

Эл Райс ★ Татьяна Лукьянова ★ Лаура Райс



**НОВОЕ ОРУЖИЕ  
МАРКЕТИНГОВЫХ  
★ ВОЙН ★**



**Эл Райс**  
**Татьяна Лукьянова**  
**Лаура Райс**  
**Новое оружие**  
**маркетинговых войн**  
**Серия «Деловой бестселлер (Питер)»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9604314](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9604314)*

*Э. Райс, Т. Лукьянова, Л. Райс. Новое оружие маркетинговых войн:*

*Питер; Санкт-Петербург; 2015*

*ISBN 978-5-496-01354-3*

### **Аннотация**

Книга «Новое оружие маркетинговых войн» – новейшее, уникальное произведение всемирно известного «отца» стратегического маркетинга Эла Райса – автора «Позиционирования» и «Маркетинговых войн». Изложенный в этой книге материал был создан им и его дочерью Лаурой совместно с их ученицей и эксклюзивным лицензированным партнером Ries&Ries в России Татьяной Лукьяновой. Уникальность этой книги прежде всего в том, что технология обеспечения прибыльности бренда от Ries&Ries впервые представлена русскоязычным читателям на «родных» и понятных

примерах российского рынка. Здесь вы найдете массу аргументов, ярких сравнений и иллюстраций, интересных персонажей, фактов и противопоставлений – консерваторы и новаторы, обычный и продающий маркетинг, язык ФАБ и человеческий язык, самопродающиеся бренды и бренды-паровозы, рекламные иглы и многое другое. Авторы сравнивают пути развития российских брендов с зарубежным опытом, обсуждают вопрос о целесообразности заимствования его российскими бизнесменами и дают всесторонний анализ историй успеха и провала брендов в России. Страница за страницей в сознание читателя внедряются разработанные Ries&Ries технологии создания спроса на любое предложение рынку. Книга адресована всем «стратегам» бизнеса – предпринимателям, высшим руководителям, а также тем, кто желает ими стать или лучше их понять и подстроить под них свою работу.

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Россия: от дикого капитализма к эпохе цивилизованных маркетинговых войн	9
1.1. Что такое маркетинговая война?	11
1.2. Какой бренд является победителем в маркетинговых войнах, а какой побежденным?	12
1.3. Рынок фастфуда в России – поле битвы классической маркетинговой войны	15
1.4. Понятия «гвоздь» и «молоток»	18
1.5. «Гвоздь» и «молоток»: размер и старание	23
1.6. Что первичнее в маркетинге и рекламе – эмоциональное или рациональное?	26
1.7. Представления целевой аудитории о «гвозде» и «молотке»	32
1.8. Целевая аудитория бренда	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**Эл Райс, Татьяна  
Лукьянова, Лаура Райс  
Новое оружие  
маркетинговых войн**

© ООО Издательство «Питер», 2015

# Предисловие

Книга, которую вы держите в руках, – ответ ее авторов на многочисленные просьбы российских менеджеров и владельцев предприятий в основном крупного и среднего бизнеса. Некоторые из них приняли участие в мастер-классе Эла и Лоры Райс по стратегическому маркетингу и технологии обеспечения прибыльности бренда, который прошел в рамках конференции, организованной в Москве 4 декабря 2013 года Татьяной Лукьяновой – их ученицей и эксклюзивным лицензированным партнером в России. Другие только слышали об этих интереснейших выступлениях и хотели бы ознакомиться на русском языке с системой «Гвоздь и молоток» не понаслышке, а в подробном изложении, что называется, из первых рук.

Мы признательны авторам за то, что они не ограничились простым переводом на русский язык одной из книг Эла Райса и/или Джека Траута – его давнего единомышленника. Авторы описали свою систему шире, посмотрев на нее сквозь призму российской действительности, еще носящей на себе отпечаток нецивилизованного ведения бизнеса, «дикого капитализма», активного коррумпирования представителей власти ради достижения коммерческих целей. И есть все основания полагать, что чем более широко их система стратегического маркетинга будет известна в российских деловых

вых кругах, особенно среди только начинающих свой бизнес предпринимателей и управленцев, тем быстрее наша страна и наши люди станут по-настоящему (а не «по понятиям»!) конкурентоспособными.

