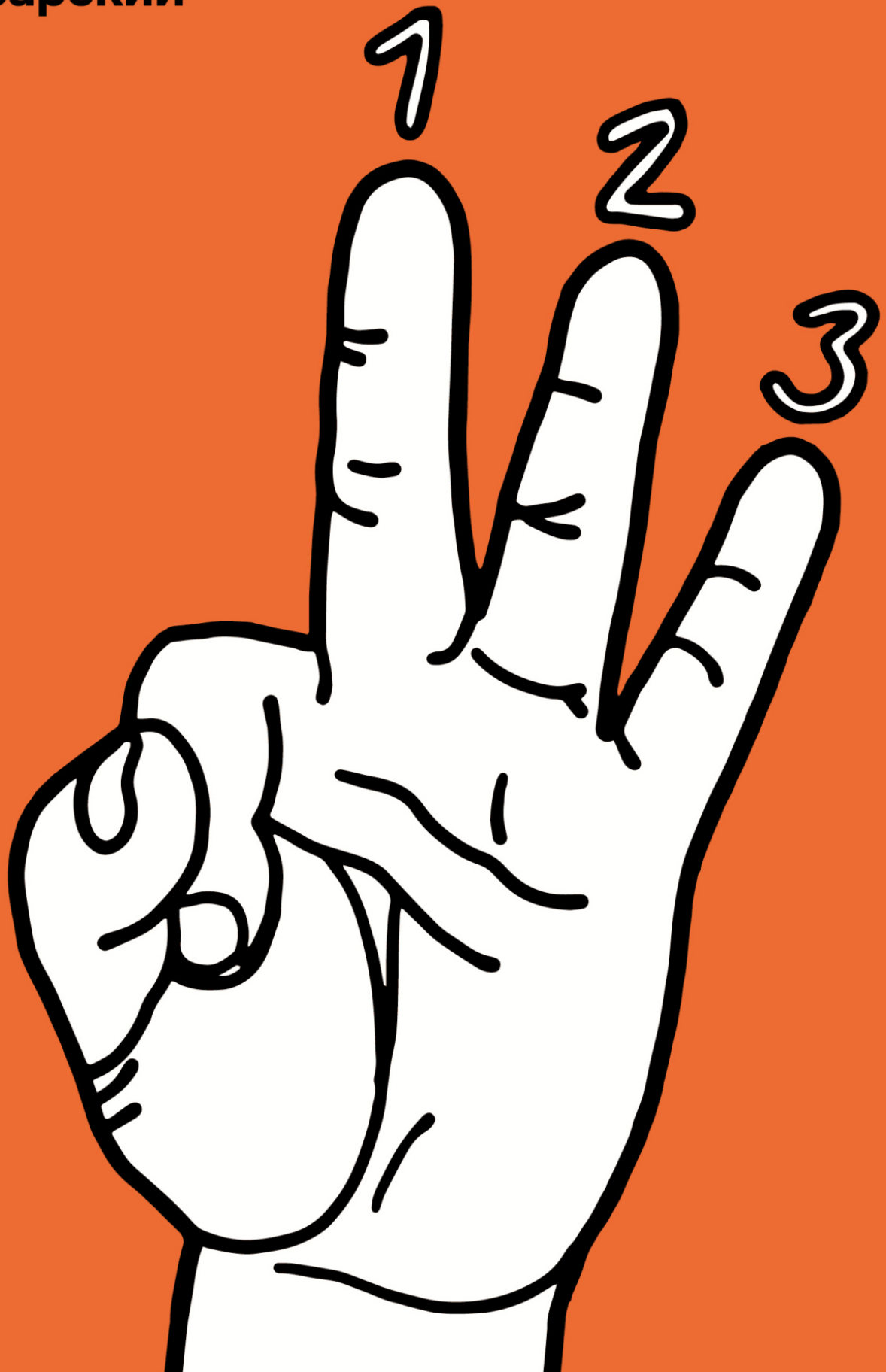


# Коммуникации на раз-два-три

Игорь  
Писарский



Легенды бизнеса

Игорь Писарский

**Коммуникации на раз-два-три**

«Издательство АСТ»

2021

УДК 355.1(470)  
ББК 68.49(2Рос)23

**Писарский И. В.**

Коммуникации на раз-два-три / И. В. Писарский —  
«Издательство АСТ», 2021 — (Легенды бизнеса)

ISBN 978-5-17-133938-8

— Делай раз! Пойми проблему. — Делай два! «Упакуй» сообщение. — Делай три! Направь его потребителю информации. Вот и вся нехитрая формула коммуникаций, по версии автора книги «Коммуникации на раз-два-три» гурю PR Игоря Писарского. «Это очень напоминает три шага – три па вальса. Раз-два-три, раз-два-три и больше ничего. Но сколь элегантно, сложны и грациозны эти па в исполнении профессионалов!» Ни глобализация с компьютеризацией, ни грядущий искусственный интеллект, ни пандемия и ее последствия не изменят универсальной формулы коммуникационной деятельности. Живо, ярко написанная книга не учебник и не набор кейсов. Это авторский взгляд на коммуникационную профессию в целом, ее историю, настоящее и перспективы экспансии. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 355.1(470)  
ББК 68.49(2Рос)23

