как ваши родители».

Пострадали все наши марки, и нам понадобилось много времени, чтобы устранить эту грубую ошибку.

Мораль истории: если вы достаточно удачливы, чтобы иметь популярный символ на упаковке, хорошо подумайте, прежде чем вносить в нее какие-либо существенные перемены. Как вы думаете, что случится, если компания «Quaker Oats» поместит на упаковку своих продуктов изображение Тайгера Вудса вместо того парня – символа их компании, который красуется там уже 100 лет? Что, если Дисней решит, что Микки-Маус звучит слишком антиирландски, и назовет его Фредом? Что, если компания «Campbell Soup» вдруг начнет снабжать свою продукцию этикетками с вертикальными полосками вместо горизонтальных красно-белых, являющихся символами ее марки? Что, если компании, производящие духи «Chanel» или шотландское виски «Chivas Regal», решат, что смогут сэкономить несколько долларов, разливая свою продукцию в обычные флаконы и бутылки? И что, если фирма «Tiffany» изменит цвет своих коробочек, «Coca-Cola» решит изменить стиль шрифта на ярлыке или кинокомпания «MGM» заменит своего льва на шиншиллу? Надеюсь, вы ухватили суть. В результате люди – потребители – окажутся в недоумении. Изменится весь образ компании, и потребуются долго и много объяснять им (между прочим, объяснения тоже влетят в копеечку), что эти перемены были действительно необходимы.

Здесь есть и исключения, но они несут с собой благоприятные результаты. Автомобильные фирмы каждые несколько лет меняют форму машин, но в целом множество их производится в неизменном виде из года в год. Киностудия «Universal Pictures» избавилась от своей пухлой дамы с факелом, заменив ее девушкой постройнее. Но все равно это была именно женщина с факелом, а не мышь на велосипеде.

Рассматривая вопрос об обновлении или замене символа, важно помнить, что суть продукта – специфическая ценность, которую он обеспечивает, – должна оставаться неизменной. Реконструировать знаменитый негритянский театр «Аполло» в Нью-Йорке, дабы увеличить количество выходов и поставить более удобные кресла в зале, было бы прекрасной идеей, но значение «Аполло» не должно меняться. Этот театр все равно должен оставаться местом, где молодые исполнители получают шанс провалиться или блеснуть. Если вы не сохраните значение вашего символа, он превратится просто в обои...

«Ford» сделала колоссальную ошибку, превратив свою классическую спортивную модель «Thunderbird» в семейный автомобиль. Это почти убило марку «T-bird». Но когда компания в 2001 году вновь вернулась к производству модели «T-bird»-купе, выполнив ее в стиле «ретро», список желающих приобрести ее, образовался очень внушительный. Компания «Pillsbury» совершила подобный промах, заставив свой символ – пекаренка – выступать в рекламе в стиле рэп. А что дальше? Татуированный пекаренок? Пекаренок с кольцом в пупке? Это просто не сработало.

Не каждая компания достаточно удачлива, чтобы иметь свой символ. Но даже если у вас его нет, существует масса ситуаций, когда вносить перемены неразумно. Если, продавая лимузины на конкурентном рынке, вы раскрасите их в горошек, это, конечно, заставит их бросаться в глаза, но вряд ли подвигнет многих людей сесть за руль такой машины. Воплощением богатства является черный (и иногда белый) лимузин, а лимузин в горошек является символом веселья и ассоциируется с Элтоном Джоном.

В одном школьном округе школьные автобусы, не подумав, сделали черного цвета. По бокам на них было написано: «Школьный автобус», но даже в таком виде они не ассоциировались с автобусом, перевозящим школьников. В результате сообщение

воспринималось неправильно. Водители других машин, видя автобус на дороге, вряд ли притормаживали, прежде чем обогнать его, или просто обращали на него внимание.

Самый ценный совет, который я могу дать вам, – это провести тщательные исследования, прежде чем проводить любые значительные изменения. Но даже исследования не дадут вам гарантии, что эти изменения окажутся к лучшему. Несколько лет назад «Wendy's» (сеть экспресс-кафе) обнаружила, что людям не нравится дожидаться, пока им принесут заказанный гамбургер. В компании попытались сократить время выполнения заказа. Это кажется вполне логичным, верно? К сожалению, это имело неприятные последствия.

В индустрии быстрого питания время, требующееся на выполнение заказа, – это фактически часть упаковки. Исследования показали, что клиентам не нравится ждать, но, получая свой заказ почти сразу же, у них создавалось впечатление, что гамбургер был не с пылу с жару, а приготовлен раньше и дожидался в разогретом виде, когда его закажут.

Свежесть была проблемой для компании «Bumble Bee», выпускающей рыбные консервы, в том числе тунца. Они провели массу исследований и выяснили, что у потребителей тунца есть две основные жалобы: консервную банку неудобно открывать и невозможно аккуратно слить сок из банки. Поэтому компания выступила с прекрасной идеей: тунец в легко открывающемся пакете и не требующий сливания жидкости. Они организовали большую рекламную кампанию, но никто не покупал тунца в такой упаковке. Почему? Тому есть несколько причин. Во-первых, пакет тунца стоит гораздо дороже, чем обычные консервы. Однако более важная причина заключалась в том, что, когда люди смотрели на пакет, им казалось, что тунец внутри был несвежим и, наверное, слишком сухим. (Как мы дошли до жизни, где консервы являются символом свежести, я никогда не пойму.) Они считали, что пакет был очень интересной идеей, но когда дело доходило до покупки, то оказывалось, что сливать жидкость из банки – это часть ритуала съедания тунца. Это неотъемлемый элемент марки консервированного тунца, и, покупая его, люди принимают это как часть сделки.

## НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ ЭТО ПРАВИЛЬНО

Правильно сделанная упаковка – красивая вещь. Позвольте мне привести несколько примеров компаний, в этом смысле являющихся примером для всех:

w Водка Absolut: Упаковка этой водки изменила восприятие людьми этой категории товаров в целом. До появления марки Absolut бизнес в сфере водки продвигался в основном благодаря ценовой политике: чем дешевле, тем лучше – так считали большинство потребителей. Водка Smirnoff являла собой целую товарную категорию. Каждый, кто выходил на рынок водки, должен был устанавливать цену ниже марки Smirnoff. Владельцами марки Smirnoff, хотя это название кажется русским, является американская компания. Когда на американском рынке появились разные виды настоящей русской водки («Столичная» и другие), они позиционировали себя как марки, предназначенные для настоящих ценителей и знатоков этого напитка.

Когда появился Absolut, то вместо того, чтобы подчеркивать свое отличие от других видов водки, компания-производитель полностью сосредоточилась на рекламе того, как выглядит бутылка Absolut в каждой мыслимой ситуации. Таким образом ей удалось внушить потребителям, что эта водка вездесуща и очень популярна. Великолепный ход.

Феномен водки Absolut полностью изменил способ рекламы спиртных напитков в целом, переместив центр внимания с содержания на упаковку. Так что теперь каждый новичок в

этой категории товаров должен использовать отличную бутылку, чтобы подчеркнуть первоклассность своего продукта. Прекрасным примером здесь может служить Pisa – ореховый ликер, чьим главным отличием от других является его бутылка, слегка наклоненная в одну сторону, так же как знаменитая башня.

Когда эффект упаковки не срабатывает, некоторые из компаний снова обращаются к признакам продукта, чтобы подчеркнуть свое отличие, хотя при этом часто останавливаются на незначительных особенностях. Так, основной упор в рекламе коньяка «Blue Goose» и водки «Chopin» делался на то, что оба напитка были импортными (первый – из Франции, а второй – из Польши). Хотя в рекламе польской водки, например, можно было бы подчеркнуть, что ее изготавливают из картофеля.

Интересно, что, несмотря на разразившуюся революцию в позиционировании спиртных напитков, водка Smirnoff оставалась в значительной степени в стороне от этой бури. Они лишь поместили серебряный ярлык на свою бутылку, намереваясь подчеркнуть тем самым высокое качество напитка. Но делать это с продуктом, который в сознании потребителей явно таковым не являлся, не имело решительно никакого смысла.

w Altoids: Можно ли, будучи в здравом уме, представить себе, что кто-то устроит большую кутерьму вокруг алюминиевой коробочки с пастилками, имеющими крепкий аромат мяты? В течение многих лет компания «Certs» подчеркивала, что основное достоинство этого продукта заключается в том, что он помогает освежать дыхание, позволяя чувствовать себя комфортно в ситуации близкого общения с другими людьми. Пастилки марки «Altoids» перевернули все с ног на голову. В основу дифференцирования этой марки от других подобных были положены качества самой мяты. Идея состояла в том, что пастилки «Altoids» предназначались не для всех, а только для искушенных потребителей, которых, конечно же, невозможно было убедить, что такой изысканный продукт может продаваться в упаковке из фольги и бумаги. Поэтому в компании придумали идею, полностью выходящую за рамки значимости продукта, – упаковывать пастилки в коробочку. Это сильный ход, и сейчас его копируют другие игроки в этом секторе рынка.

Продукция некоторых компаний продается в такой великолепной упаковке, что у них есть возможность сократить объем другой своей рекламы. Вот несколько примеров:

w «Tiffany»: Само это слово будит в воображении образ чего-то очень высококачественного (или по крайней мере вызывает образы Одри Хепберн и Джорджа Пеппарда, если, конечно, вы уже достаточно немолоды). По большей части этот образ возникает благодаря упаковке – небольшой синей коробочке, которая является даже более «говорящей», чем то, что находится внутри нее. Клиенты «Tiffany» делают этой компании бесплатную рекламу, появляясь на улице с синими пакетами и коробками от этой фирмы. Коробочки могут быть и пустыми, но их редко выбрасывают, и они надолго сохраняют ореол высокого качества. Недавно эта фирма переживала некоторые трудности, но это не было связано с ее образом. Дело в том, что они рассредоточили свои силы и потеряли из виду главное направление: продавать родовой продукт – драгоценности – по высокой цене, в упаковке, символизирующей роскошь.

w «Big Bertha» (Большая Берта): Нет, это не пушка и не поезд – это клюшка для гольфа производства компании «Callaway Golf». Ее основатель, Эли Каллавей, считал, что цель его компании – помогать игрокам в гольф сделать игру более приятной и легкой. Игрок в гольф должен закатить шар в лунку за возможно меньшее количество ударов, и именно это придает игре азарт и увлекательность. И один из лучших способов добиться

хороших результатов (кроме постоянной практики) состоит в том, чтобы купить клюшку с большой тяжелой головкой, с помощью которой можно бросить мяч очень далеко. Большая Берта подходила для этого как нельзя лучше. Нет нужды тратить деньги на рекламу, когда уже само название продукта вызывает ассоциации с чем-то крупным и мощным. Один лишь взгляд на огромную головку этой клюшки – и вы понимаете, что просто не можете промахнуться. И когда ваш напарник по игре вдруг начинает бросать мяч на 10 ярдов дальше, чем раньше, вы уже ни секунды больше не можете прожить без этой клюшки.

Воодушевленная успехом Большой Берты, компания «Callaway» выпустила клюшки Bigger Big Bertha (еще большая Большая Берта) и Biggest Big Bertha (самая большая Большая Берта), а затем присвоила название Big Bertha набору клюшек. Естественно, все остальные компании стали копировать этот прием, но «Callaway» были первыми, и им удалось остаться несколько впереди других.

w «Cup-a-Soup» (марка растворимого супа фирмы «Lipton»): Вот пример в высшей степени удачной упаковки. Название («чашка супа») в значительной степени говорит само за себя, а именно, что содержимое упаковки рассчитано только на одну порцию супа. В магазине покупателю достаточно бросить один лишь взгляд на упаковку и получить исчерпывающее представление о том, что находится внутри нее. Идея так хороша, что ее уже скопировали все японские компании, производящие лапшу, и многие другие (в такой упаковке можно купить даже кошерные продукты!). Примечательно, что концепция «чашки супа» – настолько убедительный способ передать сообщение о том, что в упаковке находится только одна порция, что и изготовители других продуктов также взяли ее на вооружение.

w «Этот, как его»: Я могу только представить себе сцену на производственном совещании в компании, где этому батончику присваивали название. «Ну, Боб, как вы собираетесь назвать его? Знаете, по вкусу он напоминает мне этот, как его там...» – «Слушайте, а это идея. Почему бы нам так и не назвать батончик?» Название само говорит о продукте все, что нужно, и нет необходимости добавлять что-то еще.

w «Whit Castle» и «Crystal»: Обе эти компании продают маленькие гамбургеры. Предполагается, что их можно съесть сразу много, а уж хорошая ли это идея – вопрос спорный.

Обе компании делают свои гамбургеры квадратной формы, посылая тем самым потребителям два сообщения: во-первых, вы получаете больше мяса (квадратные кажутся больше, чем круглые), и, во-вторых, квадратные гамбургеры удобнее укладывать в коробку, поэтому у вас создается впечатление, что там их помещается больше, чем круглых.

- «Smart Car»: Идея, которая могла сработать только в Европе. Крошечный, уродливый автомобиль, совершенно непривлекательный с эстетической точки зрения и попирающий все представления о том, что должен представлять собой автомобиль. Но «Smart Car» передавал сообщение о том, что это транспортное средство не только достаточно мало, чтобы его можно было припарковать где угодно, но и что это забавная вещь. Поэтому дилеры компаний, производящих этих малюток, иногда показывают их, поставив восемь, или десять машин друг на друга.

Конечно, я привел далеко не исчерпывающий перечень компаний, основательно потрудившихся над своей упаковкой. Я хочу сказать, что создать совершенную упаковку возможно. Для этого необходимо понимать, какова концепция вашей марки, разработать последовательную стратегию и действовать соответственно. Если вы все это делаете, вы неизбежно получаете максимальную рекламную выгоду с каждой проданной упаковки вашего товара.

## **ГЛАВА 6**

### **СПОНСИРОВАТЬ ИЛИ НЕ СПОНСИРОВАТЬ – ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС**

Традиционное спонсорство не имеет смысла, поэтому ни за что на свете не используйте его

В предисловии к этой книге я объясняю, что на написание этой книги меня подвигло желание тщательно рассмотреть один из аспектов маркетинга, где тратится больше всего денег и часто впустую, а именно – рекламу. В этой главе я буду рассматривать один из элементов рекламы, который чаще всего понимают неправильно и, который потенциально является наиболее рискованным с финансовой точки зрения: спонсорство.

Не имеет значения, возглавляете ли вы отдел маркетинга в «General Motors» или в местной химчистке. Независимо от того, насколько велика ваша компания, вам, вероятно, приходится ежедневно уделять время посетителям, возбужденно рассказывающим вам о том, почему вы должны спонсировать то или иное их мероприятие. Разница только в масштабах. Если вы работаете в «General Motors», они будут просить вас финансировать бейсбольный матч между командами высшей лиги. Если в химчистке – то между командами низшей лиги. Только в 2001 году тысячи корпораций во всем мире заплатили приблизительно 25 миллиардов долларов за право разместить плакаты с названиями их фирм на всем, что может только попасться на глаза, – от пути следования марша больных СПИДом до трасс гонок Формула-1, от видеоигр до спортивных стадионов и от художественных выставок до рок-концертов. Это делает спонсорство наиболее быстро развивающейся формой рекламы. Но 25 миллиардов долларов за право установить плакат с названием своей компании – это только вершина айсберга. На создание, рекламу, продвижение и осуществление спонсорских программ компании обычно тратят в три раза больше этой суммы.

И вот какой вопрос я хочу задать: сопровождается ли рост платы за право связывать свое название с тем или иным мероприятием, соответствующим ростом прибылей компании-спонсора? Я даже не спрашиваю, покрывает ли прибыль затраты на спонсорство. В таком случае мне не нужно было бы писать эту главу.

### **ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ КОМПАНИИ НЕДОВОЛЬНЫ РЕЗУЛЬТАТАМИ СВОЕГО СПОНСОРСТВА**

Дело в том, что большинство компаний не имеют представления о том, почему они финансируют те или иные мероприятия. Корень проблемы лежит в ошибках, совершаемых большинством спонсоров еще до того, как они начинают выписывать чеки:

w Они не знают, почему они осуществляют финансирование. Очень многие делают это просто потому, что так было всегда, или потому, что так делают их конкуренты. Я видел слишком много компаний, согласившихся на спонсорство под давлением момента, а потом обнаруживших, что они заплатили слишком много всего лишь за возможность обклеить стадион логотипами компании, которая к данному мероприятию не имеет никакого отношения.

w Они не знают, на что они могут рассчитывать. Спонсорство – это совсем не возможность получить бесплатные билеты на мероприятие, где можно приятно провести время и поболтать с приятелями. Оценка возможностей, которое несет это мероприятие для вашей компании, включает в себя не только оценку того, привлечет ли мероприятие достаточно зрителей, посетителей или участников из числа ваших потенциальных клиентов. Гораздо более важно определить, повлечет ли за собой ваше спонсорство рост продаж продуктов вашей марки и рост ее значимости в глазах потребителей.

w Они не понимают соотношения сил между ними и продавцами собственности. Слишком много спонсоров идут на поводу у продавцов собственности, соглашаясь с их требованиями и прихотями, даже если они прямо противоречат потребностям спонсоров. В результате спонсоры не знают, как защититься от давления.

w Они не озабочены вопросом получения прибыли со своих инвестиций. Цель финансовой поддержки – как и любого другого элемента рекламы, – продать больше товаров большему числу людей, чаще и по более высоким ценам. Надеюсь, это начинает уже звучать для вас знакомо.

Если вы собираетесь выступить в качестве спонсора, вы оказываетесь перед необходимостью заново пересмотреть свою стратегию. Спонсорство в том виде, в каком оно существует сегодня, умерло, и мы знаем, что убило его. Поэтому прочитайте эту главу внимательно. Закончив изучать ее, вы будете знать, как нужно правильно оценивать возможности, которые несет с собой спонсорство, и оценивать стратегические цели и потенциальные выгоды.

Все, что вам нужно делать, – следовать шести обязательным правилам, изложенным в этой главе. Они помогут вам убедиться в том, что инвестиции, в какую бы то ни было спонсорскую деятельность, принесут вам соответствующую прибыль, так же как должны приносить прибыль и другие ваши рекламные усилия. Рискуя показаться несколько самоуверенным, позволю себе утверждать, что больше вы не найдете такой информации ни в каких других источниках. Правила, о которых я говорю, не научные, они не основаны на теориях или результатах построения статистических моделей. Они основаны на опыте, а он ценнее теории.

«Coca-Cola» является, вероятно, наиболее крупным спонсором в мире. В течение моего срока пребывания там в качестве главы службы маркетинга мы спонсировали такие мероприятия, как Олимпийские игры, 3 Кубка мира по футболу, 10 Суперкубков, церемонии вручения Оскаров, десятки других крупных событий и сотни помельче. Некоторые из субсидированных нами мероприятий имели замечательный успех. Но часто бывало и так, что мы даже и близко не приближались к успеху.

После Олимпийских игр 1996 года в Атланте меня все время грызло беспокойство о том, что мы не получили хорошей прибыли с тех миллионов, что вложили в это мероприятие

по всему миру. Поэтому по моей инициативе в отделе международного маркетинга нашей компании была создана специальная группа, призванная оценить ситуацию и разработать стратегический подход, который в дальнейшем позволил бы нам вкладывать деньги в спонсорство с полной уверенностью в том, что они обернутся прибылью.

Одной из ключевых фигур в этой программе стал Крис Малоун. До того как прийти в компанию «Coca-Cola», Крис работал в ассоциации игроков НБА и НХЛ и знал, как нужно вести игру в спонсорство на стороне продавца. Предложенный им проект полностью изменил наши представления как о спонсорстве в целом, так и Олимпийских игр в частности. Крис разработал множество принципов спонсорства, которые я отстаиваю везде, где есть возможность, и я благодарен за большой вклад, сделанный им в эту главу. (Когда в этой главе я говорю «мы», я имею в виду Криса и себя.)

Уйдя из компании «Coca-Cola», я работал с множеством других компаний, многие из которых также потратили миллионы на спонсорство. Я давал консультации по маркетингу правлению директоров компании «Gap» и 15 другим и даже консультировал кампании по выборам президента. Я знаю, что работает, а что нет.

Мне жаль, что, когда я только начинал руководить маркетинговой службой в «Coca-Cola», я не знал того, что знаю сейчас. А тогда каждый усвоенный мной урок являлся результатом болезненного опыта проб и ошибок.

## ЧТО ТАКОЕ СПОНСОРСТВО? КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ВОПРОСА

Когда я работал в «Coca-Cola», мне попала на глаза брошюра – руководство по поиску спонсоров, – где в качестве первого безошибочного шага к успеху рекомендовалось купить три билета на самолет: один до Атланты («Coca-Cola»), второй до Нью-Йорка («Pepsi») и третий до Портленда, штат Орегон («Nike»). Тогда у меня закралось подозрение, что в компании, проводящей семинары на тему, как находить спонсоров, и издавшей это руководство, считали компанию «Coca-Cola» своеобразным банком. Уверенность в том, что «Coca-Cola» и другие крупные компании будут финансировать спортивные мероприятия, события, настолько сильна, что профессиональные спортивные команды, начиная составлять смету затрат на использование нового стадиона, в графе «Субсидирование» отводят специальную строку для «Coca-Cola», как будто эти деньги уже у них в кармане. Это уже просто нахальство!

Компания тратила на международный маркетинг 5 миллиардов долларов в год, и из этой суммы почти третья часть расходовалась на спонсирование всего, что угодно, от Олимпийских игр до выставки цветов в Венеции.

И опять повторяю, это вопрос масштаба. Независимо от того, насколько велика ваша компания, многие просто заранее уверены, что вы потратите на них какую-то сумму из своего спонсорского бюджета. Они наивно полагают, что все осталось таким же, как и в те времена, когда богатые люди «поддерживали» художников и музыкантов, которые в противном случае просто не выжили бы.

Эти богачи не искали прибыли со своих инвестиций. Они были своего рода поклонниками гениев. Единственное, на что они рассчитывали, покровительствуя им, – это получить шанс пообщаться с Микеланджело или Бетховеном или, возможно, быть запечатленным

где-то на заднем фоне полотна великого мастера. Это была чистая филантропия. С другой стороны, для Микеланджело или Бетховена богатый спонсор являлся необходимым злом.

Удивительно, но за последние сто лет ситуация изменилась очень мало. Не далее чем в 1974 году, Королевский филармонический оркестр заявил, что «спонсорство является пожертвованием или ссудой средств частными лицами или организациями, занятыми производством товаров и услуг, предназначенных для улучшения качества жизни». Судя по этому заявлению, спонсорство – это улица с односторонним движением. Спонсоры подписывают чеки – оркестр превращает их в наличные. Все счастливы.

К счастью, деловые предприятия уже начали осознавать, что из спонсорства можно извлечь прибыль. И ситуация стала меняться – хотя и очень, очень медленно. Так, в 1991 году «International Journal of Advertising» писал: «Спонсорство – это инвестиции в какую-либо деятельность, в наличных деньгах или в другой форме, вкладываемые в обмен на возможность получить доступ к годному для использования коммерческому потенциалу, связанному с этой деятельностью». Это большой шаг вперед, но даже такая модель предполагает, что единственной обязанностью объекта финансирования является обеспечение доступа (не прибыли или успеха) взамен на инвестиции спонсора. Любезный жест, но этого далеко не достаточно, чтобы удовлетворить потребности современного бизнеса. Так где же находится решение проблемы?

#### ПРАВИЛО 1: ИСКЛЮЧИТЕ ИЗ ОБРАЩЕНИЯ ТЕРМИН «СПОНСОРСТВО»

Единственный способ исправить фундаментальное заблуждение по поводу того, что же такое спонсорство, это изменить точку зрения на это явление. Слова «спонсорство» и «спонсор» представляют собой элемент устаревшей концепции маркетинга. Отношения, суть которых они выражают, являются абсолютно односторонними, основанными на филантропии.

Не забывайте, что целью рекламы – включая и спонсорство – является рост продаж вашей основной продукции. И вы занимаетесь бизнесом только для этого, если, конечно, не являетесь некоммерческой организацией. Вы должны учитывать все расходы, включая и суммы, которые вас попросят выделить на финансирование какого-то мероприятия. И от инвестиций, которые не приносят прибыли, нужно отказываться.

Это не значит, что для филантропии в целом не остается места и что вы не должны помогать обществу. Конечно, должны. Быть хорошим гражданином чрезвычайно важно. Но не путайте спонсорство с благотворительностью. Убедитесь, что расходы на благотворительность не являются частью вашего рекламного бюджета, если, конечно, вы не рассчитываете получить серьезную прибыль от своих акций милосердия.

Статус спонсора на самом деле не несет никаких преимуществ, а вот недостатки иметь может. Большинство футбольных болельщиков думают, что во всех этих бутылках с фруктовым пуншем «Gatorade», выстроившихся вдоль линии поля, на самом деле нет никакого пунша, а только вода, и они появились там только потому, что компания-производитель хорошо за это заплатила. И они знают, что «Federal Express» платит еще больше за то, чтобы ее название красовалось на стадионе, где играет команда «Вашингтонские Краснокожие».

Вообще название «спонсор» говорит людям о том, что имеет место финансовая сделка, и поэтому люди могут сомневаться в вашей честности. Что касается подростков, то здесь дела обстоят еще хуже. Название «спонсор» говорит им о том, что вы являетесь корпоративной организацией и что деньги – это единственная ваша забота, в результате чего ваше рекламное обращение становится абсолютно неуместным. Поэтому исключите слово «спонсорство» из вашего лексикона и, что более важно, избавьтесь от философии спонсорства, планируя расходы на маркетинг и рекламу.

Конечно, независимо от того, что я здесь говорю, люди все равно продолжают использовать слово «спонсор», и вас и дальше будут просить выступить в этой роли. Тем не менее, я хочу, чтобы вы думали об этом по-другому, а именно: в терминах того, что вы действительно намереваетесь делать. Поэтому вместо «спонсорства» давайте будем говорить «использование собственности в целях маркетинга»:

- w Маркетинг: роль, которую эта деятельность будет играть для бизнеса.
- w Собственность: мероприятия и физические объекты, из которого можно извлечь ценность.
- w Использование: цель нашего участия в деле.

В «Coca-Cola» мы придумали новые термины для определения трех типов спонсорских акций:

1. Мероприятия, имеющие маркетинговую ценность; мероприятия, которые можно включать в маркетинговые программы с целью увеличения объема продаж и ценности марки в глазах потребителей. Примерами могут служить Олимпийские игры, Суперкубок и даже Рождество.
2. Объекты: спортивные стадионы, тематические парки и курорты, где продается много напитков, но обладающие недостаточной маркетинговой ценностью. Владельцы этих объектов часто назначают высокие спонсорские взносы за право продавать там какой-то конкретный напиток. Ценность этого типа договоренности в точности равна прибыли, которую можно извлечь из продаж продукта, но не больше. Это знание помогло компании «Coca-Cola» не соглашаться платить за спонсорство больше, чем можно было бы возместить.
3. Контролируемые расходы: спонсирование таких мероприятий, как благотворительный турнир по гольфу или обед (100 долларов за блюдо) по случаю выхода на пенсию зрителя местных пустошей. Эти события важны для людей, с которыми «Coca-Cola» по тем или иным причинам желает сохранить хорошие отношения, поэтому компания поддерживает их пустоши. При этом «Coca-Cola» никогда не путает эти мероприятия с мероприятиями из первой группы и никогда не вкладывает в них лишние деньги в надежде получить прибыль со своих инвестиций. Этот вид спонсорства, по существу, является благотворительным пожертвованием, и только так к нему надо относиться.

Оценка спонсорских мероприятий в этих терминах поможет вам акцентировать внимание на том, что спонсорские акции в отношении мероприятий и объектов недвижимости являются не более чем инструментами рекламы, цель которых – способствовать увеличению продаж вашей продукции.

