



# Джозеф Яффе

## Up @ Down. Реклама: жизнь после смерти

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=163872](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=163872)*

*Яффе Дж. Up & Down. Реклама: жизнь после смерти: Питер,*

*Коммерсантъ; 2007*

*ISBN 978-5-91180-506-7, 047 17 18378*

### **Аннотация**

Что ждет традиционную рекламу в 21 веке, в условиях, когда меняются и потребители (которые становятся все менее доверчивыми), и медиасредства (которые становятся все менее зависимыми от рекламных вливаний)? Переосмысливая понятие рекламы, автор книги предлагает задуматься о том, каковы ее функции в изменившихся условиях, и предлагает новую формулу эффективности: «релевантность, полезность, развлекательность».

Книга будет полезна всем, кто работает в сфере маркетинга, рекламы, брендинга и PR.

# Содержание

Раздел I	19
***	19
Глава 1	24
Глава 2	35
Глава 3	48
Глава 4	53
Глава 5	63
Глава 6	74
Раздел II	87
***	87
Глава 7	91
Конец ознакомительного фрагмента.	119

# Джозеф Яффе

## Up & Down. Реклама: жизнь после смерти

*Посвящается моей прекрасной жене Терри и замечательным детям – амбер и арону; быть может, моя семья простит меня за то, что ей приходится терпеть живущего на чемоданах, постоянно озабоченного самовыражением, опасного, пытающегося изменить мир и существующий порядок вещей альфа-лидера*

### Выражение признательности

Я хотел бы поблагодарить всех моих коллег по отрасли, которых я имею честь называть друзьями. Спасибо за то, что они верили в меня, поддерживали и время от времени оказывали материальную поддержку. Я признателен всем теоретикам и практикам за конкретные примеры. Я думаю, что они украсят мою книгу.

Я благодарен Гранту Лайонсу (Grant Lyons), креативному директору и партнеру компании b2func, разработавшему мой веб-сайт и иллюстрации, которые играют важную роль в книге.

Я признателен за поддержку Ричарду Нарраморю (Richard Narramore), старшему редактору издательства John Wiley & Sons, за то, что он верил в меня и идеи, которые я хотел донести до читателей. Я хотел бы также поблагодарить Эми Брофи (Amy Brophy), исполнительного директора рекламного фестиваля Clio Awards. Участие в нем стало той искрой, из которой разгорелось «пламя» книги.

Наконец, я бесконечно благодарен и вечно признателен за все моей маме.

С некоторыми отрывками из предлагаемого текста вы могли познакомиться в колонках Jaffe Juice в iMedia и MediaPost's в MediaDaily News.

## **Предисловие Дона Шульца**

Джозеф Яффе и я не похожи друг на друга настолько, насколько могут быть не похожи два случайно встреченных вами человека. Джозеф – интернационалист. Я родом из Оклахомы. Большую часть своего времени Джозеф проводит в творческих поисках. Я практически всегда «застегнут на все пуговицы». Джозеф не просто встречает новые технологии с распростертыми объятиями – он буквально наслаждается ими. Я пишу этот текст, используя Word 95. Джозеф живет в Коннектикуте, я – в Чикаго. Ясно, что мы совершенно разные люди.

И все-таки у нас есть много общего. Одетый в старенький

костюм профессор полагает, что новые знания лучше, чем устаревшие; что на смену знакомой и любимой нами рекламе должны прийти новые идеи; что традиции должны обновляться. То, что ждет нас впереди, гораздо важнее того, что осталось в прошлом. Все это – анафема тому, что мы привыкли называть «научным методом».

Я пишу это предисловие потому, что действительно верю в то, о чем пишет Джозеф в своих авторских колонках, о чем он говорит на конференциях, презентациях и семинарах. Я верю в то, о чем он продолжает твердить с каждого подиума, с каждой трибуны, которые он только может найти. Я верю, что он прав.

Но главная причина, по которой я взялся за написание этого предисловия, заключается в том, что я хотел бы, чтобы эта книга была написана мною. Ну а раз уж это не я написал ее, то я счастлив написать хотя бы предисловие. Если угодно, я решил погреться в лучах чужой славы.

Джозеф настоял на том, чтобы именно я был автором предисловия к его первой книге, по одной простой причине: мы с ним одинаково относимся к одной очень важной вещи. Реклама в СМИ, которую мы хорошо знаем, которой мы пользовались и которой поклонялись на протяжении примерно 60 лет, сталкивается с проблемами. С большими проблемами. Похоже, что больному не суждено поправиться. Никогда.

## Некоторые очевидные свидетельства изменений

Результаты моих академических исследований в перечисленных ниже областях свидетельствуют о том, что традиционная реклама утратила эффективность.

- Одновременное потребление рекламы зрителями.
- Синергия разностороннего внешнего воздействия.
- Бесполезность демографической информации о потребителях для решения любых задач, превосходящих по сложности определение даты выдачи водительских прав или начала платежей в систему государственного пенсионного обеспечения.

- Бессилие моделей оптимизации рекламы.
- Все это свидетельствует о происходящих изменениях, о том, что старое уходит, а на смену ему приходит новое.

Самым значительным из всех происходящих изменений является трансформация того, что мы несколько свысока называем целевой аудиторией, или потребителями. Это безымянные, безликие группы людей, которые, как предполагается, должны откликаться на то, что мы, маркетологи, считаем важным, интересным и, самое главное, мудрым и принципиально новым.

Будучи профессором колледжа, я замечаю новые тенденции гораздо раньше, чем большинство маркетологов. Поче-

му? Потому что ежедневно сталкиваюсь с ними в аудитории. Потому что изменения происходят у меня на глазах. Мои студенты 2004 года имеют лишь отдаленное сходство со студентами 2001 года. Если у профессиональных исследователей на выявление новых тенденций уходят месяцы и годы, то я имею дело с изменениями постоянно.

Проблема заключается в том, что граждане, которым уже исполнилось или вот-вот исполнится 20 лет, не похожи на большинство из нас. И уж, конечно, они не имеют ничего общего со специалистами по рекламе – напыщенными, привыкшими к голословным заявлениям и изворачивающимися, рассуждая о потребителях, покупателях и категориях. Двадцатилетние – это новые люди, действительно новые, и они не похожи на тех, кого мы привыкли объединять в категории «от 18 до 34 лет» или «от 25 до 49 лет». Они не имеют ничего общего со своими родителями и тем более – с дедушками и бабушками, то есть с людьми, воспитанными на 30-секундных рекламных роликах. Проблема заключается в том, что и эти новые люди тоже постоянно меняются, а рекламодатели воздействуют на них привычными старыми способами.

Именно это важнейшее изменение и рассматривает Джозеф в своей книге. Он пишет о произошедших с потребителями переменах, лежащих в основе всех новых концепций, подходов, технологий, к которым новое поколение, похоже, приспособилось и привыкло. Для них 30-секундные реклам-

ные ролики имеют такое же значение, как и анонс о «новой редакции» «Шоу Лоуренса Уэлка» [1].

Потребители стали другими, а реклама осталась прежней. Таким же, как был, вне всяких сомнений, остается и 30-секундный рекламный ролик. У него есть начало, середина и конец. Это формат, адекватный времени, которое уже прошло, и приспособленный к потребителю, который сегодня не желает, чтобы ему навязывали определенный формат. Об этой проблеме и пишет Джозеф в первом разделе своей книги.

## **Долой оковы!**

Рекламщики сохраняют верность 30-секундным роликам. Оказывается, специалистов отрасли, которая, как считается, живет и дышит творчеством, изменения интересуют гораздо меньше, чем их клиентов и даже служащих, собирающих плату за проезд по мосту или магистрали. Специалисты по рекламе много говорят о новых концепциях, новых идеях, новых подходах и т. д. и т. п., но никак не хотят отказаться от того, что знают и понимают, от того, на чем они гребли деньги лопатой, – от 30-секундных рекламных роликов.

Вся наша жизнь буквально пронизана ими – и это еще слишком слабо сказано о том месте, которое 30-секундные рекламные ролики занимают в рекламном бизнесе. К ним привязано буквально все, что мы делаем. Они лежат в осно-

ве предварительных исследований. Считается, что они должны быть результатом исследования потребителей и опроса фокус-групп. Все СМИ приводятся в действие и вращаются вокруг 30-секундного рекламного ролика. Он является главной «условной единицей», в которую пересчитывается буквально все: фильмы, музыка, танцы, графика, тексты и изображения. Их выстраивают и перестраивают таким образом, чтобы они соответствовали этому случайному отрезку времени. Реклама вращается вокруг 30-секундного ролика. В отрасли господствует стандартное мышление. Предложите любому рекламщику рассмотреть любой другой отрезок времени, и вы увидите, что он впадет в панику.

И вот наглый мальчишка по имени Джозеф Яффе не просто заявляет о том, что 30-секундная реклама при смерти. Он утверждает, что она уже умерла. Это не самое приятное известие для многих людей – ведь они могут лишиться средств к существованию. Возможно, то, что мы наблюдаем сегодня, – панихида по 30-секундным роликам, за которой последуют похороны.

## **Конец господства 30-секундных роликов**

Крупнейшие СМИ, самые известные рекламные агентства, богатые клиенты и гениальные идеи никогда больше не будут господствовать в маркетинговых коммуникациях, как это было на протяжении второй половины XX века. На смену

традиционной рекламе в СМИ со всеми ее мифами, традициями, неофициальной иерархией, доходами и привилегиями приходят игры, реклама по требованию, маркетинг сообществ и контент, создаваемый потребителями, а также множество других, в большей степени отвечающих сверенным условиям, подходов. Вероятно, мы уже никогда не увидим такие телевизионные рекламные ролики, как «1984» Apple, просто потому, что такая реклама больше не соберет такого количества зрителей, да и сами зрители уже будут другими. Досадно, но такова жизнь. Нам остается только идти вперед.

Реклама изменилась, но многие рекламодатели все еще пытаются повернуть время вспять. В отличие от большинства других работ, авторы которых выражают тревогу, призывают руководителей компаний что-то сделать и требуют новых концепций и подходов, в этой книге представлены конкретные решения и подходы в таких традиционных областях, как реклама в СМИ, продвижение продуктов, PR-акции и директ-маркетинг. Иными словами, речь идет о «большой четверке» маркетинговых коммуникаций. Автор пишет о том, как можно решить проблемы уже сегодня. И это делает книгу Джозефа Яффе уникальной. На постановку проблемы автор тратит минимальное количество времени. В основном же он пишет о возможных путях ее решения и переосмыслении четырех краеугольных камней маркетинга (потребитель, бренд, реклама и рекламные агентства). Таким образом, книга указывает путь в будущее.

Книга, которую вы держите в руках, – «дорожная карта». Вы можете пользоваться этой картой уже сегодня, а не только в будущем.

## Что делать?

Люди никогда не откажутся от своих приставок TiVo по тем же самым причинам, по которым они никогда не откажутся от автомобилей или устройств для открывания дверей в гараже. Маркетинговые коммуникации изменились. Они будут меняться и дальше. Проблема не в том, будет ли меняться реклама.

Изменяются ли специалисты по рекламе – вот в чем вопрос! Кто-то сумеет перестроиться. Кто-то останется таким, как был. Кого-то приходится тащить на веревке или даже вести «в кандалах» в новый мир рекламы – такой, какой она может и должна быть. Многим не нравится происходящее. Они будут всячески отбиваться, визжать, вопить, ругать и критиковать эту книгу. Я подозреваю, что им совсем не понравится то, о чем пишет Джозеф Яффе, и прежде всего – о возможных последствиях для их будущего.

В этой книге представлено множество идей, данных, примеров, мнений и фактов. Но самое главное – в ней написана правда. Правда о том, что в действительности происходит в рекламном бизнесе. Правда о том, что уже изменилось. Правда о том, что еще не изменилось и что должно изме-

ниться.

Единственное, чего не хватает этой книге, – это перфорированных страниц, которые каждый специалист по рекламе мог бы вырвать из книги и развесить не стенах своего кабинета как напоминание о том, что «мы ведь уже не в Канзасе!» [2].

Сколько времени потребуется рекламодателям для того, чтобы измениться? И, что еще важнее, могут ли они измениться? Джозеф и я уверены в том, что после гибели 30-секундных роликов жизнь не остановится. Эта книга откроет вам дорогу в будущее.

Дон Шульц, почетный профессор Северо-Западного университета, Эванстон (штат Иллинойс)

## Примечания

1. Лоуренс Уэлк (Lawrence Welk) – известный дирижер и популяризатор «музыки под шампанское»; с 1955 по 1982 год был ведущим музыкальной передачи на телевидении (прим. перев.).

2. Так девочка Дороти из сказки Ф. Баума «Мудрец из страны Оз» (российские читатели знают ее как Элли из сказки А. Волкова «Волшебник Изумрудного города») напоминала своему песику Тотошке, что в волшебной стране нужно вести себя несколько иначе, чем в обычной жизни (прим. ред.).

## Предисловие автора

Все, что написано в этой книге, – мое личное мнение. И это хорошо. Сегодня мало кто высказывает свое мнение. Возможно, вы не согласитесь с моим мнением, но во всяком случае я заставлю вас покинуть прочную, надежную раковину, которую называют

**КОМФОРТОМ.**

Книга состоит из трех разделов.

Раздел I – «Проблема». Я сыплю соль на раны больной 30-секундной модели по двум причинам. Во-первых, всегда приятно пнуть мертвого льва. Во-вторых, если говорить серьезно, я думаю, что следует сформулировать проблему, объяснить ее причины и обсудить некоторые ее очевидные и неочевидные последствия.

Раздел II – «Решение проблемы: переосмысление четырех составляющих маркетинга». Я предлагаю вам переосмыслить четыре понятия: «потребитель», «брендинг», «реклама» и «рекламные агентства». Это необходимо для перестройки сознания и нашего *modus operandi*. Если мы поймем, как именно изменились потребители, нам будет гораздо легче найти новые способы установления контактов и укрепления взаимоотношений с ними. Далее я помогу вам разобраться в том, что правильно, что ошибочно и что должно измениться в мире брендов и рекламы. И, наконец, я введу в

посудную лавку слона, этого традиционного хранителя бренда и создателя коммуникаций, каковым является рекламное агентство.

Раздел III – «Как изменить маркетинг и рекламу: десять новых подходов». Это «мясо и картошка» книги. В этом разделе обсуждаются десять смелых нетрадиционных подходов к изменению рекламной отрасли. Это Интернет и эмпирический маркетинг, мобильная телефония и музыка, маркетинг сообществ и контент в расширенном формате. Поскольку я сторонник универсального подхода и горжусь этим, я обратился за советом к десяти заслуживающим доверия специалистам в области коммуникаций. Их комментарии приводятся в конце каждой главы раздела. Я благодарю за ценный вклад в книгу следующих специалистов (в алфавитном порядке):

- Джейсона Девитта (Jason Devitt), исполнительного директора и президента Vindigo, Inc.;
- Джона Раджа (Jon Raj), директора по рекламе Visa;
- Дэвида Эпикеллу (David Apicella), старшего партнера и одного из креативных директоров агентства Ogilvy & Mother New York;
- Иена Бивиса (Ian Beavis), бывшего старшего вице-президента по маркетингу, планированию продуктов и PR, Mitsubishi Motors North America, Inc.;
- Карен Шульман (Karen Schulman), вице-президента по маркетингу, продажам и глобальным изданиям Electronic

Arts (EA);

- Кевина Райана (Kevin Ryan), исполнительного вице-президента [Did-it.Com](http://Did-it.Com) ;
- Криса Олдхауса (Chris Aldhous), креативного директора агентства Publicis London по работе с Hewlett-Packard в Европе;
- Ришада Тобаковалу (Rishad Tobaccowala), президента Starcom Media Vest Group;
- Роберта Гринберга (Robert Greenberg), председателя совета директоров, исполнительного директора и креативного директора R/GA;
- Чарльза Портера (Charles K. Porter), председателя совета директоров Crispin Porter + Bogusky.

## **Несколько важных замечаний**

Читая книгу, вы заметите, что на ее страницах то и дело, иногда неожиданно, иногда нет, упоминаются несколько брендов. Уровень их развития таков, что они уже используют десять новых медиасредств и подходов к рекламе, о которых идет речь в разделе III. Создатели этих брендов поняли, что если они начали использовать приемы нового маркетинга, то вернуться на старые рельсы уже невозможно.