К маркетингу и рекламе можно относиться по-разному. Кто-то в них не верит, кто-то, наоборот, тратит на них огромные деньги, надеясь на резкий рост продаж и узнаваемости бренда. Но, как и в практически любом виде экономической деятельности, маркетинговые и рекламные услуги – высококонкурентный вид бизнеса. Компании, разработавшие те или иные новации в этой сфере, получившие большой опыт их применения в разных секторах экономики и странах, борются друг с другом, доказывая, чья система лучше и почему. В итоге одни выигрывают, а другие уходят из этого бизнеса, оставляя у своих клиентов чувство глубокого разочарования в маркетинге и рекламе.

Есть серьезные соперники и у авторов этой книги: достаточно посмотреть на прилавки со специальной литературой, буквально заваленные разнообразными пособиями по маркетингу. Однако по своей яркости и убедительности эта книга явно превосходит большинство из них. Главное ее достоинство в том, что вместо привычного «рекламирования рекламы» мы видим основанные на многочисленных примерах доказательства того, что высокую прибыльность можно обеспечить практически любому несырьевому бизнесу путем, прямо противоположным, – снижением его зависимо-

сти от рекламы.

Книга читается на одном дыхании. В ней нет сухой теории, но зато есть масса аргументов, ярких сравнений и иллюстраций, множество интересных персонажей, фактов и противопоставлений: консерваторы и новаторы, обычный и продающий маркетинг, язык ФАБ и язык общения, самопродающиеся бренды и бренды-паровозы, рекламные иглы и т. д. и т. п. Примеры из российской действительности переплетаются с лучшим зарубежным опытом, терпеливо даются объяснения неудач многих наших бизнесменов в применении, казалось бы, апробированных в других странах маркетинговых ходов и решений. Страница за страницей в сознание читателя визуальным молотком вбивается словесный гвоздь разработанного авторами метода создания спроса на любое предложение рынку.

Желаю читателям побед в цивилизованных маркетинговых войнах!

*Профессор Антон Данилов-Данильян,  
сопредседатель «Деловой России»*



# Глава 1. Россия: от дикого капитализма к эпохе цивилизованных маркетинговых войн

*...Успешный рыбак должен мыслить, как  
рыба...*

*Эл Райс, Джек Траут*

Сегодня Россия проходит через третье десятилетие своего рыночного развития. Перед страной отчетливо стоит задача перелистнуть страницу дикого капитализма с характерными для него нерыночными методами конкуренции – коррупцией и заказными уголовными делами – и перейти к новому этапу развития российского бизнеса.

Серьезным тормозом в развитии сегодня является и невысокий имидж российского предпринимателя в глазах общественности и, как следствие, заданная *a priori* слабость его позиции в разбирательствах с регулирующими органами. Для освоения роли кормильца и опоры страны, роли, которая признана за бизнесом во всем мире, российскому предпринимателю сегодня, на наш взгляд, остро не хватает инструментария, позволяющего обеспечить **управляемый и легитимный рыночный успех**.

Как же должна называться новая страница в истории российского бизнеса? Мы предлагаем назвать ее эпохой цивилизованных маркетинговых войн.

## **1.1. Что такое маркетинговая война?**

Маркетинговая война – это настоящая война, с наступлением, обороной и фланговыми атаками, с победителями и побежденными. Однако ее отличительная особенность в том, что в любой момент времени все участники живы, здоровы, на свободе и имеют возможность в будущем отыгаться в том же формате. В такой войне главным оружием являются мозги. Видимо, поэтому в странах, где полным ходом идут многочисленные маркетинговые войны, общественность относится к цеху бизнесменов уважительно, как и подобает относиться к кормильцам.

Давайте проанализируем, стоит ли российским предпринимателям собраться с силами и провести утилизацию старого арсенала методов ведения бизнеса? Выгодно ли им переходить на новые виды вооружения?

## 1.2. Какой бренд является победителем в маркетинговых войнах, а какой побежденным?

**Бренд-победитель** – это бренд, который характеризуется высокой и стабильной прибыльностью. Мы называем его «дойная корова» или «самопродающийся бренд». Откуда берется прибыль от такого бренда? Дело в том, что целевая аудитория не нуждается в постоянной бомбардировке рекламой и сама вспоминает про бренд, когда задумывается о той или иной своей потребности. Например, любой мужчина, который испытывает проблемы с потенцией, сразу вспоминает о «Виагре». Для этого реклама ему не нужна. Бренд живет в его сознании и «всплывает» в процессе размышлений на данную тему. Таким образом, у «дойной коровы» прямая зависимость оборота от количества рекламы отсутствует.