## ПОЧЕМУ ВЫ ВООБЩЕ ХОТИТЕ ЧТО-ТО СПОНСИРОВАТЬ?

Во-первых, вы должны задать себе вопрос, почему вы намереваетесь использовать собственность в маркетинговых целях. Ищете ли вы способ получить бесплатные билеты на мероприятие и потусоваться с известными людьми или вы пытаетесь найти способ приблизиться к вашим потребителям и укрепить свой бизнес?

Конечно же, вы скажете, что хотите укрепить бизнес. В соответствии с данными компании «IEG» основные причины участия компаний в спонсорских акциях заключаются в стремлении повысить степень приверженности клиентов продукции данной компании, повысить степень осведомленности о компании и укрепить свой имидж. Проблема состоит в том, что большинство людей хотят сделать как лучше, а получается в большинстве случаев как всегда.

Если вы хотите преуспеть в условиях современного бизнеса, вы оказываетесь перед необходимостью сблизить две эти крайности. И это снова возвращает нас к вопросу: «Зачем я это делаю?» Если вы не можете ответить, в результате окажетесь с «белым слоном»[1] – спонсорством, которое абсолютно не отвечает вашим целям и никак не связано с вашими целевыми потребителями.

Если вам не повезло и вы оказались с «белым слоном» на руках, единственное, что вы можете сделать, как и в случае с любым другим неудачным вложением капитала, – это аннулировать договор как можно скорее, списать убытки и вложить высвободившиеся ресурсы во что-нибудь более продуктивное. Конечно, лучше всего было бы вообще избежать встречи с этим зверем, и добиться этого можно, тщательно выбирая вид собственности, которую вы будете использовать. И начинается оно со взгляда на ваш собственный бизнес и цели создания товарной марки. Ответьте на следующие вопросы:

1. Каких конкретных результатов в бизнесе вы хотите достичь? Использование собственности – лишь один из многих инструментов маркетинга, имеющихся в вашем распоряжении, с помощью которых вы можете достичь своих целей. Поэтому вы должны точно знать, что и где вы хотите продавать, каких результатов хотите добиться и за какой период времени. Если вы не знаете точных ответов на эти главные вопросы, значит, вы не готовы начать оценивать собственность. Помните, что использование собственности – это просто средство достичь определенного результата, и если вы не будете мысленно представлять его, вы не достигнете ничего.
2. Кому вы хотите продавать вашу продукцию и что вы хотите сказать о ней потребителям ваших товаров или услуг? Собственность – это просто средство коммуникации, и как и в случае с любой другой формой маркетинговой коммуникации, вы должны четко знать, с кем вы хотите связаться с ее помощью и почему. Вы также должны иметь представление об определенных особенностях или выгодах, которые вы

хотите подчеркнуть и донести до сознания вашей целевой аудитории. Пытаетесь ли вы рассказать о какой-то новой выгоде, не имеющейся в распоряжении ваших конкурентов, или лишь подкрепить значимость уже существующей выгоды и тем самым подтолкнуть потребителя к принятию окончательного решения о покупке? Как только вы можете дать конкретный ответ на эти вопросы, вы будете готовы начать оценивать собственность, которая поможет вам достичь этих целей.

3. Способна ли рассматриваемая собственность вызвать в сознании потребителей ассоциации, с помощью которых вы можете достигнуть своих целей? Иными словами, можете ли вы с помощью собственности достичь своих целевых потребителей, и вызывает ли она достаточно устойчивые ассоциации с особенностями вашей продукции или выгодами, о которых вы стремитесь сказать вашим потенциальным клиентам? Здесь, так же как и при использовании знаменитостей в рекламе, важно, чтобы собственность обладала запоминающимися свойствами, приложимыми к вашей марке. Если собственность не имеет свойств, могущих ассоциироваться с вашей маркой, нет никакого смысла связывать с ней ваш продукт или услугу и зря тратить на нее деньги. Все просто.

4. Сколько будет стоить эта собственность и сколько вам придется работать, чтобы окупить ее использование и получить выгоду? Независимо от того, насколько эта собственность ценна в смысле создания ассоциаций у ваших потребителей, если, используя ее, вы не сможете добиться своих финансовых целей, вы принесете себе больше вреда, чем пользы, пытаясь заставить ее работать на вас.

5. Каковы альтернативные издержки? Принесут ли деньги, которые вы собираетесь потратить на использование этой собственности, больше дохода, если вложить их во что-нибудь другое? Является ли использование собственности наиболее эффективным способом достижения ваших деловых целей? Некоторые компании полностью отказались от спонсорства. Например, компания «Nike» вычислила, что она сможет получить гораздо большую прибыль, если их логотип, так называемый Swoosh, будут носить отдельные спортсмены, чем если они будут помещать название своей компании на теннисных костюмах или стадионах. Многие компании, занимающиеся высокими технологиями, включая «Intel» и «Logitech», начали вкладывать капитал в турниры по видеоиграм. Они обнаружили, что турниры – прекрасный способ донести свое сообщение до их целевой группы потребителей без необходимости обстреливать миллионы людей рекламой по телевидению и в журналах.

Получив точные ответы на эти вопросы, вы сможете лучше оценивать, какая собственность обладает способностью вызывать нужные вам ассоциации и как вы можете использовать ее для достижения своих целей.

## САМЫЙ СЕРЬЕЗНЫЙ ВОПРОС ИЗ ВСЕХ

Возможно, наиболее важным вопросом из всех, связанных со спонсорством, является вопрос о том, будет ли вид использования вами данной собственности уместным и убедительным для ваших потребителей. Дело не в том, пользуется ли эта собственность популярностью среди ваших целевых потребителей, а в том, будет ли она способствовать росту продаж вашей продукции и ценности вашей марки в глазах потребителей.

Как собственность соотносится с вашей маркой? Когда я работал в «Coca-Cola» в первый раз, мы финансировали Кубок Дэвиса. Это мероприятие не имело ничего общего с кока-колой, и наше спонсорство оказалось напрасной тратой денег. Почему мы вообще влезли

в это дело? Да потому, что кто-то из ответственных за распределение бюджетных средств был фанатом тенниса. Глупая причина, которая обошлась компании в сотни тысяч долларов.

Несколько лет назад я ехал по пустынному шоссе в Калифорнию и увидел плакат аукциона скота «Red Barn», на котором было написано, что он спонсируется компанией «Pepsi». При чем тут «Pepsi»? Какую возможную выгоду она может извлечь для себя, финансируя аукцион по продаже скота? Стремилась ли она снискать расположение сообщества? Вероятно, нет. Кто-то из руководства компании – чьим детям, по всей видимости, нравились коровы – просто решил, что неплохо было бы установить большой логотип компании на обочине дороги.

Должна ли была компания «Coca-Cola» спонсировать кругосветное турне Майкла Джексона? Ни в коем случае. Образ «Coca-Cola» и ее марка символизируют стабильность, постоянство и последовательность. Образ же Майкла Джексона целиком ассоциируется с переменами, выбором и молодостью, что во всех отношениях соответствует марке «Pepsi». Если бы «Coca-Cola» связала свое имя с турне Джексона, это лишь смутило бы потребителей.

Следовало ли компании «Keebler» (печенье и кондитерские изделия) спонсировать X Игры, в рамках которых проводятся соревнования в экстремальных видах спорта? Безусловно, нет. Консервативное печенье не имеет никакой ассоциативной связи с мероприятием, обращенным в основном к молодым людям, увлекающимся скейтбордом и пирсингом. С другой стороны, X Игры прекрасно сочетались бы с «Mountain Dew», маркой фруктового газированного напитка, ассоциирующегося с молодостью, задором и вызовом.

Существует множество примеров прекрасного соответствия между собственностью и покупателем. Один из лучших – использование компанией «Timex» соревнований по триатлону «Железный человек». Эта компания в течение многих лет выпускает качественные и долговечные часы. Этот образ создавался и поддерживался компанией, в том числе и с помощью рекламы, где поезд переезжает часы, и после этого они продолжают тикать. Но особенным успехом часы «Timex» начали пользоваться в середине 1980-х, когда «Timex» начал реализовывать высоко эффективную стратегию использования собственности, и представление о прочности часов «Timex» окончательно укрепилось в умах потребителей во всем мире (в конце концов, кто на самом деле поверит, что часы будут продолжать работать после того, как их переехал поезд?). Этой собственностью явились соревнования по триатлону «Iron Man» («Железный человек»). Во время проведения этих сложных и изнурительных соревнований сотни почти неизвестных спортсменов, обладающих сверхчеловеческой силой и выносливостью, надевают на руку часы «Timex Iron Man».

Тот факт, что сильные и выносливые люди выбирают эту марку часов, говорит потребителям о силе, крутизне и долговечности этих часов больше, чем любое другое утверждение компании. Триатлон был великолепным объектом для компании «Timex», помогающим связать их марку с этими качествами и продемонстрировать основные выгоды для потребителей, которые обеспечивают эти часы.

Потребители также установили связь с часами: марка «Timex Iron Man» являлась самой продаваемой маркой часов в мире в течение 10 лет подряд, начиная с их выпуска в 1986 году и до 1996 года, и они и сегодня остаются одной из самых популярных марок! Только

в 1997 году другие часы «Expedition» (также от «Timex») превзошли по продажам марку «Iron Man». Вот что мы подразумеваем под эффективным использованием собственности!

На своем опыте мы убедились, что существует единственный способ узнать, соответствует ли данная собственность вашей марке (так же, как и ответить на другие вопросы этого раздела), и для этого нужно следовать правилу 2.

## ПРАВИЛО 2: ИССЛЕДУЙТЕ СВОЙСТВА СОБСТВЕННОСТИ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПОКУПАТЬ ЕЕ

Меня всегда удивляет, как мало времени и денег тратят большинство потенциальных покупателей собственности на исследования того, во что они собираются ввязаться. Обычно они сначала покупают, а потом задают вопросы.

Я постоянно встречаю людей, которые говорят, что хотят потратить за 10 лет 50 миллионов долларов, чтобы финансировать стадион. Я спрашиваю их, какие исследования были ими проведены, дабы убедиться, что они достигнут своих целевых потребителей.

Ответ почти всегда один и тот же: «О, у нас нет денег на это». Хотите верьте, хотите нет, но такое отношение по большей части является правилом, чем исключением. В целом, более 75 процентов корпоративных спонсоров тратят менее 5000 долларов на один договор о спонсорстве, чтобы провести исследование, перед тем как его заключать. Третья часть спонсоров не тратит на это денег совсем.

Если вы собираетесь построить новый завод, покупаете большое количество оборудования или делаете еще какие-нибудь крупные инвестиции, вы проявите должное усердие, чтобы выяснить, принесут ли они вам прибыль, не так ли?

Так же нужно подходить и к использованию собственности. Если вы не выделяете часть средств из вашего бюджета на анализ ваших инвестиционных ожиданий, вы напрашиваетесь на неприятности. Провести анализ – значит определить, как реагировали бы ваши потребители и клиенты, если бы вы спонсировали данное мероприятие. Склонили ли бы это их покупать ваши продукты или услуги? Заставило ли бы это их изменить свое мнение о вашей марке? Вызывает ли эта собственность достаточно ассоциаций, чтобы укрепить позиционирование вашей марки в глазах потребителей? Когда вы все это определите, возникает еще один важный вопрос: принесут ли затраты на спонсирование данной собственности больший экономический эффект, чем затраты на другую вашу рекламу?

Вообще-то разобраться с этим не так уж и трудно. Когда мы собирались сделать одну из наших марок спонсором профессиональной волейбольной лиги, мы потратили массу денег, опрашивая болельщиков, чтобы выяснить, какие чувства и образы вызывает у них этот вид спорта. Целью нашего опроса было выяснить, совпадали ли эти образы с теми, которые, как предполагается, должна вызывать наша марка. Оказалось, что волейбол был малопривлекательным на большинстве рынков наших потребителей. И даже в областях, где волейбол был особенно популярен, лига, с которой мы предполагали заключить договор, не имела почти никакой ценности у наших потенциальных клиентов. Вместо этого мы выяснили, что сам волейбол, а не лига, имел ценности, которые мы утверждали нашей маркой. В результате у нас появилась возможность использовать волейбол как собственность на рынках – там, где это было уместно, – устанавливая волейбольные сетки на пляжах и организуя соревнования местного масштаба. При этом нам не приходилось

платить ни цента за право на спонсорство. Благодаря минимальным инвестициям в исследования, мы достигли наших целей и сэкономили миллионы долларов.

Я понимаю, что у большинства бизнесменов нет возможности тратить кучу денег на исследования, прежде чем заключить договор о спонсорстве. Но в рамках каждого бюджета всегда можно лавировать.

Перед событием, которое вы намереваетесь спонсировать, вы могли бы раздать на него некоторое количество билетов, провести пробное мероприятие по стимулированию или разместить несколько рекламных объявлений, связывающих ваш продукт или услугу с данной собственностью. Затем проведите ряд опросов среди потребителей, чтобы определить их реакцию (по телефону, лично или в Интернете, в зависимости от того, сколько вы хотите потратить). Спросите, способствовало ли ваше участие в акции продвижения появлению у них заинтересованности в покупке вашего продукта. Как правило, если вы собираетесь вложить большие деньги в спонсирование какого-либо мероприятия, вы должны быть готовы заранее потратить до 5 процентов этой суммы, чтобы выяснить, получите ли вы желаемый эффект от спонсорства.

Если использование предполагаемой собственности не является наиболее эффективным с финансовой точки зрения способом достигнуть ваших деловых целей, то ее не нужно использовать вообще. Собственность – лишь один из инструментов реклам в вашем арсенале. Используйте их только в том случае, если они являются лучшим способом достигнуть цели.

#### ЧТО ЭТО ДАСТ МНЕ?

Итак, вы провели все необходимые исследования и выбрали собственность, которая хорошо сочетается с вашей маркой и вашим бизнесом. Следующий шаг – убедиться, что вы покупаете только те права, которые помогут вам достичь ваших целей. Существует около дюжины способов использования собственности для того, чтобы сказать что-то о вашей марке вашим нынешним текущим и предполагаемым клиентам, и так, чтобы это углубило ваши отношения с ними и способствовало увеличению продаж ваших продуктов или услуг. Для простоты я сгруппировал эти способы по трем большим категориям:

1. Маркетинг марки.
2. Отношения с клиентами.
3. Развитие корпорации.

#### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО МАРКЕТИНГУ МАРКИ ВКЛЮЧАЕТ:

w Демонстрация продукта. Если бы вы были компанией «Revlon» или «Max Factor», хотели бы вы поставить всю косметику для конкурса «мисс Америка»? Конечно, да! Тем самым вы сказали бы всему миру, что красивые женщины пользуются косметикой вашей компании.

w Использование средств информации. Если то или иное мероприятие предназначено для вашей целевой аудитории, имеет смысл стать эксклюзивным рекламодателем для вашего продукта или услуги в рамках этого мероприятия. Примером могут служить рекламодатели Суперкубка, купившие права на эксклюзивный показ их категории товаров в течение показа соревнований, а также местные рекламодатели, покупающие исключительные права на показ их рекламы на местном стадионе, где проводятся соревнования по бейсболу.

w Продвижение товаров. Одной из наиболее распространенных форм использования собственности является раздача или продажа товаров, имеющих отношение к данной собственности, вместе с вашими товарами или услугами. Сети предприятий быстрого питания, такие, как «McDonald's» и «Burger King», во многом полагаются на акции по продвижению, связывающие их со всем, что угодно, от кинопремьер до спортивных событий.

w Опробование продукта. Опять же в случае, если то или иное событие рассчитано на контингент, являющийся одновременно и вашими потенциальными клиентами, вы могли бы извлечь много пользы, дав им попробовать или испытать ваш продукт на этом мероприятии. Этот подход особенно хорош, когда вы внедряете новый продукт, предназначенный для очень специфической целевой аудитории.

w Способ сказать то, что вы хотите, о вашей марке. Мероприятия и события могут служить мощными метафорами, способными многое сказать о вашей марке в рекламе. Пример – компания «Timex» и ее часы «Iron Man». Другим примером может служить «Coca-Cola», с давних пор использующая Санта-Клауса в своей рождественской рекламе и упаковке.

w Известность марки. Участие в событии, заслуживающем освещения в печати, также может привлечь внимание к марке. Так, компания IBM использовала матч между гроссмейстером Гарри Каспаровым и компьютером «Deep Blue», чтобы создать рекламу этой марке компьютера.

## ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ:

w Приобретение новых клиентов. Вы можете использовать широкую известность и привлекательность разных видов собственности, чтобы получить доступ к потенциальным клиентам, которых в противном случае вам было бы трудно достигнуть. Например, представители компании «Verizon», обеспечивающей мобильную связь на территории США, пригласили на крупный турнир по гольфу менеджеров по продажам из разных корпораций и сумели сделать некоторых из них своими клиентами.

w Организация специальных программ для потребителей. В тех отраслях, где имеет место интенсивная конкуренция между каналами распространения продукции, производители иногда используют собственность, чтобы организовывать уникальные программы продвижения товара для различных дистрибьюторов. Так, «Wal-Mart» (сеть однотипных универсальных магазинов) сообщила компании «Procter & Gamble», что она не желает финансировать программу продвижения стирального порошка «Tide» совместно с «Target» (фирменная сеть однотипных крупных универсальных магазинов), равно как и с любой другой крупной сетью. Естественно, им хотелось иметь что-то уникальное, что не могут предложить другие розничные продавцы. В данном случае в

качестве средства продвижения «Tide» были использованы автогонки NASCAR и гонщик Рики Крейвен. Это способствовало продвижению «Tide» в рамках всей страны и оставляло возможность каждому розничному продавцу предложить компании-производителю какую-то особую программу распространения этого порошка.

w Обеспечение радушного приема для потребителей. Хотя этой формой использования собственности немного злоупотребляют, при правильной организации дела из нее можно извлечь пользу. В основном она связана с использованием тех или иных мероприятий как возможности развлечь своих главных клиентов и дать им обнадеживающие обязательства в обстановке, которую невозможно было бы создать на чисто деловом мероприятии.

## УКРЕПЛЕНИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ

w Создание образа компании. Некоторые компании участвуют в мероприятиях, проводимых на высоком уровне, для того, чтобы повысить свою репутацию. Например, табачные компании, такие, как «Philip Morris», пытались укрепить свой имидж, широко заявляя о своем участии в финансировании таких благотворительных программ, как Meals on Wheels (закусочная на колесах) или National AIDS Fund (Национальный фонд помощи больным СПИДом).

w Спонсирование в целях стимулирования служащих компании. Для некоторых компаний спонсорство может быть прекрасным способом стимулировать к работе своих служащих. Например, Джон Хэнкок финансирует Олимпийские игры главным образом для того, чтобы получить бесплатные поездки на Игры для своих служащих.

Если более внимательно рассмотреть формы использования собственности, то можно увидеть, что они опираются на тот или иной элемент ценности, которой данная собственность обладает. Поэтому, намереваясь спонсировать какую-либо собственность, вам нужно оценить, какие ценности предлагает потребителям ваша марка, и решить, каким образом ценность собственности может дополнить ценности, предлагаемые вами. Сделав это, вы получите более ясное представление о том, какие права вам действительно нужно приобрести (если только вы вообще решите приобретать их), чтобы достигнуть своих целей.

Не надейтесь, что в этом вам помогут владельцы собственности. Они, естественно, заинтересованы в том, чтобы продать вам как можно больше прав. Если вы, к примеру, хотите пить, вы же не пойдете в ресторан и не станете заказывать полный обед затем лишь, чтобы получить стакан воды, не правда ли? Так и здесь: не стоит покупать кучу прав, не нужных или не реализуемых в принципе только потому, что какой-то продавец собственности продает их «пакетом». Покупайте только те права, которые добавляют ценность вашему бизнесу и вашей марке.

Например, компания Джон Хэнкок платит приблизительно 50 миллионов долларов каждые четыре года за спонсорство Олимпийских игр, что дает ей эксклюзивное право на рекламу страховых услуг по всему миру. Однако так как компания использует спонсорство прежде всего для того, чтобы ее служащие могли бесплатно поехать на Олимпийские игры, а также для того, чтобы иметь возможность показать несколько рекламных объявлений в Северной Америке во время трансляции каждых Игр, им приходится платить за множество прав, которые они не используют. Возможно, компания

могла бы достичь своих целей за гораздо меньшие деньги, просто покупая билеты на Игры и отдавая их своим лучшим страховым агентам. Конечно, в этом случае представители администрации компании не имели бы возможности на короткое время общаться с важными персонами из Олимпийского комитета, но, надо полагать, не это является главной причиной, почему компания спонсирует Игры.

### ПРАВИЛО 3: ИСПОЛЬЗУЙТЕ СОБСТВЕННОСТЬ, ЧТОБЫ ВЕСТИ ВАШ БИЗНЕС

Если вы хотите выжить в современном деловом мире, вы должны быть уверены, что каждый доллар, потраченный вами на рекламу, продвигает ваш бизнес вперед. Как и любой другой элемент вашего рекламного набора, использование собственности должно давать материальные, измеримые результаты. Дэвид Леттерман, ведущий популярного вечернего шоу на телевидении, великолепно резюмировал это утверждение, пошутив по поводу спонсорства компанией «Coca-Cola» Олимпийских игр: «Мне действительно все равно, кто побеждает, а кто выигрывает. Мне просто нравится смотреть, как «Coca-Cola» делает на этом свои небольшие деньги».

Дэвид явно поддразнивал «Coca-Cola» за их причастность к Олимпийским играм исключительно в коммерческих целях. Но, очевидно, вечернее шоу Дэвида Леттермана смотрели слишком мало управляющих компаний, потому что большинство спонсоров продолжает использовать свой бизнес, чтобы развивать бизнес тех, кого они спонсируют вместо своего.

Почему так получается? Часто потому, что «спонсоры» увлекаются обаянием той или иной собственности, их захватывают эмоции и они забывают о своих собственных целях. В определенном смысле их можно понять, но это их не оправдывает.

На самом деле использование собственности – это одна из наиболее сложных форм маркетинговой коммуникации. Оно предполагает участие в вашем диалоге с потребителями третьего лица. Например, когда марка «Mountain Dew» спонсировала X Игры, они, вероятно, надеялись дать понять своим потребителям из числа подростков, что этот напиток современный, крутой и предназначен для молодежи. Рекламируя этот напиток, компания одновременно рекламирует и Игры, при этом часто забывая подчеркнуть в своей рекламе те его свойства, которые заставят потребителей покупать его еще больше. Вместо этого они обеспечивают популярность и рекламу X Игр и ничего – своему собственному бизнесу. Так бывает сплошь и рядом, и продавцы прав на спонсорство, конечно, этому рады.

Так как же вам оценить эффективность (или убыточность) использования собственности? Если говорить коротко, то количественно – то есть тем же самым способом, каким вы измеряете эффективность любых других инвестиций. И, поверьте мне, это действительно просто.

Тем не менее, меня поражает, как мало компаний проводят такую работу. Исследования «Zuman Marketing Group» показывают, что лишь приблизительно от 10 до 15 процентов спонсоров на самом деле измеряют их прибыль от инвестиций, вложенных в использование собственности вообще. При этом большинство из них тратят лишь 1 процент или меньше своего спонсорского бюджета на контроль за возмещением расходов в течение или после спонсируемых ими мероприятий. Еще больше меня удивляют доводы, приводимые ими в качестве причин нежелания подсчитывать прибыль:

w «Мы не знаем, как это сделать».

w «Это невозможно сделать».

w «При наличии многих других факторов – средств информации, мероприятий по продвижению и так далее, – влияющих одновременно, слишком трудно определить степень влияния спонсорства».

w «Мы не делаем этого, потому что боимся того, что можем обнаружить».

w «Мы оцениваем это интуитивно, а не по формулам».

Когда я начинаю задавать вопросы, тут же выясняется, что управляющие компаний и менеджеры по рекламе, люди в основном умные, очень мало задумываются над разумной организацией спонсорства. Оценили ли вы вероятность успеха, прежде чем заняться спонсорством? Планировали ли, как вы будете его измерять? Разработали ли вы методику измерения результатов? Закодировали ли вы ваши расходы на спонсорство так, чтобы можно было отделить их от остальных ваших расходов? Делали ли вы прогнозы уровня продаж? Назначили ли вы цену за то, что вы собираетесь продавать, так, чтобы ваши вложения в спонсорство окупились и принесли прибыль? Ни разу в ответ ни на какие свои вопросы я не получал более недоуменных взглядов, чем на эти.

Измерить эффективность использования определенной собственности не сложнее измерений каких-либо других показателей. Спрогнозируйте результаты, корректируйте их в ходе дела, наметьте основные показатели и соотнесите с ними полученные результаты. Конечно, вам придется подумать, как распределить некоторые затраты и доходы, но ведь именно этим занимаются каждый день ваши бухгалтеры и сотрудники плановых служб, чтобы просчитать производительность любого другого аспекта вашего бизнеса.

Использование собственности в этом смысле ничем не отличается от других показателей. Некоторые параметры будут, конечно, меняться в зависимости оттого, как вы определяете успех, но подход в целом остается прежним: означает ли успех увеличение продаж, рост приверженности марке, осведомленности о ней или рост числа людей, намеревающихся купить ваш продукт? В таком случае сравните уровень продаж до и после спонсорской акции или сравните результаты в одном регионе, там где вы оказывали спонсорскую поддержку, с другим регионом, где вы ее не оказывали.

И даже не думайте о возобновлении договора о покупке прав на использование собственности, не оценив уже полученный результат. Вы тратили слишком много? Разделите все ваши спонсорские расходы на прирост уровня продаж и сравните получившуюся цифру с вашей обычной себестоимостью реализованной продукции. Несмотря на простоту и очевидность такого метода измерений, большинство из того малого числа компаний, которые отслеживают эффективность своего спонсорства, делают это довольно забавными способами.

Вот два наиболее характерных:

1. Оценка успеха количеством посетителей. Это полная чушь. Как мы уже говорили в главе 2, осведомленность о компании не имеет никакого значения, если она не превращается в продажи. Если ваша компания производит продукты из сои, то, спонсируя гонки NASCAR, вы не заставите миллионы зрителей – любителей бифштекса с картошкой – поедать ваши вегетарианские гамбургеры.

2. Сравнение затрат на спонсорство и стоимости рекламы в средствах информации. Довод, по словам продавца собственности, звучит так: «Вы заплатили 500000 долларов за спонсорство, и в течение сезона ваш логотип и символы показывали в течение 17 часов 27 минут и 28 секунд. Если бы вам пришлось платить за это средствам информации, вы потратили бы больше 2 миллионов долларов». Это еще глупее, чем в предыдущем случае. Показывать свой логотип по телевизору или выставить где-нибудь свою эмблему длиной в 50 метров совершенно бесполезно, если вы не говорите зрителю, в чем смысл этого показа. Поэтому вполне возможно, что, потратив 2 миллиона долларов на 17 часов 27 минут и 28 секунд на хорошо сделанную, нацеленную на определенный тип потребителей рекламу в средствах информации, вы добьетесь гораздо больших практических результатов, чем потратив 500000 долларов на то, чтобы эмблема и плакаты с символами вашей компании были выставлены на всеобщее обозрение.

## МИФЫ О СПОНСОРСТВЕ

Мир спонсорства полон мифов, полуправды и неудачных предположений, навязывающих представление о том, как нужно приобретать права на спонсорство. За эти годы я научился игнорировать их, благодаря чему, вероятно, сэкономил моим работодателям и моим клиентам миллионы долларов. Не могу обещать, что вы сэкономите миллионы, но заверяю, что если вы не станете жертвой мифов, о которых будет рассказано далее, вы тем самым окажете себе неизмеримую помощь.

### МИФ 1. ИЗВЕСТНОСТЬ СПОНСОРА – ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Реальность: Известность спонсора на самом деле для потребителей совершенно не важна.

Я уже не раз доказывал на страницах этой книги, что быть осведомленным о компании и покупать ее товары – это не одно и то же, и заниматься спонсорством только для того, чтобы люди узнали о вашей компании, – это напрасная трата времени и денег.