Я уверен, что для нашей отрасли, вынужденной вести тяжелую борьбу, эти десять медиасредств и новых подходов не просто позволяют сэкономить несколько долларов на марке-

тинговом бюджете, а играют роль спасательного круга. Если вы хотите выжить, то обязательно ухватитесь за этот спасательный круг.

В большинстве книг о бизнесе на 250 страницах 250 раз повторяется одна и та же идея. Их авторы, основываясь на нескольких предпосылках и используя малопонятные термины, подробно анализируют и растолковывают читателям проблему, но редко предлагают пути ее решения. Большинство книг о бизнесе – прекрасное снотворное.

В своей книге я попытался сделать упор на рекомендации, активных действиях и практических подходах. Я сосредоточился на поиске решения проблемы и постарался сделать книгу занимательной, немного дерзкой и уж во всяком случае не скучной.

Я много потрудился для того, чтобы при чтении книги у вас не слипались глаза. Если я так или иначе задену ваши чувства, я готов от всего сердца... не извиняться. Любовь – жестокая штука. Я люблю свой бизнес и думаю о нем и о людях, которые в нем работают, и поэтому называю вещи своими именами.

Исходя из своих корыстных интересов, я постарался как можно чаще писать о некоторых моих клиентах, хотя я называю такие вещи публикациями о бренде и сурово осуждаю тех, кто этим занимается.

И, наконец, я даю прогнозы на будущее. Если моим предсказаниям суждено сбыться, я призываю вас подписаться на

мой бюллетень «Я же говорил!» (рассылка по электронной почте), в котором я буду бить в литавры, доказав, что был прав. Если же мои прогнозы окажутся безнадежно далекими от истины и никому не нужными, я призываю вас проявить человечность, забыть их и двигаться вперед.

## **ИДЕИ – ПЯТАЧОК ЗА ПАРУ, НЕ СКУПИСЬ, НАЛЕТАЙ!**

Многие уверены в том, что идеи изливаются на нас бурным потоком, а потому самое важное – их реализация. тьфу на них! я уверен, что идеи встречаются столь же часто, как оазисы в пустыне. многие из них при более пристальном рассмотрении оказываются миражами, фальшивыми обещаниями колоссальных возможностей. Рекламные агентства вынуждены выдавать слишком много идей, не получая должного вознаграждения, и это еще одна ИНТЕРЕСНАЯ ТЕМА, К КОТОРОЙ МЫ ЕЩЕ ВЕРНЕМСЯ. А ПОКА Я ХОТЕЛ БЫ УВЕДОМИТЬ ВАС О ТОМ, ЧТО В ЭТОЙ КНИГЕ СОДЕРЖИТСЯ МНОГО, ОЧЕНЬ МНОГО ИДЕЙ. Я ПРИЗЫВАЮ ВАС ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ими. Более того, я не возражаю, если вы, зарабатывая себе репутацию, будете выдавать их за свои. прошу вас только об одном: каждый раз, когда вы будете использовать мою идею, зайдите на мой веб-сайт по адресу [www.lifeafter30.com](http://www.lifeafter30.com). чтобы пожертвовать \$1 (или столько, сколько вам подскажет сердце). Если хотите, вы можете даже нанять меня.

# Раздел I

## Проблема

\* \* \*

ДЖЕКСОНВИЛЬ, У НАС ПРОБЛЕМА.

Стоит только завести разговор со специалистом или участником любого делового форума, как вам придется выслушивать одни и те же жалобы по поводу неудач, связанных с использованием сетевой модели телевидения. Вы, вероятно, не раз слышали такие модные выражения, как «фрагментация аудитории» и «рост количества каналов сбыта» (я сам часто бормочу их во сне и поэтому знаю, что говорю), «расширение возможностей потребителей» и «потребитель мужского пола в возрасте от 18 до 34 лет, до которого трудно достучаться», «расцвет Интернета» и «приставка TiVo в роли Антихриста». Все это – кульминация процесса отмирания 30-секундных рекламных роликов.

В зависимости от того, какая именно «говорящая голова» или какой именно писака определяет настроение СМИ в тот или иной день, вы наверняка можете услышать безапелляционные утверждения о том, что в ближайшем будущем 30-секундные ролики никуда не денутся, хотя, несомненно, из-

меняются. И, наоборот, если вам доведется заглянуть в пыльную кладовку в своем рекламном агентстве, где хранятся веники и швабры (ее еще иногда называют отделом новых медиасредств), вы, возможно, услышите о том, что 30-секундные ролики отжили свое (но, может быть, это просто урчание пылесоса Swifter?). [Вот вам первая бесплатная скрытая реклама.]

В недавнем опросе ведущих специалистов рекламной отрасли, выполненном в 2004 году Американской федерацией рекламы, приводятся абсолютно противоречивые высказывания респондентов о тенденциях развития рекламы. С одной стороны, по мнению большинства опрошенных, распространение нетрадиционных рекламных форматов (обусловленное, в частности, появлением таких цифровых видеозаписывающих устройств, как TiVo) приведет к изменению рекламы. С другой стороны, участники опроса скептически высказываются о новых технологиях. Результаты опроса можно трактовать двояко. (1) Маркетинговое сообщество разделилось на тех, кто готов принять нетрадиционные формы маркетинга, и на тех, кто боится изменений. (2) Вторая трактовка, достойная порицания, такова: «За включение телевизионной рекламы в рекламный бюджет пока еще никого не увольняли». Другими словами, большинство маркетологов по-прежнему обеими руками держатся за телевизионную рекламу, так как считают, что правильно оценивают альтернативы, полагая, что они не представляют угрозы. Они

ошибаются. Руководителей маркетинговых отделов увольняют быстрее, чем Дональд Трамп успевает произнести: «Вы уволены». Их проблема в том, что они полагаются на так называемый безопасный выбор.

Поэтому, беседуя с фанатиками маркетинга эпохи new age, я начинаю танцевать на могиле 30-секундных роликов и петь аллилуйю; выступая же в зале, где собрались специалисты по традиционному маркетингу и/или представители традиционных СМИ, я как попугай твержу, что в ближайшем будущем 30-секундные ролики никуда не денутся. Таким образом, я проявляю подобострастие и инстинкт самосохранения (в конце концов, я люблю получать деньги и ненавижу, когда на меня нападают).

Однако пришло время, когда я должен покинуть свою пыльную кладовку и решительно заявить: 30-секундные рекламные ролики (по крайней мере в том виде, в каком они существуют сегодня) либо уже умерли, либо умирают, либо полностью утратили смысл. Выбор точной формулировки я предоставляю читателю.

Тому, кто уверен, что в ближайшем будущем 30-секундные ролики никуда не денутся, скорее всего, нужно попытаться понять, что, собственно, следует считать ближайшим будущим. Мы можем заключить пари на то, что произойдет быстрее: исчезнут 30-секундные ролики или они потеряют работу.

Когда-то некоторые специалисты были уверены в том, что

в ближайшем будущем ничего не случится с черно-белым телевидением. Действительно, кое-где черно-белые телевизоры существуют до сих пор. Я думаю, сегодня они продаются в отделе антиквариата на аукционе eBay.

В общем, главная мысль такова: сегодня маркетинговые коммуникации пребывают в полном раздрае. Отношения клиентов и рекламных агентств (как в нравственном, так и в деловом смысле) из рук вон плохи. В поставщиках рекламы нет недостатка, и консультанты, выбирающие победителей на «выставках собак и пони» в современном бизнесе называют таких людей, как я, разными нехорошими словами. Мэдисон-авеню лишилась былого великолепия и перестала быть центром мира рекламы, страдающей грехом инцеста.

Слухи об изменениях начали распространяться довольно давно, но и по сей день многие маркетологи продолжают тянуть на себя хорошо знакомое, вселяющее чувство уверенности одеяло, на котором проступают слова «Деньги вперед!». А ведь это одеяло такое грязное и истрепанное, оно покрыто плесенью и изъедено молью.

Сейчас, если вы раздумываете о том, что делать: наняться волонтером в какой-нибудь благотворительный фонд и отправиться в Африку или сразу повеситься, – глубоко вдохните и расслабьтесь: все будет хорошо. Нет, правда, все будет великолепно, только для этого потребуется немного подождать и много потрудиться. Вам придется забыть о своем «эго» и работать чуть больше (и немного иначе), чтобы ока-

заться в новом месте, там, где вас ждут новые возможности.

Я уверен, что время, в которое мы живем, – лучшее время для рекламного бизнеса. Перед нами открываются безграничные возможности. Но для того, чтобы их использовать, нужно отказаться от предубеждений, политических альянсов и «феодалных поместий». Спротивляться изменениям бесполезно, а для того, чтобы не потеряться в прекрасном новом мире, нужно уметь рисковать.

# Глава 1

## Конец СМИ

*Тот, кто стремится к постоянному успеху,  
должен меняться.  
Никколо Макиавелли*

Если вы знаете людей, уверенных в том, что СМИ – это жизнеспособный бизнес, пожалуйста, дайте им почитать эту книгу. Продолжающаяся фрагментация и рост количества точек взаимодействия СМИ с потребителем, а также возможность выбора контента затрудняют доступ к массовой аудитории и разрушают ее целостность.

Зачем вообще обращаться к массовой аудитории, если сейчас почти не осталось массовых товаров? Сегодня, когда в среднем супермаркете покупателей дожидается более 40 тыс. наименований товаров (по данным MSNBC), массовыми остаются только безумие, путаница и шумиха.

Даже Coca-Cola – бренд, который когда-то был предметом поклонения, сегодня уже не такой массовый, каким был раньше. На обложке журнала Business Week (от 20 декабря 2004 года) очень вовремя появился заголовок: «Главная проблема – исчезновение однородности». Если Соке выпускает такие напитки, как C2, Diet Coke, Diet Coke with Lemon, Classic Coke, Cherry Coke и Vanilla Coke, а также минераль-

ную воду Dasani и т. д., можно считать, что диверсификация продуктовой линии опережает сегментацию потребительского рынка.

Бренд Соке когда-то был неуязвимым. Компания Pepsi на деле доказала потребителям, что ее газировка, подкрашенная жженым сахаром, вкуснее, но это никого не волнует. Сегодня по ряду причин это заметили, и Pepsi уже дышит в затылок Соке. Это можно объяснять по-разному, но главное отличие между этими компаниями заключается в том, как они группируют и борются за потребителей, используя сочетание приемов старого и нового маркетинга.

Эл Раис и Джек Траут говорили о позиционировании самых запоминающихся брендов, но я не думаю, что они когда-нибудь задумывались о том, что **самое легкое** – это выбрать бренд Colgate среди других зубных паст, а самое трудное – выбрать конкретную марку зубной пасты colgate. ведь есть и Colgate Total Plus Whitening, и Colgate Total, и Colgate Total Advanced Fresh («максимальная свежесть»), и Colgate 2 in 1 Icy Blast Whitening, и Colgate 2 in 1 fresh mint («свежесть мяты»), и Colgate Total Advanced Fresh 2 in 1, и Colgate Herbal White («отбеливающая на травах»), и Colgate Sensitive Maximum Strength plus whitening, и Colgate baking soda & peroxide whitening with tartar control brisk mint paste («для удаления налета и отбеливания со вкусом мяты»), и colgate baking soda 81 peroxide whitening with tartar control F rosty mi nt striped gel («С

ПИТЬЕВОЙ СОДОЙ И ПЕРЕКИСЬЮ ВОДОРОДА»), И colgate baking soda& peroxide clean mint, И colgate 2 in 1 klds toothpaste and mouthwash, и colgate Barbie Sparkling Bubble Fruit toothpaste^], и Colgate LooneyTunes Bubble fruit, WhiteMint and Berrylicious [2], и Simply White Advanced Whitening Toothpaste, и Colgate Max Fresh («максимальная свежесть»), и Colgate Fresh Confidence, и Colgate 2 in 1 whitening («отбелибающая»), и Colgate Sparkling White Cinnamon Spice («со вкусом корицы»), и Colgate Sparkling White Mint Zing, и Colgate Sensitive Maximum Strength plus whitening, и Colgate tartar control plus whitening gel cool mint gel, и colgate tartar control plus whitening Crisp Mint paste, и Colgate Platinum whitening mild mint, и Colgate Platinum whitening wither mint, и Colgate tartar controlwith baking soda & peroxide fresh mint, и colgate cavity Protection Great Regular Flavour, и Colgate Cavity Protection WINTERFRESH GEL!

Я ДУМАЮ, ЧТО ДОСТОЙНОЙ НАГРАДОЙ АВТОРАМ ЭТОЙ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ СТАЛ БЫ БЕСПЛАТНЫЙ БИЛЕТ ДО ПСИХУШКИ ГДЕ-НИБУДЬ ЗА ГОРОДОМ (В ОДИН КОНЕЦ).

Неужели вы думаете, что компания PepsiCo случайно объявила в марте 2005 года о повторном внедрении на рынок диетической колы Pepsi One, в которой будет содержаться ровно на одну калорию больше, чем выйдет телевизионных рекламных роликов в рамках продвижения продукта? (Подсказка: Pepsi One содержит всего одну калорию.) Вряд ли.

Рекламная кампания будет включать событийный маркетинг (см. главу 14), ролики в Интернете (см. главы 11 и 15), а также нетрадиционные приемы (например, торговые карточки). Должно быть, в компании читают такие книги, как моя!

Вместо того чтобы присмотреться к растущему количеству альтернатив – нишевому программированию, маркетингу мобильной телефонии и игровому маркетингу, рекламодатели продолжают отслеживать потребности потребителей, наживаться на их нуждах и предаваться лени. По ряду причин гораздо удобнее считать, что в любое время можно достучаться до максимального количества потенциальных покупателей.

Своим происхождением массовый маркетинг обязан необходимости продавать массовые товары, производимые в условиях промышленной революции (вспомним фордизм – детище Генри Форда). Сегодня все решает **информационная революция**, но это трудно заметить, наблюдая за развитием маркетинга и видя дефицит инновации в рекламной отрасли. Спрос (потребители) необратимо изменился. Предложение (маркетинг и реклама) остановились в развитии. Этот разрыв необходимо ликвидировать.

Единственной оставшейся (да и то сомнительной) опорой массового маркетинга остается Суперкубок по американскому футболу (вспомним рекламный ролик под названием «1984»), но и он тоже постепенно деградирует, превращаясь в инструмент «маркетинга отчаяния» (как я это на-

зываю). Рекламодатели используют его в надежде на кратковременный успех. В 2005 году рекламодатели заплатили за демонстрацию 30-секундного ролика рекордную сумму (\$2,4 млн), полагая, что история повторится и можно будет еще раз пустить пыль в глаза.

Безусловно, слухи об эффективности размещения рекламы во время трансляции матчей Суперкубка возникли не на пустом месте. Хотя реклама транслируется только на протяжении футбольного матча, но увеличению частоты показа способствуют повторы в выпусках новостей, газетные статьи, а также обычные PR-трюки делают Суперкубок рекламной Меккой. Добавьте к этому эффект автомата с газировкой (его недавно узурпировала кабельная сеть HBO под лозунгом «Это не телевидение, это HBO!»), и вы получите крепчайший коктейль, который буквально валит с ног! В последнее время воздействие рекламы, транслируемой во время Суперкубка, помогает усилить и Интернет (после завершения мероприятия зрители пересылают рекламные ролики своим коллегам и друзьям). Свой вклад вносят и CBS и AOL, призывая аудиторию голосовать в Сети за лучшие ролики, транслирующиеся во время большого рекламного шоу под названием «Суперкубок». Значение пачки билетов на матч для тех, кто занимается рекламой, трудно переоценить. Но как измерить воздействие того или иного рекламного ролика? В показателях эффективности и продуктивности? При помощи коэффициента окупаемости инвестиций?

Каким образом можно оценить качество воздействия рекламы, ежегодно демонстрируемой на главной спортивной арене Америки, и его эффективность в денежном выражении?

Я попросил нескольких специалистов объяснить причины эффективности рекламы, транслирующейся во время Суперкубка по американскому футболу. Чаще всего они указывали на ее последовательность и связность. Другими словами, как лучше представить новую идею или бренд, запустить новый продукт или продуктовую линию в начале процесса, который, как путешествие, имеет и конец? Можно сделать это в форме послания рынку (включая Уолл-стрит). Вспомним, как такой бренд, как Reebok, принял творческую эстафету от своего главного конкурента Nike с его знаменитым рекламным роликом с «Терри Тэйт» (хотя непонятно, почему компания Reebok отказалась от него).