**Бренд-побежденный** – это бренд-дармоед или «рекламозависимый бренд». Даже при наличии большого оборота он характеризуется низкой прибыльностью. Почему у «дармоеда» низкая или даже отрицательная норма прибыли? Потому, что он сидит на рекламной игле: есть реклама – есть продажи, нет рекламы – нет продаж. Иными словами, целевая аудитория не помнит такой бренд без бомбардировки рекламой. В качестве примеров подобных рекламозависимых

брендов можно назвать все остальные многочисленные предложения на рынке «потенция».

Вообще назвать победителей маркетинговых войн легко и без анализа отчетов о прибыли компаний: представители целевых аудиторий называют их без наводящих вопросов, говоря о той или иной своей потребности.

Если, например, сделать случайную выборку прохожих в любом населенном пункте России, расспросив респондентов о такой потребности, как мужская потенция, мы неизменно услышим – «Виагра». Можно не сомневаться, что этот бренд приносит своей компании высокую прибыль.

Мы считаем этот бренд настоящим символом «дойных коров» и всегда вспоминаем о нем, говоря о самопродающихся брендах. Его реклама в потребительских СМИ вообще запрещена законом, так как продукт относится к рецептурным лекарствам.

А как же чувствуют себя при этом десятки конкурентов этого бренда? Ведь многие из них имеют другую форму регистрации и активно рекламируются даже по телевидению. Нам пока не известен другой бренд, который жители России сразу, без наводящих вопросов, назвали бы в этой связи. Именно поэтому даже при наличии больших оборотов большинство торговых марок на этом рынке характеризуются низкой прибыльностью. Например, зрители центральных телеканалов в последнее время регулярно видят рекламу с участием Анны Семенович. Однако большинство опрошен-

ных нами мужчин так и не смогли вспомнить название рекламируемого продукта.

*Таким образом, на любом конкурентном рынке победителем становится тот бренд, продажи которого не имеют прямой зависимости от объема рекламного бюджета.*

## 1.3. Рынок фастфуда в России – поле битвы классической маркетинговой войны

Как вы думаете, какими методами завоевали умы россиян такие бренды быстрого питания, как *Subway* и «Крошка-Картошка»? Неужели они хотя бы на время приостановили работу своего главного конкурента – McDonald's?



Нет. Вместо этого «генералы» армий *Subway* и «Крошка-Картошка» методично делали изо дня в день... одно и то же. Каждый из них забивал гвоздь своей продающей идеи в умы российских потребителей.

Без сомнений, на российском рынке они добились своего: от длинных рек-очерей, стоявших когда-то у закусочных *McDonald's*, отделились и зажурчали веселые ручейки *Subway* и «Крошка-Картошка». Сегодня это мощные реки из

оборотов и прибылей от миллионов людей, решивших не перекусывать в *McDonald's*.

Так, любители *Subway* – это люди, в чье сознание забит гвоздь – образ длинного бутерброда со свежей зеленью. Почему в России прижился длинный бутерброд? Ответ прост: в представлениях россиян о том, чем можно удовлетворить потребность в быстром перекусе, зарезервировано место не только для гамбургера с картошкой фри, но и для длинного бутерброда с зеленью. Однако эти два вида быстрой еды люди желают получать от... двух **отличных друг от друга провайдеров**.

Утверждение кажется спорным? Тогда давайте проверим себя: пойдём ли мы лечить сердце и кишечник к одному и тому же врачу? Большинство людей скажут – нет. Почему? Разве сердце и кишечник не аналогичны гамбургеру и длинному бутерброду в том, что они представляют собою две ниши одной потребительской категории? Только называется она не «фастфуд», а «здоровье»!

То, что люди склонны отдавать предпочтение специалисту, является проявлением фундаментальных законов функционирования человеческой психики. Мы подробно обсудим их далее. А пока просто отметим: хороший генерал маркетинговых войн обязан знать правила, если намерен выиграть битву за умы людей!

Другую историю успеха и соответствующую ей реку оборотов и прибылей часто в народе называют «фастфуд по-рус-