Возьмите компанию «Monster.com». Когда они начинали свою деятельность, то спонсировали все подряд и их название появлялось повсюду. И как насчет «Beyond.com»? Их реклама с обнаженным парнем была одной из наиболее запоминающихся и популярной в конце 1990-х годов. Плохо только, что никто у них ничего не покупал. Потребителям действительно все равно, что компания X спонсирует мероприятие Y. Эти компании начинают более здраво смотреть на спонсорство, приходя к пониманию, что это не для них.

Исключением является, конечно, ситуация, когда никто не слышал о вашей компании вообще. Естественно, сказать всем о том, что вы существуете, очень важно. Ведь не зная этого, потребители не смогут даже учитывать вашу компанию при выборе товара. Но вот вы получили известность, и что же дальше? Есть разница между шумом вокруг компании и ее значимостью. Если вы не предоставите людям веских причин, почему они должны покупать ваш продукт, они и не будут этого делать.

Все дело именно в этом: предоставить причину. Исследования постоянно показывают, что потребители покупают у тех спонсоров, кто финансирует вещи, важные для потребителей.

Именно поэтому компании финансируют отдельные команды гонщиков NASCAR, вместо того чтобы финансировать сами гонки. Они считают, что спонсорские деньги позволят командам использовать такие машины и брать тех гонщиков, которые необходимы им для победы.

Компания «Coca-Cola» спонсировала Олимпийские игры в течение десятилетий. Мы помещали олимпийские кольца на нашу упаковку, передавали рекламу с участием спортсменов, сопровождая ее надписью, что «Coca-Cola» является официальным спонсором Игр. Перед Олимпийскими играми 1996 года в Атланте мы опросили множество людей, пытаясь выяснить, что значил для них факт многолетнего спонсорства Игр нашей компанией. К нашему разочарованию, только то, что у «Coca-Cola» много денег.

## МИФ 2. ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ НАЗВАНИЕ СТАДИОНА И ВЫСТАВЛЕННЫЕ ТАМ СИМВОЛЫ СПОНСОРА

Реальность: Названия стадиона и знаки спонсора – для потребителей значат не больше, чем обои. Они вообще едва их замечают.

Вспомните обо всех гостиничных номерах, где вы останавливались, и о конференц-залах, где вы сидели. Часто ли вы замечали, какие там были обои? Вы знаете, конечно, что они там были, но на самом деле обращали ли вы на них хоть какое-то внимание? То же самое относится и к названиям стадионов, и к выставленным там символам и эмблемам компаний. Это очень слабое и ограниченное средство коммуникации. Это просто пустое место рядом с толпой, которой интересно смотреть совсем другое зрелище. Вы знаете, что там повсюду есть логотипы и плакаты, но разве вы не смотрите игру?

Из-за размера и формата отведенного места ваше сообщение обычно ограничивается не более чем эмблемой марки. (В некоторых случаях это может быть преимуществом: например, компания «Gap» заработала на этом, поместив огромные щиты со своим логотипом в промежутках в левой центральной и правой центральной областях поля. Когда промежуток обозначается «Промежутком»[2], это имеет смысл.) Но стали бы вы покупать место на рекламных щитах, расположенных вдоль шоссе, чтобы поместить на них всего лишь вашу эмблему? Конечно нет. Потребители игнорировали бы их. Так почему же мы удивляемся, когда они игнорируют щиты на стадионах, заполненные эмблемами, которые уже и так хорошо известны?

Зачем таким компаниям, как «United Airlines», «FedEx», «Heinz», «Pepsi» и другим, платить за то, чтобы поместить эмблему с их названием на стадионе? Это крупные компании, их названия известны всем, и потребители не видят никакой связи между названиями, выставленными над главным входом, и игрой.

А может кто-нибудь объяснить, какая связь между компанией «Pacific Bell» и бейсбольным стадионом? Каждый человек, живущий на западе США и имеющий телефон, точно знает, что такое «Pacific Bell». Так зачем же платить кучу денег на строительство стадиона? Возможно, они пытаются создать себе хорошую репутацию, чтобы в случае неполадок в местной телефонной сети люди обратились бы к ним? Трудно сказать. Но для них было бы гораздо выгоднее сказать жителям Сан-Франциско, что они

построили новый стадион, потому что город в нем нуждался и «Pacific Bell» любит бейсбол.

Иногда переименование стадиона может оттолкнуть потребителей. Каждый спортивный болельщик в стране слышал о стадионе «Candlestick Park», где играет команда «San Francisco 49-ers» но никто не слышал о компании «3-Com», когда они купили право переименовать стадион. Они получили огромное количество отрицательных отзывов в прессе, но в результате о компании узнало очень много людей. Однако связь между «3-Com» и футболом так и остается неясной.

Не поймите меня неправильно: мы не утверждаем, что покупка места для рекламы на стадионе или переименование стадиона – это всегда плохая идея. Но мы все же должны видеть, какой от этого будет прок. Если бы компании вложили те десятки миллионов долларов, которые они тратят на переименование стадиона, в хорошую рекламу и организацию продаж, то они могли бы получить гораздо больше в смысле измеримых финансовых результатов.

**МИФ 3. ВАЖНО НЕ ПОЗВОЛЯТЬ КОНКУРЕНТАМ МЕШАТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ВАШИХ СПОНСОРСКИХ ПРОГРАММ, ОГРАНИЧИВАЯ ИХ ДОСТУП К АНАЛОГИЧНЫМ ВИДАМ СОБСТВЕННОСТИ ПЛИ СВЯЗАННЫМ С ТОЙ, ЧТО ВЫ СПОНСИРУЕТЕ**

Реальность: Маркетинг из засады имеет для потребителей еще меньше значения, чем известность спонсора.

В основном маркетинг из засады имеет место, когда компания, не являющаяся спонсором конкретного события, стремится произвести обратное впечатление, чтобы сыграть на благосклонности потребителей, заработанной настоящим спонсором. Этим способом вовсю пользуется компания «Nike». Они не будут спонсировать мероприятие или даже рекламу этого мероприятия, но они выставят свои рекламные щиты около стадиона. Если «Visa» спонсирует Суперкубок, «American Express» может извлечь из этого выгоду, организовав тотализатор. Во всех подобных ситуациях цель «партизана» от рекламы – ввести в заблуждение потребителей относительно того, кто в действительности является спонсором.

Но помните Миф 1? На самом-то деле потребителям все равно, кто что спонсирует. Поэтому если в том или ином случае ваше спонсорство неуместно для вашей марки, то притворяться спонсором еще более бессмысленно. На потребителей действуют рекламные обращения и образы, показывающие им выгоду от приобретения продукта, причем значимым для них способом. Забудьте о спонсорстве. Если конкретная собственность имеет свойства, способные вызвать у потребителей полезные для вашей марки ассоциации, то эти свойства должны составить основу вашего рекламного сообщения потребителям.

Поэтому позвольте вашим конкурентам суетиться и притворяться спонсорами всего, что им захочется. Они принесут себе больше вреда, чем пользы, выглядя и действуя, как «спонсор».

Однако, если вы заплатили много денег за использование собственности, вы должны извлечь из нее максимальную выгоду. Естественно, вам захочется помешать разного рода халявщикам пристроиться к вашей собственности и отхватить от нее часть вашей законной прибыли. Однажды «Coca-Cola» оказалась в такой ситуации. Мы являлись официальными спонсорами Олимпийских игр, и, несмотря на это, компания «Pepsi»

выставила на улице киоски и раздавала свою продукцию, сопровождая эту акцию объявлениями, что она «приветствует спортсменов Америки».

Вообще-то у «Pepsi» не было оснований связывать себя с Олимпийскими играми. Позиционирование их марки совершенно несовместимо с тем, чем являются Олимпийские игры для потребителей. Их попытки партизанить, конечно, раздражали, но не думаю, что они оказали какое-либо существенное воздействие на потребителей.

Впрочем, в первую очередь именно продавец прав на собственность должен заботиться о том, чтобы пресекать подобные вещи, хотя бы для того, чтобы не потерять возможность и в будущем заключать эксклюзивные договоры с официальным спонсором собственности. Если он приобрел для вас эксклюзивные права на использование собственности, а сам не в состоянии защитить вас от «партизанской» рекламы ваших конкурентов, самое время начать с ним переговоры о возвращении вам части денег из тех, что вы заплатили за эти права.

#### **МИФ 4. СПОНСОРЫ ДОЛЖНЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЧУВСТВОВАТЬ СВОЮ ПРИЧАСТНОСТЬ К ТОМУ ИЛИ ИНОМУ МЕРОПРИЯТИЮ, ТЕМ САМЫМ ОБЕСПЕЧИВАЯ ДОЛГОВРЕМЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА НИХ**

Реальность: Тематические мероприятия обычно приносят выгоду продавцам собственности, а не спонсору.

Вы, возможно, заметили, что почти каждое крупное спортивное первенство сейчас имеет дополнительный фактор привлечения внимания в форме тематических парков и тому подобного. Суперкубок по американскому футболу имеет тематический парк Национальной футбольной лиги, Высшая бейсбольная лига организует фестиваль болельщиков во время каждой «Игры всех звезд». Владельцы собственности всячески подчеркивают, сколько радости дают людям эти мероприятия, и спонсоры выстраиваются в очередь, чтобы украсить названием своей компании каждый аттракцион.

Но правда заключается в том, что потребители связывают все эти развлечения с собственностью, а не с маркой спонсора. Время, которое они проводят в тематическом парке Национальной футбольной лиги, работает на укрепление связи болельщиков с лигой и не делает ничего для спонсора.

#### **МИФ 5. С ПРОДАВЦАМИ СОБСТВЕННОСТИ СЛЕДУЕТ ОБРАЩАТЬСЯ МЯГКО. ТАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ГАРАНТИЮ ТОГО, ЧТО ОНИ БУДУТ ЗАЩИЩАТЬ ВАШИ ИНТЕРЕСЫ**

Реальность: Заискивающие спонсоры менее всего уважаемы продавцами собственности и получают от них минимальную помощь.

В любом другом бизнесе продавцы обычно стараются угодить покупателям. Если они не будут этого делать, покупатели пойдут в другое место. Но в деле спонсорства все, кажется, обстоит наоборот. Слишком много покупателей теряют представление о том, кто кому платит, и при том, что выкладывают миллионы долларов именно они, продолжают обращаться с продавцами, как с королями, ходят вокруг них на цыпочках, всячески пытаюсь им угодить.

Такая ситуация совершенно неестественна, но, конечно, ни один из продавцов, будучи в здравом уме, не будет жаловаться по этому поводу.

Позволить продавцу владеть ситуацией – значит дать ему в руки рычаги воздействия на покупателя и устанавливать односторонние деловые отношения, которые ущемляют интересы покупателя после того, как сделка заключена. Чтобы выйти из такого положения, нужно следовать Правилу 4.

#### ПРАВИЛО 4: ПОМНИТЕ, ЧТО ПРОДАВЦЫ СОБСТВЕННОСТИ – ЭТО ПОСТАВЩИКИ, А НЕ КЛИЕНТЫ

Продавцы собственности должны расстилаться перед вами, пытаясь угодить вам. Честно говоря, я никогда не мог понять, почему так много компаний не могут усвоить этой простой истины. Поставив себя в зависимое положение, вы тем самым показываете продавцу, что вы легкая добыча.

Вы должны сохранять отношения покупателя-продавца на надлежащем уровне, настоятельно подчеркивая, что, обратившись к любому другому продавцу, вы получите и скидку, и конкурентоспособное предложение, и соответствующее обслуживание. Сразу же переведя отношения с продавцом в желательную для вас плоскость, вы тем самым обеспечиваете себе гарантию, что в дальнейшем вам будут оказаны все виды услуг и вся поддержка, на которые вы заключили договор.

#### ПОЧЕМУ ПРОДАВЦЫ СОБСТВЕННОСТИ – НЕ ВАШИ ДРУЗЬЯ

За последние 30 лет я встречался и вел дела с достаточным количеством продавцов собственности, чтобы точно знать, чего от них можно ожидать. И вот что я вам скажу: главное – это соблюдать в общении с ними исключительную осторожность.

Продавцы собственности любят искренне улыбаться и говорить: «Наша собственность прекрасно сочетается с позиционированием вашей марки». Но на самом деле они думают: «Чую, здесь есть чем поживиться». Или, как заметил Крис Малоун, продающий права на спонсорство для НБА и НХЛ: «Цель продажи прав на спонсорство всегда состояла в том, чтобы найти самого большого дурака на рынке».

Имея дело с продавцами собственности, всегда нужно быть готовым к разочарованию. В любом другом бизнесе продавцы стараются приспособиться к своим клиентам и обеспечивать их обслуживанием. Но только не эти продавцы. Эти парни чувствуют, что они имеют право пудрить мозги своим покупателям, как им только захочется.

Вот типичный пример: когда вы соглашаетесь платить за собственность, вы получаете право связывать вашу марку с торговыми марками собственности и ее изображениями. Но – и большое «но», – стремясь защитить свою торговую марку и изображение, продавец обычно сохраняет право утверждения любых ваших действий в отношении его собственности: рекламы, мероприятий по продвижению, плакатов, печатной рекламы и всего остального. Если ему что-то не нравится, даже мелочь, он заставит вас изменить это.

Теперь я, конечно, высоко расцениваю необходимость рассматривать и одобрять использование марки или изображения собственности до того, как рекламные материалы будут запущены в производство. Ведь необходимость ждать неделями, пока будет

одобрена каждая упаковка и каждая строчка текста на ней, может остановить выполнение всей программы спонсирования в целом.

Бывало, продавцы тянули с ответом так долго, что мне приходилось двигаться вперед, не дожидаясь его. А что мне было делать? Или поступать так, или сорвать сроки выхода рекламы в средствах информации, что поставило бы под удар всю рекламную кампанию. Как реагировали продавцы собственности? Осыпали меня проклятиями за то, что я нарушил условия договора и выпустил рекламу без согласования с ними. Им словно было невдомек, что мы управляем бизнесом и что поезда должны приходить по расписанию. Скорость и эффективность для них не значили ничего, равно как и крайние сроки, производственные графики и все остальное.

Я абсолютно убежден, что единственная причина, почему продавцы так затягивают дело, – это потому что они считают себя вправе так поступать. Если это случается с вами, боритесь. Будьте настойчивы. Если вы отдаете что-то на утверждение продавцов, дайте им 48 часов, чтобы рассмотреть это и вернуть вам, или вы будете считать, что одобрение получено. Вы должны сохранять полный контроль над ситуацией и быть уверенным, что каждый из участников вашего договора точно знает, кто клиент, а кто поставщик.

Продавцы собственности уверены, что покупатели – люди глупые и поэтому ими можно вертеть как угодно. Вот несколько примеров представлений, бытующих среди продавцов собственности:

w Все деловые отношения должны регулироваться солидным длинным договором. Благодаря таким договорам сразу задается неверный тон в отношениях деловых партнеров, и они становятся негибкими. Но, с точки зрения продавца собственности, это вполне логично. Если бы вы могли заставить кого-нибудь заранее заплатить определенную сумму и при этом не гарантировать ему никакой прибыли или выполнения работ, вам, конечно, захочется, чтобы ваш договор был как можно более длинным и пространным, и чтобы его было бы не так-то легко расторгнуть. В конце концов, вы ведь не хотите через год искать нового дурака.

w Роль журналистов, спонсоров, лицензий и муниципалитетов должна заключаться в том, чтобы финансировать, рекламировать и развивать мою собственность. Как правило, продавцам собственности ваши интересы абсолютно безразличны. К счастью, покупатели в последнее время поумнели и сейчас их труднее обмануть. Они уже не склонны легко идти на поводу у продавца и вкладывать деньги в не соответствующую их марке собственность только лишь потому, что перед подписанием огромного договора не провели соответствующих исследований.

w Успех или неудача моих спонсоров – не мое дело. Очень многие продавцы собственности полагают, что, подписав соглашение, они сделали свое дело, а все остальное – забота спонсора. Они не берут на себя никакого риска и не несут никакой ответственности за успех их деловых партнеров. Поэтому они позволяют себе не заниматься обслуживанием и поддержкой спонсорских мероприятий. Вы, покупатель, должны сделать их ответственными за ваш успех, а для этого нужно следовать правилу 5.

**ПРАВИЛО 5: ПОСТАВЬТЕ РАЗМЕР КОМПЕНСАЦИИ, ПОЛУЧАЕМОЙ ПРОДАВЦОМ СОБСТВЕННОСТИ, В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВАШИХ ДЕЛОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Если вы хотите создать успешную программу использования собственности, то вы должны выставить ее продавцам категорическое требование разделить с вами не только успех, но и неудачу ваших деловых отношений. Вот один из способов достижения этой задачи. Вы должны составить договор таким образом, чтобы сумма вашей платы за собственность определялась в зависимости от роста доходов вашего бизнеса, полученного в результате ее использования. Это делает их более заинтересованными в вашем успехе.

Такой вид сделки несет в себе большой потенциал и для покупателей, и для продавцов. Обе стороны будут в равной степени заинтересованы в успехе дела. Главное, чтобы в договоре была отражена ответственность продавца за успех или неудачу спонсора.

Многие продавцы откажутся, если вы попросите их принять участие в финансировании спонсорского мероприятия. Но поскольку покупатели становятся более агрессивными и настойчивыми, у продавцов со временем не будет другого выбора. В конечном итоге они должны будут согласиться на такой вид сделки, чтобы иметь возможность и дальше вести свой бизнес. А те, кто не хочет брать на себя ответственность и активно помогать покупателям достигать своих целей, просто не смогут больше найти покупателей. А без регулярно поступающих спонсорских денег собственность может захиреть.

Одними из первых могут пострадать Олимпийские игры. Два давних спонсора игр, IBM и UPS, недавно объявили, что они больше не намерены их финансировать.

## МЫ ВСТРЕТИЛИСЬ С ВРАГОМ В СОБСТВЕННОМ ЛИЦЕ

Несмотря на все вышесказанное о продавцах собственности, правда заключается в том, что они не единственные, кто отвечает за плачевное состояние дел в спонсорском бизнесе в целом. Покупатели действительно ухудшили ситуацию, редко упуская возможность подставить подножку самим себе. Они прониклись идеей, что спонсорство – это некое таинственное дело, где неприменимы традиционные стандарты, процедуры и правила получения прибыли на инвестированный капитал. Они слепо следовали традициям, сложившимся в деле спонсорства, и зарекомендовали себя простаками, в своем бизнесе слишком полагаясь на то, что скажут им продавцы собственности. Неудивительно, что игра на этом поле в основном ведется в одни ворота – то есть в пользу последних.

Одна из наиболее опасных ловушек, куда попадают покупатели, – это соблазн финансировать мероприятия и акции, абсолютно не связанные с их основным бизнесом. Отсюда вытекает правило 6.

## ПРАВИЛО 6: ЗАНИМАЙТЕСЬ СВОИМ ДЕЛОМ

В деле использования собственности следует применять те же самые стратегические и финансовые подходы, которыми вы руководствуетесь в своих других делах. Соответственно, каждое дело в рамках ваших программ использования собственности должно быть тесно связано с вашим основным бизнесом. Часто энтузиазм, проявляемый продавцами в отношении той или иной собственности, заставляет их вкладывать большие деньги в акции, абсолютно с ним не связанные.

Компании «Coca-Cola» этот урок дался тяжело. К Олимпийским играм 1996 года мы потратили 32 миллиона долларов на строительство в Атланте олимпийского городка «Coca-Cola». Это был тематический парк площадью 13 акров, расположенный в центре города Атланта. Тема парка – «Будь спортсменом-олимпийцем». Посетители имели возможность поучаствовать в гонках на трассе 100 метров, попробовать свои силы в прыжках в высоту и других видах спортивных состязаний. В течение четырех месяцев до и в течение Игр парк посетили 500 тысяч человек. Каждый из них заплатил за вход 7,50 доллара, и еще больше, оказавшись внутри.

На выходе мы спрашивали людей, были ли они довольны своим посещением парка, и в целом ответы были положительными. Но когда мы спрашивали, будут ли они теперь чаще пить кока-колу, чем раньше, они говорили «нет». Конечно, они получили удовольствие, но в их глазах мы были только спонсорами Олимпийского тематического парка.

Это мероприятие принесло нам 13 миллионов долларов дохода, а его себестоимость составила 19 миллионов долларов. Если бы каждый из 500 тысяч посетителей парка прожил до 120 лет, то они и тогда не смогли бы выпить достаточно кока-колы, чтобы возместить эти 19 миллионов долларов.

Проблема состояла в том, что мы отклонились от нашего основного бизнеса. В течение 4 месяцев мы занимались тематическим парком и в итоге забыли о необходимости ежедневной рекламной деятельности – включая и спонсорство – по реализации целей, связанных с нашей маркой.

**ТРАДИЦИОННОЕ СПОНСОРСТВО НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА, ПОЭТОМУ НИ ЗА ЧТО НА СВЕТЕ НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЕГО**

Несмотря на сомнительные достижения в сфере спонсорства, я уверен, что использование собственности может быть мощной движущей силой достижения результатов в бизнесе.

#### РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ «SPRITE» ВО ВСЕМ МИРЕ

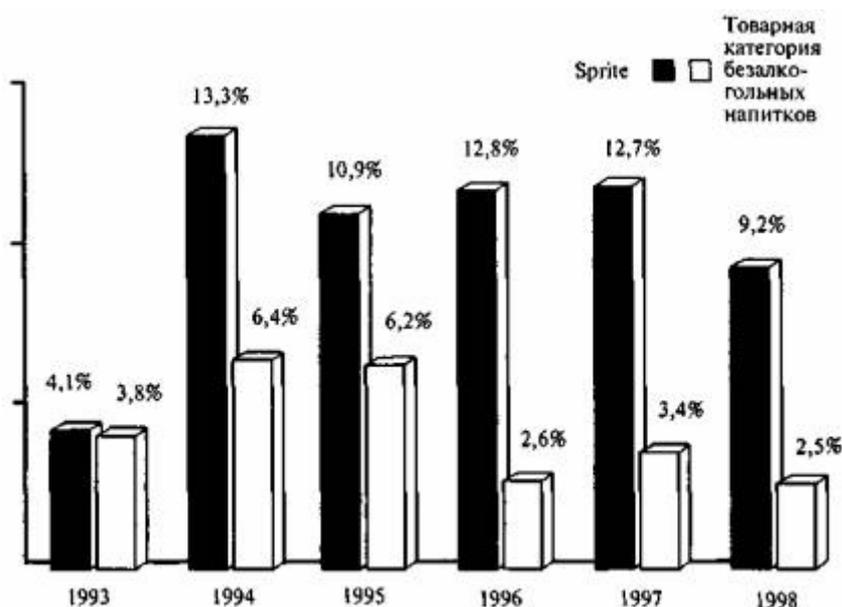


Рис 6.1.

Говоря о себе, люди не всегда бывают объективны. Поэтому мы склонны, больше обращать внимание на их дела, а не на слова. Это же относится и к маркам и компаниям. Использование собственности обеспечивает замечательные возможности для марки заявить о себе гораздо громче и убедительнее, чем она может сказать с помощью рекламы. Позвольте мне привести пример.

С 1994 года «Sprite» использовал Национальную бейсбольную лигу (NBA) в качестве главного элемента своей маркетинговой стратегии. Они включали NBA в свою рекламу, мероприятия по продвижению товара на рынке, упаковку и специальные акции. Результаты были потрясающие: с момента заключения сделки продажи Sprite росли темпами, намного превышающими темпы роста безалкогольных напитков в целом, за пять лет подряд.

Так сколько же Sprite заплатил за эту золотую жилу? Ничто. Сделка была основана целиком на совместных маркетинговых усилиях. В обмен за возможность не платить за право использования собственности Sprite помогает NBA получать известность. Они делают рекламу с участием игроков NBA и финансируют трансляцию игр NBA. За это Sprite, помимо экономии огромных средств, получает возможность заимствовать у NBA ассоциативные ценности, которые можно связать с маркой Sprite. Наша стратегия перепозиционирования переместила Sprite с позиции лучшего на рынке безалкогольного напитка с лимонно-лаймовым вкусом на позицию напитка, предпочитаемого молодыми, независимо мыслящими городскими подростками, стремящимися сами делать свой выбор, как делают игроки NBA. Наша стратегия оказалась верной.

## ГЛАВА 7

### **БЕСПЛАТНЫЕ СРЕДСТВА РЕКЛАМЫ – ВАШ ЛУЧШИЙ ДРУГ ИЛИ ВАШ ЗЛЕЙШИЙ ВРАГ**

В сегодняшнем мире бизнеса, где все является «говорящим», любое ваше действие (или отсутствие такового) является значимым для вашей марки. Хотя и говорят, что любая реклама лучше никакой, это далеко не так. На самом деле появление названия вашей компании в газете или в вечерних новостях отнюдь не всегда бывает связано с хвалебными отзывами. Бесплатные средства рекламы редко бывают бесплатными на самом деле; они не стоят вам ни цента, но если вы не будете управлять ими должным образом, последствия могут обойтись вам очень дорого.

Взять хотя бы все эти коммерческие сайты в Интернете, которые использовали средства информации в качестве бесплатной рекламы, чтобы выдвинуться, и затем оказались беспомощными в руках тех же средств информации, раскрывших слабость модели их бизнеса. Веселой собачке, эмблеме Интернет-магазина Pets.com, уделялось достаточно внимания в средствах информации в связи с тем, что этот магазин оказался не в состоянии продать достаточно товаров, чтобы заплатить за свою рекламу. А как насчет рекламы, которую получила компания «Microsoft» благодаря министерству юстиции? Или освещение деятельности «Coca-Cola» в связи с угрозой загрязнения окружающей среды в Европе? Все совершенно бесплатно, и ничего хорошего.

Так как же нужно управлять освещением вашей работы в средствах информации? Надеюсь, для вас не будет неожиданностью, если я скажу, что начинать нужно с

долгосрочного плана, включающего множество планов действий на случай непредвиденных обстоятельств. Но прежде чем углубиться в вопросы планирования, позвольте мне прояснить три термина, которые часто путают: реклама, популяризация и связи с общественностью. Все три термина, кто бы вам что ни говорил, не взаимозаменяемы. Не каждый согласится с моими определениями этих терминов, и вот что я хочу сказать в связи с этим: (1) мои определения являются корректными, и (2) вы покупали эту книгу не для того, чтобы узнать от меня то, что говорят все остальные, не так ли?

Итак, вернемся к бизнесу. До некоторой степени разница между рекламой, популяризацией и связями с общественностью сводится к вопросу контроля:

w     Реклама – это то, над чем вы имеете почти полный контроль. В большинстве видов рекламы, каковыми являются реклама в средствах информации, упаковка, спонсорство, использование знаменитостей, представляющих ваш продукт и других, вы контролируете и содержание рекламы, и ее направленность или по крайней мере должны контролировать. Вы решаете, какое изображение и текст появятся рядом с вашим именем, вы утверждаете рекламу, вы разрабатываете упаковку, вы выставляете ваше название на стадионе и вы нанимаете того, кто будет представлять ваш продукт в рекламе. Короче говоря, реклама – действие исключительно наступательное (в противоположность оборонительному).

w     Популяризация – это контролирование – или попытка контролировать – образа вашей компании с целью создать о нем благоприятное впечатление. Как и в случае с рекламой, процесс популяризации инициируется вами, но вы не можете контролировать его полностью. Студия грамзаписи Мадонны может попросить ее рекламировать свой последний диск. Студия может сделать ее участником какого-нибудь популярного ток-шоу, но она не может контролировать то, что там будет происходить. Несколько лет назад я видел ее в передаче «Поздний вечер», где она выставила себя полной дурой, пытаясь состязаться в остроумии с Дэвидом Леттерманом, что всегда опасно. Это не могло способствовать продажам. Вы можете раздавать образцы вашего нового соуса из креветок в «Costco», а что, если кто-нибудь подхватит сальмонеллу?