ISBN 978-5-17-133938-8

© Писарский И. В., 2021  
© Издательство АСТ, 2021

# Содержание

Предисловие	6
Введение. Вальс коммуникаций	7
Глава 1. PR и реклама как функция маркетинга	8
РАЗ. PR и реклама. Взболтать, но не смешивать	11
Два. От «Как сказать?» до «Что сделать?»	17
Три. Друзья? Враги? Партнеры?	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Игорь Владимирович Писарский**

## **Коммуникации на раз-два-три**

© Текст. Игорь Писарский, 2021

© Иллюстрации. Игорь Писарский, 2021

© Дизайн и верстка. Даниил Бондаренко, 2021

© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2021

## Предисловие



Есть у меня любимая поговорка: «Из всякого свинства можно вырезать кусочек ветчины». Свинства большего, чем вынужденная самоизоляция в период пандемии, придумать сложно. Но и в нем есть свои положительные моменты. Я, к примеру, собравшись с духом, написал и нарисовал эту книжку. Она обобщает мой личный опыт работы в коммуникационном агентстве Р.И.М. и в коммуникационной профессии в целом.

Коммуникация как конструктивный процесс взаимодействия между людьми с целью обмена информацией – понятие весьма широкое. В него вписываются и законы межличностного общения, управляющие человеческими отношениями, и механизмы развития социальных связей в обществе. В этой книге я пользуюсь термином «коммуникации» в довольно ограниченном смысле: в качестве определения предмета занятий специалистов по общественным связям (также известном как PR) и представителей родственных областей деятельности: рекламы, маркетинга и социально-гуманитарных наук.

В последние годы я в качестве гостевого профессора читаю лекции студентам Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, и эта книжка построена, в основном, на материалах лекций. Но у вас в руках не учебник и не научная монография. Это именно попытка осмысления и «разметки» поля моей профессиональной деятельности.

Мне бы не хотелось, заболев, попасть в руки врачу, которому было бы неинтересно, «что у меня внутри и как это устроено». Ровно также я сторонюсь людей, которые, обучаясь коммуникационной специальности или работая в коммуникациях, не задумываются о том, как устроена наша профессия, как сопрягаются идеи и технологии, не пытаются заглянуть за пределы экрана собственного компьютера.

Поэтому здесь вы почти не встретите детального описания конкретных проектных кейсов, которых, поверьте, накопилось немало. Для этого существует масса иных источников: из лучших могу порекомендовать постоянно пополняемую библиотеку премии «Серебряный Лучник», состоящую сегодня из одиннадцати томов.

И еще, в этой книжке очень много нелюбимого мною «ячества»: «я», «мне», «по моему мнению», снова «я». Пытался бороться с этим и вымарывать, но сдался. В конце концов, это пример индивидуальной профессиональной рефлексии – имею право.

*Игорь Писарский*

## Введение. Вальс коммуникаций

Примерно век миновал с того времени, как коммуникационная деятельность оформилась в самостоятельную профессию и стала индустрией. За сто с лишним лет изменилось практически все: технологии, медиа, условия бизнеса, потребительский рынок. Но в сути коммуникационной деятельности, рискну утверждать, ничего не поменялось.

В детстве мама пыталась меня научить танцевать вальс. Толком у нее не получилось – были у меня тогда иные увлечения, – но три ключевых «па» вальсового ритма «и-раз, и-два, и-три», которые начинающий танцор постоянно про себя отсчитывает, дабы не отдалить ногу партнерше, я запомнил неплохо. «И-раз, и-два, и-три» – как просто, правда? И как завораживающе сложно в исполнении профессиональных танцоров: темп, движения, грация. К чему я? Вся наша коммуникация – это «и-раз, и-два, и-три». Только три повторяющихся действия, более ничего. Так было сто лет назад, так есть сейчас и так, предполагаю, будет.

Ни глобализация с компьютеризацией, ни грядущий искусственный интеллект, ни пандемия и ее последствия не изменят простых «раз-два-три» коммуникационной деятельности.

Делай раз! Проанализируй существующую проблему, которую предлагается решить посредством коммуникации.

Делай два! Сформулируй непротиворечивое, понятное целевой аудитории послание – «месседж»<sup>1</sup>.

Делай три! Выбери эффективный канал трансляции месседжа и направь его целевой аудитории.

И снова. Делай раз! Пойми, как изменились обстоятельства и что произошло в результате твоих действий. Делай два! Сформулируй...

И так далее до бесконечности. Эти три «па» коммуникационной деятельности совершенно универсальная штука. Они не меняются.

Делай раз! Пойми проблему.

Делай два! «Упакуй» сообщение.