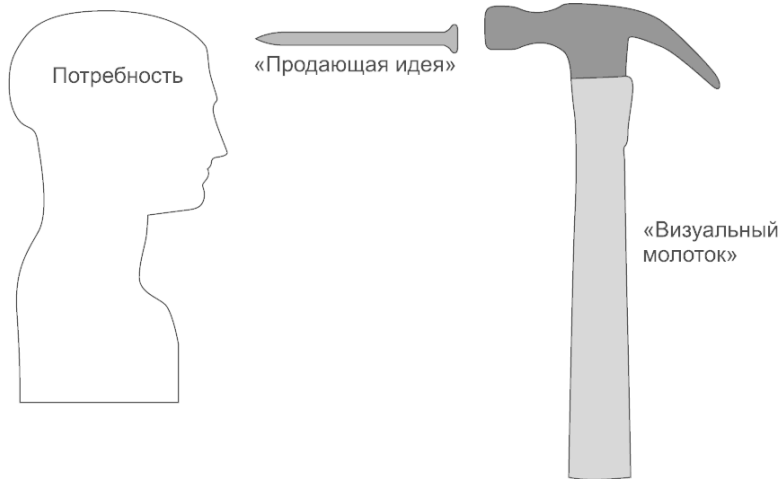


ски» или «Крошка-Картошка». Продающая идея, которую в виде «гвоздя» забивали в сознание людей в этом случае, – это предложение перекусить свежее испеченной картошечкой.

## 1.4. Понятия «гвоздь» и «молоток»

Обсуждение брендов российского рынка фастфуда позволяет нам прямо сейчас ввести главные понятия нашей книги: *словесный гвоздь* и *визуальный молоток*. Дальнейшее повествование призвано проиллюстрировать, что у всех брендов-победителей на любом конкурентном рынке мы обязательно найдем эти две составляющие: *продающую идею* и *визуальный символ*, который однозначно коммуницирует с сознанием потребителя.

Необходимо подчеркнуть их функциональную взаимосвязь: гвоздь продающей идеи забивается в сознание целевой аудитории визуальным молотком.



Таким образом, у каждого из рассматриваемых брендов имеется словесный гвоздь – одна простая, прагматичная и однозначная идея: перекус картошкой, длинным бутербродом или гамбургером. А забиты эти гвозди в умы потребителей визуальными молотками. Так, над каждой из закусочных обсуждаемых брендов красуется соответствующий визуальный символ: длинный бутерброд, дымящаяся картошка или желтые арки буквы «М».

Итак, целесообразно ли руководству *McDonald's* тратить время и деньги на устранение «Крошки-Картошки» с помощью административного ресурса? Ответ следует искать все в том же своде законов, по которым функционирует психика человека. Так сложилось исторически, что в сознании росси-

ян в отношении их потребности в быстром перекусе зарезервировано место не только для гамбургера или бутерброда, но и для печеной картошки. Попробуем представить, что владельцы «Крошки-Картошки» вдруг исчезли с поля боя. Их место все равно окажется занятым другими предпринимателями с той же продающей идеей. Причина такой живучести «Крошки-Картошки» кроется в сознании россиян, в их готовности перекусить печеной картошечкой, но... обязательно получить ее из рук специализированного провайдера!

Для полноты анализа обсудим также и встречный вопрос: стоит ли «Крошке-Картошке» с ненавистью смотреть в сторону прилавка *McDonald's*, провожая глазами упущенных потребителей? Ответ: конечно, нет! Напротив, производителю следует поблагодарить *McDonald's* за свой рыночный успех.

Во-первых, именно *McDonald's* приучил россиян к фаст-фуду как к категории потребления и потому стал ее символом. Благодаря *McDonald's* жители постсоветского пространства постепенно выучили, что точка быстрого питания способна с успехом заменить еду, завернутую дома в салфетку.

Во-вторых, в умах жителей России *McDonald's* прочно связан со словом «импортный». Это неудивительно: он первым пришел к нам на исходе 1980-х годов с капиталистического Запада. В России ведь до сих пор крепко представление о том, что «западное – значит, качественное». Однако именно в этой «западной силе» и заключается глав-

ная слабость: заморские гамбургеры, должно быть, длительно транспортируются и хранятся, а потому не могут быть полезными для здоровья. «Должно быть» – это традиционный способ мышления дилетанта. Конечно, профессионалы отрасли знают, что гамбургеры российского *McDonald's* уже более 20 лет производятся на местных предприятиях. Почему же тогда обыватель продолжает приписывать им длительный – «заморский» – срок хранения? Дело в том, что мыслительная работа нашего мозга осуществляется посредством генерации электрических импульсов нервными клетками. Поэтому она связана с высокими затратами энергии, и мудрая природа требует работать экономно. Чтобы мозгу человека хватило ресурсов на обдумывание вопросов жизнеобеспечения нашего организма, мнение по любым другим вопросам формируется у нас автоматически, на основе поверхностных суждений – «представлений».