Популяризация вашей компании могла бы включать в себя такие мероприятия, как спонсорство местной спортивной команды, передачу в дар полотна Ван Гога ассоциации девочек-скаутов, или, если вы дантист, вы можете издать информационный бюллетень, наподобие тех, где рассказывается, как ухаживать за зубами, чтобы избежать кариеса.

w     Связь с общественностью (пиар) может осуществляться с помощью наступательной или оборонительной тактики. При наступательной тактике она похожа на популяризацию в смысле того, что устанавливать контакт начинаете вы, например, выпуская официальные сообщения для печати, чтобы сообщить о каком-то специальном мероприятии, предложить газете поместить статью о вашем новом управляющем или опубликовать последний квартальный отчет о доходах. Пиар может также инициироваться извне, скажем, когда к вам приходит журналист с просьбой рассказать о вашей компании или в специальном издании помещают статью о последней модели вашего продукта. Но во всех этих ситуациях уже не в вашей власти контролировать содержание будущей статьи и отзывы о качестве вашего продукта. И здесь начинается сфера применения оборонительной тактики. В основном всякий раз, когда вы оказываетесь в ситуации, где необходима ваша реакция, это область пиара. На самом деле одна из наиболее важных функций пиара – это управление в ситуации кризиса, о чем я расскажу позже.

Граница между популяризацией и пиаром иногда становится зыбкой, и то, что начинается как популяризация, может внезапно превратиться в пиар. Когда мы представляли «New Coke», мы организовали огромную кампанию по привлечению внимания публики, включая специальные мероприятия и даже пресс-конференцию в Центре Рокфеллера. Но через несколько дней, когда стало очевидно, что «New Coke» оказался провалом, мы вынуждены были занять позицию обороны, пытаюсь определить наилучший способ реакции на негативные отзывы в прессе.

Самая большая разница между рекламой, популяризацией и пиаром заключается в том, как на них реагируют потребители. Люди вообще довольно циничны и склонны приписывать другим наихудшие качества. Они знают, что компании платят за рекламу, и они знают, что компании спонсируют те или иные события только лишь для того, чтобы их имя появилось в средствах информации. Это, конечно, заставляет людей относиться и к рекламе, и к спонсорству с подозрением. Но когда часть информации подается от нейтрального третьего лица, люди склонны верить ей гораздо больше. То, что говорят о вас средства информации, часто оказывает на ваш бизнес гораздо более существенное воздействие, чем что-либо другое.

Вот почему так важно сохранять контроль над диалогом, занимать наступательную, а не оборонительную позицию и управлять средствами информации так, чтобы они не управляли вами. А для этого нужно иметь план работы со средствами информации.

## ПЛАН РАБОТЫ СО СРЕДСТВАМИ ИНФОРМАЦИИ

В самой простой форме ваш план работы со средствами информации должен содержать ответы на те же самые вопросы, что и план вашей рекламы, а именно: что и кому вы хотите сказать? Какое представление о вашей марке вы хотите внушить людям? Например, ваши ежегодные отчеты делаются для существующих или предполагаемых инвесторов, в то время как издаваемый вами информационный бюллетень компании нацелен на ваших собственных служащих. (Я включаю сюда ежегодные отчеты и информационные бюллетени потому, что они являются важными средствами сообщения информации о вашей компании и создания ее образа в глазах людей. Более подробно о связи со служащими я буду говорить больше в следующей главе.) Кстати, спонсирование Олимпийских игр или покупка рекламного места на автобусной остановке являются рекламными мероприятиями, направленными на каждого, кто покупает или может купить вашу продукцию или услугу. Если это не ваша цель, значит, вы не обратили внимание на то, что я говорил до этого, так что возвращайтесь к главе 1 и начните читать эту книгу снова.

Помните, что средства информации являются невольными наблюдателями всех ваших действий. Поэтому всегда будьте уверены в том, что в их распоряжении всегда находится именно та информация, которую вы хотите им дать. Вы должны точно знать, что люди должны от них услышать, каким образом вы будете сообщать им эту информацию и каким образом вы будете управлять диалогом со средствами информации, чтобы свести риск к минимуму. В противном случае контроль за ситуацией перейдет к средствам информации, а вам останется полагаться на их милость. Вот что необходимо для создания эффективного плана работы со средствами информации:

1. Помните, что любое ваше действие является «говорящим». Это самое важное, о чем нельзя забывать никогда и не позволять забывать никому в вашей организации – от рассыльного до председателя правления. Если все будут помнить об этом, вероятность того, что они совершат какой-либо поступок, чреватый ущербом для вашей компании, уменьшится.

2. Назначьте ответственного за все действия, связанные со средствами информации. Если вы не будете сохранять полный контроль над информацией, предназначенной для средств информации, это сделает за вас ваше бездействие или ошибки. Поэтому назначьте сотрудника, который будет разрабатывать стратегию, отвечать за официальные сообщения для печати, намечать основные направления отношений, которые ваша компания будет иметь со средствами информации, и гарантировать, что компания снабжает средства информации не противоречащими друг другу сообщениями о вашей марке.

Вам также понадобится человек, который будет представлять вашу компанию в средствах информации, – это может быть тот же самый человек, что разрабатывает стратегию и прочее, или кто-то другой. Хотя требования к этим людям немного различаются. Тот, кто представляет вас в средствах информации, должен уметь хорошо говорить, производить хорошее впечатление, хорошо смотреться через глазок телекамеры и быстро соображать. Этот человек также должен быть очень сведущ в любых вопросах, потенциально затрагивающих вашу компанию, уметь излагать суть вопроса за очень короткое время (иногда на это отводится не более 10 секунд) и способен мягко переводить разговор с журналистами в нужное вам русло. Все сотрудники компании должны быть проинструктированы о том, что любые задаваемые им вопросы они должны переадресовывать представителю компании по связям со средствами информации. В кризисных ситуациях репортеры стремятся добыть информацию у каждого, кто им попадется, – у секретарей, рабочих на производстве, даже временных, – и все эти люди внезапно становятся лицом и голосом вашей компании. Вы действительно хотите доверить представлять образ вашей марки и ее будущее кому-то, кто работает на вас всего две недели?

3. Выберите объекты для ваших сообщений. Издательство «John Wiley», выпустившее эту книгу, также издает книги по психологии, архитектуре, кулинарии, биологии, географии и множеству других тем. И у них есть довольно большой отдел, где трудятся замечательные люди, в чьи обязанности входит популяризация изданий разных тематических направлений. У них есть обширные базы данных по редакторам газет и журналов, радио- и телепродюсерам, рецензентам, журналистам и другим ресурсам, связанным с популяризацией.

Возможности бесконечны, но они не должны быть таковыми. Методика рекламы моей книги в этом издательстве не слишком отличалась от методики рекламы поваренной книги. Отличие было в другом – в людях и средствах информации, на которые реклама была направлена. Казалось бы, это очевидно, но страшно подумать, сколько компаний выпускают сотни официальных сообщений для печати и затем делают тысячи звонков по телефону в совершенно несоответствующие места, пытаются добиться, чтобы название их компании, марки, продукта или услуги было где-нибудь когда-нибудь упомянуто. Огромные потери времени и денег.

Избежать этой глупой ошибки невероятно просто. Все, что требуется, это выделить цель ваших усилий по популяризации – то есть определить содержание ваших посланий и круг

объектов, к которым оно будет обращено. Так как тема моей книги – бизнес, то цитировать меня в журнале «Gourmet» («Гурман») было бы бессмысленно, так же как и помещать статью о ней в еженедельнике «People», где публикуют заметки о знаменитостях, или в журнале по садоводству «Home and Garden» (даже при том, что это сделало бы счастливой мою жену, но это уже совсем другое дело). Так как аудитория этой книги – предприниматели и менеджеры среднего и высшего звена, то в данном случае имеет смысл выход на средства информации, ориентированные на эти группы читателей. Интервью CNBC (кабельный канал деловых и политических новостей компании «NBC»), отрывок из книги в «Adweek» или очерк в «Forbes» и изложение основных тезисов книги во всех рекламных клубах страны – вот то, что нужно. Обзор в журнале «At-Home Business» или мое выступление перед 60 специалистами по рекламе в Гарварде не будет особенно полезным.

Определение круга средств информации особенно важно, если вы обращаетесь к услугам специальной фирмы, занимающейся популяризацией или связями с общественностью. Эти фирмы обычно требуют плату за каждый вид рекламы в зависимости от того, сколько рекламного места было на вас потрачено, и какой был охват аудитории. С их точки зрения, небольшая заметка в «Bassmaster» или «American Rifleman», имеющих огромные тиражи, может стоить дороже, чем страница в «Ad Age», чья аудитория не так велика.

4. Займитесь популяризацией. Пользуйтесь любой возможностью создать популярность своей марке. Если вы хотите что-то сказать людям, но не имеете возможности, тогда создайте ее. Хитрость здесь состоит в том, что нужно сделать это каким-нибудь интересным способом. В середине и в конце 1990-х годов коммерческие сайты в Интернете делали это блестяще. Интернет был тогда явлением новым, и средства информации любили сообщать обо всех новых и оригинальных начинаниях. Компании воспользовались преимуществом почти неограниченных возможностей для рекламы, выпуская официальные сообщения для печати, чтобы предать гласности абсолютно все, было ли это действительно важным или нет.

Когда какая-то компания установила в своем здании яркий красный эскалатор, чтобы служащие могли перемещаться на нем с этажа на этаж, средства информации назвали это примером создания дружественного рабочего места. Аренда множества брошенных складов объявлялась свидетельством бурного роста компании. А объявление о том, что Джек Велч или какая-нибудь другая известная в мире бизнеса личность вошла в правление директоров, указывало на стабильность и высокую квалификацию управленческого аппарата.

Комбинация жадных до новостей средств информации и сектора, жаждущего внимания, породила совершенно новую категорию бизнеса: высокие технологии в пиаре – то есть фирмы, которые не делали ничего, а только придумывали официальные сообщения для печати, чтобы предать гласности каждый чих их клиентов и выставить их перед телекамерами. Такой подход оказался исключительно успешным и позволил множеству компаний, не имевших достаточно денег на рекламу, все же получить огромное количество бесплатной рекламы для их марки. (Цель популяризации состояла в том, чтобы создать вокруг компании шумиху, привлечь интерес и заставить подняться цены на акции этой компании. Никому, кажется, не приходило в голову использовать всю эту шумиху, чтобы поднять уровень продаж.) К сожалению, компании, живущие благодаря бесплатным средствам информации, рискуют также и погибнуть из-за них. Когда новые компании, не заработавшие ни цента прибыли, но которым уделялось больше внимания, чем, например, «General Motors», потихоньку начали вязнуть в болоте, те же самые

средства информации, которые, по существу, создали многие из коммерческих сайтов, с удовольствием помогли им утонуть.

К счастью, вам не нужно быть Интернет-магазином, чтобы поднять вокруг себя шум. Когда компания «Ford» объявила, что ее дилеры уже начинают продавать новый T-Bird ретро, они хотели сказать тем самым, что машина имеет успех. И когда Ричард Брансон выпустил официальное сообщение для печати, утверждая, что, представляя «Virgin Cola», он собирается прокатить по Манхэттену целую цистерну этого напитка, он показал тем самым, что не играет по правилам «Coca-Cola» и «Pepsi» и собирается посостязаться с ними.

Я не хочу создать у вас впечатление, что вам нужно обязательно быть крупной компанией или иметь много денег, чтобы можно было разбрасывать их на всякие трюки, чтобы получить известность. Конечно, это легче делать большим компаниям. Каждый раз, когда Билл Гейтс почешет нос, все средства информации тут как тут. Но действительно важным фактором для завоевания известности является какое-нибудь оригинальное, уникальное действие, которое подчеркнет неотъемлемые качества вашей марки. Если у вас небольшая пиццерия, вы могли объявить, что собираетесь попытаться установить мировой рекорд, приготовив самую большую пиццу в мире. Пригласите футбольную команду местного университета раскатывать тесто, а детей из соседнего детского сада – мазать его соусом. Вы получите большое освещение в средствах информации.

Недавно одна некоммерческая организация под названием «Community Creative for Non-violence» попыталась привлечь внимание страны к количеству пищи, которую выбрасывают американцы. Они выпустили официальное сообщение для печати, где говорилось, что они собирались приготовить в Вашингтоне завтрак из еды, которую они собрали в машинах, вывозящих мусор. Фу! Голод и выброшенная еда были не особенно привлекательной темой для средств информации, но это хорошая политическая тема, и эта организация фактически сумела заставить несколько конгрессменов забраться в эти машины и выбирать оттуда еду. Так как почти ни одно действие членов конгресса не остается вне поля зрения камеры или репортера, завтрак из отходов получил очень широкое освещение.

Тем не менее, когда дело касается популяризации, где гораздо важнее, чем сколько. Благодаря тому, что вы предоставите радиостанции кучу компакт-дисков, чтобы они раздавали их в качестве призов, вы не появитесь на экранах новостей, но ваш продукт и ваше сообщение наверняка попадут в руки правильных людей. Однажды я консультировал предпринимателя, который придумал революционный способ, как помочь независимым ветеринарам оказывать услуги, лучше делать свою работу и больше зарабатывать. Он планировал делать все это, привлекая людей на свой сайт, vet.com. В то время в Атланте проходили две крупных конференции ветеринаров, на которых присутствовали именно те, кто был ему нужен. У моего клиента не было достаточно средств, чтобы поместить рекламу в буклетах конференций или спонсировать киоск в помещениях, где они проходили. Поэтому я предложил ему арендовать автобусы, чтобы перевозить ветеринаров от гостиниц до конференц-центра. На каждом автобусе мы поместили надпись: «Мы везем вас в будущее». Об этой акции не было сказано ни слова в новостях, но широкую известность среди ветеринаров мы получили.

Убедитесь, что вы как следует спланировали освещение мероприятия в средствах информации, прежде чем осуществлять его, иначе вас могут ожидать самые непредсказуемые последствия. Осенью 2001 года произошел такой случай: зритель аквапарка застрелил акулу, которая откусила руку у маленького мальчика. По каким-то

причинам организация под названием РЕТА («Люди за этичное обращение с животными») решила, что может извлечь выгоду из освещения этого события, выставив его как очередной пример того, как плохо люди обращаются с животными. Они установили щит с надписью: «Отдали бы вы свою правую руку, чтобы узнать, почему акулы нападают на людей? Может быть, это месть?» Да-а. Или такой пример. Дональд Трамп не очень-то любит конкурентов. И вот он профинансировал некую инициативную группу из низов, распространявшую объявления, предупреждающие о том, что индейцы мохавк, которые пытались построить казино, способное потенциально составить конкуренцию тем, что принадлежат Трампу, собираются наводнить местное сообщество криминальными элементами и наркотиками. На объявлениях были изображены полоски кокаина и иглы для инъекций наркотиков с надписью: «Нужны ли нам такие соседи?»

А сколько компаний пытались подняться на волне сострадания, охватившем всю страну после 11 сентября, жертвуя продовольствие, чтобы помочь рабочим и семьям жертв. Те, у кого был хороший план работы со средствами информации, делали это правильно. Те, у кого такого плана не было, получали отрицательное освещение или вовсе игнорировались. Одним из тех, кто подвергся критике, был Дэвид Боули, известный нью-йоркский повар, чьи рестораны были закрыты после разрушения Центра международной торговли. Боули заплатил почти 6 миллионов долларов, чтобы приготовить более полутора миллионов обедов в течение 50 дней после трагедии. Проблема состояла в том, что часть продовольствия, которое он использовал, была пожертвована Красным Крестом, и большую часть работы делали добровольцы, включая некоторых из его служащих, потерявших рабочие места после закрытия ресторана. В том, что делал Боули, не было ничего плохого, плохо было то, что он не сказал всей правды с самого начала. Но рано или поздно правда всегда выходит наружу. В результате на Боули обрушилась масса критики в печати, в том числе в «New York Times» и других изданиях, и он вынужден был обратиться к услугам пиар-фирмы, чтобы взять контроль над сложившейся ситуацией.

Иногда можно превратить грубую ошибку пиара в успех. Марк Кьюбан, владелец баскетбольного клуба «Dallas Mavericks», критикуя главу НБА, заявил: «Я не нанял бы его даже для управления кафе «Dairy Queen». НБА тут же оштрафовала Кьюбана на 500000 долларов за то, что он много болтает. Затем над ним стали смеяться, когда компания «Dairy Queen» выпустила пресс-релиз, в котором говорилось, что управлять сетью кафе – не такое уж легкое дело, и пригласила Кьюбана попробовать поработать управляющим хотя бы один день. Кьюбан очень умно повернул ситуацию, фактически приняв предложение «Dairy Queen». Между прочим, по оценке ESPN.com, замечание Кьюбана и последовавшая бурная реакция в СМИ сделали рекламу «Dairy Queen» на сумму более 1 миллиона долларов.

5. Имейте под рукой план работы в кризисной ситуации. С любой компанией могут случаться неожиданные и даже ужасные события, и вы далеко не всегда можете их контролировать. Но вы всегда можете контролировать свою реакцию на эти события. Иначе один-единственный кризис в отношениях с общественностью может внезапно разрушить вашу марку и даже вашу компанию. Вот что нужно делать в кризисной ситуации:

w Реакция на событие должна быть выражена руководством компании. Когда вещи действительно идут плохо – скажем, ваш продукт вызвал смерть или серьезное заболевание, – люди хотят услышать мнение руководителей, выраженное ими лично, а не каким-нибудь невозмутимым пресс-секретарем.

w Говорите правду, всю правду, и говорите быстро. Иными словами, возьмите диалог под свой контроль. Когда какой-то идиот подложил яд в бутылочки Тайленола и убил несколько человек, руководство компании среагировало тут же, признало проблему... и предложило план ее решения: новые устойчивые к внешним воздействиям контейнеры. Тайленол превратил ситуацию, способную разрушить компанию, в победу ее пиар-стратегии. К сожалению, не каждый умеет так ловко делать дела. В 1999 году 200 человек в Бельгии и Франции, включая множество школьников, заболели после того, как пили кока-колу. И вы можете себе представить, Дуг Ивестер, управляющий, ждал 10 дней, прежде чем полететь в Брюссель с извинениями. Вскоре после этого он вынужден был покинуть компанию.

Есть старинное высказывание: «Неважно, что вы говорите, пока вы говорите это первым». Хотя это не совсем верно – всегда нужно говорить правду, – главное, нужно быстро реагировать. Когда дело касается корпоративных кризисов, само отсутствие новостей уже является плохими новостями. Это только заставляет вас выглядеть более виноватым. Люди помнят, что было напечатано на первой странице газеты, но не то, что появилось в ней позже, где-то на странице 29. Взять хотя бы Марту Стюарт, одну из самых могущественных бизнес-леди Америки, которая пыталась игнорировать скандал с ее незаконными операциями с ценными бумагами. Она и ее компания подвергаются перекрестному обстрелу со стороны общественного мнения, доказательством чему являются цены на акции ее компании.

w Осуществляйте действия, способствующие улучшению ситуации. Принесите извинения, предложите компенсацию, кайтесь и, самое главное, выражайте сочувствие. Несколько лет назад одна 81-летняя женщина погибла под колесами грузовика. Страховая компания водителя грузовика не придумала ничего лучше, чем предъявить иск на имущество бедной женщины в качестве компенсации за ее небрежность. Когда об этой истории проведали средства информации, они не оставили камня на камне от той страховой компании.

w Не уклоняйтесь от заданной темы. Вы или человек, выступающий от лица вашей компании, должны всегда точно знать, какие вопросы вы будете прояснять. Ваша задача – в процессе интервью задержаться на этих вопросах так долго, как сможете. Как сказал мне однажды Билл Косби: «Ваши импровизации всегда должны быть хорошо отрепетированы». В кризисных ситуациях средства информации могут попытаться подсказать вам, что нужно говорить, а вы должны вернуть обсуждение в желательное для вас русло.

w Знайте, когда нужно замолчать. Не давайте ответы походя. Если вы чего-то не знаете, так и скажите, и, кто бы ни задал вам этот вопрос, скажите точно, когда у вас будет ответ. Мало кто способен достаточно быстро соображать, чтобы тут же придумать умный ответ на неожиданный вопрос. В такой ситуации очень легко смутиться и в результате выглядеть идиотом. И хотя я почти никогда не рекомендую отвечать «без комментариев», есть моменты, когда лучше промолчать. Например, в ходе суда над О. Дж. Симпсоном[1] сотрудники, отвечающие за связи с общественностью компаний «Bruno Magli» (обувь) и «Isotener» (перчатки), фигурировавших на процессе, вели себя тише воды ниже травы, то есть именно так, как надо.

w Держите ваших представителей по связям с общественностью в курсе событий. Мне случалось наблюдать ситуации, когда компания попадала в беду и вместо своих специальных представителей по связям с общественностью выпускала адвокатов.

Стратегия выхода из кризиса должна быть намечена руководством компании, а сотрудники по связям с общественностью должны ее реализовывать. Значит, они должны быть в курсе того, что происходит. Это не значит, что адвокатов задействовать не нужно – нет, они должны присутствовать, когда это уместно. Но если ваше общение с внешним миром будет осуществляться исключительно в юридическом ключе, это не поможет вам, когда вы начнете захлебываться в потоке грязи, которую выльют на вас СМИ. В то же самое время не позволяйте вашим сотрудникам по связям с общественностью заправлять всем. Иногда они уподобляются людям из рекламных агентств: они будут пытаться убедить вас, что общение с людьми это искусство и что не нужно совать свой нос туда, где должны распоряжаться художники. Возможно, процесс управления связями с общественностью это и искусство, но пиар – слишком важная вещь, чтобы целиком доверять ее пиарщикам.

w Держите наготове вашу чековую книжку. Независимо от того, насколько успешно вы справляетесь с ситуацией, могут возникнуть моменты, когда вы не сможете преодолеть проблемы, возникшие в связи с ее освещением в СМИ. В этих случаях вам, вероятно, придется поместить какие-то платные объявления, чтобы они послужили противовесом плохим отзывам о вас в печати. Во время паники по поводу бросовых акций[2] в начале 1990-х годов корпорация «Drexell Burnham Lambert», которая создала рынок этих акций и взяла на себя обязательство возместить вложенные средства в случае неплатежеспособности компании, выпускающей рискованные ценные бумаги, подвергалась резкой критике в средствах массовой информации. Судя по отзывам в прессе, можно было подумать, что корпорацией руководят какие-то темные дельцы, занимающиеся лишь тем, что продают не имеющие никакой реальной стоимости облигации ничего не подозревающим пожилым леди. Правда заключалась в том, что прибыль по этим бросовым облигациям составляла выше 80 процентов, но как только средства информации почуяли скандал, они уже не утруждали себя выяснением такой мелочи, как истинное положение дел. Поэтому «Drexell» нанес ответный удар, разместив платные объявления в «New York Times», где объяснялось, что представляли собой на самом деле бросовые акции: высокорискованные ценные бумаги, осуществляющие важную функцию в финансовом мире. Эти объявления были направлены больше на просвещение СМИ, чем потребителей, и возымели успех, позволив корпорации овладеть инициативой в диалоге со СМИ. Конечно, корпорация «Drexell» позже развалилась, но уже совсем по другим причинам.

6. Забудьте о вирусном маркетинге. Одной из наиболее важных заслуг Интернета является разрушение барьеров коммуникации. Благодаря этой системе люди имеют возможность свободного общения в реальном времени. Это означает, что новости – хорошие или плохие – передаются очень быстро и еще быстрее обрастают всевозможными слухами. И вот каким-то людям пришла в голову дурацкая идея, что они могут управлять этим информационным потоком и использовать его к собственной выгоде. Они были не правы. Вирусный маркетинг происходит сам по себе, и у вас очень мало шансов остановить его, если уж он начался. Все ваши рекламные усилия могут дать минимальный эффект, но истинным остается тот факт, что, несмотря ни на какие ваши усилия, вы не получите гарантии, что люди будут обсуждать вашу рекламу или рассказывать всем и каждому, где они купили такие замечательные туфли или с помощью какой поисковой машины в Интернете они откопали эту убийственную информацию. С другой стороны, в тех пределах, в которых он существует, вирусный маркетинг гораздо более эффективен при распространении плохих новостей, чем хороших. Сделайте что-нибудь хорошее, и люди могут рассказать об этом своим друзьям, а могут и не рассказать.

Но уж стоит вам в чем-нибудь напортачить, они уж постараются, чтобы об этом тут же узнали все.

7. Измеряйте свои результаты. Как я уже говорил, бесплатная реклама в СМИ не так уж бесплатна. Хотя само освещение в печати не будет стоить вам ни копейки, вам все же придется раскошелиться на мероприятия по управлению информацией о вашей компании и связям с общественностью. Как минимум вам придется нанять людей либо из числа собственных сотрудников, либо в специальном агентстве, которые будут этим заниматься, пусть не полный рабочий день, но все же эту работу придется оплачивать. И, как и во всем, что касается траты средств, вы должны получить с этих денег прибыль, иначе они будут потрачены впустую. Это кажется невозможным, но в действительности все вполне реально. Если вы некоммерческая организация и если у вас есть возможность объявить о каком-то проводимом вами мероприятии по телевидению, канал, передавший это объявление, точно скажет вам, сколько стоила эта реклама. И многие пиар-агентства сейчас начинают предоставлять расценки на каждое объявление, помещенное ими в СМИ.

Но будьте начеку. Отправив своего управляющего на какое-нибудь телевизионное шоу, содержание которого не соответствует содержанию вашей марки, вы не получите никакой пользы, даже если это шоу посмотрит 4 миллиона зрителей. Продавцы прав на спонсорство всегда будут пытаться убедить вас поместить название своей компании на щите позади стадиона, потому что ваша эмблема будет на экране в среднем 12,5 минуты в течение игры, а покупка 12,5 минуты рекламы по расценкам на 60-секундный ролик в течение той же самой игры обошлась бы вам гораздо дороже. Смешно. В большинстве случаев вы, скорее всего, выиграли бы в финансовом отношении, потратив деньги на спланированную, целенаправленную рекламу, а не на серию бессмысленных мельканий.

Я продолжаю повторять, что известность компании сама по себе не дает ничего. Вам нужно знать, способствуют ли ваши рекламные объявления или в данном случае усилия по популяризации вашей компании тому, что большее количество людей стремится покупать ваш продукт, чаще и по более высокой цене. Агентства по связям с общественностью печально известны своей склонностью раздувать ценность ассоциативных связей. Если цитата из вашей книги будет помещена в статье, посвященной фитнесу и предназначенной для занятых деловых людей, – даже если она будет напечатана в журнале «Forbes», – продажи вашей книги не взлетят до небес и не привлекут к вам новых клиентов для консультаций. Если производимый вашей компанией современный разделочный нож покажут в рекламе кухонных принадлежностей, это хорошо, даже если о нем ничего не будет говориться. Но статья с упоминанием о том, что Джек-потрошитель имел склонность к разделочным ножам, вряд ли вызовет в сознании потребителей нужные вам ассоциации.

Недавно я встретился с человеком, который в бытность мою в компании «Coca-Cola» был агентом певца Джорджа Майкла. Он сказал мне, что Джордж согласился быть лицом компании «Coca-Cola» при условии, что он не будет прикасаться к продукту, пить его и даже не будет ничего о нем говорить (я услышал это, и передо мной как наяву встал Хулио Иглесиас).

Некоторые ассоциации могут быть положительны. Например, когда баскетболист Коби Брайант в прыжке забрасывает мяч в корзину в рекламе напитка, который пьют во время спортивных соревнований, даже если сам Коби и близко не подходит к этому напитку, это имеет смысл; зрители сами устанавливают ассоциативные связи. Но какое отношение к

«Coca-Cola» имеет Джордж Майкл? Никакого, насколько я могу себе представить. Однако так или иначе этот агент сумел убедить кого-то в компании, что одного лишь присутствия Джорджа в рекламе будет достаточно. Я хочу здесь подчеркнуть, что даже если вы будете упомянуты в правильном месте, но в неверном контексте, вам это не даст ничего.

Итак, после того как я рассказал вам, как не нужно измерять прибыль от бесплатной рекламы в СМИ, позвольте мне рассказать в двух словах, как это нужно делать. Измеряйте уровень продаж вашего продукта. Стали ли вы продавать больше вашего продукта или получать больше заказов после выхода в свет того самого очерка о компании? Если вы давали интервью на радио, сравните продажи до и после него в том районе, где это интервью передавали, с продажами в том районе, где его не передавали.