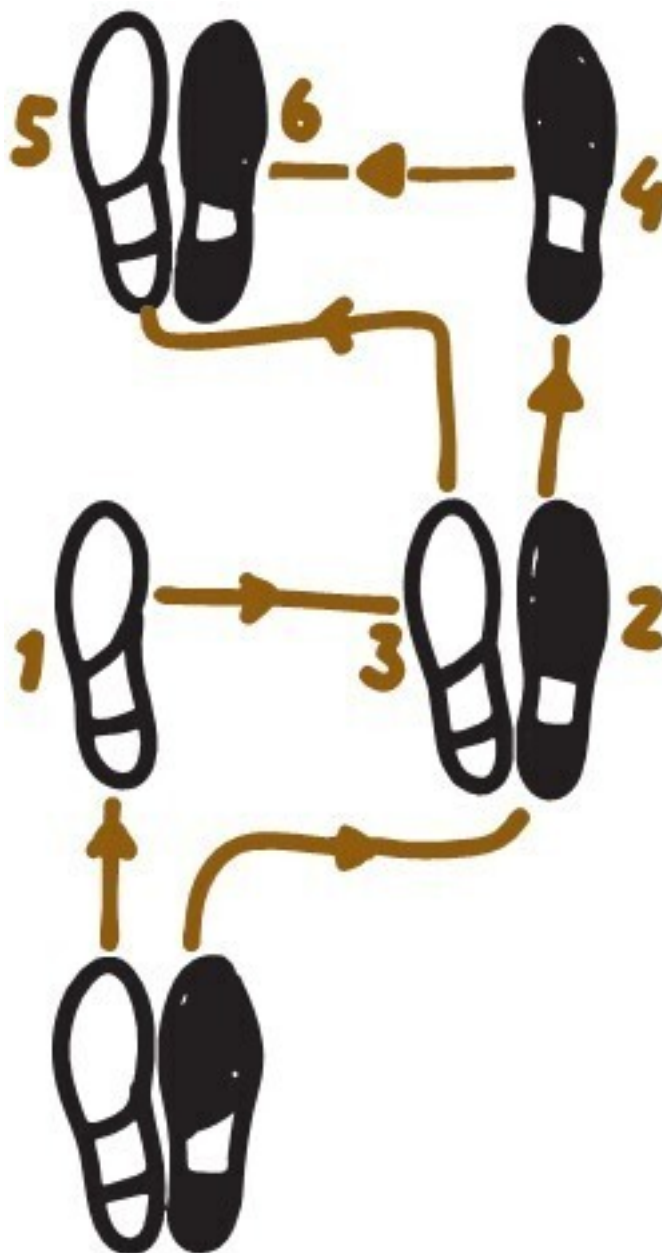
Делай три! Направь его потребителю информации.

Вальсируем, друзья, вальсируем

---

<sup>1</sup> Месседж (message) – в маркетинге – коммуникационное сообщение, послание, направленное от источника информации к ее потребителю – реципиенту.

## Глава 1. PR и реклама как функция маркетинга



Я занимаюсь бизнесом. Так же как и большинство моих клиентов. Опыт эффективной коммуникации, позволяющий мне более-менее успешно профессионально существовать, как и многое другое в бизнесе, берет свое начало в дисциплине, именуемой маркетингом. Начнем с маркетинга и мы.

Допустим, вы тоже бизнесмен. Добываете нефть. Или строите дома. Или шьете одежду. И вы, я уверен, делаете это неплохо.

Но для кого? Вряд ли ваш бизнес существовал бы в отсутствие тех, кто приобретает производимые вами товары или услуги, верно?

Значит, где-то есть те люди и организации, которым нужно то, что вы делаете, которые хотят и могут это купить. Но как достучаться до них? Как сообщить им: «Эй, ребята! Это я! Я произвожу для вас эти прекрасные товары и удобные услуги!» А еще существует такая штука,

как конкуренция. Кто-то производит товар, аналогичный вашему. Кто-то изворотливей, кто-то продает свои услуги дешевле. Множество людей просто не ведают о вашем существовании, и для того чтобы они стали у вас что-то покупать, сначала было бы неплохо, если бы они о вас просто узнали.

Вот тут-то на помощь и приходит маркетинг (marketing) – в переводе с английского «рыночная деятельность». Изначально под маркетингом подразумевалась функция поиска покупателя продукции, которую производитель в состоянии выпускать. Но довольно быстро компании поняли: выигрывает не тот, кто производит то, что он желает продать, а тот, кто производит то, что люди хотят купить.

Знаменитый маркетолог Филип Котлер заметил: «Высшая степень расточительности – делать с высокой степенью эффективности то, что вообще не следовало бы делать». До сих пор, по моим собственным наблюдениям, этот промах остается самой распространенной маркетинговой ошибкой. Сколько раз к нам в наше агентство обращались люди, которые придумали новый, как им казалось, отличный товар или предлагали новую, как им казалось, востребованную услугу. Трудно поверить в это, но вкладывая время и деньги в производство рыночного продукта, они даже не задумывались о том, что придуманные и произведенные ими вещи могут быть просто не нужны потребителям. Получается, производство товаров должно находиться в тесном взаимодействии с потребностями покупателей. Парадоксальнее всего это сформулировал известный экономист Питер Друкер:



1

«Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными». Действительно, если вы четко понимаете психологию, потребности и желания, порою даже неосознанные, своих потребителей и производите свой товар в точном соответствии с ними, то зачем напрягаться – товар продаст себя сам. Но это, увы, идеальная модель, а идеал, как известно, практически недостижим.

Сегодня под сенью обширной дисциплины, именуемой маркетингом, уживаются десятки, если не сотни разных видов деятельности, направленных на оптимизацию сбыта товаров и услуг. В классической теории они сгруппированы в четыре основных блока маркетинга, так называемые «четыре Р»: product – товар, price – цена, place – каналы продаж, promotion – продвижение или коммуникация. В этой книге мы будем говорить о четвертом Р – о коммуникационных аспектах продвижения товаров и услуг.

Если вооружиться цветными фломастерами и огромным листом бумаги, то можно попытаться нарисовать карту материка маркетинговых коммуникаций.