В данном случае имеет место конфликт интересов. Как вы думаете, сколько раз рекламное агентство BBDO, занимающееся рекламой Суперкубка, уговаривало своих клиентов, используя такие примерно обещания: «Эй вы, в FedEx, подумайте, какое великолепное рекламное послание! Какое преимущество вы получите перед UPS! А чтобы наверняка добиться успеха, можно использовать какого-нибудь звероподобного иностранца!» Просто терроризм какой-то!

Возникает несколько вопросов.

Если около половины аудитории Суперкубка составляют женщины, как это отразится на эффективности рекламы та-

кого бренда, например, как Gillette? Возможно, с точки зрения качества аудитории, Суперкубок является не таким уж «супер», как принято считать.

И действительно ли это событие года позволяет максимально использовать потенциал рекламы с точки зрения креатива? Или это просто иллюзия, вызванная колоссальной передозировкой Kool-Aid? Почему всплеск креативности должен происходить лишь раз в году? Почему она не работает круглый год? Всего лишь за год мы проделали путь от борделя в Техасе (2004 год) до хижины в прериях (2005 год), но ни там, ни там креативность даже не ночевала.

В докладе американской Национальной ассоциации рекламодателей отмечается, что около трети участвовавших в опросе представителей крупнейших компаний считают, что рекламные агентства заражены «креативным высокомерием». Не является ли оно причиной роста издержек производства – особенно затрат на создание рекламы, транслируемой во время Суперкубка?

Задумайтесь над тем, почему ролики, транслируемые во время Суперкубка, считаются лучшей рекламой всех времен и народов? Почему большинству из них уже 10 лет и больше? (Не следует ли принять закон, запрещающий показ рекламного ролика «1984» Apple после 2084 года?) Что можно сказать об отрасли, в которой такая «однодневка», как «1984», становится главным источником средств к существованию, а то, что делается в остальные 364 дня в году, ничего не при-

носит?

А теперь давайте подумаем о том, что на самом деле представляет собой аудитория Суперкубка. Это компания подвыпивших зрителей, и вероятность того, что, посмотрев рекламу, они на следующий же день побегут покупать автомобиль или яхту, равна шансам Пита Роуза еще раз завоевать «три короны» [3]. Учитывая это, можно ли говорить об эффективности вложений в рекламу, транслирующуюся во время Суперкубка?

Причиной истерии, связанной с массовой рекламой, является то, что она не имеет главного оружия – возможности выбирать. Дело в том, что 30-секундные рекламные ролики до сих пор живы только благодаря неправильной методологии маркетинга, которая продолжает использоваться потому, что ее приверженцы боятся признать очевидное: то, что все играют по плохим правилам, вовсе не значит, что так и должно быть. Того, что происходит, быть не должно. Реклама неэффективна. Пришло время сделать шаг в сторону и дать дорогу множеству альтернатив.

Я не уверен, что те, кто работает в СМИ, отличаются глубоко укоренившейся склонностью к зависти, заставляющей их постоянно сравнивать охват своей аудитории с охватом аудитории конкурентов. Но, конечно, приятно сознавать, что можешь заставить мужчин и пожилых женщин покупать женские прокладки (просто потому, что та или иная кампания оказалась нацеленной на охват более широкого

сегмента, чем потребители конкретной возрастной категории).

В общем, все дело во внутренней установке, в соответствии с которой то, что все играют по одним и тем же плохим правилам, автоматически делает эти правила хорошими, потому что с ними согласны абсолютно все.

Методология Nielsen, в основе которой лежат 15-минутные отрезки времени, приводит к вопиющему завышению рейтингов контента и занижению рейтингов рекламы. Руководители рекламных агентств время от времени выдвигают дикие и странные требования дать им поминутные рейтинги (должно быть, эти цыплята воображают себя настоящими мачо), компания продолжает изо дня в день делать то же, что и вчера, делая вид, что ничего страшного не происходит.

На сайте Nielsen на часто задаваемый потенциальными пользователями вопрос помещен следующий ответ: «Мы можем попросить вас вести дневник, установить в вашем доме телевизионный счетчик или ответить по телефону на несколько вопросов».

Эти 3 методологических подхода, ориентированные на пассивных домоседов, заставляют вспомнить о героях фильма «Тупой и еще тупее» (можно домыслить и еще одного героя фильма – самого тупого).

### **Подход первый: дневник**

«Сегодня я провел в коматозном состоянии 5 часов, сидя на своем роскошном диване, но в 2 часа ночи,

выйдя из транса и вытерев стекавшую из уголка рта слюну, вспомнил о множестве стоящих передо мной задач. Я дал самые низкие интуитивные оценки передачам, которые я видел, пока спал».

### **Подход второй: телевизионный счетчик**

Многие из нас недоумевают: почему прошло так много времени, пока телевизионная приставка TiVo вошла в моду? Некоторые считают, что это было связано с тем, что ее использование потребовало радикального изменения поведения за очень короткое время. Исходя из первого подхода, следует признать разумным, что если на большинстве видеоманитофонов постоянно высвечиваются цифры 12:00, то даже самые прилежные зрители небезгрешны, когда дело доходит до отчетов о просмотре телепередач.

### **Подход третий: телефонные опросы**

Этот подход ориентирован на тех же инертных и ленивых зрителей, что первые два, но имеет одно «преимущество»: как правило, люди склонны давать ответы, позволяющие им казаться умнее, чем они есть на самом деле.

К счастью, не за горами время, когда нам начнут имплантировать микросхемы со встроенной глобальной системой навигации и определения местоположения (GPS), которые позволят рекламодателям оценить истинное значение рекламного послания.

Я обещаю, что когда это время наконец наступит, то я всем пришлю открытки с Галапагосских островов.

## Примечания

**1.** Права на бренд barbie и связанные с ним торговые марки и дизайн принадлежат компании Mattel, Inc. и используются по лицензии (прим. автора).

**2.** Права на мультсериал Looney Tunes и все его персонажи принадлежат Warner Bros. Entertainment Inc. (прим. автора).

**3.** Пит Роуз (peter Edward «Pete» Rose Sr.) (род. в 1941) – в прошлом известный игрок и менеджер Высшей бейсбольной лиги; с 1963 по 1986 год играл за Cincinnati Reds. Трижды становился победителем самых престижных соревнований по бейсболу (прим. перев.).

## **Глава 2**

# **Что убивает 30-секундные рекламные ролики?**

Я не буду утомлять вас обычными статистическими данными о том, с каким количеством рекламных посланий ежедневно приходится сталкиваться рядовому потребителю (как мне говорили – с 3225). Достаточно сказать, что от рекламы (товаров для беременных женщин, средств от головной боли и даже могильных плит) никуда не скрыться.

### **Слишком много шума**

На самом деле мы имеем дело с проблемой более серьезной, чем проблемы с потребителями, вызванные «бомбардировками» рекламных посланий. Главная проблема состоит в том, что потребителям надоело терпеть тайный сговор между рекламой и контентом. Медленно, но верно допустимые границы между контентом и рекламой стирались, и вот наконец процесс апогея. Немыслимо долгие рекламные паузы в утренних «разговорных» радиопередачах буквально подталкивают потребителей к переключению на другие частоты. На телевидении рекламные блоки продолжительностью не менее 4 минут и предсказуемость их размещения (сразу

после титров в начале передачи и после эпизодов следующей серии фильма) гонят потребителей в душ. Поисковый маркетинг (курица, несущая золотые яйца) – так называемый органический поиск – сегодня превращается в платный поиск.

Долгое время рекламодатели пребывали в уверенности, что, если они постоянно будут вбивать одну и ту же мысль в головы потенциальных потребителей, те в конце концов внемлют их призывам. Конечно, сами они объясняют свои действия несколько иначе – они говорят о **частоте показов и усилении воздействия на потребителей** (а не о **бомбардировке рекламой и идеологической обработке**).

Некоторые самовлюбленные визионеры от СМИ намеренно обращают внимание на такую серьезную проблему, как шумная навязчивая реклама, чтобы подчеркнуть необходимость постоянных атак потребителей «комплексными» рекламными посланиями в соответствии со следующим сценарием.

**Пробуждение.** Радиоприемник с будильником наигрывает приятные мелодии (перемежающиеся рекламой).

**Утренняя чашка кофе.** Потребитель читает газеты, чтобы узнать новости.

**По дороге на работу.** Потребитель читает газету или слушает радио, а также получает хорошую дополнительную порцию средства для промывки мозгов – рекламу на билбордах.

**На работе.** Телевизор, работающий с выключенным

звук, и кипы газет в комнатах отдыха. Для тех, кому этого мало, есть Интернет и радио.

**По дороге с работы.** Как вы уже догадались, потребитель снова слушает радио и читает газеты и журналы; это делает дорогу домой более приятной.

**Вечером.** Вечером господствует прадедушка всех СМИ – телевизор. Так много передач, которые нельзя пропустить!

**Осторожно!** Если вы решили, что это и есть комплексный маркетинг, вы ошибаетесь. В худшем случае это отдельные вылазки, в лучшем – пальба из пушек по воробьям.

Вот еще один, другой, сценарий.

**Пробуждение.** Радиоприемник с будильником грубо будит свою жертву (через несколько секунд вы нажимаете на кнопку будильника, а радиоприемник сбрасываете с тумбочки или просто запускаете им в стену).

**Утренняя чашка кофе.** Она по-прежнему обязательна, но утопический сценарий спокойного чтения газеты отменяется. Лучший фон – телепередача. Дополнительный источник новостей – Интернет.

**По дороге на работу.** Вы слушаете радио, но, как только начинается трансляция рекламы, переключаетесь на другую волну (вот почему в радиоприемниках предусмотрена возможность предварительной установки программ).

**На работе.** Интернет – постоянно

функционирующее СМИ.

**По дороге с работы.** См. «По дороге на работу». (Напомним, что передачи – это хорошо, а реклама – плохо.) **Вечером.** Пульт дистанционного управления позволяет ловко манипулировать более чем 300 телеканалами; как правило, смотреть совершенно нечего, за исключением передач канала НВО, на котором не транслируются рекламные ролики.

Результаты исследований компании Knowledge Networks, опубликованные в декабре 2004 года, показывают, что 47 % зрителей во время просмотра или после окончания передачи переключаются на другие каналы, чтобы пропустить рекламу. В 1994 году доля таких телезрителей составляла всего 33 %. Последний бастион навязчивой рекламы – компания Nielsen – с октября 2005 года планирует ввести поминутные рейтинги телевизионных рекламных роликов. Но я подозреваю, что эта инициатива, как обычно, сойдет на нет, потому что компания наверняка столкнется с непредвиденными трудностями и проволочками. В любом случае скоро мы сможем определить (по крайней мере теоретически), смотрят ли потенциальные зрители рекламу. Иными словами, переходя на язык метафор, **дерево упало, но услышал ли это кто-нибудь?** Нет никаких гарантий того, что рекламное послание будет получено. Результаты упомянутого выше исследования показывают, что доля зрителей, отвлекающихся от просмотра телепередач, которые идут в прайм-тайм, на разговоры, еду, чтение и Интернет, увеличилась с 67 % в

1994 году до 75 % в 2004 году.

Рекламная шумиха, характерная для любого СМИ (количество рекламы во время просмотра телепередач, слушания радио, чтения и работы в Интернете), воспринимается как белый шум. Благодаря множеству так называемых комплексных медиасредств, которые пытаются навязать своим клиентам рекламные агентства, положение еще более усугубляется: белый шум становится серым.

Потребители или выстраивают линии обороны, или учатся избегать врага, отключаться, или игнорировать Мэдисон-авеню, и прорывают линию рекламного фронта.

В соответствии с удручающими данными, представленными на рис. 2.1, вероятность запоминания рекламируемого бренда резко и, судя по всему, необратимо снизилась. Если у вас большое сердце, то вам повезло: мои данные ограничиваются 2000 годом.

В декабре 2004 года информационное агентство Reuters передало выступление исполнительного вице-президента по исследованиям и планированию компании CBS Дэвида Полтрака. Он убеждал нас, что цифровые видеозаписывающие устройства не создают угрозы рекламе, как думают некоторые специалисты. Он утверждал, что результаты **собственных** исследований компании (якобы беспристрастных) показывают, что зрители, которые смотрят передачи в записи, в среднем тоже запоминают 2 рекламных ролика и 1 бренд

– столько же, **сколько и те, кто смотрел передачи «живую»**. Это абсурд! Прежде всего данные исследований показывают, что цифровые видеозаписывающие устройства ничем не хуже «живого» телевидения. Это замечательно, но сколько ни умножай на ноль, получишь ноль. Далее Д. Полтрак признает, что пытаться понять, какой именно бренд и какую рекламу запомнят зрители в тот или иной вечер, – это все равно, что играть в лотерею, причем респонденты вряд ли вспомнят, что представляет собой рекламируемый продукт. Вообще, Д. Полтраку стоило бы задуматься о переименовании занимаемой должности. Мне кажется, она должна называться «исполнительный директор по заключению пари и азартным играм».



Источник: National Association of Broadcasters (NAB) (1965–1986), Nielsen (2000)

*Рис. 2.1. Динамика количества телезрителей,  
сумевших назвать бренд,  
рекламируемый в вечерней передаче,  
на следующий день после просмотра*

Боб Гринберг из R/GA говорит о переднем и заднем плане рекламы. Он считает, что в случае использования обоих этих планов мы сможем преодолеть первое препятствие, то есть сможем представить рекламное послание **аудитории в целом** (а не только **своей аудитории**). Здесь на сцене появляется креативность, но...

### **Креативность (надувательство)**

При отсутствии шансов на прорыв возникает отвратительная пустота: мы безуспешно пытаемся казаться милыми и забавными.

Печально известный Суперкубок 2004 года (помните сюжет о «неполадках в гардеробе»?) был **единственной надеждой** Мэдисон-авеню, **но она профукала и его**. Я под-

нимаю этот вопрос только потому, что считаю Суперкубок своего рода точкой отсчета или моментом истины – это развилка на дороге в будущее, определяющая роль 30-секундных роликов в рекламе. В славной истории Мэдисон-авеню Суперкубок стал поворотным пунктом, который я считаю началом конца.

Уроки Суперкубка 2004 года, так и не ставшего событием, таковы.

- На будущих Суперкубках не будут приветствоваться семьи, особенно с детьми.
- Мэдисон-авеню считает нас непроходимыми тупицами.
- Даже выдвигая тезис о необходимости охвата массовой аудитории, маркетологи настаивают на обращении к небольшим сегментам, например потребителям с нарушением эрекции, доля которых в общем количестве зрителей не превышает 5 %.
- Обещание креативного совершенства – пустые слова. Действительно, на Суперкубке 2005 года я не заметил ничего, что свидетельствовало бы об ошибочности моего мнения – все те же банальные, совершенно безопасные, неестественные, приторные до тошноты попытки ублажить как Национальную футбольную лигу, так и Федеральную комиссию по связи.

Примеров использования двойных стандартов сколько угодно. Говорить о «вторжении темных сил» (цитата из печатной рекламы) в рекламе художественного фильма «Кон-

стантин» – можно, и показывать родителей, объясняющих ребенку, что такое четырехчасовая эрекция, сразу же после рассказа о проблеме энуреза у детей (реклама средства от нарушений эрекции Cialis) – можно, а демонстрировать сюжет о «неполадках в гардеробе» в ролике Budweiser или задницу Микки Руни [1] (удивительно хорошо сохранившуюся, учитывая его возраст) в рекламе Airborne, а также страсть Линкольна (учитывая роль Церкви в государстве) – нельзя.

В 2004 году Американская федерация рекламы опубликовала данные, отражающие отношение лидеров бизнеса к критике креативности (или ее отсутствию). На рис. 2.2 наглядно показано, насколько серьезно изменилась ситуация в 2004 году по сравнению с 2003 годом. Проблемы СМИ отодвинулись на третье место, уступив место проблемам, решаемым при помощи правого полушария человеческого мозга. Даже проблема окупаемости инвестиций оказалась отнесенной на задний план проблемой установления связи с потребителями.

Таким образом, суровая реальность такова, что реклама становится все дальше от креативности. Выводы вы можете сделать сами.



Источник: AAF Survey of Industry Leaders on Advertising Trends 2004, Atlantic Media Company

*Рис. 2.2. Главные проблемы рекламного бизнеса*

## Сегодня потребитель не так глуп, как вчера

Времена спасительных берегов сериала «Остров Гиллиген-на» (несмотря на то что телесериал возвращается на канал TBS в качестве реалити-шоу) и дни, когда рекламное послание могло быть доставлено в большинство американских домов с помощью одного-единственного эпизода из фильма «Я люблю Люси», давно прошли, и, к счастью, **мы получили за них хорошую цену.**

Сегодняшние потребители не просто ставят под сомнение

то, что им не нужно, неинтересно или неприятно, но открыто отвергают это.