Если вы занимаетесь бизнесом, где продукт не продается сразу же, сравните уровни намерений купить продукт. За очень немногими исключениями, лучший способ для этого – выйти на улицу поспрашивать людей. Если вас упоминали в статье в «New York Times», спросите у читателей этого журнала, читали ли они эту статью. Если да, то стали ли они более склонны покупать ваш продукт, чем раньше?

## КАК НАНИМАТЬ АГЕНТСТВО ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Популяризацию своей компании и ее связь с общественностью нельзя доверять непрофессионалам, к каковым, возможно, относитесь и вы. Для большинства деловых людей вполне достаточно лишь управлять своей компанией или отделением. Необходимость также волноваться об управлении ее имиджем – это уже слишком. Поэтому, если вы не можете полностью посвятить себя этой работе, наймите кого-нибудь, кто будет заниматься только ею.

Процесс поиска подходящего агентства по связям с общественностью во многом подобен процессу поиска рекламного агентства. Во-первых, четко определите, что это агентство будет для вас делать. Затем проверьте его рекомендации, взгляните на список клиентов, прочитайте несколько выпущенных им пресс-релизов и ознакомьтесь с перечнем сообщений, которые они давали в СМИ. Кроме того, обратите особое внимание на следующие аспекты:

w Нет связей, нет договора. Это очень просто. Никакое агентство не может гарантировать вам каких-либо конкретных результатов. С теми из них, кто утверждает обратное, связываться не стоит, потому что они явно лгут. Однако вы все же нуждаетесь в людях, имеющих доступ к журналистам и продюсерам в любое время. Тогда, если вам срочно понадобится освещение в печати, у вас будет больше шансов получить его. Вы нанимаете людей для управления одним из наиболее важных аспектов вашего бизнеса, поэтому будьте абсолютно уверены, что они смогут выполнять свою работу так, как надо. В то же самое время не ждите слишком многого. Даже самый пронырливый специалист по связям с общественностью не сможет устроить ваше выступление на шоу «Today», если вам нечего сказать.

w Нанимайте человека с нестандартным мышлением. Ваши пресс-агенты не должны дожидаться, когда вы скажете им связаться со СМИ. В их обязанности, кроме всего прочего, должно входить отслеживание новостей и выяснение вашей точки зрения по любым темам, которые могли бы затрагивать ваш бизнес, даже мимоходом. Если вы владеете сетью цветочных магазинов, ваш пресс-агент должен утюжить мостовые, пытаться устроить для вас интервью по любому поводу: забастовка могильщиков, смерть какого-либо видного деятеля, новый краситель из листьев редкого растения, неожиданное

повышение температуры в Голландии. Идея состоит в том, чтобы держать вас в поле зрения общества и насколько возможно увеличить количество позитивных ассоциаций, возникающих у людей в связи с вами.

w Договоритесь об оплате. Не соглашайтесь платить за каждое освещение в средствах информации. Вместо этого платите по результатам, причем по результатам в вашем понимании. Для большинства пиар-агентств и пресс-агентов это станет шоком, но, если вы настаиваете на таком принципе оплаты, можете быть уверены, что они будут гораздо ответственнее подходить к своей работе.

## ГЛАВА 8

### **КАК СДЕЛАТЬ СЛУЖАЩИХ КОМПАНИИ НЕОТЪЕМЛЕМЫМ ЭЛЕМЕНТОМ ВАШЕГО РЕКЛАМНОГО ОБРАЩЕНИЯ И ВАШЕГО ПРОДУКТА**

Я уже говорил о том, насколько важно точно определить контингент своих клиентов и понять их нужды и потребности. Надеюсь, что вы достаточно хорошо умеете это делать. Но я еще не обсуждал подробно такой вопрос, как противоречивое поведение потребителей. Например, я упомянул, что после 11 сентября потребители стали гораздо дольше раздумывать перед тем, как принять окончательное решение о покупке. Они теперь придают больше значения стабильным, уважаемым, знакомым, признанным маркам.

Главное, нужно помнить, что последствия 11 сентября будут ощущаться в течение неопределенно долгого времени. Это событие изменило основные принципы торговли и рекламы. Но меня поражает, как многие компании полностью игнорируют этот факт, и я предсказываю, что эти компании очень скоро окажутся в незавидном положении.

Потребители день ото дня становятся все более циничными – и менее лояльными. Прогрессивные технологии производства и коммуникаций почти устранили какие-либо реальные физические различия между конкурирующими продуктами. В результате потребители разочарованы: они хотят дешевых товаров как можно быстрее, и во многих отношениях им действительно все равно, кто дает им эти товары.

Почему так происходит? Как следствие недостатка значимости и отсутствия любых других, заслуживающих внимания, выгод. А там, где этого нет, значимость сразу же приобретает цена.

Довольно трудно сохранить потребителей в среде, где они не ощущают никакого различия между вашим продуктом и продуктом любого другого производителя. Но, как бы трудно ни было, вам приходится это делать. Как сохранить потребителей? Для этого нужно обратиться к основам. Вы сохраняете потребителей, дифференцируя себя от конкурентов, давая потребителям то, чего они не смогут получить больше нигде. В данном случае это означает удовлетворение их эмоциональных нужд и потребностей, их желания чувствовать, что их ценят и воспринимают как личности уникальные и особые.

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ МИР ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

На самом деле в идее обслуживания покупателей нет никакой особенной новизны. Для человека всегда было естественным потратить свои деньги на того, кого он знает и кто из всех сил старается удовлетворить его потребности. Новой является идея, что обслуживание клиентов является рекламой. Это означает, что даже несмотря на то, что в вашей компании существует отдел обслуживания потребителей, его сотрудники должны поддерживать тесный контакт с вашими менеджерами по развитию марки, управляющими по маркетингу и всеми, кто имеет отношение к дифференцированию и продаже товаров вашей марки. Все они должны осознавать важность роли, которую играет обслуживание потребителей в реализации вашей рекламной стратегии.

Мясник, у которого делала покупки ваша бабушка 50 лет назад, всегда помнил ее имя и оставлял ей особый кусок, если знал, что она придет. Он спрашивал ее о муже и детях и давал ей косточку для ее собаки. Конечно, в другой мясной лавке продавалось такое же мясо по той же самой цене, но ее хозяин не апеллировал к эмоциям вашей бабушки, то есть не давал ей почувствовать ее важность и уникальность как личности.

Американские компании не устают в течение многих лет повторять: «Клиенты – наш самый ценный капитал», «Главное – это обслуживание клиентов», «Мы обслуживаем наших клиентов лучше всех» и т.д. и т.п. На самом деле в большинстве случаев это не более чем слова. Конечно, есть несколько компаний, которые наконец поняли, что ключом к деловому успеху является не рост известности компании и не увеличение количества магазинов. Они поняли, что главное – это продолжать делать клиентов счастливыми. Но такие компании – скорее исключение, чем правило. Не верите? Хорошо. Вот что сказала профессор Гарвардского университета Розабет Мосс Кантер: «Несмотря на недавнюю коронацию в средствах информации Короля Потребителя, многие потребители будут продолжать оставаться простолюдинами. Большинство компаний сегодня утверждают, что они обслуживают клиентов. В действительности они обслуживают себя».

Я говорил со многими менеджерами многих компаний, которые считают, что обслуживание клиентов сводится к тому, чтобы удовлетворять их – иными словами, чтобы клиенты не жаловались. Это верно, но лишь отчасти. Конечно, вы хотите, чтобы ваши клиенты были удовлетворены. Но как высокий уровень известности компании не обязательно ведет к высокому уровню продаж, так и тот факт, что клиент удовлетворен, не гарантирует ровным счетом ничего. Если вы голодны, вы можете отправиться в ресторан. Хорошо, теперь вы сыты. Но значит ли это, что теперь вы станете постоянным посетителем этого ресторана? Едва ли.

Удовлетворить клиентов – на самом деле означает выяснить, чего они ожидают, и дать им это. «British Airways», например, подчеркивает комфортабельность полетов рейсами этой компании, а «Southwest Airlines» – дешевизну билетов. Компания «Jet Blue» подчеркивает дешевизну и комфортабельность, предлагая полеты на самолетах новых марок, обитые кожей кресла в салонах и телевизоры на борту. Все три компании очень хорошо обслуживают клиентов, но если бы появилась какая-нибудь другая компания, способная удовлетворить те же самые ожидания, клиенты, не задумываясь, стали бы пользоваться ее услугами.

В отличие от вышеназванных компания «United Airlines» определяет свой продукт как «дружественные небеса», но никогда не объясняет, какой смысл она в это вкладывает, предоставляя догадываться потребителям. Вот этого вам делать никогда не нужно. Клиенты – народ опасный, и если вы позволяете их воображению разгуляться, то,

стремясь удовлетворить все их прихоти, вы собьетесь с ног, блуждая в их мечтах. Лучше самим контролировать и формулировку своих обещаний, и их выполнение.

Удовлетворенные клиенты могут – и делают это все время – перебегать от одной марки к другой, особенно в тех случаях, где переключиться ничего не стоит (продовольствие, пиво, табак, обувь, безалкогольные напитки и т.д.). Если надоел товар этой марки, то почему бы не купить такой же товар другой марки? (Что касается товаров длительного пользования – дома, машины, крупные бытовые приборы, – то здесь потребители в большей степени склонны к постоянству.) Если нет никакой разницы в товарах, то почему бы и не перейти на другую марку? Тем более что новые марки сначала продаются по более низкой цене.

Помните, что потребители не всегда люди сообразительные. Если вы не скажете им точно, что нужно делать и во что верить, и не будете подбрасывать им все новые и новые причины покупать вашу марку, они переключатся на другого производителя, того, кто все им это расскажет и покажет. В целом все это сводится к тому, что я называю правилом двух «Д»: дифференцируйтесь и доставляйте. Как говорил один проповедник: «Расскажите им, что вы собираетесь сказать, затем скажите это, а затем расскажите, о чем вы им сказали». И я добавил бы: «Рассказывайте им снова, снова и снова».

## ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ ИСПЫТЫВАТЬ ЧУВСТВО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ?

Уровень удовлетворения клиента основан на трех составляющих:

1. Качество услуги или функционирования продукта: оправдывает ли ваш продукт или услуга ожидания клиента?
2. Ощущения, испытываемые клиентом при взаимодействии с вашей маркой: удовольствие, радость? Те ли это ощущения, которые он рассчитывал испытать?
3. Вид вашего взаимодействия с клиентом: что ощущал клиент во время вашего короткого взаимодействия? Как вы решаете возникающие проблемы?

Да, да, я знаю. Все это вы уже слышали, так? Но прежде, чем вы начнете сокрушаться о том, сколько денег вы заплатили за книгу этого болвана Зимена, а там написано то, что вы уже и так знаете, ответьте мне: если все знают, как надо делать дела, то почему же не делают? Я ясно высказался? Ну вот. Так что читайте дальше...

Из этих трех пунктов самыми важными являются второй и третий. Это не значит, что можно забыть о пункте первом – всегда хорошо, когда вещи функционируют так, как они и должны. Но в большинстве случаев мысли о самом продукте приходят уже потом. В первую очередь имеет значение ощущение, получаемое от продукта.

Ваш опыт общения с маркой, скорее всего, начинается с ее рекламы по телевизору или с той, что вы обнаружили в своем почтовом ящике. Начиная с этого момента, все

дальнейшие события будут влиять на ваши впечатления от данной марки, в том числе и на степень вашего удовлетворения ею. Когда вы позвонили, чтобы заказать товар, сколько раз вам приходилось разговаривать с автоответчиком, прежде чем добраться до живого человека, и сколько времени на это ушло? Нравится ли вам музыка, которая играла в телефоне, пока вы ждали ответа? Приятно ли было вам общаться с сотрудницей отдела обслуживания клиентов? Была ли она вежлива? Болтлива? Груба? Угрюма? Отвечала ли на ваши вопросы обстоятельно или так, словно ей не терпелось отвязаться от вас и заняться следующим клиентом? Назначила ли она время доставки и установки продукта, удобное для вас, или вы вынуждены были отпрашиваться на целый день с работы и дожидаться, когда вам привезут и установят купленный вами продукт? Явился ли мастер по установке вовремя? Выглядел ли он презентабельно? Загородил ли он своей машиной подъезд к вашему дому, так что вы не могли выйти? Сказал ли он вам, что собирается делать, и как долго он будет работать у вас в доме? И так далее.

Во всех остальных подобных ситуациях вы производите в уме такую же оценку. Регистрируясь в отеле, вы сознательно или подсознательно оцениваете вестибюль, лифты, пепельницы, бар, служащих, полотенца, гимнастический зал, близость транспорта и аэропорта и так далее.

Иногда ваши решения могут казаться несколько иррациональными. Ваше решение бойкотировать бензоколонку, например, могло бы быть продиктовано не качеством продаваемого там бензина, а тем, что, когда вы в прошлый раз там заправлялись и зашли в кафе при бензоколонке, вам подали сок в плохо вымытом стакане.

Но рациональность или нерациональность решений, принимаемых потребителями, – действительно не ваше дело. Вы просто должны принять этот факт как данность. Вы также должны принять и то, что потребители иногда хотят сделать вас ответственным за то, что вы не в состоянии контролировать. Один мой хороший друг, входящий в состав правления директоров компании «Delta Airlines», говорит, что сделка клиента «Delta» начинается с того момента, когда он занимает место на стоянке автомобилей. Честно говоря, я думаю, что сделка начинается гораздо раньше, еще тогда, когда клиент увидел рекламу в газете и взял телефонную трубку, чтобы заказать билет. Но бывают и ситуации, над которыми компания действительно не властна, например, транспортная пробка на дороге к аэропорту или внезапная снежная буря, в результате которой задерживается вылет, или стоянка для машин около аэропорта полна, и клиенту приходится парковаться на другой стоянке и оттуда идти полмили пешком до аэропорта. Все эти впечатления будут включены клиентом в его опыт общения с компанией «Delta».

Одной из важных составляющих взаимодействия клиента и продукта является способ разрешения компанией неизбежно возникающих проблем. Скажем, вы покупаете дорогую кофеварку в «Starbucks». Вы приносите ее домой, включаете, и она выплевывает кофе прямо на ваш кашемировый свитер за 300 долларов. Естественно, свитер испорчен. Вы как есть, в ярости бросаетесь назад в магазин и готовы задушить первого, кто вам там попадется. На этом этапе могут произойти две вещи: клерк может задать вам кучу вопросов, явно сформулированных так, чтобы представить вас идиотом, не разбирающимся в элементарной технике, чтобы доказать, что проблема была вызвана вашей собственной ошибкой, и вообще в любом случае вам не нужно было надевать кашемировый свитер, собираясь сварить кофе.

Или клерк мог рассыпаться в извинениях, тут же заменить изделие на модернизированную модель, дать вам купон на получение 5 фунтов кофе вашего любимого сорта и настоять на том, чтобы послать ваш свитер в химчистку. Ваш запал скорее всего тут же иссяк бы, не

так ли? Вероятно, это сделало бы вас пожизненным клиентом «Starbucks». Лучше всего (с точки зрения «Starbucks»), если вы расскажете всем своим знакомым о том, как чудесно с вами обошлись в этом магазине. О том, что кофемолка была некачественной, вы бы даже и не вспомнили. Я со всей уверенностью утверждаю, что рекомендации, передаваемые из уст в уста, имеют гораздо большую ценность, чем телевизионная реклама с загорелой красоткой, вещающей о том, какой «Starbucks» шикарный магазин.

По большей части потребители понимают, что иногда ситуация выходит за рамки нормы, и склонны к снисхождению, если с ними обращаются должным образом. Представьте, что вы наняли автомобиль в фирме «Hertz» и он сломается у вас посреди пустыни. Если вы позвоните в компанию со своего сотового и они будут держать вас на линии до тех пор, пока у вас в телефоне не сядет батарейка, от вас их бизнесу больше никогда не перепадет ни цента. Но если они вышлют машину – пусть это будет даже какой-нибудь видавший виды фургон, – чтобы подобрать вас и доставить к месту вашего назначения, вы, скорее всего, забудете об этом неприятном инциденте. Вы будете помнить только то, каким важным и ценным человеком они позволили вам себя почувствовать.

В чем суть? А в том, что счастливые клиенты возвращаются и приводят своих друзей. Несчастливые клиенты не возвращаются и предостерегают своих знакомых от общения с компанией, где с ними плохо обошлись. Станет ли клиент вестником, несущим доброе слово о вашей марке, или тем, кто никогда не упускает возможности отозваться о ней плохо, зависит от того, как вы с ним будете обращаться.

Позвольте мне вернуться к определению понятия «обслуживание клиента». Помните, я говорил, что удовлетворить клиента – значит понять его ожидания и удовлетворить их?

Так вот, обслуживание потребителя выходит за рамки удовлетворения его ожиданий. Обслуживание клиента – это создание эмоциональной связи между вашими клиентами и вашей маркой. Его можно сравнить с магнитом: хорошее обслуживание притягивает клиентов, плохое – отталкивает. Короче говоря, обслуживание клиента – это процесс, превращающий удовлетворение клиента в намерение купить продукт (или, еще лучше, в реальную покупку).

Это звучит банально, но вы не продаете еще больше товаров, потому что потребители не покупают больше. А причина, почему они не покупают еще больше, заключается в том, что вы не даете им для этого повода. Если это продолжается слишком долго, вы вылетаете из бизнеса.

Я не могу точно сказать вам, какие элементы входят в понятие «хорошее обслуживание». Конечно, обязательным условием является вежливое обращение с людьми, обязательно нужно улыбаться, когда вы обслуживаете их, и доставлять заказы вовремя. Нужно знать, когда следует придерживаться политики, которую проводит компания, а когда лучше уступить. Но не только это.

Иногда легче сказать, что не входит в понятие «обслуживание клиента». Это – заставлять клиента по полчаса томиться в очереди в продовольственном магазине, когда вокруг полно сидящих сложа руки продавцов. Это – закрывать кассу, видя, как вы подходите. Иногда они говорят, что это для вашего же удобства. Это – когда вас игнорируют, хотя видят, что вы нуждаетесь в помощи. Это – когда с вами говорят грубо или настаивают на выполнении вами правил, придуманных только для того, чтобы доставить вам максимум неудобств.

Недавно я приехал в аэропорт и довольно быстро прошел проверку на безопасность. Желая сэкономить время, я хотел обменять свой билет на более ранний рейс. Мне не нужно было проверять багаж, поэтому я обратился в отдел обслуживания клиентов авиалинии с просьбой обменять билет. И какой ответ я получил? «В заказе не указано ваше второе имя, поэтому вам нужно будет дожидаться своего рейса». Ну и что же? В моем заказе также не указано, какой у меня уровень холестерина. Какое это имеет значение? Вот вам отличный стимул больше никогда не прибегать к услугам этой авиакомпании.

Возможно, лучшим определением обслуживания клиентов будет то, что оно является в чистом виде рекламой. Оно сообщает – как и все остальные ваши действия – массу информации о вашей марке. Во многих отношениях обслуживание потребителей является важнейшим видом рекламы.

У вас может быть лучшая реклама, фантастический пиар, замечательное лицо компании, невероятная упаковка и великолепный продукт, но если вы однажды плохо обойдетесь с вашими клиентами, вы никогда не увидите их снова. И не допускать этого очень важно. Очень. Каждые пять лет американские компании теряют половину своих клиентов. По некоторым оценкам, сокращение потерь клиентов лишь на 5 процентов могло бы фактически удвоить прибыль! Весьма впечатляющие цифры. Так почему же компании не сосредотачиваются на этой проблеме?

Здесь я должен сделать небольшое отступление. Компании, неизменно отличающиеся высоким уровнем обслуживания клиентов, обязательно имеют четыре следующие характеристики:

1. Они разрабатывают специальную терминологию, которая меняет у сотрудников способ восприятия и стиль обращения с клиентами.
2. Они постоянно пытаются улучшить качество их продуктов или услуг.
3. Они создают у клиентов ясные и последовательные ожидания и всегда их оправдывают.
4. Они создают систему обратной связи с клиентами, позволяя клиентам выступать в роли экзаменаторов.

Позвольте мне привести несколько примеров компаний, осуществляющих огромную работу с целью превращения этих четырех характеристик в неотъемлемый элемент своей рекламной стратегии и составную часть товарной марки.

w Компания «Land's End» обещает качество, доступные цены и первоклассное обслуживание – и они все это предоставляют.

Эта компания производит одежду и ведет торговлю по каталогам. Поскольку приблизительно 85 процентов заказов поступает по телефону, важнейшую роль играют операторы. Телефонные линии открыты 24 часа в сутки, и компания старается сохранять квалификацию операторов на таком высоком уровне, чтобы на 90 процентов запросов

ответ поступал в течение 10 секунд, и днем и ночью. А в те редкие моменты, когда у них не полностью укомплектован штат, привлекаются операторы, работающие на дому!

Высокому уровню обслуживания также придается большое значение и на относительно новом вебсайте компании. Если вы заблудились на сайте или не можете что-то найти, достаточно кликнуть на кнопку, и через несколько минут вам позвонит оператор компании. Компания никогда не упускает возможности получить отклик от своих потребителей. Их комментарии ежемесячно объединяются, распечатываются и собираются. Их комментарии ежемесячно собирают, распечатывают, и в таком виде они попадают к менеджерам, которые используют замечания потребителей, чтобы в максимальной степени удовлетворить их ожидания. Возможно, именно это побудило компанию «Sears» купить «Lands' End».

w В компании «Disney» обслуживание потребителей находится на высочайшем уровне не в последнюю очередь, я полагаю, благодаря корпоративной терминологии. В Диснейленде и «World Disney», например, посетителей парка называют «гостями», а самих служащих называют «участниками представления». Казалось бы, мелочь, но это позволяет посетителям рассчитывать, что к ним будут относиться со всем вниманием, а служащим внушает мысль, что они играют важнейшую роль в том, чтобы посетители остались довольны. Такой подход себя явно оправдывает: около 70 процентов гостей Диснея приходят в парк не в первый раз.

w Отели «Ritz-Carlton» имеют еще более внушительные результаты в области обслуживания. Их цель – сделать 100 процентов своих гостей постоянными клиентами, и эта цель уже очень близка! Девяносто девять процентов постояльцев этих отелей утверждают, что они в высшей степени удовлетворены своим пребыванием там. Более 80 процентов были чрезвычайно удовлетворены. То, что хорошо для клиентов, хорошо и для компании: с 1995 года их доходы (до уплаты налогов) почти удвоились.

w Ни одна компания не является лучшей иллюстрацией идеи «то, что хорошо для клиентов, хорошо и для компании», чем «Southwest Airlines». В течение 30 лет они заканчивают каждый год с прибылью – немыслимый результат в сфере авиационных перевозок – и в течение 11 лет возглавляют составленный министерством транспорта список компаний, имеющих наименьшее количество жалоб от клиентов. В отличие от крупных компаний, своих конкурентов, «Southwest Airlines» никогда временно не увольняла своих сотрудников.

## ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Все больше компаний отдают обслуживание клиентов в руки самих клиентов. Здесь есть немало положительных моментов: это позволило компаниям сократить штаты и в то же время продолжать радовать своих потребителей. Взять, к примеру, торговые автоматы, продовольственные магазины и бензоколонки на самообслуживании. Там потребителям не нужно много помогать. Они хотят лишь побыстрее попасть и выйти из магазина, так что, разрешив клиентам обслуживать самих себя, компании помогли и себе, и им.

Впрочем, иногда перевод на самообслуживание дает лишь кратковременную экономию средств, но дорого обходится в дальнейшем. Например, можно легко и быстро заказать билет на самолет через Интернет. Авиакомпании экономят при этом средства за счет сокращения количества персонала в отделе обслуживания, но эта экономия со временем

обернется убытками, так как у людей бывают вопросы и какие-то проблемы. И вот тысячи раздраженных клиентов по 45 минут должны ждать, чтобы поговорить с кем-то, кто ответит на их вопрос. И все из-за того, что у компании не хватает сотрудников, чтобы отвечать на все звонки.

Некоторые компании пошли по другому пути: предоставив потребителю больше полномочий, они одновременно увеличили количество служащих. Не так давно можно было покупать компьютеры, собранные по единому образцу, и выбирать можно было лишь из ограниченного количества вариантов. Затем компьютеры в магазинах стали собирать по заказу потребителя. Компании увеличили штат соответствующих специалистов, но зато потребители почувствовали, что к их нуждам и потребностям подходят со всем вниманием и уважением и они могут контролировать весь процесс. В результате этих нововведений компьютерный бизнес пошел на подъем.

### ЕСЛИ НЕТ КОНКУРЕНТОВ, ОБ ОБСЛУЖИВАНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ МОЖНО НЕ ЗАБОТИТЬСЯ – ГЛУПЕЙШАЯ ИДЕЯ

В свое время бытовала шутка, где телефонистка говорит: «Нам нет до этого дела. Мы не должны это делать. Мы – телефонная компания». Не знаю, есть ли лучший способ подвести итог тому, что случается с компаниями, когда у них мало конкурентов.

Несмотря на отмену государственного контроля, телефонные компании остались на том же самом месте, где они были всегда. Стоит зайти в один из их магазинов, чтобы купить телефонный аппарат, продавцы так насядут на вас, что от них придется отбиваться чуть ли не палкой. Но попробуйте вернуться туда же через несколько недель, чтобы заменить этот телефон на другой, исправный, и вас будут муржить несколько дней. Почему? Потому что они могут. Они знают, что ваш выбор телефонов ограничен (тем более что со дня заключения двухлетнего договора прошло только несколько недель), и независимо от того, как они с вами обходятся, вы, скорее всего, захотите сохранить тот телефонный номер, который у вас есть сейчас, так что вы все равно вернетесь к ним.

Эти парни легко могут выиграть приз за худшее обслуживание клиентов в мире. Лозунг их компании говорит, что они не продают телефоны, они продают решения, но хамы, которых они нанимают для работы в их магазинах, или не знают этого, или им наплевать, и я могу доказать это. Возможно, именно поэтому «American Telephone and Telegraph Co.» находится в таком тяжелом положении.

Пару раз мне приходилось позвонить в телефонную компанию, чтобы вызвать на дом мастера, потому что у меня в трубке не было гудка. Они выслушали мои жалобы, затем сказали, что придет мастер и посмотрит, что случилось, и это будет через три дня. И это в XXI веке! Два дня без телефона – уму непостижимо!

Еще более примечателен стиль ответа на звонки в этой компании. Когда я позвонил, мне сказали: «Доброе утро, меня зовут Дженнифер. Каким образом я могу обеспечить вам отличное обслуживание?» Затем, прежде чем я успел объяснить, в чем моя проблема, Дженнифер в течение 15 минут держала меня на линии, заставив выслушать запись идиотской рекламы, после чего ее голос вновь раздался в трубке только для того, чтобы сказать мне, что она соединит меня с другим отделом. Отличное обслуживание? Кого они хотят одурачить? Помните, что любое ваше действие является «говорящим». Не нужно быть очень умным, чтобы понять, о чем говорят подобные действия: «Мы знаем, что сейчас модно говорить об обслуживании клиентов, поэтому мы учим наших сотрудников

притворяться, что эта идея нам близка. На самом деле все это обслуживание нам до фонаря».

То, о чем я говорю, не так уж сложно понять. Я говорю об отличном обслуживании, которое каждая компания может предоставлять в рамках своих возможностей. И это больше связано с отношением к своей работе в целом, чем с чем-либо еще. Владелец бензоколонки на северо-восточном углу перекрестка Главной и Первой улиц знает, что три другие станции на том же перекрестке продают тот же самый бензин по той же самой цене. Но если он отойдет от общепринятого стиля и начнет, как в старые добрые времена, предоставлять обслуживание по полной программе («Помыть ваше ветровое стекло? Подкачать вам шины, а то они что-то немного спустили? Хотите, чтобы я также проверил, как у вас накачена запаска?»), он тем самым будет предлагать что-то такое, чего не предлагают владельцы других бензоколонок. Он знает, что, не дифференцируя себя таким способом, он не удержится в бизнесе. Возможно, авиакомпаниям стоит нанимать сотрудников, прежде работавших в тех фирмах, которые вышли в тираж из-за недостаточного уровня обслуживания клиентов.