В своей всемирно известной книге «Маркетинговые войны» легендарные авторы Эл Райс и Джек Траут представляют США «террариумом», позволяющим проследить во времени борьбу за выживание сотен «подопытных брендов». В этом жестком и требовательном обществе, где «неприлично быть ни бедным, ни больным», Татьяна Лукьянова провела годы своей юности. Сегодня ей приятно наблюдать, как к жителям России приходит понимание, что легкую и безоблачную жизнь следует искать лишь там, где нас нет. Однако опыт США, на наш взгляд, заслуживает самого пристально-

го изучения в России. Ведь там более полувека назад «дикий капитализм» с его символами – мафией, кровавыми разборками и коррупцией – сменился эпохой цивилизованных маркетинговых войн. На этом же рубеже стоит сегодня и Россия.

## 1.5. «Гвоздь» и «молоток»: размер и старание

Сразу же постараемся развеять два взаимодополняющих мифа, широко распространенных среди предпринимателей и управленцев:

- большой рекламный бюджет гарантирует успех бренда на рынке;
- старайся больше, и все получится!

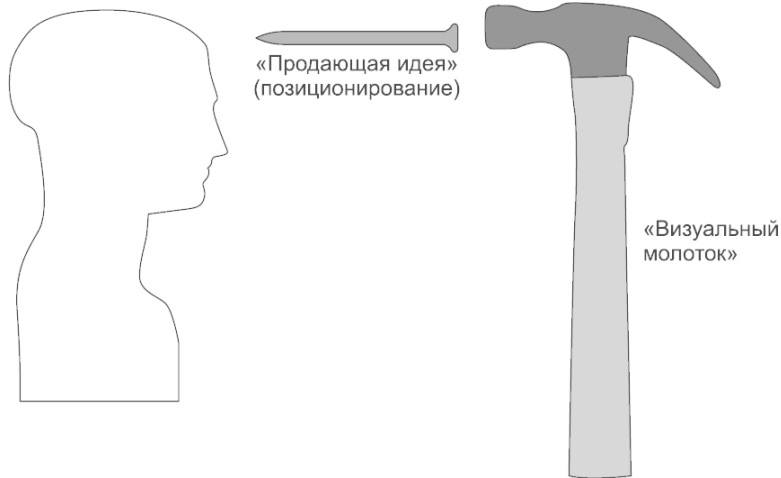
Конечно, *размер* рекламного бюджета и уровень *старания* имеют значение. Однако 60 лет наблюдений за деятельностью компаний в разных отраслях бизнеса позволили легендарному Элу Райсу сделать следующий вывод: большинство успешных брендов начинали свой путь с ничтожно малой финансовой и организационной поддержки. Однако они всегда отличались наличием психофизиологической основы из *словесного гвоздя* и *визуального молотка*.

Напомним об их функциональной взаимосвязи: гвоздь продающей идеи забивается в сознание потребителей визуальным молотком.

Почему именно визуальным, а не, скажем, аудиальным? Дело в том, что в психологии уже давно доказано, что визуальный канал восприятия информации у психически здорового человека является наиболее эмоционально активным, то есть он сразу же запускает в лимбической зоне мозга со-

ответствующие эмоциональные переживания.

Что означает «создать прибыльный бренд»?



Давайте проверим этот факт, обратившись к собственным ощущениям. Если в телевизионной программе «Новости» мы видим сюжет с пылающими зданиями и вооруженными людьми, наш мозг сразу же охватывают эмоции страха и боли, мы сопереживаем, и картинка надолго сохраняется в нашей памяти. Мы в прямом смысле слова вспоминаем любую информацию картинками. Если вместо этого прослушать описание подобных событий по радио или ограничиться чтением о них в газете, глубина эмоциональных переживаний будет значительно меньшей. Однако, самое главное,



срок сохранения в памяти информации, не закреплённой с помощью картинки, будет сильно уступать.

Трудно представить себе праздник без красочных визуальных стимулов, таких как фейерверки, украшения, костюмы, цветы, декорации и пр. Они нам необходимы, чтобы зафиксировать и надолго сохранить эмоциональные картинки в нашей памяти. По той же причине мы обычно просим показать фотографии, когда слышим рассказ коллеги о недавней свадьбе. Наш мозг, как правило, не удовлетворён услышанным или прочитанным описанием происходившего.

## 1.6. Что первичнее в маркетинге и рекламе – эмоциональное или рациональное?

А теперь пришло время момента истины: давайте попробуем разрешить вечный спор в мире рекламы и продвижения на тему: «Что первично – рациональное или эмоциональное?» Например, нам, международной команде *Ries&Ries*, часто и в разных странах приходилось участвовать в спорах о том, нужен ли бренду кроссовок «Nike» эмоциональный рекламный призыв «Just do it!» («Просто сделай это!»)?