Несколько лет назад мой десятилетний племянник спросил, чем я зарабатываю себе на жизнь. В то время я работал в рекламном агентстве и поэтому ответил, что занимаюсь рекламой. Тогда племянник спросил, что написано в титрах, мелькающих в конце каждого ролика. Я объяснил, что это официальные уведомления, а также различные условия и оговорки, необходимые для показа рекламы. Мальчик задумчиво посмотрел на меня, помолчал и задал еще один вопрос: почему я работаю в отрасли, в которой, чтобы заработать себе на жизнь, приходится постоянно врать?

Удивительная проницательность для ребенка, который проводит гораздо больше времени в Интернете и за игровой приставкой, чем перед экраном телевизора. Это человек, растущий в мире информации, и он видит продавцов насквозь.

## **Слишком много денег пускается на ветер**

«...Но это работает». Конечно, работает. Никто не ставит под сомнение тот факт, что если в телевидение инвестируются сотни миллионов долларов, то объем продаж рекламируемой продукции возрастает. Но ведь вопрос в том, **насколько эффективны эти вложения и какая их часть расходуется по назначению**.

Джон Уонамейкер не только открыл первый в США универмаг, но и широко использовал рекламу для продвижения и мерчан-дайзинга своих товаров. Это он произнес фразу, ставшую впоследствии знаменитой: «Я знаю, что половина денег, вкладываемых в рекламу, тратится впустую, только не знаю, какая именно половина». Более чем через 100 лет еще один пионер розничной торговли, Джефф Безос, заметил, что, «отказавшись от вложения средств в телевизионную рекламу, мы сможем диктовать [**то есть занижать** ] цены». Хотел бы я знать, сколько исполнительных директоров или директоров по маркетингу компаний из списка Fortune 500, знающих высказывание Дж. Уонамейкера, могли бы повторить от своего имени слова Дж. Безоса.

Сегодня мы по-прежнему не знаем, какая именно половина рекламных денег тратится впустую. Зато мы понимаем, что на ветер выбрасывается гораздо больше 50 % рекламного бюджета; слова превратились в печально известный стандарт. К сожалению, слова Дж. Уонамейкера отражают только половину серьезной проблемы – проблемы эффективности зачисления рекламных долларов в 30-секундные ролики типа «Привет, Мария!».

В эпоху обязательной отчетности вся ответственность ложится на консультантов (всех, кроме меня) и специалистов по поставкам (которые, честно говоря, не способны распознать хорошую идею, если она ничего не стоит). Поэтому каждый должен задуматься о том, насколько эффективно

использование надоедливых, как комары, 30-секундных рекламных роликов для информирования потребителей, их убеждения и воздействия на их память.

## **Примечание**

**1.** Микки Руни (mickey rooney) (род. в 1920) – американский киноактер (прим. ред.).

## Глава 3

# «Массовые убийства»: виновата ли реклама?

Ничто не «убивает» плохой товар быстрее, чем хорошая реклама. Эти девять слов заимствованы мною из лексикона Мэдисон-авеню. Их то и дело произносят те, кто никогда не снимает темные очки (если агентство теряет важный заказ или когда готовится отчет о том, что было бы, если бы...).

Это классическое оправдание в случаях, когда прекрасная креативная идея или ее реализация приводят к результатам, прямо противоположным ожидаемым, то есть когда объем продаж рекламируемого товара не растет, зато растут счета рекламного агентства. Прекрасный пример – история Pets.com [1], но примером может служить и история рекламной отрасли в целом (этого сумасшедшего дома).

Каждую неделю я бегло просматриваю в специализированных изданиях раздел «Заказы в шутку», чтобы найти что-то свежее. Я всегда задаю себе вопрос: почему в издании помещена информация о том или ином заказе? Иногда это почти не имеет отношения к рекламным агентствам и создаваемой ими рекламе. Назначение нового директора по маркетингу обычно означает переход к новому *modus operandi*. Парадокс в том, что в этот момент политические идеалы кли-

ента и агентства оказываются наиболее близкими. Многие креативщики уверены в том, что блестящие идеи может родить кто угодно (до тех пор пока этих идей не потребуют от них самих), а директора по маркетингу твердо убеждены в том, что известные агентства делают замечательную рекламу (пока сами не начинают искать нужное агентство).

Как правило, рекламные агентства становятся жертвами права наследования, но часто попадают и в ловушку ложных представлений (когда произносят фразу из девяти слов, с которых начинается эта глава). Поэтому я не понимаю, почему, зная о том, что товар плохой, при заключении контракта на первое место ставится вопрос о правах на рекламу.

Кроме того, мне не дает покоя одно вытекающее отсюда обстоятельство: если ничто не «убивает» плохой товар быстрее, чем хорошая реклама, **то как быть с хорошими товарами и плохой рекламой?** Пойдем дальше и спросим себя: а что, собственно, мы считаем **плохой** рекламой?

Попробуем переименовать Всемирную паутину (World Wide Web) во Всемирное «Вау!» (World Wide WOW) [2]. Недавно AOL захотела насладиться плодами чувственного брендинга. Компания использовала узнаваемый образ Бегущего Человека в двух первых рекламных роликах, которые транслировались во время церемонии вручения наград Американской киноакадемии за 2004 год. В лучшем из них был снят киборг [3], а во втором в довольно неожиданном виде предстала Шэрон Стоун.

Хотя слоган AOL «Настолько прост в использовании, что по праву является номером один» требовал хорошей дозы стимулятора, это была банальная реклама, имеющая целью привлечение большого количества новых пользователей Сети. Затем компания AOL резко изменила тактику и перешла от рекламы, делающей акцент на продукте, к рекламе, на 100 % сфокусированной на бренде. Создавалось впечатление, что AOL полностью игнорировала тот факт, что в Интернете **новички всегда останутся новичками**, точно так же, как Джордж-младший всегда будет ребенком для Джорджа-старшего.

Вероятно, в данном случае следовало **отказаться** от удобной рекламы бренда и вернуться к рекламе продукта («денежной коровы»). Капитал бренда AOL – это в том числе способность пользователей постоянно использовать сайт компании и ее адрес электронной почты, но сегодня привлекательность AOL обусловлена ее фирменным, особым оригинальным контентом, поддерживаемым такими «бумажными» изданиями, как People, или уникальными возможностями First Look, которые сегодня пользуются огромной популярностью у представителей элиты отрасли музыки и развлечений. Почему это не было отражено в рекламе?

Не потому ли, что агентство не поняло, что старые, удобные и привычные приемы уже не работают, или потому, что клиент не возражал против того, чтобы вкусить запретный плод из телевизионного Эдема? В результате на рекламе сто-

ял штамп «CRM», а не «CBS» [4].

При прочих равных условиях реклама должна работать, а потрясающая реклама должна работать очень хорошо. Ключевым здесь является слово **должна**, и поэтому возникают три вопроса.

- Работает ли вообще (или еще) традиционная реклама бренда?
- Работает ли вообще (или еще) телевизионная реклама?
- Работает ли вообще (или еще) реклама?

Поэтому, когда вы в следующий раз будете просматривать раздел «Заказы в шутку», учитывая, что «право наследования» утратило силу, подумайте о том, почему эти заказы предлагают в шутку – из-за плохого продукта, плохой рекламы или просто плохого подхода? Возможно, через некоторое время знаменитое изречение будет звучать так: **ничто не «убивает» плохой товар быстрее, чем реклама**. Точка.

## Примечания

1. pet.com – разорившаяся электронная компания, занимавшаяся продажей товаров для животных (прим. ред.).
2. Игра слов: www (World Wide Web) – Всемирная паутина, World Wide WOW – Всемирное «Вау!» (прим. ред.).
3. Киборг (bionic man) – герой телесериала «Человек, который стоил 6 миллионов долларов» (The Six Million Dollar

Man); сериал демонстрировался на ABC с 1973 по 1978 год (прим. ред.).

4. Игра слов: crm (client relations management) – управление взаимоотношениями с клиентами, CBS – американская телекомпания (прим. ред.).

# Глава 4

## Порочный круг

Назойливость рекламы, креатив, изменившийся потребитель и, собственно, эффективность 30-секундных рекламных роликов – вот четыре фактора, которые, каждый по отдельности и все вместе, создают массу проблем в области коммуникаций.

Мягко говоря, попытка построить дом на зыбучих песках обречена на провал. Если 30-секундные ролики – это дом, то внешняя среда (телевидение, телевизионный контент и соотношение между контентом и рекламными роликами) – зыбучие пески времени, и они медленно засасывают ролики. Сегодня мы как никогда хорошо знаем о взаимоотношениях между СМИ и рекламным посланием (креативом) – и с чего начать анализ этих взаимоотношений, как не с телевидения и 30-секундных роликов?

Анализируя корни проблемы, можно увидеть, что телевидение само страдает от проблемы, которую можно представить в виде нисходящей спирали (рис. 4.1). Сокращение количества телезрителей ведет к снижению объема инвестиций в рекламу, а это, в свою очередь, перекрывает креативный кислород контенту, потому что снижаются доходы талантливых создателей рекламы. В результате снижения качества передач количество зрителей продолжает уменьшаться – чем

глубже тонет корабль, тем больше крыс с него бежит... В общем, вы поняли мою мысль.

Согласно прогнозу In-Stat/MDR на 2003–2009 годы, объем расходов на электронную рекламу в США должен возрасти с \$95,9 млрд в 2004 году до \$114,4 млрд в 2009 году. Этот рост будет вызван прежде всего рекламой, размещаемой в Интернете, на кабельном телевидении и в электронных играх. Мы должны быть к этому готовы. Если рекламодатели до сих пор сомневаются в эффективности использования альтернативных механизмов рекламы и, так сказать, с опаской смотрят на него из-за изгороди, может быть, пора пропустить ток через изгородь, чтобы подтолкнуть их к немедленным действиям.



## *Рис. 4.1. Порочный круг сетевого телевидения*

### **Можно ли оседлать акулу?**

Это метафора, приписываемая несравненному Фонзу из комедийного сериала «Счастливые денечки». Метафора яркая и запоминающаяся. Нетрудно представить, что ожидает того, кто в буквальном смысле попытается оседлать акулу.

Рассмотрим, например, телесериал «Сейнфельд». Возможно, в эпизоде, в котором Крамер грубо льстил самому себе, и в других сценах акула мелькала где-то на заднем плане. Хотя многие другие зрители считали, что в этом популярном комедийном телесериале акулы вообще не было.

Мы часто говорим, что СМИ склонны к каннибализму, но на самом деле они не просто пожирают друг друга, а съедают заживо. Интернет, спутниковое радио и, разумеется, TiVo заживо сожрали телевидение. Результаты опроса, проведенного компанией Lightspeed Research, показывают, что только 31 % респондентов считают телевизионные информационные выпуски основным источником новостей (в предшествующем году их доля составила 36 %). Среди респондентов в возрасте от 18 до 34 лет количество таких телезрителей сократилось до 10 %.

С развлекательными телепередачами все еще хуже. Доходы от реалити-шоу резко упали вследствие использования модели бизнеса, основанной на попытках быстро решить долгосрочную проблему. С другой стороны, комедийные телесериалы представляют собой что угодно, только не комедии. Аплодисменты и смех, записанные на пленку, вызывают желание смеяться **над** теми, кто хохочет за кадром, а не **вместе** с ними.

Премии «Эмми» и «Золотой глобус» еще глубже загоняют нож в спину сетевого телевидения. Это делает и канал НВО, который год за годом продолжает утверждать, что честность всегда лучше лицемерия, призывая нас не лицемерить и честно признаться в том, что все мы ругаемся нехорошими словами, просматриваем неприличные журнальчики и не способны устоять перед искушениями. Канал потекает всем этим слабостям, в то время как другие сетевые телекомпании предпочитают одаривать нас мировыми кинопремьерами. Они показывают фильмы, которые не видел только тот, кто последние годы жил в пещере и не ходил в кино, не смотрел фильмы на DVD и видеокассетах и не подключался к платным телеканалам. Демонстрация «мировых кинопремьер» сопровождается таким количеством рекламных роликов, что весь процесс напоминает попытку запустить двигатель автомобиля, совершающего свое последнее путешествие на свалку. И, хуже того, сетевые телекомпании спокойно демонстрируют сцены насилия («Криминальное чтиво»),

но заменяют слова, которые большинство из нас используют ежедневно, на «литературные» (например, «брось» [1], «забудь об этом» и (мне это нравится больше всего в «Джемини Эйч Крикет») «японский бог!»).

## **Снижение качества контента – реалия телевидения**

Принцип предоплаты [2], который раньше был таким же «непотопляемым», как «Титаник», дал течь сразу в нескольких местах. В то время как персонал, занимающийся рекламой, стоит по колено в ледяной воде, представители сетевых телекомпаний забрались на самую высокую мачту и пронзительно кричат: «Мы правим миром!» Самоуверенность пассажиров первого класса, утверждавших, что ни один айсберг не способен пробить броню телевизионного корабля, была понятна в эпоху, когда лучшим считалось то, что больше.

А в это время растет количество новых каналов, которые всю прокладывают кабель и начинают серьезно конкурировать с сетевыми телекомпаниями. В последнее время к телевизионным гигантам (MTV, Discovery, ESPN) и «добротным» каналам (Bravo, FX и Sci-Fi) присоединились как минимум 3 новых компании – Spike TV, Fuse и OLN. Кроме того, есть такие поборники свободы – такие нонконформисты, как HBO и Showtime, – которые, как Ленни Кравитц [3], говорят нам: «Хотите играть – платите».

Показная храбрость сетевых телекомпаний сменилась нервозностью и беспокойством.

Что они сделали? Выпустили огромное количество реалити-шоу, настолько оскорбительных и грязных, что на их фоне Ванна Уайт выглядела как Джеки О., а Боб Баркер – как Кэри Грант [4].

Я думал, что хуже таких передач, как программа канала Fox «Мой большой, жирный и противный» (жених, начальник, муж, любовник и что там еще), ничего быть не может, но оказалось, что им далеко до недавно вышедших на экраны «шедевров» («Женатый на Америке» и «Воля») и той кучи дерьма, которая еще выйдет.

На самом деле парадокс реалити-шоу заключается в том, что обычные мужчины и женщины с улицы вызывают у зрителей гораздо больший интерес, чем кое-как сляпанные плоские и банальные комедийные сериалы, которые давно устарели. Несмотря на аплодисменты и смех, возникающие как будто благодаря тому, что режиссер нажимает на волшебную кнопку, эти сериалы давно уже никого не смешат.

На самом деле людей **смешит** то, как участники реалити-шоу, взрослые мужчины и женщины, наклоняются к блюду с коровьими кишками, хватают зубами свиное сердце, а затем выпивают (в честь успеха) чьи-нибудь жидкие мозги. Очень смешно! Особенно когда все участники, кроме одного, остаются ни с чем (не считая, конечно, самоуважения и чувства выполненного долга).

Приведенные в движение силы уже не остановить. Ход времени, неизбежность изменений и потенциал новых идей ведут к тому, что мечта сетевых телекомпаний о внимании со стороны директоров по маркетингу как никогда близка к реальности.

## **Эффект автомата с газировкой**

Давайте вернемся к потребителям, о которых мы забыли. Отвлечемся от расходов на рекламу и поговорим о том, почему принцип предоплаты в сетевом телевидении по-прежнему играет роль спасательного троса.

Если вы не понимаете, почему после показа рекламного ролика «1984» компании Apple в рекламной отрасли все бесповоротно изменилось, вспомните об **эффекте автомата с газировкой**, лежащего в основе традиционной модели телевидения.

Если речь идет о дорогих рекламных роликах, оказывающих мощное воздействие на зрителя и приносящих большую отдачу, телевидение дает вот что: если реклама выйдет в эфир, ее, скорее всего, увидят все зрители, которые в данный момент смотрят ту или иную передачу.

Все включают телевизор, чтобы узнать, кого, в конце концов, выберет среднестатистический Джо или кого «Повелитель мух» удалит с острова. Все хотят быть в курсе того, какую бомбу приготовили на этот раз создатели программы

«24». А рекламные ролики тут как тут!