На ней будут соседствовать самые разные области: исследования коммуникационного рынка, мерчандайзинг<sup>2</sup>, BTL<sup>3</sup>, SMM<sup>4</sup> и New media<sup>5</sup>, брендинг, огромная страна – реклама и, конечно, относительно небольшая, но важная для нас область – public relations – PR.

Вот эти последние сопредельные территории маркетинговых коммуникаций интересуют нас в первую очередь.

---

<sup>2</sup> Мерчандайзинг (merchandising) – стимулирование сбыта в точках продаж.

<sup>3</sup> BTL (Below-the-line) – маркетинговые коммуникации, подразумевающие, в отличие от традиционного информирования через СМИ, прямой непосредственный контакт с потребителем.

<sup>4</sup> SMM (Social Media Marketing) – маркетинговые коммуникации в социальных сетях.

<sup>5</sup> New media – электронные, интерактивные, сетевые издания, отличные от традиционных СМИ.

### **РАЗ. PR и реклама. Взболтать, но не смешивать**

Мне, поклоннику великой саги о похождениях агента 007, давно не давал покоя секрет фирменного коктейля Джеймса Бонда: «Водка, мартини. Взболтать, но не смешивать». Как можно взболтать коктейль, не смешав его? Оказывается, дело в не вполне точном переводе. В оригинале Бонд говорит: «Shaken, not stirred». Shaken означает взбить ингредиенты коктейля со льдом в шейкере. Stirred – смешать все специальной коктейльной ложкой, которая иначе называется стиррер. По вкусу примерно одно и то же. Но выглядят и готовятся напитки по-разному. Примерно также обстоят дела с попыткой соединения двух базовых коммуникационных практик: рекламы и PR.

Давайте разберемся.

Я не сторонник распространенной соблазнительной теории о том, что отсчет рекламной деятельности следует вести аж с Древнего Египта, а Новгородское вече – яркий пример коллективного PR.

Поскольку существовало общество, неизбежным были те или иные механизмы общественного информирования и, нередко, коллективной выработки решений. Поскольку производились товары, возникали коммуникационные инструменты (начиная с глиняных табличек) для информирования потенциальных покупателей об их наличии.

Первое документальное подтверждение появления печатной рекламы относится к 1472 году. В одной из Лондонских церквей появилось объявление о продаже молитвенника. С момента изобретения Гутенбергом печатной машины не прошло и четверти века.

В 1629 году в Париже указом короля было создано «Адресное бюро» – прообраз современного рекламного агентства, целью которого являлось размещение объявлений о купле, продаже, обмене и найме.

Интересно, что за несколько лет до этого там же и тоже королевским указом была принята первая попытка государственного регулирования рекламной деятельности. «Запрещается распространять позорящие пасквили, расклеивать афиши и выставлять напоказ какие-либо другие произведения под угрозой повешения».

Но, конечно, в качестве самостоятельных дисциплин маркетинг, рекламу и PR породила промышленная революция первой половины XIX века, которая впервые в человеческой истории сделала возможным массовое стандартизированное производство. Раньше мастер-ремесленник при отсутствии заказа просто не тратил свое сырье и силы. А массовая продукция сначала производится и лишь потом находит своего покупателя. И продавать ее – абсолютно необходимо.

Сам термин «маркетинг» появился в начале XX века в США.

Сразу несколько американских университетов в 1902 году ввели курс лекций «Рациональное управление товарооборотом». Не прошло и десяти лет, как в некоторых крупных компаниях произошли перемены в структуре управления: появились специализированные отделы маркетинга. Расцвели пышным цветом профессиональное маркетинговое образование, маркетинговые исследования и аналитика. Со временем маркетинг стал восприниматься не только как актуальная и востребованная профессия, но как самостоятельная отрасль знания и как важнейшая часть бизнеса. В большинстве компаний, ориентированных на продажи, маркетинг-директор второй человек в фирме после ее главы – CEO.

В 1937 году была основана Американская маркетинговая ассоциация (АМА) и уже с середины XX века в мире, активно восстанавливающей экономику после разрушительной Второй мировой, маркетинг утверждается в качестве ведущей функции управления, определяющей рыночную стратегию предприятий и фирм и основанной на изучении и понимании потребительского спроса.

Отсюда все и возникает: ритейл как появление специализированных мест продаж различных товаров, маркетинговые исследования как попытка понять, объяснить и предугадать потребительские потребности, реклама как средство информирования и демонстрации функциональных и эстетических преимуществ товара, продуктовый PR как средство убеждения и преодоления «ошибочных» суждений, мерчандайзинг как способ оптимизации процесса продажи. Мне, интересующемуся преимущественно коммуникационным аспектом множественных маркетинговых практик, ключевые вехи развития маркетинга, рекламы и PR видятся примерно так.

1472 – Первая печатная реклама, Лондон.

1629 – В Париже создано Адресное бюро, целью которого является размещение объявлений о купле, продаже, обмене и найме.

1807 – Третий президент США Томас Джефферсон в черновике своего «Седьмого обращения к конгрессу» заменил выражение «состояние мысли» на «общественные отношения». Эта дата считается официальным рождением термина public relations.

1879 – Проведение первого маркетингового исследования (рекламным агентством N. W. Ayer and Son).