Наш ответ прост: эмоции – это всегда замечательно. Однако вложенные в рекламу эмоции должны быть в первую очередь адекватными ее идее. Идея же по определению обязана быть рациональной и основанной на здравом смысле. Как известно, противоречащая реальности и здравому смыслу идея имеет медицинское название «бред». Специалистам хорошо известно, что бредовые идеи и несогласованность эмоций с процессами мышления являются визитной карточкой тяжелой психической болезни – шизофрении.

Итак, поскольку слово «Nike» в России означает не более чем «импортные кроссовки», от этого призыва целевой аудитории не холодно и не жарко. Людям непонятно, что именно в данном призыве требуется «сделать». А вот на аме-

риканском рынке ситуация совсем иная. Дело в том, что рынок США был завоеван брендом «Nike» благодаря вполне рациональной и здоровой идее: «Эти кроссовки носят лучшие атлеты».

Вообще, насколько удачная у бренда идея, рекомендуем проверять простым тестом: существует ли основанный на здравом смысле ответ на вопрос (его обязательно задает себе любой психически здоровый человек): «Почему я *должен предпочесть* кроссовки „Nike“? Ведь на рынке есть и другие бренды!» В случае бренда «Nike» в США ответ ясен: «Да потому, что „Nike“ носят лучшие атлеты, а я, как любой нормальный человек, предпочитаю равняться на лучших!» Поэтому эмоциональный призыв «Просто сделай это!» в контексте спортивных и жизненных побед нам представляется для «Nike» в Америке вполне полезным.

Многолетние рекламные усилия по слиянию в сознании американцев образов лучших атлетов и симпатичной, но ничего не значащей «галочки» принесли плоды: «галочка» стала визуальным символом лучших атлетов, то есть визуальным молотком бренда «Nike» в США. Напротив, в России галочка «Nike» является просто ребусом: она сообщает людям название кроссовок – «Nike», но она не связана в умах людей с образами лучших атлетов. Поэтому этот символ в России, в отличие от США, не может всколыхнуть в умах людей целый пласт мыслей и эмоций, активировать какие-либо значимые картинки.

Вот анализ рынка и показывает, что россиянам все равно, какой бренд импортных кроссовок приобрести: «Nike», «Reebok» или «Adidas». Они ходят по магазинам и сравнивают цены, а бренд с галочкой «сидит на рекламной игле».

Подведем черту под обсуждение вопроса о взаимосвязи рационального и эмоционального в маркетинге и рекламе. **Гвоздь** – это рациональная, основанная на здравом смысле идея, которая *забивается* в сознание людей *визуальным символом*. То, что «говорит» этот символ, должно в обязательном порядке быть адекватным продающей идее. Требование к нему даже более строгое: этот символ должен однозначно сообщать продающую идею целевой аудитории. Только в этом случае он называется визуальным молотком бренда.

Вот и разрешился, мы надеемся, вечный спор на тему эмоционального и рационального. Остается лишь закрепить полученные сведения: «Когда строят дом, что важнее, гвоздь или молоток?» Ответ: «Дом».

Теперь, думаем, понятно, почему без основы из гвоздя и молотка, даже с колоссальной финансовой поддержкой, бренд все равно сядет на рекламную иглу и в итоге погибнет. А вот при недостатке бюджета у бренда, имеющего гвоздь и молоток, есть шанс выжить и закрепиться в массовом сознании, просто потребуется более длительный срок. Таким образом, давайте переформулируем мифы:

- большой рекламный бюджет гарантирует успех бренда на рынке, если у него есть психофизиологическая основа –

ГВОЗДЬ И МОЛОТОК;

- с гвоздем и молотком любой бренд имеет шансы на успех, даже при небольшом рекламном и промоциональном бюджете.