Строго говоря, часть вины за сложившуюся ситуацию лежит на наших плечах. В конце концов, ведь это мы даем официантке в ресторане деньги на чай после того, как она обслужила нас из рук вон плохо. Возможно, если бы мы перестали вознаграждать за нигде не годное обслуживание, у тех, кто обеспечивает такое обслуживание, и у компаний, нанимающих таких сотрудников, появился бы стимул измениться.

К счастью, не каждый, кто работает без конкурентов, лишь притворяется, что обеспечивает обслуживание. В Вали, штат Колорадо, нужно обновлять таблички с номерами автомобилей каждый год. Вам посылают счет, вы его оплачиваете, посылаете квитанцию, и вам присылают наклейку. В прошлом году мне почему-то не прислали наклейку, поэтому я позвонил в городскую администрацию, чтобы узнать, что случилось. Имея довольно туманное представление о городском правительстве, я ожидал, что меня сейчас будут передавать по эстафете из отдела в отдел, придется оставить сообщение на автоответчике для 38 человек, 7 раз телефон разъединится, и уже после всех этих мытарств мне наконец-то вышлют чек. Вместо этого я с первого раза дозвонился до человека, который сказал мне, что высланные мне наклейки по какой-то причине вернулись обратно и у меня есть выбор из трех вариантов: прийти и забрать их самому, послать за ними кого-нибудь, или они вновь могут послать их по почте. Я до сих пор в шоке.

## ОБЩАЙТЕСЬ С НИМИ

Ничто не приводит человека, имеющего какую-то проблему, в большее бешенство, чем отказ без объяснения причин или общение с клерком, который отказывается что-то сделать просто потому, что «это не соответствует нашей политике», в то время как ему ничего не стоит эту проблему разрешить.

Людям нет абсолютно никакого дела до вашей политики или ваших правил. Они ненавидят ощущать себя беспомощными. Все, чего они хотят, – это решить свою проблему. Конечно, вы не можете решить проблемы всех, кто к вам обращается, к их удовлетворению. Но в большинстве случаев вы можете заставить людей почувствовать себя намного лучше, просто объяснив им ваши правила до того, как разгорится конфликт.

Через несколько часов после того, как вы звоните в редакцию «New York Times», чтобы оформить подписку, вы получаете письмо по электронной почте, в котором

оговариваются условия ваших отношений с газетой. В письме сообщается, как связаться с редакцией, если у вас возникнут вопросы, связанные со счетами, или в случае несвоевременной доставки газеты, или если вы хотите приостановить подписку на время отпуска. И там будет точно сказано, каким образом они будут оформлять счет за подписку: через вашу кредитную карточку, если вы не сообщите о вашем желании использовать другую форму оплаты. Даже притом, что результат будет тем же самым, зная правила заранее, вы будете скорее чувствовать себя партнером, чем неким винтиком в отлаженном механизме.

Вспомните, сколько раз вам приходилось дожидаться на линии, пока раздражающе механический голос в трубке снова, снова и снова повторял вам, как важен для них ваш звонок и сотрудник отдела обслуживания клиентов тут же займется вами, как только освободится. В такой ситуации главным фактором, приводящим в бешенство, является неуверенность: вы понятия не имеете, как долго вас продержат на линии – может быть, минуту, а может быть, и час. Они продолжают повторять вам, как ценен для них ваш звонок, но сами и палец о палец не ударят, чтобы доказать это на деле.

С другой стороны, когда вы застреваете на линии, и компьютерный голос сообщает вам, что вы третий в очереди или что вам придется ожидать еще приблизительно 17 минут, степень вашего контроля над ситуацией значительно увеличивается. Вы знаете, как долго вам придется ждать, и у вас есть выбор: продолжать дожидаться ответа или позвонить позже. Выбор делаете вы, а не компания.

Иногда благие намерения пообщаться с потребителями имеют обратный эффект. При приземлении рейса Сан-Франциско – Сакраменто авиакомпании «United» стюардессы говорят пассажирам: «Мы знаем, что у вас есть выбор, и благодарны вам за то, что вы выбрали нашу авиакомпанию». К сожалению, все знают, что выбора никакого не было (компания «United» – единственная, самолеты которой летают по этому маршруту), и эти слова лишь подчеркивают сей неприятный факт.

Или, например, вы не можете войти в Интернет через вашего провайдера, звоните в их службу технической поддержки, и записанный на пленку голос советует вам следующее:

«Если вы не можете установить соединение, зайдите на наш сайт в раздел «решение проблем». Ну не глупо ли это? Ведь если вы не можете войти в систему, как вы сможете добраться до их вебсайта? Вывод? Если вам нечего сказать, лучше молчите.

Связь с клиентами и потребителями не односторонняя, где говорите только вы. Нужно уметь также и слушать потребителя, причем внимательно, чтобы узнать что-то новое. Если вы не уверены точно в том, что требуется, чтобы сделать ваших потребителей счастливыми или превратить обычного или случайного потребителя в постоянного, спрашивайте ваших клиентов. Задавайте им вопросы у кассового аппарата. Напечатайте ваш бесплатный телефонный номер на упаковке так, чтобы клиенты могли связаться с вами. Спросите постоянных покупателей ваших товаров, что им нравится в общении с вашей компанией, а что нет, и где, по их мнению, вам нужно провести преобразования. Найдите тех, кто не покупает ваш продукт, и спросите их, почему они этого не делают. Позвоните тем, кто присылал вам гневные письма, описывающие их негативный опыт в связи с вашей компанией, и спросите, что вам нужно сделать, чтобы они вновь вернулись к вам. Следите, чтобы на каждый вопрос был получен ответ, и используйте эту информацию для выработки стратегии, способствующей улучшению дел.

В начале 1990-х годов компания «Ford» провела опрос среди покупателей автомобилей для того, чтобы выяснить, какие отличительные свойства автомобиля наиболее важны для потребителей. Объединив полученную информацию, компания создала автомобиль марки «Taurus», побивший все рекорды продаж. Когда я впервые остановился в отеле «Ritz», я попросил дополнительные постельные принадлежности. Теперь каждый раз, когда останавливаюсь в этом отеле, на кровати меня ждут еще одна подушка и одеяло. А в универмагах «Macy's» и «Nordstrom» специальные сотрудники следят за тем, что приобретают покупатели, и сообщают вам, когда они получили новую линию носовых платков, подходящих к подтяжкам, которые вы купили в прошлом году. Интернет-магазин «Amazon.com» отслеживает, какие книги вы купили, и использует эту информацию, чтобы предложить вам то, что, по их мнению (или по мнению их компьютеров), вас может заинтересовать. Так, если вы купили у них книгу о Ван Гоге, вам могут прислать по электронной почте сообщение о других книгах о художниках, которые отрезали себе ухо и отправили его своим друзьям.

Я не собираюсь обсуждать здесь вопросы маркетинга. На эту тему есть масса хороших книг. Я хочу сказать, что цель установления связи с потребителями и клиентами состоит в том, чтобы создать и поддерживать с ними отношения. Задавать им вопросы о том, что им нравится, а что не нравится в вашей марке, – это великое дело. Но даже если вам удалось установить в отношениях со своими клиентами атмосферу взаимной доброжелательности, все ваши труды могут пойти насмарку, если вы неправильно используете полученную от них информацию. Клиенты будут тратить свое время, отвечая на ваши вопросы только в том случае, если они почувствуют, что вам можно доверять. Обнародовать данные о потребителях без их разрешения или бомбардировать их предложениями товара, который им не нужен, – лучший способ показать, что вы не заслуживаете их доверия.

## ПРЕВРАЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА КЛИЕНТОВ

Если вы знаете или даже просто подозреваете, что обслуживание потребителей находится у вас не на должном уровне, быстро приведите в порядок соответствующие службы. Если ваши проблемы начались только что или их можно проконтролировать, нужно применить двусторонний подход: (1) немедленно проведите мероприятия по быстрому и эффективному устранению проблемы и (2), когда пыль осядет, выясните причины произошедшего и примите все меры, чтобы этого не случилось впредь.

В доказательствах того факта, что уровень обслуживания потребителей напрямую связан с деловым успехом и прибылью, нет недостатка. Но меня всегда озадачивает, почему большинство компаний – включая и те довольно крупные из них, кто приходит в «Zuman Marketing» за консультацией, – обращают так мало внимания на обслуживание потребителей. Я долго думал над этим вопросом и пришел к выводу, что они просто не могут позволить себе отказаться от заведенного порядка, от привычки делать все так, как они делали всегда.

Потребности клиентов всегда меняются, поэтому нельзя всегда полагаться на один и тот же набор приемов. Сейчас важнее, чем когда-либо, сосредоточиться на потребителях, клиентах и тенденциях. Приведенная ниже таблица показывает нынешнее положение вещей и то, каким оно должно быть для гарантии успеха.

Очень, очень немногие компании реструктурировали себя в соответствии с этими направлениями. Исключением является компания «Microsoft», использующая четырехступенчатый процесс для удовлетворения потребностей их клиентов:

1. Выяснение нужд потребителей и нахождение путей их удовлетворения.
2. Превращение решения проблемы в компьютерные программы.
3. Приведение к общему стандарту (MS-DOS, Windows и т.д.).
4. Упаковка решения в дружелюбный пользовательский интерфейс и распространение как приложения для операционных систем, разработанные с учетом пожеланий пользователей.

Конечно, преобразовать вашу компанию в организацию, ориентированную на клиента, будет не очень просто, тем более что в большинстве случаев это требует основательной перестройки. Вы оказываетесь перед необходимостью изменить способ мышления своей компании, образ действий, направление исследований, реакции, а также стратегию, рекламу и все остальное.

Каждая компания предпримет свои шаги, но, осуществляя мероприятие, помните о трех следующих правилах:

1. Успокойтесь. Независимо от того, насколько вы озабочены проблемой или сколько денег вам придется потратить, вам не нужно сразу же менять свою организационную структуру. Создав должность вице-президента по обслуживанию потребителей или целевой группы по решению этой проблемы, вы не решите свои проблемы как по мановению волшебной палочки. Эти шаги хороши для начала, но потребуется время, чтобы новые веяния пронизали всю компанию целиком.

#### ТАБЛИЦА 8.1.

#### ОРИЕНТАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТ: КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА

	ФОКУС ВНИМАНИЯ	РОЛЬ РЕКЛАМЫ	РЕЗУЛЬТАТ
Положение дел сегодня	Сосредоточенность на себе, на потребностях бизнеса, а не на потребностях клиентов.	Реклама является вспомогательной функцией, призванной облегчить связь. Ее легко копировать, она, скорее, носит ответный, а не упреждающий характер и в основном способствует лишь расширению известности	Она не предлагает покупателям конкретную выгоду от покупки товара. У компании нет никаких отношений с клиентами, и нельзя говорить ни о какой лояльности клиентов, потому что они не имеют четкого представления о том, какую конкретную

		компании.	пользу может дать им эта марка.
Каким должно быть положение дел, чтобы преуспеть	Фокус внимания сосредоточен на клиентах. Поймите их потребности и желания. Кем являются люди, готовые покупать? Чего они хотят? О чем они думают?	Реклама является стратегической функцией, представляет ценные качества и марки и рассказывает о том, каким образом эти качества могут удовлетворить потребности и желания клиентов.	Жизнеспособное, дифференцированное предложение конкретной выгоды. Клиенты понимают, каким образом марка поставляет выгоды, которые удовлетворяют их потребности и желания. Отношения с клиентами установлены.

2. Сначала думайте, потом говорите. Большинство руководителей, которых я знаю, это люди, ориентированные на действие. Это значит, что, когда они видят какую-то проблему, они пытаются разрешить ее сразу же. Что касается проблемы с обслуживанием клиентов, то здесь может возникнуть искушение бросить на ее решение сотрудников пресс-службы, выпустить официальные сообщения для печати и купить во всех газетах места для рекламы на целую полосу, объявляющей «новую эру преданности клиентам». Это кажется прекрасной идеей, но на самом деле она таковой не является, по крайней мере, ее нужно реализовывать не таким образом.

Я не возражаю против любых действий, направленных на улучшение положения вашей компании и продвижение вашей марки, но время работает против вас, поэтому я вновь возвращаюсь к моему тезису об обещаниях выполнить все ожидания клиентов.

Обещав превратить свою компанию в рай для потребителей, вы лишь возбудите их надежды. Но в большинстве случаев проблемы обслуживания клиентов носят системный характер, так что разрозненные мероприятия в этом смысле не дадут вам никаких положительных результатов. Это значит, что если вы немного не доберете – скажем, улучшите обслуживание клиентов только на 300 процентов, а не на 500, – вы разрушите их надежды, и публика никогда не простит вам этого.

Это как раз то, что случилось с компанией «Saturn», когда она только появилась на рынке. Они сразу заявили, что компании далеко не безразлично мнение о ней клиентов и что взаимодействие с клиентами и обратная связь являются важными составляющими их марки. Вначале это было действительно так, и люди валом валили в «Saturn». Они многого ждали, и компания оправдывала их ожидания.

Но через некоторое время «Saturn» стал забывать о своем обещании в первую очередь заботиться о нуждах клиентов, и те, в свою очередь, не замедлили быстренько забыть о марке «Saturn». Помните, как умирала авиакомпания «Eastern Airlines»? Они обещали превосходное обслуживание, прибытие точно по расписанию и много чего другого, чего они не обеспечили (или не смогли обеспечить). Ни первое, ни второе не смогли удержать их от краха.

Мораль этой истории – сначала решите ваши проблемы, а уж потом начинайте обещать. С другой стороны, если вы наладили обслуживание потребителей, все хорошо, можете этим щеголять. Предлагаете ли вы 100-процентное удовлетворение потребностей или возвращаете деньги назад? Рекомендуют ли 97 процентов клиентов вашу компанию своим друзьям? Можете ли вы похвастаться самым коротким временем ожидания от получения заказа до доставки товара в вашей отрасли? Если вы предлагаете хорошее обслуживание – конечно, в вашем понимании, – пусть об этом знают все.

3. Удостоверьтесь, что каждый служащий в компании знает, какое важное значение имеет обслуживание клиентов. Я имею в виду именно каждый, потому что и вы, и правление директоров, и парень, который моет туалеты, и тот временный сотрудник, который помогает в экспедиции, и все, кто находится между двумя полюсами этой иерархической лестницы, – у всех у них есть возможность повлиять на потребителей. Этот пункт настолько важен, что я собираюсь рассказывать о нем всю оставшуюся часть главы.

## ПРОДАЖА ИЗНУТРИ

Я потратил много времени, рассуждая о том, как важно понять ваших клиентов, их желания и потребности еще до того, как начать продавать им ваш продукт, и как важно установить с ними связь таким способом, чтобы создать у них доверительное отношение к вам и вашей марке. Но я не учел одну группу потребителей, на которой вы должны сосредоточиться в первую очередь, начиная думать о продаже вашей марки. Эта группа – ваши служащие. Я знаю, что это звучит немного странно, но если вы задумаетесь на минуту, вы согласитесь со мной.

Во время своих выступлений перед бизнесменами я не раз убеждался, что очень легко внушить им сознание важности отличного обслуживания клиентов. Они тут же вдохновляются этой темой и едва могут дождаться, когда я закончу говорить и они смогут вернуться в свои офисы и, засучив рукава, взяться за дело. Но иногда мне приходится чуть ли не дергать их за рукав, чтобы они уселись на свои места и выслушали наиболее важный тезис из всех: прежде чем начинать даже думать о продаже вашей марки потребителям и клиентам, вы должны продать ее вашим служащим.

Служащие являются связующей нитью между всеми этими замечательно звучащими рассуждениями о новом подходе к разработке и продвижению марки, об ориентированной на клиента философии корпорации и реальными клиентами с их кредитными карточками. Отношение потребителя к торговой марке почти на 100 процентов зависит от служащих фирмы.

Фактически, связь между клиентами и служащими подобна кругу: служащие, которые обращаются с клиентами хорошо, делают клиентов лояльными; лояльные клиенты дают больше прибыли компании, а это значит, что труд служащих будет лучше оплачиваться, что делает их более счастливыми, а это означает, что они лучше обращаются с клиентами, что, в свою очередь, делает клиентов более лояльными, и так далее и так далее. К сожалению, слишком мало компаний осознают важность этого отправного пункта, и еще меньше компаний торопятся предпринять в этом смысле какие-то шаги. В результате возникают ужасные проблемы с обслуживанием клиентов.

## НАЧИНАЙТЕ С САМЫХ НИЗОВ

Мы уже говорили, что опыт, который потребитель пережил в связи с продуктом или обслуживанием, обычно бывает важнее, чем сам продукт или услуга. Итак, вы это знаете. Ваши клиенты тоже это знают, независимо от того, могут ли они выразить свое знание или нет. Это уже вопрос другой. Но знают ли это ваши служащие? Понимают ли они, какова их роль в том опыте, который переживает потребитель? Нет, если вы им об этом не сказали.

Большинство компаний полагают, что их служащие и так знают, как нужно работать, чтобы сделать клиентов счастливыми. Но я со всей ответственностью могу утверждать, что причина, по которой обслуживание клиентов в компании находится не на должном уровне, заключается в том, что служащие не знают, в чем заключается их работа или чего ждут от них их работодатели. Если вы не дадите им об этом абсолютно четкого представления, ваши служащие не будут знать, как им нужно поступать в том или ином случае. Когда компания «Delta» говорит: «Мы готовы, когда готовы вы», они должны объяснить, что это значит не только потребителям, но и служащим. Когда кафе быстрого обслуживания «Carl's Junior» обещает в рекламе: «Вы войдете и выйдете через три минуты», они сообщают своим клиентам, что понимают, какой у них быстрый темп жизни, и что они сделают все, чтобы им помочь. Но не рекламные объявления подают гамбургеры – это делают люди. В «W Hotel» – и любой другой гостинице – кровати являются главным впечатлением для потребителя. Если вы даете рекламу, где говорится, что у вас лучшие кровати в городе, а ваш менеджер решит сэкономить несколько долларов, покупая дешевые, значит, у вас будут проблемы.

Моя компания помогала создавать стратегию для горного курорта «Aspen». В результате мы разработали специальную маркетинговую кампанию под девизом «Aspen днем и ночью». Но мы не просто предоставили им план и удалились. Мы донесли до сведения каждого служащего этого курорта, которого нам удалось встретить, – инструкторов лыжной школы, официантов, операторов подъемников, водителей лимузинов, – что значит «Aspen днем и ночью», а именно: первоклассное обслуживание клиентов 24 часа в сутки. Мы внушили каждому, что успех или неудача программы зависит от них.

Короче говоря, убедитесь, что суть разрабатываемой вами стратегии дошла до сознания ваших служащих, что они все поняли и действуют в соответствии с ней. Если вам удастся сделать это, вы можете превратить ваших служащих в мощную силу, способствующую укреплению марки. С другой стороны, если ваши служащие не будут понимать, в чем состоят ваши цели, может полностью свести на нет все ваши рекламные усилия по укреплению вашей марки и исказить рекламные обращения.

Например, девиз универмагов «Sears»: «Мы полностью удовлетворяем все ваши потребности, в противном случае возвращаем деньги». К сожалению, эта прекрасная маркетинговая идея не была доведена до служащих в отделах возврата покупок. Качество их работы частично оценивалось по количеству принятых назад вещей – чем меньше, тем лучше. Такая политика заставляла клиентов, ищущих полного удовлетворения своих потребностей, дважды подумать, прежде чем снова идти за покупками в «Sears».

На следующих страницах я хочу привести вам еще несколько примеров компаний, которым удалось и которым не удалось достаточно хорошо вышколить своих служащих.

У меня были проблемы с домашней цифровой телефонной линией, и телефонная компания прислала мастера. Войдя в дом, он надел тапочки, чтобы не испачкать

ботинками ковер. Очевидно, этот парень знал, что доставить клиенту удовольствие – это важная составная часть его работы. Исправить линию было бы достаточно, но он сказал, что за дополнительную плату в 29 центов компания сможет предоставить также и другие услуги. С другой стороны, через несколько дней после визита мастера я позвонил в телефонную компанию, чтобы задать вопрос, связанный с моей цифровой линией. Мне пришлось 16 раз общаться с автоответчиком, прежде чем мне ответил живой человек!

На международных авиарейсах клиенты обычно оценивают степень своей удовлетворенности полетом по тому, сколько горячих полотенец им дали, сколько раз стюардессы называли их по имени и запоминали ли, какие спиртные напитки они заказывали. В полете часто попадали в воздушные ямы? Кормили так себе? Кого это волнует? Сингапурская авиакомпания приняла это к сведению, вот почему они постоянно занимают высшие места в рейтингах авиакомпаний, осуществляющих международные перевозки. А китайская компания «China Airlines», которая летает по тем же самым маршрутам и в конкурентном соревновании с сингапурской компанией идет с ней голова в голову, не занимает высших мест. Они не поняли, что подать 120 обедов и обслужить 120 человек – это не одно и то же. Они подают обеды, а сингапурская компания обслуживает людей.

Входя в театр Ла Скала в Риме, вы сразу же понимаете, что попали в храм оперы. Каждый, кто работает там – от билетеров до буфетчиков, – ощущает себя участником действия. Они разбираются в опере и могут объяснить вам суть каждой сцены в произведении, которое вы пришли послушать. Они понимают, что каждый из них, делая свою работу, призван усилить ваше впечатление от спектакля.

В компании «Walt Disney» каждый служащий – от помощников официантов в гостиницах до капитанов на круизных судах – знает, что он находится там для того, чтобы сделать приятным ваше путешествие в мир Диснея. Они прекрасно понимают политику компании и делают все, чтобы ее реализовать на практике.

Мой соавтор, Армии Бротт, имел опыт общения с компанией «Dell», который выдвинул эту философию на первый план. Он заказал новый лэптоп за неделю до своего полета в Атланту, где собирался встретиться со мной по поводу этой книги. В «Dell» ему обещали, что компьютер привезут за два дня до его отъезда, но оставался всего один день, а компьютер все еще не привезли. Естественно, он разозлился. Он позвонил в отдел обслуживания клиентов компании, и уже через несколько минут после того, как он высказал свое негодование первому же человеку, который подошел к телефону, его соединили с инспектором отдела. Тот сразу же стал извиняться и предложил скидку в 300 долларов. Вина за проблемы с доставкой на самом деле лежала на Единой Посылочной Службе (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты), а не на «Dell», но инспектор признал, что моему соавтору действительно было все равно, чья это была ошибка, и он хотел только одного – чтобы ему доставили его компьютер. У инспектора был шанс превратить потенциального ненавистника в верного сторонника, и он его использовал. Армин рекомендовал компанию «Dell» всем своим знакомым. Ситуация могла легко повернуться по-другому, если бы тот инспектор из отдела обслуживания не имел четкого представления о своей роли в обеспечении превосходного обслуживания клиентов и попытался бы переложить вину на экспресс-почту.

Поскольку за год я пролетаю несколько тысяч миль, компания «United Airlines» присвоила мне статус «Big Kahuna» (Большой Кахуна). Я получил красочную брошюру с описанием всех льгот, которые компания предоставляет исключительно своим самым ценным клиентам. Великолечно. Но несколько месяцев назад, приехав в аэропорт, я обнаружил,

что они по ошибке напечатали на билете имя моей жены вместо моего. Я обратился в пункт обслуживания клиентов, чтобы уладить проблему. Женщина, сидящая за столом, бросила быстрый взгляд на билет и объявила, что не может ничего сделать. Я спорил с ней некоторое время, но она и пальцем не пошевелила. Все зачатки теплых чувств, которые я ощущал, пребывая в статусе Большого Кахуны, тут же улетучились. Какой смысл сообщать мне, что я являюсь ценным клиентом, если они не удосужились довести это до сведения своих служащих?

Нечто похожее произошло со мной в двух разных пунктах проката машин компании «Hertz» в Мексике. Оба раза по прилете в аэропорту мне сообщали, что у них нет для меня машины. И оба раза я выходил из себя и начинал кричать, что я хочу ехать в свой отель, хочу, чтобы они позже забрали машину оттуда и что я хочу большую скидку. Один из служащих знал, в чем состояла его роль, и сразу же согласился с моими претензиями (наверное, раньше он работал в компании «Dell»). Другой только пожал плечами и сказал, что это не в их правилах. Самое невероятное заключалось в том, что в Соединенных Штатах со мной обращались как с королевской персоной, потому что у меня была платиновая карточка «Hertz» и я не арендовал машины ни в какой другой компании, только в этой. Но в Мексике я никогда больше этого делать не буду.

Начинать всегда нужно с просвещения ваших служащих касательно того, какое сообщение несет ваша марка, и никогда не позволять им забывать о том, что все является «говорящим» – оформление вашего магазина, вывеска, вестибюль офиса, фургоны, доставляющие ваш продукт, и даже шрифт на ваших факсах и счетах. Все, что видят ваши клиенты, продавцы и даже ваши конкуренты, должно усиливать сообщение, посылаемое вашей маркой.

Переступая порог вашей компании, прежде всего ваши новые и предполагаемые клиенты вступают в контакт – лично или по телефону – со служащим в приемной. Если этот человек не имеет по крайней мере общего представления о ваших продуктах и услугах, он будет выглядеть по-дурацки (и вы тоже), когда посетитель задаст какой-то вопрос о вашей компании. Как-то раз я был на экскурсии на одном из разливочных заводов пивоваренной компании «Miller» и спросил гида, почему они разливают пиво «Miller Light» в прозрачные бутылки. В ответ он не сказал, «чтобы показать, какое оно чистое» или даже «я не знаю, но выясню это для вас». Нет, он занял оборонительную позицию и стал настойчиво утверждать, что «в прозрачных бутылках нет ничего плохого».

И как насчет дизайнеров, оформляющих ваш вестибюль, склад или ресторан? Как насчет художника, создающего ваш логотип и бланки, и временного работника, помогающего в канцелярии? Как насчет уборщиков, а также тех, кто выписывает и оплачивает ваши счета, сидит за рулем грузовиков, развозящих ваши продукты? Каждый из этих людей играет важную роль в создании у потребителей образа вашей компании, понимании того, какие ценности воплощают собой продукты вашей марки и какую пользу они могут принести тем, кто ими пользуется. Каждый из них – часть вашего продукта.

Если ваши служащие понимают, каковы ваши цели, и осознают свою роль в их достижении, они почти наверняка будут их разделять. Подумайте о том, что происходило во время войны во Вьетнаме. Американские солдаты так и не поняли, почему они там находились (лозунг «бить коммунистов» был довольно неопределенным). Они не понимали, как они вписываются в ситуацию в целом, что их ожидало или какую награду они (или страна) получили бы, выйдя из этой войны победителями. Администрация трех президентов, в период правления которых велась эта война (Кеннеди, Джонсона и Никсона), казалось, также не могла дать ответа на эти три вопроса. Ни у конгресса, ни у

широкой общественности не было единого мнения по этой проблеме. Идея войны давно изжила себя, а сама она все тянулась и тянулась. Когда солдаты наконец вернулись домой, на них почти никто не обращал внимания.

Но война в Заливе носила совсем другой характер. Все точно знали ее цель: выбить Саддама Хуссейна из Кувейта. Эта идея нашла полное понимание и у конгресса, и у широких масс, и каждый военнослужащий, от генерала до солдата, точно знал, какова его роль в общем плане. Да и администрация президента Буша проделала огромную работу, чтобы соответствующим образом подать операцию «Буря в Пустыне» широкой публике, которая, в свою очередь, оказывала войскам большую моральную поддержку и вернувшихся солдат встречала как героев.