1900 – Открытие первой специализированной фирмы Publicity Bureau в Бостоне.

1902 – Введение в трех университетах США курсов лекций «по рациональной организации товарооборота».

1907 – Первая печатная фотореклама в американских журналах (хлопья Toasted Corn Flakes).

1907 – Айви Ли публикует «Декларацию о принципах», устанавливающую приоритет принципов «честности и открытости» в коммуникациях.

1912 – Создание первого отдела маркетинга в коммерческой компании (издательская корпорация Curtis Publishing).

1914 – Первая спланированная долговременная PR-кампания (Рокфеллер vs бастующие шахтеры).

1920 – Появление первой коммерческой радиостанции, транслирующей рекламу (Питтсбург, радиостанция KDKA).

1933 – Россер Ривз формулирует концепцию «уникального торгового предложения».

1941 – Первая телевизионная реклама (часы Vulova на фоне карты США).

1959 – Исследования Эрвина Гоффмана, подсказавшие, что торговые марки могут быть «как люди», и породившие позднее методики «брендинга».

1984 – Первая имиджевая реклама (ролик «1984» компании Apple).

1993 – Создание агентства Р.И.М. (Россия, Москва).

Многие специалисты ведут отсчет современной PR-деятельности с 1906 года, когда Айви Ли – великий пиарщик своего времени – убедил руководство крупнейшей в США железнодорожной компании честно и открыто предоставить доступ и информацию о произошедшей железнодорожной катастрофе представителям СМИ.

Именно он придумал пресс-конференции, выпустил первый корпоративный пресс-релиз, сформулировал «Декларацию о принципах», в которой были определены важнейшие цели PR.

В 1914 году на рудниках Колорадо, принадлежащих Рокфеллерам – богатейшему семейству Америки, против бастующих горняков было применено оружие. Это событие получило в прессе название «побоище в Лудлоу». Расстрел горняков вызвал негодование у населения, пренебречь которым было невозможно.

С этого момента начинается эпохальное многолетнее сотрудничество Айви Ли с богатейшим семейством Рокфеллеров, в результате которого глава семьи совершил чудесную трансформацию в глазах общества от жесткого акулы-бизнесмена к образу доброго дедушки-филантропа.

PR и реклама развивались параллельно в качестве составляющих маркетинговых процессов. То и другое – виды коммуникационной деятельности, направленные на решение преимущественно маркетинговых задач. Мы коммуницируем – взаимодействуем в социальном поле, передаем информацию, «упакованную» в содержательные сообщения.

Вместе с тем очевидно – реклама и PR, если и родственны, то отнюдь не идентичны. Две разных профессии, два типа коммуникационных агентств, два направления деятельности.

Давайте разберемся, где у них общность, а где отличие.

Реклама и PR – виды маркетинговой коммуникации, значит, общность должна определяться именно коммуникационными ключевыми принципами. Каковы они?

Принцип целевых аудиторий. Кому мы адресуем наши послания? Обычно содержание сообщения зависит от интересов адресата и от его особенностей восприятия. Причем иногда целевой аудиторией является все взрослое население страны (к примеру, политическая реклама в период общенациональных избирательных кампаний), а иногда один-единственный человек (допустим, чиновник, отвечающий за принятие принципиальных для отрасли регуляторных экономических решений).



Принцип ключевых сообщений. Выделим главное, что мы должны сообщить нашей целевой аудитории. Сформулируем это понятным ей образом. Сделаем это интересным для нее, «цепляющим», запоминающимся. Ключевое сообщение – это то, что в идеале засело в голове

у нашего респондента прочно и надолго, и то, что обязательно всплывет в момент принятия решения (покупки, голосования, постановки подписи под важным документом).

Принцип формата сообщений. PR-деятельность исходит преимущественно из рассудочных, рациональных оснований, поэтому более «аналитична». Реклама в большей степени эмоциональна, поэтому «синтетична». Но и то и другое содержит творческие составляющие, прежде всего вытекающие из новизны сообщения, которое они коммуницируют. Понимая проблемы и задачи клиента, вычленив ключевые сообщения, специалисты наполняют их специально созданными запоминающимися образцами и ассоциациями.

Принцип каналов трансляции. Как мы доведем то, что хотим сообщить, до интересующей нас целевой аудитории? Очевидно, пользуясь определенными инструментами, каналами. Традиционные и цифровые СМИ, социальные сети, сарафанное радио, наружная реклама – все это каналы коммуникации.



Это о сходстве. Но давайте взглянем на цели и характерные показатели рекламной и PR-деятельности. Они отражают существенные различия процессов коммуникации.

Что дает реклама потенциальному потребителю? Обещание. Обещание удовлетворенности, превосходства над другими, выгоды, счастья, здоровья. А чем оперирует PR? Фактом. Увы, обещаниями тут не ограничишься. Необходимы аргументы. «Ну нет, ребята, это же типичный рекламный текст, где аргументация?» – такой упрек частенько слышат PR-специалисты от своих заказчиков.

Каковы основные показатели, определяющие предполагаемую эффективность процесса рекламной коммуникации? Охват и частотность. В отличие от рекламистов, для людей из PR количество контактов представителей целевой аудитории с разработанным посланием – вещь второстепенная. Важно принципиально иное: интерес и мнение.

Реклама стремится к известности рекламируемого продукта. Для PR важнее выработать у потенциального потребителя отношение к его производителю.