В качестве упражнения давайте задумаемся, с большим ли бюджетом начинал свой столь славный путь бренд «McDonald's». В 1940 году братья Мак и Дик Макдоналды открыли свой ресторан в городе Сан-Бернардино в штате Калифорния. Оказавшись однажды на грани разорения, они решили удешевить процесс приготовления блюд: сузили меню до гамбургера и картошки фри и превратили свое заведение в конвейер массового и быстрого питания по доступным ценам. На языке системы «Гвоздь и молоток» они тем самым первыми в мире создали гвоздь продающей идеи – «перекуси быстро и недорого». Впоследствии гамбургер с пакетиком картошки фри и стаканом колы стали символом быстрого и дешевого перекуса. Когда ярко-желтая буква «М» со временем стала сообщать людям «здесь гамбургер, картошка фри и кола», у бренда появился окончательный визуальный молоток. Однако все же интересно, каким рекламным и промобюджетом располагал новый партнер братьев Макдоналдов Рей Крок, взявшийся за развитие этого бизнеса в США и во всем мире? В различных справочных материалах по истории бренда «McDonald's» Рей Крок на момент встречи с братьями Макдоналдами неизменно характеризуется как «человек с предпринимательской жилкой, но нахо-

дящийся на грани финансового провала». А сегодня Его Величество *McDonald's* работает по всему миру с высокой нормой прибыли, которая обеспечивает ему рекламный бюджет, сравнимый с ВВП небольшой страны.

В этой связи, наверное, стоит признать невеселую, но вполне поправимую правду: рекламный бюджет многих российских брендов, даже с большими оборотами, – это не прибыль, а все те же нефтедоллары, когда-то заработанные учредителем. Если прибыльность низкая или даже отрицательная, стоит ли удивляться, что «генерал армии» в результате оказывается перед трудным выбором – обреченно свернуть свой бизнес либо прибегнуть к нерыночным методам конкуренции. В такой ситуации найти управу на успешного конкурента многим кажется более легким делом, чем справиться с рынком. В связи с этим нам часто приходится отвечать на вопрос: неужели в России так и не расцветут прибыльные отечественные несырьевые бренды?

Ответить на этот вопрос сложно и просто одновременно. Сложность состоит в том, что многие бизнесмены находятся в плену у собственной самооценки. Это мешает им провести ревизию своих знаний и методов ведения бизнеса, объективно оценить их соответствие требованиям времени.

Однако мы, члены международной команды *Ries&Ries*, оцениваем будущее России оптимистично. Ведь Россия – не первая страна, которая переворачивает страницу дикого капитализма и переходит к цивилизованным маркетинговым

войнам. Задача развития в России прибыльных несырьевых отечественных брендов и цивилизованной конкуренции не так сложна, как может показаться. Ведь некоторые маркетинговые войны в России уже давно идут, с самого начала ее рыночного пути, несмотря на соседство с диким капитализмом.

## 1.7. Представления целевой аудитории о «гвозде» и «молотке»

Итак, представления целевой аудитории о «гвозде» и «молотке» – первая ступенька к успеху или провалу бренда на рынке.

Наблюдения Эла Райса за деятельностью сотен компаний в течение 60 лет позволили ему сделать еще одно важное заключение. Оказалось, что успех бренда на рынке – это всегда прямой индикатор способности его продающей идеи («гвоздя») и ее визуального символа («молотка») вписаться в народные представления. Нам неизвестен ни один случай рыночного успеха, когда продающая идея бренда опровергает или ставит под сомнение представления целевой аудитории по тому или иному вопросу. Обидно, что авторы идеи могут быть трижды правы с научной точки зрения, но, если идея не совпадает с народными представлениями, успеха не видать.

Например, «Черника Форте» от компании «Эвалар» пользуется высоким и стабильным спросом в России. Почему? Потому что наш народ считает ягоду чернику полезной для глаз. А «Черника Форте», согласно общим *ощущениям*, – это «усиленная» черника. Компания «Эвалар», окрыленная успехом «Черники», попыталась вывести на рынок еще один, *по мнению ученых*, более действенный продукт для глаз: «Звездная Очанка». Однако оптимистичный прогноз



продаж данного бренда разбился об устоявшиеся в народе *представления*: ведь еще бабушки нам в детстве говорили, что для зрения полезны черника, морковь... А вот звездная очанка в этом списке не значится. В подобных случаях отделу маркетинга компании всегда стоит задуматься: может быть, имеющаяся научная информация о пользе звездной очанки лучше приживется среди представлений специалистов по теме «Зрение»? Тогда движущей силой продаж станет не реклама в СМИ, а профессиональная рекомендация медицинских работников. В любом случае всегда необходимо удостовериться, что бренд **вписывается в представления** той или иной аудитории. Только в этом случае стоит ожидать успеха кампаний по продвижению.