## ПРОДОЛЖАЙТЕ УБЕЖДАТЬ ВАШИХ СЛУЖАЩИХ В ЗНАЧИМОСТИ ВАШЕЙ МАРКИ

К счастью, есть легкий способ решить все эти проблемы: говорите с вашими служащими – но особым способом. Они действительно являются еще одной группой потребителей, поэтому, когда вы думаете о том, как наладить с ними связь, представьте, что вы разрабатываете рекламную кампанию. Вы должны задавать себе те же самые вопросы о ваших служащих, что вы задали бы себе о любой другой группе потребителей, которую вы пытаетесь охватить, а именно: что для них важно? Что вы хотите, чтобы они знали о вашей марке? Что вы хотите, чтобы они делали? Так же как и при общении с другими потребителями, снова и снова повторяйте им, что вы хотите, чтобы они делали, почему они должны это делать и что им это даст. Иначе они делать ничего не будут.

Когда вышла книга «The end of marketing as we know it» Пат Робертсон пригласил меня на свое шоу. Я приехал в студию немного раньше и был удивлен, что Пата еще не было – большинство ведущих приезжает раньше своих гостей. Я спросил, где он, и одна из его ассистенток сказала, что «он читает проповедь операторам». Каждую неделю, сказала она, Пат собирается с операторами, работающими на телефонах, чтобы говорить с ними о той роли, которую они играют в компании. Цель марки Робертсона состоит в том, чтобы собирать у людей деньги. И так как операторы – первые, с кем вступают в контакт люди, звонящие в студию, и именно они будут записывать номера кредитных карточек или давать адрес электронной почты, очень важно, чтобы они всегда помнили о важности возложенной на них миссии и о том, насколько она важна для компании.

Политические деятели поступают так постоянно. Они знают, какое значение имеют работающие на них люди, потому что если до их сознания не дойдет идея, проповедуемая данным деятелем, то они не смогут передать ее и избирателям. Потому они устраивают специальные мероприятия для добровольцев, которые трудятся в их офисах, звонят избирателям, для школьников, которые на стоянках для машин около супермаркетов пытаются зарегистрировать избирателей, и даже для людей, которые обходят соседние дома и развешивают рекламные листовки на ручках дверей. Они обмениваются рукопожатиями, целуют младенцев и интересуются здоровьем котов и собак, живущих в семьях потенциальных избирателей, потому что они знают, что, если они не завоевывают расположение людей, работающих на них, их избирательная компания никогда не сдвинется с места.

## КАК ДОСТИГАТЬ СОЗНАНИЯ ВАШИХ СЛУЖАЩИХ

Есть множество разных способов донести сообщение до сознания ваших служащих: на общих собраниях, через локальные сети, информационные табло, информационные бюллетени или даже специально разработанные рекламные кампании, нацеленные исключительно на ваших собственных служащих, своего рода речь тренера перед игроками перед началом спортивных соревнований. Когда мы начали выпуск новой марки кока-кола, то каждое утро перед началом работы показывали водителям грузовиков, развозящих наш товар в магазины, небольшой фильм. Там два парня направляли грузовик нашей компании прямо в стену футов 20 высотой, сложенную из бутылок пепси, которая загородила дорогу. В тот момент, когда грузовик прорубался сквозь стену, рассыпая вокруг осколки бутылок с пепси, раздавался закадровый голос: «Движущая сила. Если она у вас есть, никто не сможет отобрать ее». Это был удивительно эффективный прием, помогающий водителям точно понять, чего мы от них хотели. Это заставляло их чувствовать себя сильными, гордыми и важными членами команды.

Для налаживания связи с вашими служащими вы можете также использовать свою обычную рекламу. У компании «DirecTV», например, есть несколько замечательных роликов, которые показывают монтажника, стоящего на крыше клиента, в то время как клиент задает ему вопросы: «Я действительно могу получить 10 футбольных каналов? Я действительно могу получить 7 каналов, где показывают фильмы?» Монтажник на каждый вопрос отвечает: «Да, сэр», и, когда он слезает с крыши, клиент очень доволен. В другой рекламе пара только что въехала в новый дом и распаковывает вещи. Когда они открывают коробку с завтраком, из нее выскакивает монтажник. Эти два ролика говорят: «Мы являемся компанией, которая осуществит ваши мечты, и в случае надобности мы всегда тут как тут». А для служащих такая реклама посылает сообщение: «Наша задача – обеспечить превосходное обслуживание нашим клиентам, в любое время они нуждаются в этом».

## НАУЧИТЕСЬ НЕ ТОЛЬКО ГОВОРИТЬ, НО И СЛУШАТЬ

Моя мать всегда говорила мне, что у людей два уха и только один рот потому, что слушать важнее, чем говорить. Я не всегда согласен со всем, что говорила моя мать, но когда дело касается отношений со служащими (и с клиентами, кстати), то она была абсолютно права. Служащие – это те, кто находятся в контакте с вашими клиентами. Они видят, как клиенты реагируют на вашу марку, они видят выражения их лиц и слышат тон голоса. Они могут передать вам слова и впечатления клиентов так, как никогда бы не смогли сказать ваши клиенты. Служащие могут также сказать вам, что нужно сделать, чтобы сделать их работу лучше.

Слушать ваших служащих важно не только для того, чтобы выяснить мнение потребителей. Это также очень важный способ дать вашим служащим понять, насколько они для вас важны и как вы их цените.

## ОТНОШЕНИЯ СО СЛУЖАЩИМИ В ТРУДНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА ВРЕМЕНА

Иногда случаются события, полностью переворачивающие весь ваш бизнес. К таковым можно отнести крах компании, слияние компаний и сокращение производства. В таких ситуациях первая инстинктивная реакция компании – пресечь утечку информации. Но как раз этого делать и не нужно. Когда мир, в котором живут ваши служащие, переворачивается с ног на голову, общение с ними становится более важным, чем когда-либо, и молчание вовсе не играет вам на руку. В это время самым животрепещущим вопросом для них становится сохранение своего рабочего места, и вы должны будете

ответить на него. Незнание заставляет их чувствовать себя беспомощными. Оно отрицательно сказывается на их производительности и не способствует сохранению преданности компании. Как вы думаете, какая у них будет производительность после того, как они прочитают в газете, что прибыль упала на 17 процентов, и падают цены на акции компании?

Лучше всего в такой ситуации сделать то же самое, что я рекомендовал вам сделать при возникновении проблем в связи с общением с широкой публикой: сказать правду, всю или, по крайней мере, в объеме, позволяемом законом, и сказать ее быстро. Когда служащие не получают от вас никакой информации, они предполагают худшее и обращаются к средствам информации. Недостаток информации, почерпнутой в прессе, они восполняют слухами и разного рода предположениями. Заставить своих служащих представлять вашу компанию с положительной стороны в период кризиса может оказаться тяжелым испытанием. Вот почему так важно помнить: ваши служащие – это тоже потребители и каждый ваш шаг является «говорящим».

Несколько лет назад, когда для сети продовольственных магазинов «7-11» наступили тяжелые времена, так как они проходили через процесс покупки контрольного пакета акций с помощью кредита, естественно, потребовалось сократить затраты. К сожалению, они ничего не сказали об этом служащим. Позже я как-то раз летел на самолете и разговорился со стюардессой. Она рассказала, что раньше работала в «7-11», но ушла после того, как компания нарушила традицию дарить своим сотрудникам индейку на Рождество и распустила бейсбольную команду компании. Возможно, для вас индейки и бейсбол покажутся ерундой, но для служащих компании это было важно. Отказ компании от традиции лишил сотрудников чувства сопричастности к компании.

Если вы попали в тяжелую ситуацию, единственный способ выбраться – это продавать больше товара большему количеству людей. Но вы никогда не сможете сделать этого, если не дадите своим служащим причину, почему они должны работать более старательно.

Я знаю, что такое быть жестким, особенно если вы доведены до состояния, когда вынуждены сокращать рабочие места. Но прежде чем вы начнете заносить топор, подумайте, что ваше решение уволить сотрудников затронет гораздо больше людей, чем вы думаете. Несомненно, есть те, кого вы уволите. Но если оставшиеся служащие будут волноваться, что они следующие, они весь рабочий день будут просиживать в Интернете в поисках объявлений о приеме на работу, а не заниматься клиентами.

Служащие, которых пока не уволили, будут очень озабочены тем, что вы делаете, почему и справедливы ли ваши действия. Увольняете ли вы людей потому, что вы действительно вынуждены, или потому, что хотите задобрить ваших акционеров и набить свои карманы? Служащие не доверяют компаниям, которые сокращают малооплачиваемых работников, но продолжают платить руководителям высшего звена астрономические зарплаты. Когда компания «Cisco Systems» вынуждена была пойти на сокращения, управляющий сократил свою зарплату до нуля и сделал так, чтобы компания сумела оплатить переобучение уволенных сотрудников.

Собираетесь ли вы платить выходное пособие увольняемым работникам? Если нет, то оставшиеся будут беспокоиться о том, что вы обойдетесь с ними так же плохо, когда настанет их черед. С другой стороны, если вы обращаетесь с уволенными работниками уважительно и хорошо – даете пособие, возможно, рекомендации для дальнейшего

трудоустройства или обеспечиваете переквалификацию, – оставшиеся служащие будут рассматривать вас как заботливого хозяина и будут счастливы помочь вам, чем могут.

Сокращение производства влияет также и на ваших клиентов. Если люди слышат, например, что служба срочной доставки увольняет водителей, они могут забеспокоиться, что водители теперь не смогут доставлять посылки вовремя, что может побудить их переключиться на другую компанию.

К счастью, не каждое затруднительное положение приводит к столь драматичным последствиям, как банкротство или слияние компаний. Когда в 1985 году мы представляли «New Coke», мы не очень-то распространялись со своими работниками о том, что и почему мы делаем. И это было большой ошибкой. Средства массовой информации нас просто уничтожали, и наши служащие чувствовали себя так, словно над ними смеялся весь мир. Если им приходилось ехать в командировку, с чемоданов снимались все наклейки, свидетельствующие о принадлежности их хозяев к нашей компании. Они перестали говорить людям, где работают, и их преданность компании пошатнулась.

По каким-то причинам за несколько лет до этого нам удалось гораздо лучше обойтись со своими служащими, когда мы представляли «Diet Coke». С помощью «Federal Express» мы разослали сотням наших работников упаковки по шесть бутылок в каждой, чтобы они прибыли как раз во время огромной презентации, которую мы организовали в Нью-Йорке, в киноконцертном зале «Радио-Сити». Это было целое представление, и наши сотрудники были горды своей причастностью к нему.

## КАК УГОДИТЬ СВОИМ СЛУЖАЩИМ

Если вам кажется, что слишком дорого будет выделять перед своими служащими кульбиты, чтобы им угодить и дать почувствовать себя членами команды, то вы, конечно, правы.

Так зачем беспокоиться? А затем, что это принесет вам деньги или, по крайней мере, сэкономит, что в принципе одно и то же.

Я уже говорил, как важно удержать клиента и что даже увеличение сохраненных потребителей на 5 процентов может значительно повысить прибыль. То же самое относится и к потере служащих. Замена служащих обходится приблизительно от 25 до 200 процентов от их ежегодного заработка. Снижение текучести кадров на 5 процентов может увеличивать вашу прибыль на 25 процентов или больше. Очевидно, что дешевле удержать работника, чем позволить ему уйти.

И так как американские компании каждые четыре года или около того меняют половину своих служащих, у вас есть масса возможностей сэкономить деньги.

Существует также четкая связь между сохранением служащих, удовлетворением клиентов и общей доходностью. Несколько лет назад компания «Sears» проанализировала данные за более чем два десятилетия, собранные в 800 из их магазинов. Они обнаружили, что увеличение удовлетворения служащего на 5 процентов ведет к росту удовлетворения клиентов на 1,4 процента, что, в свою очередь, на 1 процент увеличивает доходность. Не знаю, как вам, а мне это говорит о том, что довольные служащие помогают делать довольными клиентов.

Что нужно делать, чтобы сохранить людей? Во-первых, признать тот факт, что существует разница между служащими довольными и служащими верными.

Как удовлетворенные клиенты могут в любое время отказаться от вашей марки, так и удовлетворенные служащие не гарантируют вам ничего.

В 2000 году две большие международные консультационные фирмы провели обследование около 10000 работников в 32 странах и выявили довольно-таки устрашающие результаты. Служащие, независимо от страны, где они работают, вписываются в одну из четырех категорий:

1. Истинно преданные (34 процента). Такие служащие – мечта любого работодателя. Они приходят на работу рано, задерживаются допоздна, из кожи вон лезут, чтобы угодить клиенту и зовут своих друзей работать в вашу компанию.
2. Поддающиеся (8 процентов). Эти люди очень похожи на первый тип, но они уйдут из компании через год или два, скорее по семейным обстоятельствам, чем потому, что изменят вашей компании.
3. Загнанные в угол (31 процент). Они ненавидят свою работу и хотели бы уйти, но не могут. Возможно, им нужны деньги или престижное положение или они боятся, что не найдут другую работу.
4. Готовые в любой момент уйти (27 процентов). Они работают спустя рукава и готовы упорхнуть при первом же удобном случае.

Это означает, что всего треть ваших служащих предана вам и вашей марке и рассчитывает надолго задержаться в вашей компании. Остальные работники могут быть удовлетворены, но они всего лишь у вас работают. Им безразличен успех компании. Они просто убивают время, дожидаясь, пока подвернется что-то более подходящее. Если вы думаете, что эти удовлетворенные служащие заботятся о вашей компании и сделают все, что в их силах, чтобы помочь вам, вы ошибаетесь.

## КАК ПРЕВРАТИТЬ СЛУЖАЩИХ В ПОСЛАНЦЕВ ВАШЕЙ МАРКИ

Что превращает удовлетворенного служащего в верного? Если исключить фактор зарплаты, то люди уходят с работы по множеству причин, большинство из которых никак не связаны с деньгами.

Люди хотят чувствовать, что с ними обращаются хорошо. В противном случае они начнут вымещать свою злобу на вас и ваших клиентах, всячески стараясь вам отомстить. Они будут звонить по телефону по личным делам, в то время как они должны работать, они будут красть ваши карандаши и зажимы для бумаги. Они будут оплачивать личные расходы кредитными карточками компании, и делать приписки к своим отчетам о расходах. Они не будут передавать важные сообщения от продавцов, они будут не приветливы с вашими клиентами и будут на каждом углу говорить гадости о вашей компании. Мелкая детская месть? Именно так. Но такое поведение очень типично.

Служащие могут быть и провозвестниками добра и зла относительно вашей компании: обращайтесь с ними плохо, и они смешают вас с грязью; обращайтесь хорошо – и они помогут вашему бизнесу расти.

Служащие компании «Eastern Airlines» ненавидели приятный там стиль управления и считали, что с ними обращаются несправедливо. Когда у компании начались проблемы, служащие выместили свое отношение на пассажирах. Результат? «Eastern Airlines» больше не существует.

Примером противоположного свойства может служить компания «Continental». Еще недавно она была просто захудалой авиакомпанией, а сейчас является одной из лучших по уровню удовлетворения клиентов. Явилось ли это результатом правильного управления? Нет. Новые самолеты? Опять неправильно. Это явилось следствием первоклассного обслуживания клиентов, которое, если вы этого еще не заметили, осуществляется служащими. Гордон Бетьюн, управляющий компанией, действительно понял, как важно хорошо обращаться с людьми, и это также поняли и его служащие.

Конечно, выражение «обращаться с ними хорошо» для разных людей имеет разное значение. Для меня это значит признавать заслугу и вклад служащих в общее дело, предоставлять возможности для карьерного роста, некоторую свободу действий и нужные для работы инструменты.

## ОБУЧАЙТЕ ИХ

Один из лучших способов сохранить служащих состоит в том, чтобы вложить в них капитал (о том, как получать прибыль с ваших инвестиций в эту сферу, я расскажу чуть позже). И лучше всего сделать это через их обучение и образование, что позволит им вырасти, развиваться и овладеть новыми навыками. По сути, это одна из самых лучших инвестиций, которые ваша компания может сделать, чтобы получить непосредственную отдачу.

Каждого участника представления в любом из тематических парков компании «Disney» по крайней мере несколько дней учат обращаться с каждым клиентом, как с дорогим гостем, и работать так, чтобы выполнять четыре главных обязательства компании перед своими клиентами: безопасность, любезность, эффективность и развлечение. Когда в компании обнаружили, что посетители задают самые разнообразные вопросы уборщикам и другому вспомогательному персоналу, они стали обучать их так, чтобы каждый сотрудник мог ответить, где находятся комнаты отдыха, как добраться до того или иного аттракциона парка, когда начинается парад и вообще на любой вопрос, который может задать посетитель.

Компания «Land's End» во всех своих филиалах получает приблизительно 14 миллионов звонков в год, но новым операторам и сотрудникам отделов обслуживания клиентов не разрешают ответить ни на один звонок, прежде чем они не пройдут 75-часовой курс обучения. А в отелях «Ritz-Carlton» менеджеры в течение первого года работы проходят курс обучения от 250 до 310 часов.

К сожалению, многие компании сейчас сократили программы обучения, потому что им надоело тратить деньги на то, чтобы обучить своих служащих, которые после этого могут легко получить работу у конкурентов. Я понимаю эту проблему, но все же нахожу, что обучение сотрудников стоит того, чтобы тратить на него средства. Конечно, найдутся такие, кто не преминет воспользоваться своими вновь приобретенными навыками и

махнет на вас рукой. Но большинство временных служащих будет рассматривать обучение как признак того, что вы заинтересованы в них, что делает их более лояльными. Даже если кто-то, кого вы обучили, уйдет прежде, чем вы сможете возместить ваши затраты, этот человек наверняка будет так восхищен тем, как хорошо вы обращались с ним, что расскажет своим друзьям, как здорово было на вас работать. Например, компания «Southwest Airlines» в мире авиатранспорта имеет репутацию компании, отлично обращающейся со своими служащими. Текучесть кадров у них гораздо ниже, чем в среднем по отрасли, и работать в этой компании всегда считается очень престижным.

Ну а теперь о том, как получать прибыль на инвестиции. Американское Общество Обучения и Развития обнаружило, что трата денег на обучение фактически увеличивает прибыль акционеров компании и валовую прибыль.

По результатам недавно проведенного ими исследования, оказалось, что прибыль компаний, тративших приблизительно по 1500 долларов на обучение одного служащего в год, увеличилась на 24 процента.

### ПРЕДОСТАВЬТЕ ИМ НЕКОТОРЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Позволив своим служащим самим принимать решения, вы принесете себе много пользы. После обучения сотрудникам компании «Disney» предоставляют свободу на месте решать все возникающие проблемы так, чтобы клиент остался доволен. Им фактически не позволяют вовлекать в решение проблем управленческий персонал. А в отелях «Ritz-Carlton» любой служащий может потратить до 2000 долларов, чтобы уладить жалобы клиентов или решить ту или иную проблему.

### ПЕРЕСТАНЬТЕ ДАВАТЬ ИМ ПРЕМИИ

Хорошо, хотя бы частично. Если вы все же даете им премии, по крайней мере, связывайте их с удовлетворением клиента, а не с какими-нибудь другими бесполезными мерами. Вы не можете ставить премии для ваших продавцов, работающих на телефонах, в зависимость от количества сделанных ими телефонных звонков в час или сделок, заключенных в расчете на один звонок, и при этом ожидать, что они будут устанавливать связь с вашими клиентами и строить с ними отношения.

Ваши служащие должны понимать и с уважением относиться к вашей деятельности. Недавно телекоммуникационная корпорация MCI провела исследование в семи своих центрах. Они обнаружили существенную связь между тем, как воспринимают служащие качество оказываемых ими услуг и степенью удовлетворенности их своей работой. Чем более удовлетворены были служащие, тем более удовлетворены были клиенты, и тем больше была вероятность, что они и в дальнейшем будут продолжать пользоваться услугами MCI.

Одна большая консультационная фирма провела исследование среди множества служащих разных компаний с целью выяснить, заслуживает ли их компания преданности сотрудников. Положительный ответ дали менее половины опрошенных. Я не хотел бы, чтобы и вы оказались в числе тех компаний, чьи служащие не уважают их деятельность.

И последняя часть головоломки состоит в том, что вы оказываетесь перед необходимостью научиться быстро приспосабливаться к постоянно меняющейся окружающей среде. При любых изменениях в политике и экономике к требованиям клиентов нужно относиться еще более внимательно. Это означает, что вам нужно будет

организовать для своих служащих дополнительное обучение тому, как нужно угодать клиенту.

В то же время продолжает возрастать важность соответствия качества домашней и рабочей жизни служащего. Приобретают более высокую ценность такие неосязаемые факторы, как свободное время и дистанционное присутствие (на рабочем месте с помощью домашнего ПК). Некоторые сотрудники могут решить, что жизнь слишком коротка, чтобы изо дня в день заниматься нелюбимым делом, и они будут более склонны уходить с работы, если там они не чувствуют себя счастливыми. Другие, менее склонные к риску, в смутные времена скорее всего останутся со своими хозяевами, обеспечивающими им безопасное пристанище, и дают шанс увеличить их ценность на рынке как работников.

## ГЛАВА 9

### ВСЕ ПОЗНАЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ

Я привел множество примеров ошибок в рекламе, совершаемых компаниями в каждой стране мира. И я попытался убедить вас, что они будут продолжать терпеть неудачи, если не перестанут делать эти ошибки. Мы должны расширить свое определение рекламы, не ограничивая его лишь 30-секундными роликами или красочными объявлениями в печати. Мы должны перестать почивать на лаврах и действовать так, словно одного большого фирменного знака достаточно, чтобы заставить человека переступить порог вашего магазина. Мы должны определить, кто является нашими клиентами, чего они хотят, и мы должны постоянно предоставлять им причину покупать наш продукт. Мы должны требовать отдачи с каждого вложенного доллара и продолжать сосредоточиваться на том, чтобы продавать больше товаров большему количеству людей, чаще и по более высокой цене. И, наконец, мы не должны никогда, никогда забывать о том, что любое наше действие является «говорящим».

В этой главе я хочу дать вам два прекрасных примера того, что случается, когда компании не следуют моим советам. Вы слышали о них. Одна стала известна благодаря своему символу – собачке, другая – благодаря своему номеру: глава 11.

Звучит немного скептически? Не беспокойтесь: вы не одиноки. Большинство деловых людей чувствуют то же самое. Но позвольте мне сказать вот что: многие компании, которые я сейчас консультирую, управляются людьми, которые еще несколько лет назад говорили мне, что я сошел с ума, и приводили массу оправданий тому, почему они продолжают вести дела так же, как вели их всегда. Но, в конце концов, они меняли направление, и, думаю, так же поступите и вы.

Да, и вот еще что. Хотя часть информации, которую я буду здесь приводить, почерпнута мной из разговоров с управляющими компаниями и исследований, проведенных моей консультационной фирмой, большая ее часть взята из журналов по торговле (включая Advertising Age, Chain Store Age, Brand Week и Restaurant News), газет (включая the Wall Street Journal, New York Times, Chicago Tribune and Los Angeles Times), журналов (включая The Economist), аналитических отчетов (Dow Jones Corporate Filings Alerts и других), а также других доступных источников, в которых характер событий, происходящих с этими компаниями, освещался еще более мрачно, чем это имело место на самом деле. Ведь к тому времени, как известия о компании попадали в средства информации, дела компании были плохи уже задолго до того.

## КОМПАНИЯ «KMART»

Разве «Kmart», имея такую известную марку, может быть банкротом? Очень даже запросто: «Kmart» забыла о позиционировании. Когда-то компания была лидером по продажам по низким ценам, но, когда конкуренция вынудила ее перейти от ценовой политики, в основе которой лежит необходимость продвижения товаров на рынок, к необходимости всегда сохранять низкие цены, «Kmart» не могла – или просто не стала – проводить изменения. Помните, я говорил: позиционируйте себя, иначе вас позиционирует кто-то другой. Вместо того чтобы энергично отстаивать свою позицию или попытаться перепозиционировать суть своей марки, чтобы оставаться на плаву, они перешли на продажи товаров специального ассортимента. Они не могли угнаться за постоянно меняющейся демографической ситуацией, в результате чего многие магазины компании развалились.

Почти никто не помнит об этом, но компания «Kmart» фактически создала концепцию торговли со скидками в Америке в 1962 году. Этот подход имел такой успех, что компания быстро затмила «Kresge», свою компанию-учредителя, существовавшую с 1897 года и являвшуюся одной из крупнейших розничных торговых компаний в стране. «Kmart» был абсолютным лидером по нововведениям. Она создала совершенно новую концепцию посещения магазинов, предлагала дешевые товары и сосредоточила свои усилия на понимании потребительского поведения.

Компания развивалась феноменальными темпами. В 1970-х годах «Kmart» удвоила объем годовых продаж и подкосила конкурентов (в число которых на том этапе входила и компания «Wal-Mart»), открывая по 250 магазинов в год. Затем они, кажется, поняли, что слегка зарвались, и сдали назад, полагая, что невероятной мощи и известности марки «Kmart» будет достаточно, чтобы покупатели, желающие купить товар со скидкой, валом валили в их магазины.

Это напоминает мне ситуацию, когда «Вызов Пепси» впервые появился в Техасе. Пепси наделала много шума, а продажи кока-колы еще больше выросли!

Высшее руководство компании тут же заявило: «Видите, никаких проблем. Мы им не по зубам». Но другие, включая и меня, были более осторожны в своих оценках. «Смотрите внимательно, – говорили мы, – они украдут наше будущее». Но никто не обращал на эти слова внимания. Явно, что то же самое произошло и с компанией «Kmart». Конкуренты спокойно копировали всё или часть их позиционирования.

К 1980-м годам компания «Wal-Mart» все еще не могла угнаться за «Kmart». Они и другие конкуренты «Kmart» постоянно модернизировали свое торговое оборудование и торговые залы, чтобы не отставать от современных веяний. «Kmart» продолжала дремать. В 1990 году «Wal-Mart» придумал прямолинейный слоган: «Мы продаем за меньшую цену», полностью выдавив «Kmart» из их собственной ниши. «Wal-Mart» обогнала «Kmart», став самой крупной розничной сетью, торгующей со скидками.

Когда «Kmart» наконец проснулась, было слишком поздно. Они металась в поисках способа вернуться в бизнес и закончили тем, что попытались привлечь большую клиентуру. Их план состоял в том, чтобы продолжать использовать синие проблесковые маячки и большие скидки на некоторые товары, чтобы заманить людей в магазин, а затем заставлять их покупать более дорогие эксклюзивные вещи от известных модельеров.

Если бы «Kmart» провела хотя бы элементарное маркетинговое исследование, она обнаружила бы, что для любого человека в стране марка «Kmart» означала дешевые товары. Покупатели, ищущие эксклюзивные модели, и не подумали бы идти в «Kmart», и постоянные покупатели компании при всем желании не могли позволить себе приобретать такие дорогие вещи.

Компания «Kmart» гналась за покупателями из двух совершенно разных демографических групп, и результаты были предсказуемы. Это как если бы компания «Southwest Airlines» вдруг сделала в своих самолетах дорогие места первого класса и одела бы своих стюардесс в шикарные платья. Люди летают самолетами этой компании, потому что это дешево и забавно. Люди покупают в магазинах «Kmart», потому что это дешево. В конечном итоге фирма «Kmart» была снова перепозиционирована и компанией «Wal-Mart», которая предлагала более высокие скидки, чем «Kmart», и компанией «Target», которая вышла на рынок с модной одеждой по низким ценам и продавала ее в магазинах, оформленных в современном дизайне.

Словно для того, чтобы усугубить свое положение, компания «Kmart» в течение нескольких лет прибегала к устаревшему (хотя и довольно успешному) способу привлечения клиентов: они использовали огромное количество газетных приложений и рекламных проспектов, чтобы объявить о крупном снижении цен на убыточные лидеры [1], в надежде, что это соблазнит клиентов зайти и в секцию, где продаются эксклюзивные модели. Помимо своей феноменальной дороговизны, этот вид рекламы ложится дополнительной нагрузкой на службу сбыта компании, потому что заказы на эти убыточные лидеры поступают огромными волнами. Хаотические наплывы заказов также затруднили планирование производственного процесса у поставщиков «Kmart», в результате чего цены в «Kmart» повысились.