Если все сотрудники компании обсуждают вчерашнюю передачу у пресловутого автомата с газировкой (или в ближайшем кафе Starbucks), велика вероятность того, что они видели не только ее, но и сопровождавшую ее рекламу. В этом случае они, возможно, даже обмениваются впечатлениями о ней (например, о веселом розыгрыше (Go Daddy) или знаменитом ролике «Что случилось?» (Budweiser)). Показ этих роликов, безусловно, вызвал эффект автомата с газировкой, потому что они удачно вписались в поп-культуру.

Но вот вам ложка дегтя в бочке меда. **Что будет с эффектом автомата с газировкой, если в условиях интенсивной фрагментации СМИ сетевые телекомпании будут терять зрителей, которых будут переманивать кабельные каналы?**

По данным агентства Nielsen Media Research, в 1998 году 76 млн человек (58 % всех телезрителей) смотрели заключительную серию фильма «Сейнфельд». Впечатляет? Однако в 1983 году последнюю серию телевизионного сериала «Военно-полевая хирургия» (M\*A\*S\*H) смотрели 105 млн человек (77 % телезрителей).

Немногие передачи (если вообще такие были) смогли вызвать такой эффект автомата с газировкой, как сериал «Сейнфельд». Сегодня, через 6 лет после того, как Джерри и компания загадочным образом исчезли из тюрьмы, на приглашение попрощаться с шестеркой друзей из одноименно-

го сериала откликнулись всего 51 млн человек. За 15 лет, разделяющих показ заключительных серий фильмов «Военно-полевая хирургия» и «Сейнфельд», доля телезрителей, смотревших эти фильмы, упала на 19 %. Еще 15 % аудитории «утекло» за время, прошедшее между показом сериалов «Сейнфельд» и «Друзья». Итого 34 % за 21 год... Разве это повод для беспокойства?

В реальности становится все труднее сохранять эффект масштаба, возникающий благодаря эффекту автомата с газировкой. Исключение составляют три коронных передачи американского телевидения – Суперкубок по американскому футболу и церемонии вручения премий «Грэмми» и «Оскар». Сдается мне, что если сегодня оригинальный сюжетный ход или неожиданную развязку видит лишь один зритель из пяти [5], то у автомата с газировкой стало скучно.

Если только вы не канал НВО. Вспомним его самодовольную рекламную кампанию в 2004 году, в которой речь шла о том, что из-за пассивности зрителей автоматы с газировкой начали ликвидировать по всей Америке и это продолжалось до тех пор, пока не появился канал НВО. Аллилуйя!

## Примечания

1. shoot (англ.) – бросать, SHIT (англ.) – дерьмо и т. д. (прим. ред.).
2. Принцип предоплаты (upfront) (жаргон телевизионщи-

ков) – продажа эфирного времени для демонстрации рекламных роликов задолго до составления программы передач, как правило, на длительный срок (например, на год) (прим. автора).

3. Ленни Кравитц (lenny leonard albert kravitz) (род. в 1964) – американский певец, композитор, музыкальный продюсер и гитарист; работает в стиле ретро (рок, поп, фанк и техно) (прим. ред.).

4. Ванна Уайт (vanna white) (род. в 1957) – американская телеведущая (передача «Колесо фортуны»); Джеки О. (Jackie O.) – так называют Жаклин Кеннеди-Онассис; Боб Баркер (Robert William “Bob” Barker) (род. в 1923) – американский телеведущий (игра «Угадай цену!»); Кэри Грант (Cary Grant) (1904–1986) – американский актер британского происхождения, отличался прекрасными манерами и редким обаянием (прим. ред.).

5. Рассчитано на основе рейтингов самых популярных передач (доля зрителей, смотревших эти передачи, в общем числе семей, имеющих телевизор) (прим. автора).

# Глава 5

## Размывание границ

Однажды сатирик Стивен Райт справедливо заметил: «Усердие приносит плоды в будущем, а лень – в настоящем».

Может быть, поэтому на каждого представителя отрасли, заявляющего о том, что уж в этом-то году от принципа «Деньги вперед!» придется, наконец, отказаться, находится как минимум 99 специалистов, которые говорят: «Мы это слышим каждый год!»

Другая проблема купли-продажи телевизионного времени заключается в следующем. Если рейтинги падают до определенного уровня, рекламодатели голосуют долларами, после чего руководителей канала обычно увольняют. Кроме того, рекламодатели скоро смогут получать данные о количестве зрителей, которые смотрели рекламу, переключались во время ее трансляции на другие каналы или вообще не смотрели ее. Это позволит закупать время для рекламы (или даже все эфирное время), исходя из количества просмотренных зрителями роликов и предусматривая возможность отказа от сделки в течение 24 часов. Когда это произойдет, принцип «Деньги вперед!» перестанет быть проблемой.

Всем известно высказывание: «Что не сломалось, то не чини» [1]. Но сейчас что-то явно сломалось. Возникла

огромная проблема – размером со слона. Эти «слоны» расположились в кабинете руководителей телекомпаний, рекламных агентств и директоров по маркетингу и вот-вот раздавят столы из красного дерева, мини-бары, диваны и кресла Herman Miller Aeron.

Самая распространенная модель бизнеса СМИ вышла из строя. Благодаря цифровым видеозаписывающим устройствам, таким как приставка TiVo, понятие «прайм-тайм» превращается в понятие «мое личное время» [2]. Времена меняются, и на смену жесткой сетке вещания приходит просмотр по требованию. Переход от принципа «Толкай!» к принципу «Тяни!» сегодня происходит не только в мире поисковых систем. Нигде он не проявляется так наглядно, как на телевидении.

В сложившейся абсурдной ситуации нежелание чинить то, что якобы не сломалось, возможно, является главной причиной того, что телевизионная модель вообще еще работает. Несмотря на то что телевизионные рекламные ролики – это образцы самой навязчивой и пустой рекламы, они по-прежнему существуют, потому что поддерживают статус-кво. Этот формат появился задолго до нас, и мы к нему привыкли. Его постоянное использование привело к тому, что 30-секундные ролики прочно вошли в нашу жизнь. Нельзя сказать, что это так уж хорошо, потому что у многих из нас (если не у большинства) выработалась прочная привычка во время рекламы идти в душ. В то же время значи-

тельная часть телезрителей сознательно (или неосознанно) считает, что именно такой и должна быть реклама.

Кроме того, вследствие фрагментации СМИ, расширения возможностей выбора и негативного отношения потребителей к нерелевантным посланиям у сетевых телекомпаний связаны руки.

Чтобы обеспечить возможность дальнейшего развития, их руководители вынуждены серьезно пересматривать действующую модель бизнеса.

Я считаю, что есть тонкая грань между инновациями и безысходностью. Корпорация Ford – рекламодатель, постоянно экспериментирующий с новыми подходами к телевизионной рекламе. Примером может служить свободный от рекламы показ сериала «24», спонсирование нескольких кинопремьер и шоу «Американский герой». Первый прием интересен, но легко распознается потребителями, которые всегда начеку. Второй кажется многообещающим, но слишком уж труден для восприятия.

Что действительно приятно, так это пересмотр сетевыми телекомпаниями подхода к показу новых сериалов и премьер сезона. Переход от осенних «блицкригов» к равномерному распределению передач в течение длительного времени всегда считался расточительством. Как же так? Десятилетиями в головы средних американцев вбивалось представление о том, что они должны смотреть передачи в определенное время суток, а сегодня им вдруг говорят, что они могут смотреть

реть телевизор в любое время. Они могут смотреть его и на стадионе, и играя во дворе с детьми, и занимаясь любимыми другими делами.

Самое главное – разработать новую, более совершенную модель бизнеса (что я и делаю во втором разделе этой книги). Мне посчастливилось работать в новой отрасли, в которой постоянно проводятся эксперименты, осуществляются инновации и происходит адаптация к изменениям, – может быть, потому, что она функционирует в новом пространстве, или в силу сложившихся обстоятельств (желание выжить – очень мощный стимул), или в результате особого культурного ДНК. Возможность выбора (вот уж действительно бредовая идея – позволить потребителям самим решать, что смотреть или в чем участвовать!) – довольно распространенный элемент электронной рекламы. Чтобы привлечь интерес пользователей к контенту, поддерживаемому их рекламодателями, крупные порталы (MSN корпорации Microsoft, AOL, Yahoo! и в последнее время Google) используют такие заведомо убыточные механизмы, как Instant Messenger и бесплатная электронная почта. Поисковые устройства дают как платную, так и бесплатную информацию, и если рекламодатель ведет себя безответственно, то его просят «покинуть помещение» (вы можете себе представить, чтобы корпорацию Procter & Gamble отправили на «скамью штрафников»?). Сегодня появилось и еще кое-что новое – поведенческий таргетинг, основанный на использовании записей и

информации о реальном поведении пользователей и позволяющий точнее выбирать целевую аудиторию, чем обычный таргетинг.

Независимо от того, работаете ли вы в виртуальном или реальном пространстве либо в обоих, если вы зарабатываете себе на спокойную старость, сводя покупателей и продавцов с помощью рекламных посланий, **вы должны учиться давать потребителям больше за меньшие деньги в условиях, когда они нагло утверждают, что эти (меньшие) деньги слишком большие.**

Решение сетевых телекомпаний добавлять в новые сериалы тщательно отмеренные порции рекламных роликов больше похоже на эпизод из бесподобного шоу Punk'd [3], чем на посредничество. Эта попытка обречена на неудачу, поскольку полностью противоречит единственному еще работающему принципу – принципу последовательности. Существует так много механизмов, работающих куда лучше: например, использование принципа «по требованию», гарантирующего, что потребитель никогда не пропустит следующую серию фильма (эту услугу внедряет компания Time Warner), предоставление потребителю DVD для просмотра передачи во время отпуска и загрузка пропущенной серии на персональный компьютер (этого кролика достала из своей шляпы приставка TiVo).

## А где же все?

Потребители продолжают покидать уютные гавани сетевых телекомпаний и ищут прибежища в альтернативных СМИ, многие из которых позволяют им играть на собственных условиях и предлагают широкий ассортимент потребительских услуг и возможность участия. Но я не устаю повторять, что кабельное телевидение – в долгосрочной перспективе тоже не решение проблемы. Надеяться на него – все равно что пытаться спастись, перепрыгнув со сковороды с кипящим маслом в костер. В течение короткого времени кабельные каналы будут играть на трудностях сетевых телекомпаний. Но во многих отношениях кабельное телевидение похоже на беззубого, еле ворочающего языком и набравшегося пива героя «Шоу Джерри Шпрингера» [4], выигравшего в лотерею, – деклассированное, никчемное существо. Слишком грубое сравнение? Может быть. Но я хочу вбить читателю в голову, что телевидение как СМИ, живущее за счет рекламы, переживает тяжелый переходный период и обречено.

Надеюсь, что данные, представленные на рис. 5.1, развеют иллюзию, что кабельное телевидение – это гениальное решение всех проблем в области рекламы. Левые столбцы диаграммы – это доля зрителей, которые чаще используют соответствующие СМИ, чем год назад. Правые столбцы – доля пользователей, которые используют соответствующие

СМИ реже. Диаграмма показывает изменения в потреблении СМИ и их масштаб.

Какая разница по сравнению с тем, чтоб было год назад! И какие перспективы открываются перед новым маркетингом! Обратите внимание, что, купив эту книгу, вы сделали правильный выбор, особенно если вы работаете в рекламной отрасли!



Источник: In-Stat/MDR

### *Рис. 5.1. Изменения в потреблении СМИ*

Количество пользователей растет прямо пропорционально сокращению количества телезрителей.

Кроме сетевого телевидения, от спада страдают только видеоигры, но это скорее аномалия, связанная с концом пятилетнего цикла развития. Ожидается, что производство игровых консолей нового поколения, таких как портативные приставки Playstation или Xbox 2, даст новый импульс росту популярности видеоигр.

## Конец эпохи невинности

Традиционный маркетинг, или, как я его называю, старый маркетинг, в значительной степени основывается на подходах, появившихся в эпоху промышленной революции. Массовый маркетинг был нужен для того, чтобы продавать товары массового спроса, эффективность производства которых была связана с эффектом масштаба. И, соответственно, эффективность массовых коммуникаций обуславливалась возможностью одновременно направлять одно и то же рекламное послание всем потребителям.

Сегодня все это потеряло смысл.

В производстве на смену принципу «один размер для всех» пришел принцип «выбор на любой вкус». О чем бы ни шла речь – об автомобиле, которым вы управляете, или джинсах и обуви, которые вы носите, – без кастомизации и индивидуализации никуда не деться. **Промышленная революция осталась в прошлом. Мы живем во времена совсем другой революции.**

Еще больше изменились потребители (мы еще поговорим об этом). Они нанесли беззвучный, но мощный, смертельный удар, получив контроль над всеми элементами традиционной «четверки» (продуктом, ценой, продвижением товара и пространством). Иногда они даже используют обретенную свободу для того, чтобы напомнить продавцам о том, что те

не только зависят от них, но и постоянно находятся под пристальным наблюдением. Потребители сравнивают и оценивают конечные результаты их работы.

Вспоминается один забавный случай, когда кастомизация сыграла злую шутку над одним из самых известных мировых брендов. Корпорация Nike подала в суд на покупателя (и один в поле воин!), который написал на правой кроссовке слово sweat, а на левой – shop [5]. Был задействован легион лучших юристов, чтобы стереть позорное пятно со своей безукоризненной репутации, но... Что написано пером, не вырубишь топором.

Сегодняшние потребители обнаружили, что важнейший элемент нового (вирусного) маркетинга – это народная молва, или, вернее, «мышинная почта» [6]. В предыдущем примере электронные послания корпорации Nike с дурацкими обвинениями в адрес покупателя совершили несколько кругосветных путешествий не за 80 дней, а за 80 миллисекунд. В наше время неприятности, которые может причинить компании один-единственный рассерженный потребитель, могут иметь для нее непоправимые последствия. Подробности этой истории читатели могут найти на сайте [www.lifeafter30.com](http://www.lifeafter30.com).

Получается, что **правды здесь больше нет**. Продавцы больше не могут прятаться за зеленым бархатным занавесом, нажимая на разные рычаги и кнопки и надеясь, что при помощи дымовой завесы и зеркал они смогут заставить потре-

бителя купить их товар.

Наступает конец эпохи, и приходится делать выбор: **либо ты принимаешь изменения, либо будешь уничтожен**. Если задуматься, можно обнаружить забавную связь между словами **потребление** и **уничтожение** [7]. Их эволюция происходила параллельно эволюции понятия **целевая аудитория**, которое когда-то было коронным понятием весьма далекой от совершенства теории таргетинга. Сегодня тот, кто раньше держал цель на мушке, сам становится мишенью.

Старый маркетинг с такими устаревшими понятиями, как охват потребителей и количество показов, может стрелять только по неподвижным целям. Новый маркетинг, в ДНК которого присутствует ген цифровых инноваций, ликвидирует сложившийся дисбаланс власти и создает принципиально новую парадигму.

## Примечания

1. «Что не сломалось, то не чини» – фраза Берта Лэнса, одного из членов кабинета Джимми Картера (прим. ред.).
2. Игра слов: prime-time (англ.) – прайм-тайм, лучшее телевизионное время; my time (англ.) – мое время (прим. ред.).
3. punk'd – передача на канале MTV, состоящая из розыгрышей, снятых скрытой камерой; название передачи происходит от слова prank (англ.) – проказа, шутка (прим. ред.).

**4.** Джерри Шпрингер (gerald norman «jerry» springer) (род. в 1944) – бывший мэр Цинциннати (штат Огайо), радио- и телеведущий; в частности, вел знаменитое «Шоу Джерри Шпрингера» (прим. ред.).

**5.** sweatshop practice (англ.) – потогонная система; покупатель мог намекать на то, что кроссовки производятся в странах Азии с использованием дешевого труда, или на то, что в них потеют ноги (прим. ред.).

**6.** Игра слов: word of mouth (англ.) – народная молва, word of mouse (англ.) – мышьяная молва; поскольку речь идет о компьютерной мыши, это выражение можно перевести как «мышьяная почта» (прим. ред.).

**7.** consumption (англ.) – потребление, CONSUME (англ.) – истреблять, уничтожать (прим. ред.).

# Глава 6

## Надвигается идеальный шторм

Понятие **переломный момент** указывает на то, что революции происходят внезапно, буквально на ровном месте. Часто их причиной становится мелкий, казалось бы, незначительный или не имеющий отношения к делу фактор.

Малкольм Глэдуэлл [1] заработал достаточно денег, поэтому для описания того, что происходит в мире коммуникаций, я использую другой термин – **идеальный шторм**. Этот ураган постепенно набирает силу и скорость, движется в определенном направлении и сметает все на своем пути.