Рекламное сообщение доходит до конечного адресата, четко и безусловно соответствуя оригиналу (если, разумеется, не вкралась опечатка в рекламный текст, что время от времени забавляет публику). PR-сообщение, как правило, подвергается существенной интерпретации или, по крайней мере, размещается в произвольном контексте. Рассылая пресс-релиз по редакциям, специалисты знают – вероятность того, что он появится в издании без правок и сокращений, весьма невелика, и даже цитата из прямой речи вашего клиента может сопровождаться язвительным комментарием его оппонента в этой же статье.

Едва ли не высшей целью рекламы является выработка у потребителя лояльности к рекламируемому продукту (объекту), тогда как PR стремится к формированию позитивной репутации компании или персоны (субъекта).

Но в любой дефиниции спрятано некоторое лукавство. И не зря говорят, что не существует правил без исключений. Бывает, что реклама оперирует фактами и пробуждает интерес. А для PR, скажем, такие понятия, как охват и известность, также не пустой звук.

Лично мне в обсуждении различий между рекламой и PR нравится такой вариант: «В отличие от рекламиста, пиарщик никогда не может коротко и понятно объяснить, чем именно он занимается». Впрочем, для себя я нашел короткую и исчерпывающую формулировку: «Я учу людей любить друг друга».

## **Два. От «Как сказать?» до «Что сделать?» Эволюция ключевого вопроса коммуникаций**

В 90-х годах я начинал в рекламе, но довольно быстро переключился на PR. Это решение тогда мне казалось естественным, но за ним не стояло ни долгосрочного бизнес-плана, ни тем более прозрения.

Было ли это неожиданно случившейся любовью? Возможно.

Я к тому времени только-только защитил кандидатскую диссертацию по архитектуре и архитектором, надо сказать, был весьма начитанным: не вылезал из библиотек, одна библиография диссертации насчитывала более шестисот наименований. Но, придя в коммуникационное агентство, с изумлением осознал, что мне совершенно не интересно изучение профессиональной литературы, которая тогда начала появляться в русских переводах. Работать было интересно, а читать про работу – нет. Чувствовал: либо мне уже все понятно, либо написанное не имеет отношения к повседневной практике.

Понимание и интерес к осмыслению профессии пришли потом: с опытом, с освоением новых инструментов, с увеличением масштаба задач.

Тогда же в 90-х я впервые столкнулся с Михаилом Тайцем, который начинал заниматься коммуникациями в Екатеринбурге, а затем перебрался в Москву. С ним мы бок о бок проработали более десяти лет и многие его мысли подтолкнули меня к написанию этой книги.

В частности, именно он предложил рассматривать эволюцию рыночных стратегий в качестве драйвера развития коммуникаций.

Но для объяснения этого придется совершить небольшой экскурс в историю развития маркетинговых моделей.

Что является драйвером изменений, что заставляет компании все более и более интенсивно меняться, наращивать скорость преобразований, диверсифицироваться, быть, как сейчас принято говорить, agile<sup>6</sup>?

Конкуренция! Движущая сила рынка. Усиливается конкуренция – хочешь выживать и зарабатывать? – меняйся.

А что есть объект изменений? На что направлены колоссальные маркетинговые усилия по продвижению товаров и услуг? На меняющиеся целевые аудитории. Целевая аудитория (ЦА) – мантра и сакральное понятие маркетологов.

Со времен начала индустриальной эпохи на рынках доминировала производственно ориентированная модель маркетинга. Это очень простая модель, подходящая для ненасыщенных рынков. Когда спрос кажется неисчерпаемым, производитель просто выпускает свою продукцию и продает ее. Развитие идет преимущественно по части географии сбыта – охватить самые дальние уголки, предложить продукт каждому. Дифференциация потребителей связана только с функциональным назначением товара. Никто не думает о «целевых аудиториях», так как заведомо понятно, что игрушки – это для детей, швейная машинка – для домохозяйки, а табакерка – для джентльмена.

Главный вопрос, который бизнес адресует специалистам по коммуникации в рамках этой модели, следующий: «Как сказать?» Чтобы дела не испортить, чтобы сделать товар широко известным, чтобы доступно объяснить его замечательную пользу, чтобы продавать завтра больше, чем сейчас. Эта модель успешно просуществовала в мире с начала промышленной революции примерно до конца Первой мировой войны. В 1908 году Генри Форд, запустив производство первого серийного автомобиля «Форд-Т», произнес фразу: «Дайте им (потребите-

---

<sup>6</sup> Agile – управленческие методы и приемы, основанные на гибкости, изменчивости, способности к быстрому реагированию.

лям) автомобиль любого цвета, при условии, что он будет черным». На моей памяти примерно по этой модели работали первые коммерсанты-продавцы, пришедшие на пустой постсоветский потребительский рынок.