## 1.8. Целевая аудитория бренда

Мы обсудили вопрос о «народных представлениях», и теперь самое время дать определение одному из базовых понятий – *целевой аудитории бренда*. У сотрудников отделов маркетинга и рекламных агентств эти слова чаще всего ассоциируются с лаконичной записью социодемографического характера в строчке рекламного брифа, например «работающие женщины 35+ с доходом средним и выше среднего». Однако те, кому приходилось отвечать за продажи, знают, что в реальности всегда все выглядит сложнее. Стандартное «маркетинговое мышление», ограниченное рамками «4Р» и SWOT-анализа, мешает менеджеру увидеть свою целевую аудиторию во всем ее многообразии и «полюбить» такой, какая она есть. Стоит ли в таких случаях удивляться, что «во всех отношениях замечательный продукт почему-то не пользуется должным спросом»?

Итак, наше определение: **«Целевая аудитория – это группа людей, объединенных общей потребностью»**. Практика показывает, что обычно это люди разных возрастов, уровней дохода и даже полов. И как же они, такие *разные*, могут иметь *одну и ту же потребность*?

В качестве примера давайте разберемся в структуре целевой аудитории одного из наиболее успешных брендов планеты – «Пепси-колы». Как известно, в 1960-х годах глав-

ной «колой» Америки была «Кока-кола». Она рекламировала свою столетнюю рецептуру и называла себя «настоящая вещь», давая всем понять, что конкуренты – это жалкие подделки. Эта идея была вполне созвучна представлениям американцев, так как «Кока-кола» и вправду была первым продуктом своего рода, лидером рынка колы. Если бы «Пепси», выходя на рынок, решила заявить: «Я тоже кола, только лучше», мы бы сегодня вспоминали о ней лишь в историческом аспекте, готовясь к занятиям по маркетингу. Вместо этого «Пепси» сказала: «Я для молодых!» и объявила на весь мир о рождении нового «поколения Пепси».

А теперь давайте перечислим всех, кто может желать отнести себя к «новому, молодому поколению». Это, с одной стороны, подростки, которые всячески стремятся дистанцироваться от родителей, бабушек и дедушек. «Кола для молодых» идеально удовлетворяет их потребность отличаться от «предков»: «Пусть старички пьют свою „настоящую вещь“ со столетней историей, а мы – другие, мы – новое поколение, мы – поколение Пепси!»

С другой стороны, свою «молодость» стремятся подчеркнуть и люди, которых объединяет страх постареть. Это, конечно, женщины 35+ из той самой строчки рекламного брифа. Однако, по нашим наблюдениям, тема молодости представляет особую актуальность и для мужчин, уже отметивших 50-летний юбилей или приближающихся к нему.

Вот вам и «портрет потребителя, на которого планирует-

ся оказать рекламное воздействие». Не портрет, а сборная солянка, политая в данном случае общим соусом под названием «молодость»!

Приведем еще один пример целевой аудитории. Здесь одну и ту же потребность разделяют не только люди – мужчины, женщины, дети, пенсионеры, – но даже животные! Все они нуждаются «в нежности», которую способен подарить шампунь «Johnson's Baby»: «Он такой нежный, потому что разработан специально для младенцев!»

Почему многие лысеющие мужчины используют «Johnson's Baby»? Они уверены, что этот шампунь не повредит остаткам былой шевелюры. Простая человеческая логика и здравый смысл им подсказывают: «Если шампунь разработан для младенцев, то уж у меня-то, взрослого дяденьки, он точно не вызовет аллергию, сухость кожи и дальнейшее выпадение волос».

Когда автор, Татьяна Лукьянова, купила на выставке кота породы сфинкс, заводчики ее проинструктировали: «Если хотите, чтобы кожа вашего кота всегда была в отличном состоянии, мойте его шампунем „Johnson's Baby“. Не зря ведь он создан специально для младенцев!»

По той же самой, «младенческой» причине нежность от «Johnson's Baby» имеет стабильную аудиторию среди женщин разных возрастов и даже пенсионеров. Напоследок было бы неприличным не вспомнить и о самих младенцах, для которых заботливые мамы покупают этот шампунь.

Итак, надеемся, вы смогли убедиться, что *реальные* покупатели любого успешного бренда представляют собою разншерстную публику с точки зрения социодемографических характеристик. Единственное, что в действительности объединяет всех этих людей, – это общая потребность, например в молодости, нежности, безопасности или престиже.

На этапе планирования любой рекламной кампании необходимо четко определить все сегменты целевой аудитории. Что такое сегменты? Это группы людей, для которых общая потребность означает что-то «свое». В психологии данное явление принято называть термином «импликация» от английских слов *imply*

# 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.