Идеальный шторм зарождается в огромном мире мощных технологий, способных создавать огромную синергию и все менять при помощи сплава данных, информации и коммуникаций.

В этой книге и прежде всего в главах, посвященных различным альтернативам традиционного маркетинга (или новым подходам к маркетингу), способным оживить бренды, часто упоминаются четыре фактора успеха (или провала – это смотря с какой стороны посмотреть).

1. Широкополосные сети.
2. Беспроводная связь.
3. Поисковые системы.
4. Сети.

В сочетании они вызывают невиданные доселе изменения (рис. 6.1).



*Рис. 6.1. Надвигается идеальный шторм*

## Широкополосные сети

Широкополосные сети и последствия их появления более подробно будут рассмотрены во втором разделе книги. А сейчас я хочу объяснить, в чем главная ценность этих сетей. Дело отнюдь не в скорости передачи данных.

Скорость – это прекрасно, но это не главный атрибут пост-модерного мира. Гораздо важнее **повсеместное распространение**. Широкополосные сети дают потребителям возможность постоянно находиться в Интернете, а не подсоединяться к нему периодически по мере надобности (предоста-

вим это тем, кто сидит на диете). Широкополосные сети позволяют потребителям всегда быть в курсе новостей, то есть, попросту говоря, узнавать прогноз погоды, результаты спортивных соревнований, покупать билеты в кино, делать ставки на тотализаторе, анализировать возможность и целесообразность новых покупок, читать отзывы о туристических поездках и т. д.

Кроме того, широкополосные сети позволяют сократить или даже устранить разницу во времени между показом рекламы и ее воздействием.

## **Gar = отсоединение**

На часах 21:25. Вы смотрите канал CSI (настоящий, а не версию, передаваемую из Майами, Нью-Йорка или Тимбукту). На экране рекламный ролик Gar (не смешите меня, уверяя, что вы еще не нажали на кнопку быстрой перемотки на пульте дистанционного управления приставкой TiVo). Вы сразу же узнаете рекламу бренда, потому что в ней снялась знаменитая голливудская звезда, скачущая на белом фоне.

Что теперь?

У вас есть три варианта действий. Как вы поступите?

1. Нажмете на кнопку La-Z-Boy, приводящую спинку вашего кресла в вертикальное положение, снимете домашнюю одежду и тапочки, оденетесь и побежите в ближайший универмаг, где есть магазин Gar (а вдруг универмаг уже за-

крыт?).

2. Осуществите свои мечты, зайдя на сайт [gar.com](http://gar.com) и занявшись расслабляющим шопингом в ночной сорочке.

3. Ничего не сделаете.

Если вы выбрали третий вариант, вы выиграли (а Гар проиграл).

Главный изъян старого маркетинга состоит в том, что он основывается на предпосылке, что мы обращаемся к людям в нужное время и в нужном месте, но в действительности это не так и мы оказываемся в заднице [2]. Столь же смешно ожидать, что люди по нашей команде сразу же полезут в Интернет, побегут в магазин и т. д.

Потребители предпочтут иметь с вами дело на **своих** условиях, и лучшее, что вы можете сделать, – это облегчить им это, предоставив максимум возможностей, позволяющих добиться желаемого результата.

Широкополосные сети – оптимальное решение проблемы.

## Беспроводная связь

Я не сразу осознал, что беспроводная связь – это связь **без** проводов, или связь по принципу «никаких проводов» (если вы пытаетесь, по примеру Intel, создать соответствующий бренд). Мобильные телефоны не решили проблему беспроводной передачи информации. Скорее, они стали олицетворением свободы передвижения. Персональный компьютер и

ноутбук уже не привязаны к конкретному пространству (где можно подключиться к Интернету). Они дают нам свободу выбора благодаря в **возможности пользоваться ими в любом месте** и работать в офисе, дома, во время поездок или игр.

Постоянное подключение домашнего компьютера к Интернету позволяет использовать его в полную силу. Вы можете подсоединиться к Сети в любом месте – в детской, на площадке для барбекю, на кухне, на любимом диване. Одновременное использование нескольких СМИ (в данном случае – Интернета и телевидения) становится обычным делом. Рекламодатели, провайдеры контента и владельцы СМИ должны научиться использовать это.

Третье по значимости «место» использования беспроводной связи – дорога на работу и с работы. Именно его чаще всего недооценивают рекламодатели и потому не полностью используют возможности установления контакта с труднодоступными потребителями.

Но все меняется. Самолеты, поезда и автомобили, то есть все виды транспорта, сегодня подключены к Сети, а значит, имеют **беспроводное соединение**. В ближайшем будущем потребители смогут подключаться к Сети во время поездок на транспорте, и умные продавцы сумеют этим воспользоваться. Это относится и к WiMax – технологии, обещающей предоставить высокоскоростные соединения для крупных городов и пригородов, что будет означать всемирный

переход к эпохе коммуникаций.

## Поисковые системы

Если вы еще не слышали о небольшом поисковом устройстве, навсегда изменившем наш образ жизни, я буду рад посетить вас в вашем удаленном от мира уголке в Шангри-Ла.

С точки зрения поп-культуры Google гораздо круче таких своих предшественников (культовых брендов), как Coke, Apple и даже Nike. Само название этой поисковой системы стало синонимом жизни после 30-секундных рекламных роликов, положительного результата перехода к принципу «Тяни!» (и похоронного марша для продавцов, использующих принцип «Толкай!» при работе с просвещенными потребителями).

Позже мы подробнее рассмотрим, как работают поисковые системы, а пока поговорим о том, что дает третий фактор идеального шторма, – **о контроле**.

В одной из песен Queen были такие слова: «Я хочу это сейчас». Кто бы мог подумать, что Фредди Меркьюри пел о новой волне усиления власти потребителей, о возможности мгновенного доступа к информации, знаниям и развлечениям по желанию потребителей на их условиях!

## Сеть

Понятие «убийцы приложений» [3] получило широкое распространение (вплоть до злоупотребления) и в период бума электронной торговли, и в период разорения печально известных электронных компаний. Оно использовалось для описания практически любых новых информационных средств, технологий и механизмов. Так называли и электронную почту – до тех пор пока она не рухнула под грузом спама.

Я уверен, что к числу альтернативных «убийц приложений» принадлежат **сообщества**. В эту корзину я готов положить большую часть своих яиц. Успех настоящих и будущих компаний зависит от того, смогут ли они использовать и энергию, источником которой являются сообщества.

**В прекрасном новом мире сообщество – единственный источник эффекта масштаба.** Эффект сообщества – новое воплощение знаменитого эффекта автомата с газировкой.

Сообщества **усиливают власть потребителей**, потому что сообщества – это информация, связь и единство. Усиление власти потребителей и контроль – понятия схожие, но не тождественные. Важнейшее различие между ними заключается в том, что контроль – явление индивидуальное, а усиление власти потребителей – процесс, предполагающий взаимосвязь между одинаково мыслящими людьми.

С одной стороны, усиление власти потребителей обуславливается возможностью получения исчерпывающей информации в любое время, в любом месте и по первому требованию благодаря доступности поисковых систем и единству миллионов виртуальных «бродяг». С другой стороны, этот процесс – неизбежное зло, яд змеи, сторожащей древо познания добра и зла во времена, когда его безжалостно трясут, чтобы насладиться сладкими плодами.

## **Парус поднят. Вы остаетесь на борту?**

- Пульт дистанционного управления не убил 30-секундные рекламные ролики.
- Видеомагнитофоны не убили 30-секундные ролики.
- Интернет не убил 30-секундные ролики.
- Цифровые видеозаписывающие устройства не убили 30-секундные ролики.
- В ближайшем будущем 30-секундные ролики никуда не денутся (как и городской фольклор).

Каждый день вы можете услышать одно или несколько из этих утверждений. Течение событий резко укоряется, и водоворот (чрезвычайная ситуация) все ближе. Мы приближаемся к поворотному пункту славной истории 30-секундных рекламных роликов.

Если пульт дистанционного управления не убил 30-секундные ролики, то только благодаря хитрой методике ком-

пании Nielsen, позволяющей им прятаться между 15-минутными отрезками времени, заполненными контентом. Видеомагнитофоны можно использовать вместо телевизора, но видеозапись никогда не заменит «живой» контент. Поскольку передачу в записи можно посмотреть только после ее показа по телевидению, они совершенно не опасны.

Напротив, Интернет – принципиально новая технология. Вначале его вторжение на территорию 30-секундных роликов замедляли (или маскировали) три фактора: отсутствие широкополосных сетей, бум электронных компаний и невозможность просмотра телепередач через Интернет (то есть при помощи персональных компьютеров). Сегодня широкополосный доступ к Интернету (как обычное, так и беспроводное соединение) используют более половины американских семей. Качество изображения на мониторе компьютера не уступает телевизионному [4].

Что касается цифровых видеозаписывающих устройств, то каждый пятый представитель рекламной отрасли уверен в том, что именно они убьют 30-секундные рекламные ролики. По данным опроса, проведенного In-Stat/MDR, 54,3 % потребителей пропускают от 75 до 100 % рекламных посланий. При этом 82,8 % респондентов, планирующих купить цифровые видеозаписывающие устройства, признают, что хотят иметь возможность пропускать рекламу. Естественно, эти устройства являются источником стресса для рекламодателей и последней соломинкой, которая ломает спину вер-

блюда.

Четыре фактора – широкополосные сети, беспроводная связь, поисковые системы и Интернет – способствуют ускорению изменений, влекущих за собой идеальный шторм. В центре этого шторма – всевидящее око. Огромное множество пар глаз, сливающихся в безликую целевую аудиторию, превратилось в одно всевидящее око наделенных властью потребителей, принимающих то, что им нравится, и отвергающих ненужную рекламную шумиху. Потребители превратились в охотников, а продавцы стали легкой мишенью, по которой стреляют и слева, и справа.

Но это еще не все. Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод: самый опасный враг 30-секундных роликов – они сами. Еще недавно они были в зените славы, а сегодня превратились в бесплотные тени. Золотой стандарт оказался фальшивым, и только глупцы могут поклоняться рекламным роликам с их рекламной шумихой, бездарностью и нестабильностью, когда внешние условия требуют количественных и качественных оценок, подотчетности и окупаемости инвестиций.

Так что же: время 30-секундных рекламных роликов прошло или они просто исчерпали себя? Когда рекламная отрасль была в младенческом возрасте, они были ее колыбелью. Сегодня рекламу пытаются запихнуть в эту колыбель, которую она давно переросла. Без сомнения, реклама сегодня – главный кандидат на участие в «Шоу Джерри Шприн-

гера».

В битве за эффективность 30-секундные рекламные ролики терпят поражение. Поскольку за них платят, исходя из количества **потенциальных** зрителей, они ориентированы на слишком широкую целевую аудиторию (насколько целесообразно размещать рекламу женских прокладок Always в телесериале «Все любят Реймонда» или зубной пасты Fixodent в вечернем выпуске новостей на канале CBS?). А представители этой аудитории во время рекламы могут выйти из комнаты, переключиться на другой канал или просто не обращать на рекламу внимания. Поэтому трудно убедить кого-либо в том, что этот некогда мощный инструмент воздействия на потребителей сегодня эффективно обеспечивает **охват зрительской аудитории** или ее **объединение** (учитывая, что во время вечернего просмотра телепередач потребитель запоминает не более двух рекламных роликов и одного названия бренда). Мне кажется, это больше похоже на русскую рулетку. **Повторный показ** едва ли может компенсировать отсутствие эффективности. Похоже, что единственная возможность достучаться до потребителей и заставить их воспринять запутанное и невыразительное – это бомбардировать их множеством впечатлений. Об этом говорят и данные об отсутствии окупаемости инвестиций: результаты исследования рекламной практики в автомобилестроении, выполненного компанией Cargemini, позволяют сделать вывод, что компании-производители и дилеры бросают деньги на

ветер, расходуя их на телевизионную рекламу, не используя директ-маркетинг.

Пути назад нет. Идти можно только вперед. Итак, продолжим. Давайте откажемся от прежних взглядов и **переосмыслим** все, что нужно переосмыслить. Будем использовать альтернативные подходы к рекламе. Может быть, они в конце концов спасут рекламу.

## Примечания

1. Малкольм Глэдуэлл (malcolm gladwell) (род. в 1963) – канадский журналист, в настоящее время проживающий в Нью-Йорке, автор бестселлера «Переломный момент: мелочи, которые вызывают серьезные последствия» (The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference) (прим. ред.).

2. Игра слов: assume (англ.) – допускать, предполагать; ass (англ.) – задница (прим. ред.).

3. «Убийца приложений» (killer application (англ.)) – товар или услуга, с появлением которых устанавливаются новые стандарты в конкретной области рынка и происходит вытеснение традиционных продуктов или услуг (прим. ред.).

4. По данным компании nielsen в 2004 году 51 % американских семей пользовались широкополосным соединением, а 49 % – обычным. В 2003 году эти показатели составляли соответственно 38 и 62 % (см. Nielsen/NetRatings, July

2004) (прим. автора).

# Раздел II

## Решение проблемы: переосмысление четырех элементов маркетинга

\* \* \*

Подведем итоги: пробиться сквозь рекламную шумиху практически невозможно, резервы креатива исчерпаны, потребители поумнели, а расходы на рекламу достигают невероятных размеров. Телевидение (главным образом сетевые телекомпании, но не только они) находится в глубоком кризисе. Качество рекламы, паразитирующей на нем, ниже всякой критики. Она не пользуется доверием и неэффективна. Ах да, чуть не забыл: потребителю нет до нее никакого дела!

Сегодня потребитель необратимо изменился. Он или она (или вы) имеют мощнейшие рычаги контроля, целый арсенал **оружия массового поражения**. Некоторые менеджеры-выскочки считают своим долгом напомнить нам, что первым примером интерактивного оружия стал пульт дистанционного управления, однако ни он, ни видеоманитофоны, ни Интернет не вытеснили этих выскочек из бизнеса. Таким ме-

неджеерам нужно научиться смотреть на вещи шире и по мере развития технологий постоянно добавлять к этому списку новые аналогичные устройства, включая цифровые видеозаписывающие устройства и спутниковое радио (список можно продолжить), которые заставят их примириться с поражением (табл. II.1).

**Таблица II.1. Конкурирующие устройства**

СМИ	УСТРОЙСТВА				
Телевидение	Пульт дистанционного управления	Цифровые видеозаписывающие устройства	Интернет	Игровые приставки	DVD
Радио	Спутниковое радио	MP3-плееры	Интернет		
Печать	Телевидение	Поисковые системы	Интернет		
Интернет	Блокираторы рекламы	Спам	Интернет		

Каждое устройство (я включаю сюда и Сеть, используемую для традиционной рекламы) по отдельности сеет панику в рядах традиционных СМИ, а все вместе они создают мощный негативный синергетический эффект. Кроме того, растет скорость распространения подобных устройств (осо-

бенно склонных к каннибализму).

Без сомнения, больше всего причин для страхов у телевидения. По сравнению с другими СМИ оно гораздо больше подвержено рискам, потому что у него больше всего конкурентных альтернатив, использующих его в своих целях (например, игровые приставки).

Следует понимать, что телевидение вышло за рамки сетевых или кабельных передач. Тот факт, что корпорация Dell продает плоские плазменные мониторы с высоким качеством изображения, указывает на то, что происходит сейчас и что ждет нас в будущем.

Мы являемся свидетелями внедрения новых технологий, а также устройств и СМИ, которые чаще вытесняют или замещают существующие и реже дополняют их. Быстрое распространение новых устройств отражает стремление современного потребителя к многофункциональности (я часто шучу, что живу искусственной жизнью, потому что у меня под рукой всегда BlackBerry, карманный ПК, iPod и/или цифровой аудиовидеоплеер, и иногда я запутываюсь в свисающих отовсюду проводах). Но оно также отражает осознанное стремление потребителей иметь такие СМИ, которые не оскорбляли бы их, не наводили скуку, не обращались к ним свысока и/или не вторгались в их жизнь, отнимая драгоценное время и заставляя смотреть ненужную и бессмысленную рекламу.

Поэтому возникает вопрос о том, что первично: курица

или яйцо. Что первично и что вторично – новые технологии, усиливающие власть потребителей, или власть потребителей, обуславливающая потребность в новых технологиях? Вопрос сложный, но ответ прост: какая разница? Новые технологии налицо, и это приходится учитывать.