Однако оказалось, что спрос не бесконечен, а рынки ограничены. Когда перед потребителем вместо вопроса, покупать ли автомобиль, встал вопрос, какой именно автомобиль покупать, компании довольно быстро сообразили, что в условиях конкурентной борьбы принципиально важно вовремя заполнить своими предложениями, по возможности, всю рыночную нишу, вытеснить конкурентов, если не с прилавков, то, по меньшей мере, из сознания потребителей. Так на смену производственно ориентированной пришла рыночно ориентированная модель маркетинга: маркетологи перестали мыслить только географией и объемами продаж и стали больше полагаться на такие критерии, как конфигурация рынка и доля на нем. Соответственно, для описания рынков и возникло понятие «целевой аудитории» как совокупности потребителей, которые имеют потребность в продукте со сходными функциями и свойствами. Появилась теория «уникального торгового предложения»: найди особенность товара и рекламируй именно ее. Сразу же выяснилось, что потенциал роста лежит в разнообразии применения продуктов. Надо расширить сферу применения липкой ленты Scotch? ОК, компания 3М включает в продуктовую линейку цветную ленту, ленту с рисунками, водостойкую ленту, «невидимую» ленту, специальную версию для подарков, версию, пригодную для нанесения надписей и т. п. Надо найти новые сферы применения – и компания 3М выпускает двусторонний Scotch, конкурирующий с клеем, отражательные ленты для бамперов, маркировочные полоски и т. д. И у каждого такого продукта – своя целевая аудитория. Но успешно донести до разных адресатов: европейцу и африканцу, мужчине и женщине, ребенку и старику – одно и то же сообщение весьма затруднительно. Поэтому смена маркетинговой модели повлекла закономерное изменение ключевого вопроса коммуникаций. Не «Как сказать?», а «Что сказать?» Что следует говорить различным аудиториям, чтобы максимально продвинуть и закрепить складывающуюся ассоциацию, обойти конкурентов, наиболее выгодным для себя образом позиционировать продукт? Рыночно ориентированная модель маркетинга преобладала в промышленно развитых странах между мировыми войнами, но в 50–60-е годы XX века конкурирующие предложения выровнялись по цене и качеству, рынки оказались поделены вдоль и поперек, и цена их передела выросла до неприемлемых величин. Но оказалось, что конкурировать можно не только в «объективном» поле – по цене и потребительским свойствам продукта, но и в субъективном – через ассоциации, которые вызывает товар. Торговые марки превратились из простых идентификаторов продукции в бренды, то есть в марки, ценностное наполнение которых стало предметом целенаправленного создания и управления. Соответственно, целевые аудитории стали формироваться не столько на основе сходства объективных особенностей потребительского спроса, сколько на базе социально-психологических признаков. Так появилась клиентоориентированная маркетинговая модель, основанная на выделении, а зачастую и на формировании отдельных клиентских страт под тот или иной продукт и бренд. Возникли марки, ориентированные, скажем, на какую-то этническую группу, или на публику «нетрадиционной ориентации», или на группы по интересам, на субкультуры (например, у байкера не только мотоцикл должен быть «правильной» марки, но «правильными» должны быть и одежда, одеколон, выпивка, бренд сети мотелей и т. п.). Невозможно, как в «золотые годы» первой половины прошлого века, выпустить марку сигарет, автомобиль или безалкогольный напиток «для всех». Необходимо найти или создать пустующую рыночную нишу и втиснуться в нее, потеснив конкурентов. В рамках этой стратегии основной вопрос к коммуникаторам таков: «Как сделать?» Как произвести то, что впишется в ожидания и «хотелки» твоей аудитории? Как правильно вычленишь ее, как понять ее чаяния и потребности, какие аргументы применить для того, чтобы привить ей определенный стиль, привычки, поведенческие стереотипы? Какими каналами коммуникации воспользоваться, чтобы послание, адресованное именно этой аудито-

рии, сработало максимально эффективно? Эта маркетинговая модель сегодня живет и здравствует везде, где вы слышите слово «бренд».

Но и это не все. Сегодня мы становимся свидетелями следующего шага. Он логичен, так как в самой клиентоориентированной модели заложена тенденция к дроблению целевых групп. Еще относительно недавно горнолыжники и сноубордисты были одним сообществом и пили одни напитки, а сегодня, глядишь, каждой такой группе производители напитков приписали особенные предпочтения. А стремительно развивающиеся информационные технологии тем временем сделали возможным учет запроса индивидуального клиента. Поэтому рынки сегодня завоевывает индивидуально ориентированная маркетинговая модель, основанная на максимальном соответствии коммерческого предложения потребностям отдельного человека. Мы встречаем примеры использования подобного подхода не только в сфере услуг (финансовом, коммуникационном, туристическом секторах), где это сделать проще, но и в компьютерном (ваш настольный компьютер, вполне возможно, собран из отдельных частей специально под ваши задачи) или автомобильном бизнесе (сегодня, покупая автомобиль через CRM-систему у крупного производителя, можно задать несколько тысяч различных опций, после чего роботы на производстве выполнят ваши пожелания). Больше того, уже работают сервисы, куда можно отправить собственную выкройку и получить готовые джинсы или рубашку. А с появлением 3D-принтеров горизонты распространения персонально ориентированной маркетинговой модели расширились еще сильнее. Заточенность товара под индивидуального потребителя, кастомизация – тренд времени, и стремительно развивающиеся технологии способствуют этому. Не просто стакан фруктового сока за завтраком, а сока, выпущенного конкретно «под меня», как я люблю, и доставленного лично мне: яблоко, морковь, сельдерей и чуть-чуть имбиря. Для кого-то из читателей это выглядит недостижимой фантастикой?