Этот пример прекрасно иллюстрирует то, о чем я уже говорил, а именно: необходимо следить за тем, чтобы каждый вложенный доллар оборачивался прибылью. Поскольку рекламные методы «Kmart» привели к увеличению цен на их товары, у них не было ни малейшего шанса конкурировать с «Wal-Mart» по ценам на товары. (Стратегия «Wal-Mart» – «ежедневно низкие цены» – полностью исключила сбои в их производственно-распределительной цепочке и почти полностью исключила необходимость в рекламе, так как им редко приходилось объявлять о распродажах.)

В 2000 году новый управляющий «Kmart» Чарльз Конвей попытался остановить кровотечение и перевязать рану, модернизировав компьютерные системы компании и цепь поставки. Но пациент был безнадежен.

Ладно, а теперь давайте поговорим об упаковке, которая, как вы, надеюсь, помните, являет собой нечто большее, чем просто коробка для товара. Что касается «Kmart», то в данном случае упаковка – это сами магазины.

В период своего бурного развития в 1970-х годах компания «Kmart» строила большинство своих магазинов в городах. По мере того как люди начали переезжать из городов в предместья, клиентов у компании становилось все меньше. С другой стороны, «Wal-Mart» и «Target», с самого начала строившие магазины в предместьях, начали ощущать наплыв покупателей. Ко всему прочему «Kmart» почти не тратила денег на модернизацию магазинов и обучение своих служащих. В результате о них стала складываться репутация как о мрачных несовременных магазинах, укомплектованных служащими, которые работают там, потому что в другие места их не берут. Через некоторое время «Kmart» стал символом низкого класса. Все является «говорящим».

И ситуация продолжает ухудшаться. По-видимому, сначала дела у «Kmart» шли не так уж плохо, поэтому примерно в 1984 году они продолжали разгул закупок. Компания приобрела сеть книжных магазинов «Walden Book Co.», сеть аптек «Payless», сеть магазинов канцелярских товаров «Office Max» и сеть книжных магазинов «Borders», которые никак или почти никак не связаны с основной маркой «Kmart». Не знаю уже, сколько раз я это повторял, но, если вы увеличиваете ваши доходы через приобретения компаний, они в конечном счете вас обгонят в экономическом соревновании. К 1994 году именно это и произошло, и компания была на грани банкротства. Им пришлось продать почти все их недавние приобретения, плюс они закрыли приблизительно 200 из их собственных магазинов.

И затем «Kmart» сделала, наверное, самое худшее из всего, что могла. Они начали сокращать объем рекламы, что, естественно, забило последний гвоздь в их гроб. Им нужно было продолжать отстаивать ценность своей марки. Если вы не можете заставить людей покупать ваш товар, вы должны предоставить им причину сделать это, правильно? Но, если вы не даете рекламу, как потребители узнают, что вы от них хотите?

Позвольте мне некоторые точные цифры, иллюстрирующие последствия неудачной политики компании «Kmart» и их нежелание получать прибыль с вложенных средств.

w С 1990 до 2000 год рыночная доля «Kmart» снизилась с 30 до 17 процентов. Рыночная доля «Wal-Mart» возросла с 30 до 55 процентов, а продажи выросли с 33 до 218 миллиардов долларов. Рыночная доля «Target» поднялась с 10 до 13 процентов, а продажи с 15 миллиардов долларов в 1990 году выросли до 39 миллиардов долларов.

w Там, где магазины конкурирующих фирм не расположены слишком близко, дела у «Kmart» идут хорошо. К сожалению, по некоторым оценкам, магазины «Wal-Mart» или «Target» расположены в пределах семи минут езды от 80 процентов магазинов «Kmart». Слишком плохо.

w С 1987 года продажи «Kmart» поднялись на 52 процента. Звучит неплохо, но только если не знать, что за тот же период продажи «Target» поднялись на 600 процентов, а «Wal-Mart» – на 1800 процентов.

w За последние 14 лет или около того «Kmart» заработала менее 4 миллиардов долларов. Такую сумму «Wal-Mart» зарабатывает за 6 месяцев.

## КОМПАНИЯ «TACO BELL»

История компании «Taco Bell» во многом похожа на историю «Kmart». Обе компании создали мощные марки, обе бурно развивались и обе сидели и ничего не делали, в то время как их конкуренты отвечали на потребности рынка и перегнали их, и обе потеряли контакт со своими основными клиентами и были перепозиционированы конкурентами. Обе пытались объять необъятное, и обе имели серьезные проблемы с обслуживанием клиентов и упаковкой. Но по-настоящему интересной историю компании «Taco Bell» делает тот факт, что у них была одна из самых популярных рекламных кампаний второй половины XX века.

«Тасо Bell» была основана в начале 1950-х годов в Сан-Бернардино, штат Калифорния, в то же самое время и в том же самом городе, где братья Макдоналд открыли свой первый ресторан. Идея организовать закусочную быстрого обслуживания, где будут подаваться недорогие и хорошо приготовленные блюда мексиканской кухни, была удачной. Компания быстро росла, и к 1977 году, когда их купила «Pepsico», у них было уже приблизительно 900 кафе и продажи на уровне 108 миллионов долларов (для сравнения: у Макдоналдсов продажи достигли к тому времени 3,7 миллиарда долларов).

Но «Тасо Bell» не волновали «McDonald's». Они прекрасно дифференцировали себя от закусочных, где продают гамбургеры, с помощью мексиканских названий блюд в меню, сомбреро и зданий своих кафе, выглядящих как постройки из необожженного кирпича. К 1984 году их успех был так очевиден, что они решили переместиться из рыночного сектора мексиканских закусочных в общий сектор предприятий быстрого питания.

Это значит, что нужно было принимать вызов «McDonald's», «Burger King» и других подобных компаний, что они и сделали, перестроив свои кафе, одев официантов в костюмы не столь ярко выраженного этнического стиля, добавив обслуживание «не выходя из автомобиля» и включив некоторые изысканные блюда в меню. Иными словами, они отказались от большинства особенностей, отличавших их от конкурентов. В то же время они создали новые отличия. «У нас все то же самое, что и в других кафе, – утверждали они, – мясо, сыр, салат, помидоры. Просто все это выглядит немного по-другому. Плюс мы не разогреваем блюда, а готовим их сразу же после того, как вы их заказали, и подаем свежими». Вот фантастический пример того, как компания может заново создать и перепозиционировать себя в ответ на изменяющиеся тенденции. Они предоставили людям новую причину покупать, и продажи продолжали расти.

Впрочем, в 1988 году рост остановился, и «Тасо Bell» среагировали очень быстро. Они провели маркетинговые исследования и представили «Тасо» за 49 центов – ход, явно нацеленный на привлечение людей в возрасте от 18 до 34 лет, потребляющих продукты быстрого питания 17 раз в неделю. То есть они идентифицировали группу потребителей, выяснили их желания и удовлетворили его – отличная работа. Они стали пользоваться огромной популярностью среди учащихся колледжей и покупателей-бюджетников, и продажи снова пошли вверх. Позже они добавили трехъярусную структуру цен, и дела пошли еще лучше. Довольно скоро «Тасо Bell» имела 70 процентов доли в рыночном секторе мексиканских закусочных и 3 процента доли в секторе предприятий быстрого питания в целом. Неплохо.

Но затем произошли события, коренным образом изменившие ситуацию. Сначала появились сообщения о том, что компания в целях сохранения низких цен стала экономить на качестве, в том числе и говядины – главного компонента их блюд. Во-вторых, они забыли о том, что их основные потребители – студенты колледжей – выросли, пошли на работу, завели детей и теперь с ужасом наблюдают, как жареные «такос», которыми они объедались в юности, начинают откладываться в виде жирных складок на теле. В-третьих, к середине 1990-х годов все предприятия быстрого питания могли предоставить дешевую еду. Это означало, что дешевых «такос» стало недостаточно, чтобы привлечь внимание всех и каждого, а «Тасо Bell» оказался не в состоянии придумать какие-нибудь другие неотразимые причины заставить людей покупать мексиканские «такос» вместо гамбургеров.

Когда продажи стали падать, «Тасо Bell» отказались от услуг своего рекламного агентства и поступили совершенно правильно: если реклама не способствует продаже продукта,

уберите ее. Но затем, в попытке уменьшить расходы, они сократили бюджет на рекламу с 8 процентов от продаж до 5 процентов, и это уже было ошибкой.

А потом произошло то, что они уж никак не могли контролировать: в прессе начали активно рассуждать о вреде для здоровья продуктов быстрого питания (в особенности мексиканских) и о том, как много в них жира и холестерина. «Taco Bell» сразу же среагировали. Они придумали «Border Lights» – линию низкокалорийных, нежирных изделий. «Border Lights», должно быть, казались хорошей идеей (их управляющий даже объявил в прессе, что в течение следующих 5 лет они продадут продуктов этого наименования на 5 миллиардов долларов), но на самом деле им нужно было провести более тщательное исследование рынка.

Появление в меню «Taco Bell» низкокалорийных блюд было воспринято большинством людей почти как признание, что компания продает нездоровую пищу. А то, что они оставили в меню высококалорийные, жирные блюда и продавали их по невысокой цене, было воспринято людьми (во всяком случае, мной) как признак пренебрежительного отношения к здоровью клиентов. Кроме того, оптимистично заявляя об огромных будущих продажах, они ставили себе заведомо не достижимую цель – нарушили правило, о котором я говорил раньше, а именно: сначала делайте, потом говорите.

Хуже всего, что они оттолкнули своих основных клиентов. Юноши – учащиеся колледжей – думают, что они будут всегда молодыми и стройными, и их не волнует жир и калории. Но девушки не столь легкомысленны. Еще одно нарушенное правило: сначала позаботьтесь о том, чтобы сохранить старых клиентов, а потому уже ищите новых. Неудивительно, что в 1995 году продажи упали на 4 процента, и в следующем году еще на 2 процента.

Как видите, первоначально планомерная организация маркетинговых усилий позднее стала напоминать драку на краю пропасти. В 1997 году «Taco Bell» начала абсолютно новую рекламную кампанию, основанную на образах маленькой собачки – чихуахуа – и борцах в розовых трико. Борцы исчезли довольно быстро, но собачка людям понравилась, и к концу 1997 года «Taco Bell» представил фразу «Yo quiero «Taco Bell» («Я хочу «Taco Bell»»), что вдвое увеличило количество испанских слов, которые знает большинство людей. Собачка продолжала становиться самым узнаваемым – и удостоенным наибольшим количеством наград – рекламным персонажем десятилетия.

Сразу же после выхода первой рекламы с участием чихуахуа продажи пошли вверх. Люди – особенно подростки, – глядя на рекламу, думали: «Да, это круто!» – и отправлялись в «Taco Bell». Но затем появилась новая реклама с собачкой, затем опять, и все они опирались лишь на чувство юмора зрителей, но никогда не давали клиентам никакой причины вновь возвращаться в «Taco Bell». Тогда потребители сказали: «Ну а дальше что?» – и отправились в «Pizza Hut».

Одна из главных причин участия в рекламе человека (или животного) состоит в том, чтобы частично заимствовать образ, воплощаемый этим человеком или животным. Можете ли вы сказать, какой образ может заимствовать ресторан у говорящей собаки, скорее напоминающей длинноногую крысу? Лично я не вижу никакого толка для ресторана в подобной связи.

В течение следующих двух лет уровень продаж оставался нестабильным. В итоге компания поняла, что победы на конкурсах рекламы не помогают продавать больше энчиладос, поэтому они убрали собачку, а вслед за ней и управляющего, который был

согласен продолжать рекламную кампанию еще долгое время после того, как стало ясно, что это полная катастрофа.

Правление назначило нового управляющего, Эмиля Бролика, раньше управлявшего сетью закусовых «Wendy». Он решил, что поправить дело можно, введя в меню несколько дорогих блюд, так же как сделали в свое время в «Wendy». Но такой ход не помог, а лишь усугубил положение, ребром поставив вопрос: стремилась ли «Taco Bell» заполучить более богатых клиентов, предлагая высококлассную свежеприготовленную мексиканскую еду, или они гнались за подростками, способными удовлетвориться бутербродами? Пока «Taco Bell» пыталась решить для себя эту дилемму, другие сети быстрого питания, где подавались блюда мексиканской кухни (такие, как «El Polio Loco», «Rubio's», «Del Taco» и «Vaja Fresh»), которые знали, кто был их клиентами, не упустили возможности захватить какую-то долю рынка.

В результате введения в меню более дорогих блюд доходы «Taco Bell» немного выросли, но оборот снизился. Поэтому они снова оказались в прогаре и попытались вновь привлекать клиентов дешевизной. Но к тому времени это было почти безнадежно: компания, сделавшая определяющим фактором собственной ценности цену на свои товары и определившаяся в своей рыночной категории, совершенно потеряла представление о том, кто является ее клиентами. Ко всем неприятностям они также позволили их упаковке идти к черту: потребители устали от водянистой говядины, которую использовала компания, чтобы сократить затраты, и им надоело не меняющееся из года в год меню. Рестораны были грязные, официанты двигались как черепахи, и, кажется, о том, что такое обслуживание клиентов, они знали лишь понаслышке.

«Taco Bell» начала предпринимать шаги к улучшению. Они отмыли свои помещения, улучшили обслуживание и попытались определиться с тем, какие клиенты им все-таки нужны. И уже появились первые результаты: доход за период со второй половины 2001 года до первого квартала 2002 года немного вырос. Но, учитывая их прежнее положение, им предстоит еще очень долгий путь.

И все же «Taco Bell» не сдаются. Они держались раньше, выдержат и сейчас. Им только не нужно забывать о своих ценностях и о том, что людям все время нужно предоставлять новые и новые причины покупать товар.

## **ГЛАВА 10**

### **НИКОГДА НЕ УПУСКАЙТЕ ЕЩЕ ОДНОЙ ВОЗМОЖНОСТИ**

Более 30 лет я занимаюсь маркетингом и рекламой, и меня продолжает поражать количество компаний, никогда не упускающих возможности упустить еще одну возможность. Я знаю, что я указал множество путей, которыми деловые предприятия всех размеров портят свою рекламу, либо отказываясь признать, что любые их действия «говорят», то есть являются рекламой, либо просто неправильно распределяя свои рекламные усилия. В то же время я привел целый ряд примеров компаний, правильно проводящих свою рекламную политику, и существует еще больше тех, о ком я здесь не упоминал. Но весьма озадачивает тот факт, что очень немногие компании пытаются применить к своему бизнесу приемы, оказавшиеся успешными для других.

Читая предыдущие главы, вы, наверное, иногда бормотали про себя, что все, о чем я говорю, вы и так знаете, и, возможно, задавались вопросом, какую прибыль принесут вам деньги, потраченные на эту книгу. По этому поводу я могу сказать вот что: (1) Если вы

уже знали или думали обо всех этих вещах, почему же вы не действовали в соответствии с ними? (2) Тот факт, что вы подумали о деньгах, потраченных на книгу, как об инвестиции, свидетельствует о том, что вы усвоили одно из моих главных правил, а именно: получайте прибыль с каждого потраченного вами цента. Уверен, прежде вы этого не делали.

Найти возможности узнать что-то новое несложно: они повсюду. Все, что требуется, это немного внимания и определенный творческий подход. Поэтому я предоставлю вам самим задуматься над множеством вопросов, которые долго не давали мне покоя. Эти вопросы, думаю, покажут вам, сколько кругом возможностей, не оцененных и не использованных большинством людей.

Я не собираюсь заставлять вас отвечать на все эти вопросы. Когда я писал эту главу (да и всю книгу в целом), я хотел, чтобы вы немного потренировали свой ум и смогли немного выйти за пределы своих обычных представлений.

В конце тренировки вы сможете по-другому посмотреть на многие события и явления, и вы никогда не упустите еще одной возможности углубить отношения с вашими клиентами, укрепить позиции вашей марки и увеличить уровень продаж.

Вы никогда не задавались вопросом, почему в журналах, читаемых на борту самолета и издаваемых авиакомпаниями, никогда не печатают объявлений о продаже авиабилетов? Эти журналы фактически стали независимыми центрами прибыли, которые извлекают собственный доход. Как правило, там печатают письмо президента авиакомпании, где говорится о каком-нибудь очередном конкурсе, выигранном компанией, рекламу кредитных карточек, тренажеров, клубов любителей книг, рекламу курсов обучения быстрому чтению и все, что угодно, кроме самого важного: информации о билетах на рейсы этой авиакомпании.

Вот упущенная возможность! У них в распоряжении аудитория, которая никуда не денется. Вот парень, который час, или два, или пять, или одиннадцать сидит с их журналом в руках. Тот факт, что он читает журнал, сидя в самолете, уже можно считать хорошим признаком: раз он время от времени летает, значит, он может и еще раз полететь рейсом этой компании. Так почему же они не пытаются продать ему еще больше билетов? Ответ очень прост: эта авиакомпания – и множество других – страдает одной и той же болезнью: уверенностью, что важнее приобрести новых клиентов, чем попытаться продать больше товара тем, кто уже является их клиентами. Наверное, вы уже поняли, к чему я клоню: приобретение новых клиентов – чертовски более дорогое дело, чем сохранение старых.

Вы видели, что произошло после 11 сентября: люди перестали путешествовать, по крайней мере на какое-то время. Компания «Swissair» вышла из бизнеса и «Sabena» тоже. И большинство из тех, кто остался, терпят рекордные убытки и сокращают количество маршрутов. Но многие люди продолжают летать. Все, что нужно было бы сделать авиакомпаниям, это отвести немного места в их собственных журналах для того, чтобы помочь имеющимся у них пассажирам спланировать их следующий отпуск или объяснить, каким образом полет на самолете туда, куда они обычно добираются на машине, сможет сэкономить их время и деньги. Если бы каждый регулярно летающий пассажир совершал лишь еще одну поездку в год, авиакомпании быстро смогли бы вернуть утраченные позиции.

w Сколько раз, сидя в кинотеатре и смотря рекламный показ отрывков из кинофильма, вы еще за несколько месяцев до выпуска фильма на широкий экран решали, пойдете вы смотреть его или нет? Так почему же другие компании в других сферах бизнеса не пользуются этим приемом для привлечения клиентов? Разве что компания «Microsoft», но только она одна. Они объявляют, что собираются выпустить новую версию какой-нибудь программы, рассказывают, как они ее разрабатывали, что в ней нового по сравнению с предыдущей версией, какие нужды пользователей она будет удовлетворять и как она изменит нашу жизнь. В результате много шума, много прессы и много людей, принимающих решение о покупке задолго до выхода программы. То же самое наверняка сможете сделать и вы применительно к своему бизнесу, хотя, возможно, в другом масштабе. Да если Джордж Лукас может заставить людей ночевать в кинотеатре под открытым небом за три месяца до выхода последней серии «Звездных войн», почему вы не можете?

w Почему розничные продавцы тратят так много денег и времени, пытаясь увеличить интенсивность движения покупателей по магазину, и так мало стараются превратить уже имеющуюся интенсивность движения в продажи? Когда я только начинал работать в маркетинге, люди, имеющие опыт работы в этой сфере, рассказывали, как в универсамах рассчитывают движение покупателей. Было установлено, что покупатели склонны обходить торговый зал по внутреннему периметру. Поэтому продукты, которые желательнее было бы продать побыстрее, располагались там, где проходит наибольшее количество покупателей.

Почему бы таким же образом не поступать большинству компаний? Типичным примером является компания «Limited», в течение 20 лет еженедельно переукладывающая товары на полках своих магазинов. Я что-то не слышал, чтобы многие компании брали пример с торговцев продовольствием.

Но даже если это так, то почему же лишь около 20 процентов посетителей розничных магазинов на самом деле что-то покупают?

Некоторые компании пытаются привязать к себе уже существующих клиентов. Компания «Икеа» делает это совершенно неприемлемым способом, превращая свои магазины в лабиринты и фактически заключая своих клиентов в тюрьму. А «Wal-Mart» выбрала другой подход. Они знают, что должны говорить со своими покупателями всеми возможными способами. Они не только приветствуют каждого человека, входящего в магазин, но и направляют их в нужные человеку отделы и управляют взаимодействием между покупателями и товарами очень действенным способом.

w Почему так мало компаний точно знает, кто является интенсивными потребителями их продуктов? Когда я работал в «Coca-Cola», наш бизнес увеличивался, потому что мы поняли, кто они – те, кто пьет наш напиток каждый день.

Разве фирмы, производящие оптику, не были бы заинтересованы сделать своими постоянными клиентами людей, ежегодно покупающих новые очки или контактные линзы? (Наверняка информация о покупателях есть у них в компьютерах, и они могли бы в любой момент получить их список – при условии, конечно, что им пришлось бы это в голову.) Разве не захотела бы компания «McDonald's» обслуживать только тех, кто ежедневно покупает у них «Happy Meal» вместо того, чтобы пытаться переманить к себе клиентов «Pizza Hut»? Разве не были бы авиакомпании более счастливы иметь своими

клиентами тех, кто часто летает? И разве производители автомобилей не должны знать, какие люди покупают новый автомобиль каждый год, и постараться сделать их своими клиентами? Почему так много компаний бросают деньги на ветер, хотя им ничего не стоит сохранить и приумножить их?

w Почему предприниматели не обращают внимание на то, как поступают политические деятели? Политические деятели знают, как заполучить клиентов, и причина, почему они так преуспевают в этом, заключается в том, что у них есть внушительные данные. В бизнесе у нас нет внушительных данных. Всегда у нас есть оправдания, почему мы не продаем столько, сколько могли бы продавать, и не делаем столько, сколько могли бы делать: плохой квартал, плохая экономика, плохая погода, кот съел взятую на дом работу и так далее в том же духе. Политические деятели, у которых не удался квартал, возвращаются домой и не имеют возможности привлекать клиентов в течение четырех лет. Можете представить, что произошло бы, если бы компании, плохо справляющиеся со своей работой, закрыли бы свои заводы на год? Не кажется ли вам, что подобный дамоклов меч, висевший бы над их головами, заставил бы их действовать более решительно и создавать рекламу, приносящую продажи, а не развлекательные ролики, приносящие лишь награды на конкурсах рекламы?

w Почему страховые компании не подумают о полном охвате потребителя своими услугами? У меня разные страховки для моих автомобилей и для моих домов. И ни один из агентов, с кем я имею дело, не удосужился предложить мне единую страховку. Почему этих агентов не обучают видеть большие возможности заставить существующих клиентов купить у них еще какой-нибудь полис, за который эти клиенты платят больше, покупая его в другой компании? Почему мы не способны понять, что реклама и коммуникации вообще предназначены для того, чтобы построить такие отношения с клиентами, чтобы они оставались постоянными клиентами той или иной компании? Всякий раз, когда я произношу речь, я спрашиваю своих слушателей, кто из них постоянно пользуется услугами одной и той же компании. Никто не поднимает руку. Тогда я спрашиваю их, как долго они являются постоянными клиентами одного и того же расположенного неподалеку от дома ресторана или бензоколонки, или продовольственного магазина, или химчистки. Удивительно, что, хотя многие из нас являются чьими-то постоянными клиентами, мы не признаем этого и делаем все, чтобы этого не признавали и наши собственные клиенты.

w Как получается, что мы ничему не научились, глядя на глупую политику Интернет-магазинов, стремившихся охватить всех и каждого, вместо того чтобы нацеливаться на потребителей с тугими бумажниками?

w Почему мы до сих пор не поняли, что забота о клиенте важнее, чем вознаграждение? Мы чувствуем, что о нас заботятся, когда пропускают в самолет без очереди. И мы чувствуем, что о нас заботятся, когда горничная в отеле кладет около двери нашего номера свежую газету. То же самое мы ощущаем, когда мы регистрируемся в гостинице, и администратор сообщает нам, что она поселит нас – совершенно бесплатно – на этаже, где размещаются постояльцы класса VIP. Небольшие бутылочки с шампунем в ванной, которые не стоят отелю почти ничего, говорят: «Я забочусь о вас». Сломанный холодильник в холле говорит: «Мне нет до вас дела». Почему так много компаний не понимает этого?

В предыдущих главах я немного говорил о том, как события 11 сентября 2001 года изменил и ландшафт делового мира. Я не хочу повторять то же самое другими словами, но я хочу, чтобы вы почувствовали всю глубину этих перемен.

Представьте, что вы немного поболтали воду в стакане. Когда вода успокоится, может показаться, что она такая же, как и раньше. Но вода, на которую вы смотрите после встряски, совсем другая. Нет ни одной молекулы водорода или кислорода, которая находится на том же самом месте, что и раньше. Все молекулы остались в стакане, но находятся уже совсем в других местах. На первый взгляд сравнение может показаться глупым, но это не так.

Слишком много компаний ошиблись, полагая, что последствия 11 сентября скоро пройдут и все вернется на круги своя. Конечно, сейчас все уже успокоилось, но ситуация может выглядеть такой же, как и раньше, но это впечатление обманчиво. Ситуация изменилась полностью.

11 сентября дало нам возможность сосредоточиться на самих себе, переосмыслить свои жизненные приоритеты и ценности. Оно также заставило нас признать, что экономическая ситуация в Соединенных Штатах и остальной части мира не является такой радужной, как нам хотелось бы. И теперь мы должны пересмотреть направления нашей деловой политики и направления использования наших средств.

В результате рекламный бизнес оказался в сложном положении. Наши потребители могут выглядеть так же, как и раньше, но образ их мыслей изменился. Мы должны теперь знать не только то, что наши потребители думают, но и что они чувствуют. Но одно осталось неизменным: если все ваши знания о ваших потребителях не заставляют их покупать ваш продукт или услугу, вы выбрасываете ваши рекламные деньги на ветер.

Я мог бы написать еще 500 страниц, и мне все равно не удалось бы рассказать обо всех возможностях рекламы, ведущих к увеличению продаж, которые ежедневно упускают компании. Даже если бы я смог перечислить их все, я не уверен, что это помогло бы вам. Но вы можете помочь себе сами, научившись критически оценивать все, что происходит вокруг вас. Всякий раз, когда вы что-нибудь покупаете, задавайте себе вопрос, почему вы купили этот продукт, а не такой же, но другой марки. И всякий раз, когда вы заходите куда-то, куда вы ходите постоянно, и видите там что-то такое, что заставит вас подумать: «Какая отличная идея!», – подумайте, нельзя ли приспособить эту идею и для вашего собственного бизнеса.

Если вы будете внимательны, вы поймете, что я был прав: все является «говорящим». Рекламные возможности – всюду, и одно лишь осознание этого факта поможет вам более эффективно реализовывать ваши нынешние проекты и позволит разработать более широкомасштабные и успешные стратегии. Помня об этом, вы сможете лучше делать то, чему на самом деле в первую очередь хотели научиться, когда покупали эту книгу: продавать больше товаров большему числу людей, чаще и по более высоким ценам.

И последнее: «Microsoft» имеет свой собственный код, «Kentucky Fried Chicken» имеет патентованную комбинацию 11 трав и специй, а «McDonald's» имеет свой секретный соус. Ну и, конечно, существует тщательно охраняемая секретная формула кока-колы. Все таинственное и мистическое делает рекламные лозунги очень привлекательными, но настоящая тайна успеха этих и многих других компаний не имеет никакого отношения к манускриптам с острова Ява или пищевым или химическим ингредиентам. Секрет в том, чтобы нанять на работу правильных людей, и дать им свободу действий, и обучить их

навыкам, необходимым для успеха. Если вы не можете этого сделать, вы обречены на неудачу.

Большинство управляющих компаниями согласится со мной. Возглавляют ли они огромную многонациональную корпорацию или небольшой бизнес, они всегда будут говорить, что их сотрудники являются их главной ценностью. Слишком плохо, что они далеко не всегда поступают с учетом этого факта. Дело в том, что большинство компаний очень плохо представляют себе, что такое работа с кадрами. Они не знают, как найти лучших людей, они не знают, как управлять ими, как их учить, и они не знают, когда нужно от них избавляться.

Но я знаю. У меня есть своя секретная формула. И, возможно, когда-нибудь я напишу об этом книгу...