Даже если мы считаем, что массовый потребитель глуп и устал от новых технологий, но если нас заботит судьба 30-секундных рекламных роликов, нас должны волновать происходящие с потребителями изменения. Если мы сможем понять характер этих изменений и оценить их последствия, мы сможем адаптироваться к ним (это гораздо приятнее, чем просто погибнуть).

Я глубоко признателен своему другу Яну Злотнику (Jan Zlotnick), возглавляющему компанию The Zlotnick Group, который предложил термин **переосмысление**. Я считаю, что пришло время, когда маркетологи должны переосмыслить четыре основополагающих элемента бизнеса.

1. Потребителей.
2. Брендинг.
3. Рекламу.
4. Рекламное агентство.

# Глава 7

## Новые потребители

Прежде всего, безусловно, необходимо заново открыть для себя потребителя, который во многом изменился к лучшему, и установить с ним новые отношения. Если Джонсы, Смиты и Родригесы увидят, что вы вкладываете в них свое время и деньги, вы сломаете порочный круг пагубных и кажущихся непреодолимыми традиций.

Существует множество «барометров», помогающих образно представить, **как** изменились за последнее десятилетие потребители и прежде всего насколько они разбираются в экономике. О фрагментации и росте количества СМИ свидетельствует появление огромного множества кабельных каналов, журналов и радиостанций. О рекламной шумихе говорит растущее день ото дня количество рекламных посланий, адресованных среднему потребителю. На расширение возможностей выбора указывает средний ассортимент товаров, продаваемых в обычном супермаркете.

Рекламная шумиха, возможность выбора и хаотическое нагромождение брендов, СМИ и продуктов заставляют потребителей устанавливать своего рода «блокираторы», позволяющие отделять нужное от ненужного и защищаться от «незваных гостей», пытающихся завладеть их вниманием.

Новые технологии позволяют покупателям это делать.

Множество современных потребительских технологий, о которых 10 лет назад мы могли только мечтать, включает персональные и обычные цифровые видеозаписывающие устройства, спутниковое радио, широкополосные сети и беспроводной доступ к Интернету, не говоря уже о широком распространении мобильных телефонов. Для каждого СМИ развитие технологии означает инновации, дающие потребителям беспрецедентную свободу решений, касающихся того, **что** они будут смотреть, **когда** и **как**.

Появление таких цифровых видеозаписывающих устройств, как TiVo, привело к тому, что понятие «прайм-тайм» превратилось в понятие «мое личное время». Потребители широко используют возможности просмотра передач в любое время, превращающие «обязательный просмотр» в «просмотр по требованию».

В такой ситуации даже ценная (то есть целевая) реклама становится нерелевантной (поскольку она безжалостно отсекается потребителями). Радионачинает использовать новые возможности спутниковой связи (XM, Sirius), что позволяет ему отказаться от рекламы. В результате те, кто вынужден слушать рекламу во время поездок в автомобиле, обретают долгожданную свободу.

Интернет не дает рекламе просочиться к потребителям при помощи блокирующих устройств и спам-фильтров, намеренно создающих ошибки связи или искажающих послания (что неблагоприятно сказывается на добросовестных

продавцах). В конгрессе много невежественных, но амбициозных политиков, использующих возможности Интернета исключительно для продвижения по службе.

И вновь мы должны задать себе вопрос: что первично – развитие технологии или усиление власти потребителей? Попытки ответить на вопрос, что было сначала – курица или яйцо, – являются отзвуком тех времен, когда американская семья собиралась вокруг главы семейства на диване в гостиной, чтобы вместе посмотреть очередную передачу «Папочка лучше знает».

В доме современного человека множество СМИ, которыми пользуются домочадцы, редко собирающиеся вместе. В наше время принято, чтобы телевизоры стояли практически во всех комнатах и даже в автомобиле. Эти СМИ используются в самых разных целях, в том числе для развлечений, связи, игр и прослушивания музыки.

Старый потребитель был легкой мишенью для американских корпораций: ему можно было **толкнуть** все что угодно. Новый потребитель – знаток СМИ: он умеет **вытянуть** необходимую информацию из самых разных виртуальных многофункциональных источников.

Сегодня продавцы в замешательстве. Вместо того чтобы перестроить процесс, адаптироваться к новым условиям и установить контакт с потребителями на их условиях, они пытаются прятаться под старым привычным одеялом, надеясь сохранить статус-кво.

На протяжении всей истории СМИ реклама была зеркалом потребительского сознания. Можно сказать, что она отражает нашу жизнь. В 1960-е годы телевизионные рекламные ролики встречали слабое сопротивление на пути к сознанию потребителей (этот путь был дорогой с односторонним движением), которое было всегда открыто для рекламы. В 1980-е годы (если быть точным, начиная с 1984 года) начался расцвет рекламы. Реклама брендов достигла совершенства. Это был золотой век рекламы, подаваемой в блестящей фирменной упаковке. По прошествии 20 с лишним лет мы вступили в эпоху, когда жизненный цикл любого продукта немислимо сократился, но продолжаем обеими руками держаться за него.

Эволюции больше нет – остались только революции. Отрасли одна за другой вступают в борьбу. В основном они подчиняются внешним условиям и радикально меняются в условиях усиления власти потребителей. Банковское обслуживание. Инвестиции. Туризм. Службы знакомств. Избавление от лишнего веса. Музыка... (Помните загадочные круглые блестящие диски с дыркой посередине? Кажется, они назывались компакт-дисками, и, возможно, пара-другая дисков еще сохранилась у какого-нибудь старьевщика на eBay.) Все это держится на тех, кто считает, что должна быть хотя бы видимость ответственности за сохранение отношений бренда с потребителями, для чего нужно понимать потребителей и произошедшие с ними изменения. Нужно знать

их потребности и удовлетворять их... на их условиях. Delta Airlines – компания, умеющая прислушиваться к потребителям и откликаться на их потребности. Она одной из первых предложила клиентам расширить свои возможности, представив набор инструментов, включающих множество цифровых устройств – от карманных компьютеров до Интернета и регистрации билетов в Сети и по телефону.

## **Десять предпосылок нового маркетинга**

Менее чем на протяжении жизни одного поколения баланс власти между продавцами и покупателями заметно изменился в пользу последних. Сегодня продавцы уже не могут диктовать им, что, где и как они должны покупать. Наоборот, именно покупатели диктуют время, место и другие условия сделки.

Без сомнения, главную роль здесь сыграла всеобщая «оцифровка». Доступность любой информации (программы новостей кабельного телевидения передают подробные отчеты о событиях, привлекающих общественное внимание, включая повторный арест Майкла Джексона) мешает полету воображения. Если информационный голод потребителя не утолит телевидение, он всегда может войти в Интернет, где найдет бесчисленное множество мнений, данных и точек зрения, публикуемых на сайтах хорошо известных СМИ, досках сообщений различных сообществ и в блогах.

То же самое происходит в Голливуде. Пространства для воображения практически не остается, и все делается для того, чтобы ублажить любителей пикантных сцен. Вы хотели бы вернуться во времена невинности, когда зрители могли сами домысливать эротические сцены? Очень жаль, но это невозможно. В эпоху доступности информации нельзя сохранить невинность.

Суэта вокруг обнаженной груди Джанет Джексон [1] несколько запоздала. Это кого-нибудь шокировало? Да. Это кого-нибудь удивило? Нет. Изменится ли ситуация в целом? И да и нет. Бывший председатель Федеральной комиссии по связи США Майкл Пауэлл и его соратники использовали возмущение пуритан (во многом благодаря Родительскому телевизионному совету [2]) – небольшой группе крикливых активистов) в политических целях, что стало ясно несколько позже, на выборах 2004 года.

Дж. Джексон показала то, что стало обычным. Разумеется, естественный ход событий рано или поздно приведет к возвращению к норме. Но мы не вернемся к старым добрым временам – просто произойдут серьезные изменения в дистрибуции контента. Говард Стерн [3] будет и дальше (еще громче, противнее и смелее, чем раньше) вопить с небес (разумеется, со спутника, а не с крыши Эмпайр Стэйт Билдинг). Песик Уолтер [4] и Гарри Поттер станут вождами революции в среде молодых читателей. Видеоигры Grand Theft Auto: Fallujah и Halo будут конкурировать за премию Spike TV в

номинации «Самая дурацкая и вредная игра». Другими словами, ход времени не остановить. Если вам это не нравится, переключите канал, используйте право выбора, пишите в блоге до посинения пальцев, но прежде всего примите и отнеситесь с уважением к тому, что изменилось навсегда.

Ниже представлены десять сдвигов в поведении потребителей, иллюстрирующих и объясняющих произошедшие с ними изменения.

## **1. Потребители стали умнее**

На самом деле они не просто умны, а очень умны. Сегодняшним потребителям доступна любая информация, и маркетинг вынужден играть в обороне. Получается это у него плохо, потому что целевая аудитория все видит, все знает и обо всем говорит.

Интернет демократизировал информационный поток и распространение информации, уравнивал возможности тех, у кого есть знания, и тех, кто стремится к ним, и создал всеобщий паритет – паритет цен, паритет продуктов, паритет продвижения товаров. Если потребители чего-то не знают, они легко могут найти информацию при помощи такого простого инструмента, как Google.

Бренды, не учитывающие этого, сурово наказываются. Рассмотрим, например, неудачную совместную рекламную кампанию брендов Pepsi и iTunes (Apple). Через несколько

часов после ее начала на веб-сайтах появились сообщения о том, что если немного наклонить бутылку Pepsi и посмотреть на свет, то можно увидеть, является ли ее пробка призовой, то есть позволяющей бесплатно загрузить на iTunes нужные файлы. Таким образом, для потребителей, получивших дополнительную информацию, вероятность выигрыша составляла 1:3 (а проигрыша соответственно 2:3), что обеспечивало им шансы на победу. В результате две бутылки Pepsi из трех оставались пылиться в магазине.

Проблема имеет и другую сторону. Компании, бренды и руководители, оказавшиеся в кризисе, начали использовать Интернет для установления связи с умными потребителями, чтобы обеспечить гарантию их лояльности и поддержки. Например, сайт [savemartha.com](http://savemartha.com) стал главным «местом встречи» тех, кто, несмотря на скандал с Мартой Стюарт и ее арест, стремился сохранить бренд, за которым стояла эта женщина. Сегодня возвращение Марты практически гарантировано (как, впрочем, и Дональда).

Сегодняшние (умные) потребители имеют «встроенные датчики» аутентичности, помогающие им отличать стоящие коммуникации, предложения и промоакции от тех, единственная цель которых – пустить пыль в глаза. Верно и обратное: после установления связи между отправителем и получателем рекламного послания действительно хорошие инициативы, веб-сайты, рекламные кампании и сообщества будут развиваться и расти с космической скоростью.

Недооценка маркетологами современных потребителей опасна прежде всего для них самих. Вы можете с этим не соглашаться, но, если вы практикуете массовый маркетинг, вам приходится подгонять всех ваших клиентов под единый стандарт («один размер для всех»). Лучшее оружие против этого – цифровое видеозаписывающее устройство TiVo, используемое огромным количеством потребителей. Они осознали, что если будут смотреть интересующую их передачу на 10–15 минут позже, чем это указано в программе, то они получат реальную возможность полностью пропустить ненавистную рекламу. При этом просмотр передачи заканчивается **практически** одновременно с ее просмотром в «живом» эфире.

## 2. Потребители стали сильнее

Потребители стали умнее, а значит, сильнее. Информация и знания позволяют им поступать так, чтобы быть в выигрыше (а продавцы соответственно оказываются в проигрыше).



Источник: Capgemini, Cars Online, 04/05, "Driving Growth through Collaboration"

***Рис. 7.1. Никакая реклама не сравнится с народной молвой***

Народная молва всегда была лучшей приманкой, привлекающей потребителей к товарам и услугам. На рис. 7.1 на примере автомобильной отрасли показана сравнительная эффективность традиционной рекламы и народной молвы. Сравнивая расходы на различные формы рекламы и ее

эффективность (например, в 2003 году доля затрат автопроизводителей на телевизионную рекламу составляла 43 % от всех рекламных расходов; в то же время эффективность этой рекламы, по оценкам потребителей, составляла всего 18 %), можно сделать вывод, что разрыв между соответствующими показателями настолько велик, что непонятно, почему никто не замечает этого безобразия [5]. Данные, представленные на рис. 7.1, публикуются уже давно, и маркетологи начали если не использовать, то по крайней мере учитывать ее эффективность. Естественно, это произошло раньше, чем потребители научились использовать мнения других покупателей, а рекламодатели начали понимать, какие возможности открывают инвестиции (как прямые, так и косвенные) в народную молву.

Результатом усиления власти потребителей стала, в частности, возможность увидеть изнанку маркетинга и рекламы. Оценить выгодность покупки, например, можно с помощью одного щелчка кнопкой мыши или электронной почты. В Интернете пользователь мгновенно получает информацию о том, сколько стоит товар у разных продавцов. Поэтому рекламодатели больше не могут скрывать эту информацию с помощью танцующих медведей, полуобнаженных девиц из группы поддержки или зайцев, щенков и младенцев (в разных сочетаниях).

### 3. Потребители стали недоверчивыми

Возможно, вчерашние потребители принимали на веру все, что им говорили, но сегодня они сомневаются почти во всем.

Прежде чем выставленная на продажу на сайте Amazon.com книга попадает в список заказанной литературы или в корзину покупателя, о ней собирается информация на нескольких уровнях.

Первый уровень – это рецензии в СМИ; но это лишь начало, так как скептически настроенные и обладающие широкими возможностями потребители требуют большего и не склонны верить хозяевам СМИ (и другим заинтересованным лицам) на слово. Второй уровень – это ваши и мои отзывы о книге, благодаря которым мы образуем всемогущее сообщество посетителей сайта Amazon.com. Третий уровень – это личное восприятие книги («А что мне это даст?»). Результаты этой проверки помогают потенциальным покупателям оценить прочитанные рецензии и полученные отзывы.

Простите, уважаемые господа Том Питерс, Питер Сили и Серхио Займан, но на хвалебные отзывы о книгах на суперобложках уже никто не обращает внимания.

То же самое можно сказать о фабрике грез. Потребителям больше не нужно решать, какой кинофильм смотреть, ориентируясь на безнадежно оторванные от реальности лживые

обзоры.

На сайтах Moviefone и Fandango можно найти рейтинги сообществ, позволяющие освободиться от всевластия кино-критиков. Мнение профессионалов – Роджера Эберта [6] и Ричарда Роупера [7] – сегодня не столь весомо, как раньше. Критик обычно пишет для одного читателя – самого себя. Их обзоры были нужны потребителю, привязанному к программе передач, киноафишам и рецензиям, публикуемым в газетах. Но зачем они скептически настроенному читателю или зрителю, использующему самые разные источники информации? Не знаю, как для вас, но для меня безграмотно написанный, но искренний отзыв какого-нибудь Трекки [8] ценнее, чем статьи Джина Шалита [9] или Джеффри Лайонса.

**Лучшее лекарство от скептицизма потребителей – доверие, а главные источники доверия – надежность, серьезность и последовательность. Настоящий бренд обладает (или должен обладать) этими качествами.**

Последствия скептицизма потребителей для сегодняшних продавцов можно назвать катастрофическими. Если маркетинг – это окно в душу, то душе лучше захлопнуть это окно, и поскорее. В результате корпоративных скандалов, плохой работы и постоянных сбоев в поставках отношения между потребителями и корпорациями стали хрупкими и ненадежными. Именно корпорации должны сделать так, чтобы их отношения со всеми клиентами были глубокими и гармонич-

ными, а маркетинг точно и правдиво отражал настроения потребителей. Иного не дано!

## **4. Потребители всегда на связи**

Современные потребители всегда на связи: на работе у них есть высокоскоростное соединение, дома – карточка AOL (согласен, это не очень удобно) или кабельное соединение, в дороге – беспроводное соединение T-Mobile компании Starbuck, BlackBerry или мобильный телефон.

Но постоянная связь – это только начало. Она обеспечивает прямой доступ к необходимой информации, возможность задавать вопросы и моментально получать ответы или сообщения. А это совсем другое дело.

Помните игру «Кто хочет стать миллионером?» Во время звонка другу участник игры может в течение определенного времени переадресовать свой вопрос собеседнику и получить гарантированно правильный ответ. Вы когда-нибудь задавали себе вопрос, как именно это происходит? Друг повторяет вопрос своему добровольному помощнику, который вводит ключевые слова в поисковую систему Google и, естественно, получает правильный ответ.