Нет, это нормальный современный запрос. Платите – сделаем и доставим. Поэтому основной вопрос коммуникации в рамках этой стратегии звучит так: «Что сделать?». Что именно произвести, что предложить потребителю, что необходимо конкретно ему, чтобы его рука лишней раз потянулась к кошельку (а точнее все чаще уже к смартфону для дистанционной оплаты).

Индивидуально ориентированный маркетинг кажется завершением большого круга и своего рода возвращением ко временам ремесленного производства под индивидуальный заказ. Но, подобно тому, как клиентоориентированная модель и брендинг породили новую мощную тенденцию отказа владельцев брендов от собственного производства (оно по большей части ушло в аутсорсинг и переехало в страны Юго-Восточной Азии), персонально ориентированная модель породила свой новейший тренд – тренд превращения товаров в услуги. Услуги, в отличие от товаров, не имеют стандартных лотов, поэтому «кастомизируются» легко и непринужденно. Зачем вам покупать автомобиль, пусть даже построенный индивидуально под вас, если вы можете в любой момент арендовать автомобиль нужного вам типа на требуемый срок? Зачем вам владеть недвижимостью, когда к вашим услугам глобальный сервис поиска жилья в аренду? Зачем вам велосипед или зонтик, если прокат велосипедов есть на любой улице, а зонтик можно на время взять из стойки в холле любого учреждения?

Ну и так далее. Производство персонализированного продукта и так называемая Shared Value Economy (экономика совместного пользования) растут из одних и тех же корней: из современных инфокоммуникационных технологий и из стремления предпринимателей и мар-

кетологов сделать потребление и пользование (в том числе использование вашего личного имущества для извлечения вашего личного дохода!) наиболее индивидуальным.

Конечно, тренд персонализации и тренд общего пользования вступают в некоторое противоречие и, наверное, имеют каждый свои пределы. До аренды рубашек мы, надеюсь, вряд ли доживем (хотя арендовать фрак или смокинг – самое обычное дело).

Существует мнение (пока не проверенное никем), что после пандемии коронавируса испуганное человечество будет меньше склонно к «коворкингу», «коливингу» и вернется поближе к испытанному временем институту частной собственности. Противоречия этих двух трендов и выработка общественно санкционированных принципов их совместного существования станет, на мой взгляд, одной из самых захватывающих коллизий в маркетинге в ближайшие десятилетия.

Впрочем, посмотрим. А пока обернемся и еще раз вспомним ход эволюции ключевого вопроса коммуникационных практик. За сто с небольшим лет: от «Как сказать?» к «Что сделать?». Как говорится, почувствуйте разницу...

## Три. Друзья? Враги? Партнеры?

В отличие от любой другой маркетинговой модели, краеугольным камнем реализации модели индивидуально ориентированной служит двусторонняя коммуникация. Запрос индивидуального клиента можно и нужно знать. Для индивидуального общения с множеством клиентов современные технологии предоставляют соответствующий инструментарий – системы Customer Relationship Management (CRM), в которых продажа, бизнес представляет собой процесс цикличной диалоговой персональной коммуникации с потребителем.

Что из этого следует? Как минимум то, что (извините, рекламисты) традиционными рекламными методами в этом случае никак не обойтись. Почему? Да потому, что традиционный рекламный инструментарий ну никак не в состоянии обеспечить все большую и большую дифференциацию, требующуюся клиенту.

Будучи советским студентом, я ужасно развеселился, прочтя в одной из переводных научных статей о тяжелой проблеме товарного выбора, стоящей перед гражданами западного мира. О тотальном давлении на потребителя и тех угнетенных, депрессивных состояниях, в которых порою пребывают несчастные европейцы или американцы из-за многочисленности рыночных предложений. «Нам бы их проблемы», – потешался я во времена государственного монополизма и вечно пустых прилавков. Прошла четверть века, и мы эти проблемы получили. Российскому потребителю приходится делать выбор из множества предложений, имеющихся на рынке, а если этот выбор осознанный, да еще к тому же форсированный (надо срочно решать!), то есть от чего голове пойти кругом.

Например, два государственных начинания последних лет, актуальных для десятков миллионов россиян – пенсионные накопления и обязательное страхование автотранспортных средств, – означают, что неискушенным людям в течение короткого промежутка времени предлагают сделать два стратегически важных для них выбора: определить собственную пенсионную стратегию и выбрать страховую компанию.

Ну ладно, допустим, крем от морщин. Понравился гламурный «глянцевый» телевизионный ролик, цена приемлемая – куплю, разберусь, будет ли результат. С личными финансами так не пойдет. Во-первых, реклама страховой компании может и понравиться, но необходимо еще «прорубиться» сквозь сложный договор, сравнить надежность компании, ее историю, собственников, основных клиентов. На все эти вопросы реклама, как правило, не дает ответа. Она предлагает потребителю мир искусственный: иногда идеальный, отлакированный, притягательный, иногда, напротив, устрашающий, но всегда прошедший через чье-то «художественное» осмысление и поэтому далекий от действительности.

Мир PR – реальная, нормальная жизнь. Адресат PR-сообщений представляет себе основные подходы компании к бизнесу, ее позицию на рынке, располагает базовой информацией о ее успехах и делает выбор, опираясь на факты (пусть даже интерпретированные «пиарщиками»).

Именно поэтому коммуникационные кризисы разрешаются средствами PR, а не рекламы. Какие кризисы в идеальном мире?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.