Этот процесс становится еще интереснее, если игрок может мгновенно узнать мнения незнакомых людей и с помощью простого процесса отбора быстро оценить их правильность.

Когда моему сыну было 5 месяцев, у него развилась плагиоцефалия (уплощение затылка в результате постоянного лежания на спине). В поисках информации об этой проблеме моя жена проявила чудеса настойчивости, сравнимой разве что с упорством крестоносцев. Ей удалось найти компанию Cranial Technologies, сотрудники которой в течение нескольких часов рассмотрели ситуацию, определили стоимость лечения и дали медицинское заключение.

Cranial Technologies – молодая компания, а плагиоцефалия – малоизученное заболевание. Поэтому крупные организации страховой медицины не спешат платить за лечение больше \$3000.

Загляните на доски объявлений в Интернете – это информационные центры, которые представляют озабоченным состоянием здоровья своих детей родителям информацию о том, какие организации медицинского страхования согласятся оплатить лечение, а какие, скорее всего, откажут в этом, а также об относительно редких случаях, когда одни и те же медицинские организации могут и согласиться, и отказаться. В таких информационных центрах вы можете познакомиться с успешным опытом, рекомендациями и фотографиями, помогающими расстроенным родителям решиться на лечение ребенка.

Простая доска объявлений. Затраты ничтожные. Отдача огромная.

## 5. У потребителей мало времени

Сегодня самый дефицитный товар – время, или, точнее, внимание. Отчаявшиеся продавцы со всех сторон бомбардируют потребителей. Рекламной шумихи больше, чем когда-либо.

Этой тенденции способствуют рост количества и фрагментация СМИ и других источников информации. Сегодня провайдеры кабельного телевидения предлагают среднему американскому потребителю доступ более чем к 100 каналам. Согласно прогнозу News Corp., к 2010 году количество каналов возрастет до 1000! Представьте себе: 1000 каналов на выбор... А смотреть по телевизору по-прежнему нечего! Если вы – провайдер контента, не заставляйте потребителей тратить время на пустой контент. Если вы находитесь по другую сторону баррикад (будучи рекламодателем или представителем рекламного агентства), вам необходимо вновь открывать для себя искусство экономии времени – превращения сложного в простое, лаконичное и глубокое. Прекратите рассчитывать коэффициент окупаемости инвестиций (или напишите его у себя на лбу). Попробуйте рассчитать **коэффициент окупаемости внимания потребителей**.

Новая экономика – экономика внимания, **а новая валюта – время**. Все ваши действия, которые приводят к затратам чужого времени (насильственное вторжение в жизнь

других людей с ненужными, невнятными и неожиданными призывами немедленно купить наш товар или ни в коем случае не покупать товар конкурентов), вряд ли кто-нибудь оценит.

Несколько лет назад Сет Годин [10] предложил использовать **разрешительный маркетинг** при рассылке рекламы по электронной почте, имея в виду прежде всего необходимость получения **согласия** адресатов на получение материалов. Я уверен, что скоро наступит время **разрешительной рекламы** : реклама брендов перестанет быть чем-то само собой разумеющимся и станет возможной только с согласия потребителей. Пример разрешительной рекламы дает TiVo. Гибкая электронная реклама, оживающая по мановению волшебной палочки потребителя (то бишь компьютерной мыши) – еще один пример того, как потребитель может разрешить рекламодателю завладеть его вниманием, умом и в конце концов сердцем.

Когда осядет пыль, мы увидим, что должны работать с одним потребителем, претендуя на внимание одного человека. Несмотря на изобилие СМИ и разнообразие источников информации и развлечений, все в конечном итоге сводится к нехватке времени.

Следовательно, нужно максимально использовать каждое мгновение, которое потребитель проводит с вами, занимаясь только анализом размеров и качества аудитории.

## 6. Потребители стали требовательными

Современные потребители чувствуют, что недополучают чего-то важного, и хотят получать это по первому требованию. У них есть чутье на **заголовки в СМИ** (то есть на рекламу), за которым следует желание получать мгновенное удовлетворение от **контента** (то есть мгновенно удовлетворять свои потребности). Использование СМИ считается уже не привилегией (а разве оно когда-нибудь ей считалось?), а законным правом. Соответственно регулирование, кастомизация и индивидуализация контента – уже не роскошь, а жесткая необходимость.

Желание потребителей мгновенно удовлетворять свои потребности – серьезная проблема для нового маркетинга и СМИ. Оно встроено в ДНК и Y-хромосому потребителей «подключенного» поколения. Это одна из бед, то и дело вылетающих из ящика Пандоры, где живут инновации и прогресс.

Вспомните, сколько раз вы отправляли электронное письмо, а через пять секунд спрашивали адресата: «Ты уже получил мое сообщение?» Через 30 секунд вы повторяли вопрос, и ваш адресат нажимал на кнопку «Отправить и получить сообщения» так, словно это кнопка «Огонь!» в первых играх-стрелялках. Через минуту вы оба недоумевали: что могло случиться с электронным письмом размером в 3 мегабай-

та?!

Да здравствуют мобильные телефоны и мгновенный обмен сообщениями – два способа связи, позволяющие избавиться от информационной неразберихи, сопровождающей контакты с важными клиентами, слишком заботливыми супругами и вечно беспокоящимися родителями.

Аналогичная тенденция прослеживается в сфере управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Бесплатные 800-е телефонные номера для потребителей – это шутка. Ответа приходится ждать мучительно долго, а услышать живой человеческий голос на другом конце провода иногда вообще не удастся. Очевидно, что компании просто стремятся сократить затраты за счет полной автоматизации (особенно если сравнить, сколько времени приходится ждать покупателям (которые хотят что-то им дать) и желающим получить техническую поддержку (которые хотят что-то получить)).

Для продавцов идеальным инструментом управления взаимоотношениями с клиентами является Интернет, но только в том случае, если им удастся найти оптимальное соотношение между стремлением сэкономить деньги и необходимостью удовлетворить потребность клиента. Размещение ответов на часто задаваемые по электронной почте вопросы на всегда доступном и постоянно обновляемом сайте – это, несомненно, шаг в нужном направлении, но этого мало. Приходится работать с нетерпеливыми и/или возмущенными потребителями, а также с теми, кто только учится использовать

новые возможности. На мой взгляд, оптимальным решением мог бы стать мгновенный обмен сообщениями.

На протяжении жизни сегодняшнего поколения рекламодателей проблема мгновенного удовлетворения потребностей потребителей вряд ли будет решена, но брендам и их «агентам», которые не сумеют вознаградить клиентов за потерю времени, скоро придется сочинять собственные эпитафии.

## 7. Потребители перестали быть лояльными

Потребители больше не лояльны. Что это значит?

Я сам – нелояльный потребитель. Я сохраняю приверженность к бренду или компании до тех пор, пока они не обманут или не разочаруют меня. После этого ставки уже не принимаются. Вы и глазом не моргнете, как из лучшего друга я превращусь в злейшего врага. Вы, наверное, слышали поговорку: «Если кто-то обманул тебя один раз, ему должно быть стыдно; если он обманул тебя дважды, стыдно должно быть тебе». Я придерживаюсь другого принципа: «Если вы обманули меня даже всего один раз, мне не о чем с вами разговаривать».

Старый маркетинг делал ставку на концепцию **пожизненной ценности потребителей**, но, наверное, пришло время отказаться от этого недостижимого идеала в пользу более практичной и близкой к реальности парадигмы. Мы

должны ориентироваться не столько на пожизненную ценность потребителя, сколько на каждое мгновение их жизни. Любой опыт, полученный потребителем, или контакт и взаимодействие с ним должны быть самодостаточными и способствовать укреплению взаимоотношений с ним. При этом компания как минимум получает право обратиться к потребителю в будущем.

Наивно и глупо ожидать, что потребители будут сохранять лояльность компании на протяжении всей своей жизни, тем более что в наши дни у них есть широкий выбор товаров, масса замещающих продуктов и множество продавцов, конкурирующих на равных условиях. Рекламодателям (во многом благодаря профессиональным навыкам их партнеров из рекламных агентств и их героическим усилиям, направленным на создание брендов, а также регулярной подкормке, внесению удобрений и окучиванию) в течение нескольких десятилетий удалось превратить товары для сада и огорода в «долгоиграющие» бренды. Но сегодняшние потребители мгновенно вернули этим брендам их статус самых обычных товаров (и, хуже того, товаров массового потребления). Возможно, бренду Pepsi наконец удалось сравняться с брендом Coke именно потому, что он худо-бедно позволяет потребителям бесплатно скачивать файлы с iTunes. Кроме того, по результатам анонимных тестов, Pepsi действительно вкуснее! Это – главная причина того, что сегодня журнал Fortune публикует совершенно другой список 50 крупнейших ком-

паний, чем 50 лет назад.

Проблема нелояльности потребителей осложняется тем, что ничто не мешает им разорвать отношения со старым поставщиком и найти нового. Вы можете перейти от одного провайдера мобильной связи к другому, сохранив за собой номер телефона. На «Диком Западе» Интернета [11] поисковые устройства позволяют Давидам играть в одной песочнице с Голиафами и бросаться в них песком. Бесплатный сайт Priceline, содержащий информацию обо всех известных брендах, позволяет потребителям удовлетворять свои самые изысканные потребности и исполнять любые ценовые капризы. Даже такая самонадеянная компания, как Apple, была вынуждена открыть эксклюзивный клуб, когда осознала, что ее «фруктовый сад» покидают последние фанаты. Цены на акции Apple говорят о том, что это была хорошая мысль.

Прочность взаимоотношений с потребителем зависит от последнего (или самого слабого) взаимодействия. Нелояльные потребители – бессовестные сукины дети, но по крайней мере они честны.

Мы должны следовать примеру профессиональных теннисистов, отражающих каждый удар соперника так, словно именно от него зависит победа или поражение. Настоящий теннисист может бороться даже тогда, когда его соперник лидирует в решающем гейме со счетом 40:0, и в конечном итоге выиграть матч. Сегодня каждое взаимодействие с потребителем – вопрос жизни и смерти. Возможно, кто-то со-

чтет, что я преувеличиваю, но я совершенно уверен, что другого выхода нет.

## **8. Потребители всегда доступны**

В своей книге «Абсолютный доступ» (Total Access, Harvard Business School, 2002), посвященной проблемам нового мира и новых потребителей, Реджис Маккенна (Regis McKenna) пишет о том, что в условиях абсолютного доступа покупатели взаимодействуют с продавцами на своих условиях. Он считает, что уделом традиционных продавцов остается только массовый маркетинг. Это резко расходится с его прошлыми утверждениями о том, что «маркетинг – это все» и что компании не должны принимать решения без всестороннего согласования с отделом маркетинга.

Сегодня отделы маркетинга оказались разодранными на куски другими отделами, перехватившими инициативу. Они больше не отвечают за ценообразование, дистрибуцию и обслуживание потребителей. Даже оценкой и отбором рекламных агентств занимаются отделы закупок. Маркетинг не вызывает ничего, кроме насмешек. Неудивительно, что результаты опроса, проведенного в октябре 2004 года Национальной ассоциацией рекламодателей и компанией Booz Allen Hamilton, специализирующейся на консалтинге в области менеджмента, показывают, что, помимо всего прочего, руководители компаний не считают маркетинг приоритетным

направлением своей работы.

Таким же образом потребители, которые всегда на связи, всегда чего-то хотят и имеют возможность получать любую информацию в любое время, в любом месте и в любой форме, узурпировали главные рычаги контроля, ранее принадлежавшие рекламодателям.

В ближайшем будущем потребители смогут подключиться к Интернету в любом месте. Целые города, от Амстердама до Филадельфии, становятся «беспроводными» благодаря Wi-Fi. Благословенная (или проклятая) тройка – самолеты, поезда и автомобили – также вскоре будут подключены к Сети. Сегодня уже несколько авиакомпаний, включая Lufthansa, Japan Airlines и SAS, предлагают своим пассажирам беспроводной высокоскоростной доступ к Интернету. BlackBerry позволяет «разбойникам с большой дороги» получать электронные письма практически в режиме реального времени.

Я считаю, что развитие СМИ пойдет в другом направлении. Если потребителю дать больше возможностей доступа, соединения, исследований, покупок и коммуникаций, результатом будет утопия, всегда открытая для бизнеса. Реклама и СМИ становятся совершенно прозрачными, поскольку информацию можно получить по первому требованию. В итоге разрыв между физическим и виртуальным мирами будет ликвидирован – у них будет множество разных точек соприкосновения (от карманных компьютеров до Интернета,

от телефона до электронной почты, от магазинов из стекла и бетона до их электронных аналогов).

Продавцы вынуждены контактировать с потребителями на условиях **последних**. Это можно делать, в частности, за счет использования «принципа водопроводной станции», предложенного Джоном Берри (Jon Berry) и Эдом Келлером (Edward Keller), авторами книги «Влиятельные лица» (Influentials, Free Press, 2003). Д. Берри и Э. Келлер используют сравнение с водопроводными станциями, размещенными на любимых маршрутах потребителей в надежде, что те будут останавливаться около них, чтобы пополнить запасы воды (ведь они нуждаются в гидратации!). Потребители обязательно остановятся если не у одной, то у другой станции. Таким образом, круглосуточная работа с потребителем без выходных в течение всего года существенно повышает вероятность успеха.

В этом сценарии все точки соприкосновения с потребителем равнозначны. Они демократичны, единообразны и объединены в систему. Последнее означает, что при наборе потребителем бесплатного 800-го телефонного номера оператор имеет перед собой всю «историю болезни» клиента, включая количество совершенных им покупок в реальных и виртуальных магазинах. Таким образом, операторам не нужно каждый раз вводить в компьютер личный номер клиента. Они могут продавать, предлагать и продвигать товары и услуги, опираясь на исчерпывающую информацию, включа-

ющую данные по всем доступным товарам и услугам, как на национальном, так и на региональном уровне, и, не занимаясь пустой болтовней, давать нужные рекомендации потребителю.

- Насколько близок от вас этот фантастический мир? Или вы по-прежнему отвечаете на звонки клиентов, заставляя их ждать своей очереди?

- Почему вы советуете клиентам пользоваться Интернетом: потому, что это правильно, или потому, что это дешево? Учитываете ли вы то обстоятельство, что Сеть, возможно, не является идеальным механизмом взаимодействий для всех потребителей?

- Способны ли вы вступить в диалог с потребителем именно в тот момент, когда он готов к этому? Одинаково ли вы доступны в 3 часа ночи и в 3 часа дня или вы по-прежнему вывешиваете на дверях вашего виртуального магазина табличку «Извините, у нас закрыто»?

Корпорация IBM всегда была индикатором изменений в работе с клиентами и поведении потребителей. Начав работать в Интернете, компания попала точно в цель: она начала диктовать условия в отрасли и задавать стандарт. Мне кажется, что IBM немного опоздала на вечеринку, то есть задержалась с введением нового механизма работы с клиентами («по требованию»). Однако она выкинула белый флаг и уверяет, что «подключенные» клиенты уже под контролем и «Голубой гигант» постарается удовлетворять их желания по

первому требованию. Весьма разумно!

А как **вы** реагируете (и реагируете ли вообще) на изменения в характере диалога с клиентами?

## 9. Куда уж продавцам до потребителей!

Иначе говоря, потребители легко обходят продавцов.

**MarlonB1212:** Что это за сайт – <http://www.theheadeddog.com>? Для чего он? Я не понимаю, и меня это напрягает. У кого какие соображения?

**Georgie Girl:** Приятель, до боли ясно, что ты работаешь на компанию, занимающуюся вирусным маркетингом. Мне нравится, что, маскируясь, ты делаешь орфографические ошибки [в предыдущем послании]. Люди, Marlon – крот. Ему платит компания, которая хочет, чтобы мы просматривали ее рекламу, искусно вплетенную в его сообщения. Дорогой Marlon, сдается мне, что тебе не удастся показать клиенту (я думаю, это MTV2), как ты умеешь работать с молодежной аудиторией. Чао, врунишка! [12] Современные потребители могут заткнуть продавцов за пояс задолго до того, как те осознают, что попались. Последние давным-давно практически без боя проиграли битву на поле коммуникаций. Бразды правления потеряны, и, судя по всему, ими надолго завладели потребители, пользующиеся новыми возможностями. Но не стоит заблуждаться: потеря доли на рынке, снижение рыночной капитализации и лояльности к брен-

ду привело к настоящему кровопролитию.

# 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.